الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
University of Ain Témouchent Belhadj Bouchaib

**كلية:** العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

**قسم:** العلوم الإقتصادية

**مخبر:** الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية

**أطـروحــة مقدمة ضمن متطلبات نيل**
**شهــادة دكتــوراه الطور الثالث (ل.م.د)**

**ميدان:** العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

**شعبة:** العلوم الإقتصادية

**تخصص:** تحليل اقتصادي واستشراف

**من إعداد الطالب: بن احمد سعيد** **تحت اشراف الأستاذ: بوطوبة محمد**

# مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة محاولة للنمدجة ـ دراسة حالة ـ

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14.04.2026**
**أمام اللجنة المكونة من السادة الأستاذة**

| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة | مؤسسة الانتماء |
|---|---|---|---|
| بوعلي عبد القادر | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة عين تموشنت |
| بوطوبة محمد | أستاذ التعليم العالي | مشرفا | جامعة عين تموشنت |
| زدون جمال | أستاذ التعليم العالي | مشرفا مساعدا | جامعة عين تموشنت |
| بودية محمد فوزي | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا | جامعة تلمسان |
| وراد فؤاد | أستاذ محاضر " أ " | ممتحنا | جامعة عين تموشنت |
| دخيسي نور الدين | أستاذ محاضر " أ " | ممتحنا | جامعة سيدي بلعباس |

**السنة الجامعية: 2026/2025**

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبنوره تُجلى الظلمات، وله الحمد في السراء والضراء، وفي الشدة والرخاء.

إلى من علّمني أن الطريق إلى العلم محفوف بالصبر والمجاهدة، وأن في كل عسرٍ يُولد يسر، وفي كل محنة بذورُ منحة.

إلى والديّ العزيزين، تاج رأسي، وموئل دعائي، ومصدر قوتي بعد الله...

جزاكما الله عني خير الجزاء، وبارك فيكما، وأطال في أعماركما على طاعته.

إلى أخواتي وأزواجهم، أبنائهم وأصدقائي، زوجتي وأبنائي كل باسمه، منارات الهداية، وحملة العلم، الذين لم يبخلوا بمساعدتي ودعمي...

إليكم أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير.

إلى كل من ساندني في لحظات العجز، وآمن بأن العزيمة أقوى من كل الحواجز، ورفع عني ثقل العوائق بدعمه وطيب قوله.

# شكر وتقدير

**الحمد لله رب العالمين، الذي بفضله تتم الصالحات، وأولى نعمه تَتْبَاعٌ لا تُحصى، فله الحمد إذا رَضِي، وله الحمد حتى يَرضَى، وله الحمد بعد الرِّضا. فما كان من توفيقٍ فمنه وحده، وما كان من زللٍ فمن تقصيري.**

**أتوجه بامتناني العَمِيق إلى المشرف البروفيسور بوطوبة محمد، عَلَى نُصْحِهِ الثَّمِينِ وَتَوْجِيهَاتِهِ الْحَكِيمَةِ، التي كَانَتْ مِشْعَلًا يُنِيرُ دَرْبِي فِي كُلِّ مَرْحَلَةٍ، فَجَزَاهُ اللَّهُ خَيْرَ الْجَزَاءِ.**

**وَلَا أَنْسَى مساعد المشرف البروفيسور: زدون جمال، لِدَعْمِهِ الْعِلْمِي وَمُتَابَعَتِهِ الدَّقِيقَةِ، وَمَا قَدَّمَهُ مِنْ مُلَاحَظَاتٍ كَانَتْ حَجَرَ زاوِيَةٍ فِي إِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ.**

**وَأُوَجِّهُ شُكْرِي الْخَالِصَ لِأَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ الْكِرَامِ، عَلَى تَقَبُّلِهِمْ مُنَاقَشَةَ هَذِهِ الْأُطْرُوحَةِ، وَمَا قَدَّمُوهُ مِنْ تَوْجِيهَاتٍ أَثْرَتْهَا.**

**وَلَيْسَ الْبَيَانُ بِكَافٍ لِلتَّعْبِيرِ عَنْ امْتِنَانِي للبروفيسور: بودية محمد فوزي، الَّذِي لَمْ يَبْخَلْ عَلَيَّ بِعِلْمِهِ وَوَقْتِهِ، وَقَدَّمَ لِي دَعْمًا عِلْمِيًّا وَإِرْشَادَاتٍ كَانَتْ نُورًا فِي طَرِيقِ الْبَحْثِ.**

**وَالبروفيسور الْفَاضِل عبدوس عبد العزيز، أَقُولُ: شُكْرًا لِسَعَةِ صَدْرِكَ وَصَبْرِكَ الْعَظِيمِ، وَلِأَخْلَاقِكَ النَّبِيلَةِ الَّتِي جَعَلَتْ مِنْ تَجَارِبِ الْعَمَلِ مَعَكَ ذِكْرَى تُحْتَفَظُ بِهَا الْقُلُوبُ. فَلَنْ ينسَى قَلْمِي تِلْكَ الْلَحَظَاتِ الَّتِي كَانَتْ فِيهَا الْعَوْنُ وَالْإِنْصَافُ.**

**وَأَخِيرًا، إِلَى كُلِّ مَنْ مَسَّتْ يَدُهُ هَذَا الْعَمَلَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمٍ أَوْ دَعْمٍ، أَقُولُ: جَزَاكُمُ اللَّهُ خَيْرًا، وَجَعَلَهُ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِكُمْ.**

**وَسُبْحَانَ رَبِّكَ رَبِّ الْعِزَّةِ عَمَّا يَصِفُونَ، وَسَلَامٌ عَلَى الْمُرْسَلِينَ، وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.**

**سعيد بن احمد**

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وضبط المؤشرات الإقتصادية المؤثرة مباشرة على استدامة المؤسسات المصغرة، باعتبارها مورد مهم للوظائف الجديدة ومصدرا هاما للتجديد والإبتكار والإبداع، فمساهمتها تلبي الحاجيات وتحسن المستوى المعيشي للمواطن، كما تحقق تعظيم العوائد الإقتصادية وتطوير الإقتصاد. من الناحية النظرية إعتمدنا على نماذج الإستدامة

المستمدة من مزيج من العلوم والنظريات متعددة التخصصات، نظراً لطبيعة هذه المؤسسات التي تجمع بين الإقتصاد، الإدارة، التنمية، والبيئة. من أجل إختبار فرضيات الدراسة إعتمدنا على منهجية البحث التي تسمح باستخدام المعطيات المتاحة من أجل تجميعها، بالإستعانة باستبيان موجه إلى عينة مكونة من 109 مؤسسة حرفية ناشطة بولاية تلمسان. قمنا بإتباع مرحلتين، التحليل العاملي الإستكشافي لاختبار ثبات سلالم القياس، والإنحدار الخطي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية V 22 .Spss. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي متباين لكل من المؤشرات: التمويلية، التسييرية والإنتاجية، وكذلك المؤشرات التسويقية على استدامة المؤسسات المصغرة، فيما تبين أن المؤشر الإداري والفني تأثيره ضعيف على استدامة المؤسسات المصغرة، كما أكدت النتائج أنه كلما كانت هذه المؤشرات دقيقة ومتكاملة، زادت فرص المؤسسة في البقاء والنمو.
**الكلمات المفتاحية:** مؤسسات مصغرة، إستدامة، مؤشرات، تسويق، تمويل، تسيير والإنتاجية.

## Abstract:

This study aims to identify and define the economic indicators that directly influence the sustainability of micro-enterprises, recognizing their role as a vital source of job creation, innovation, and socio-economic development. Micro-enterprises contribute to meeting societal needs, improving living standards, and enhancing economic returns.

The theoretical framework is based on sustainability models drawn from a multidisciplinary blend of economics, management, development, and environmental sciences, reflecting the complex nature of these enterprises.

To test the study's hypotheses, a quantitative methodology was adopted using available data collected through a structured questionnaire distributed to a sample of 109 active craft-based micro-enterprises in Tlemcen province. Two analytical phases were conducted: exploratory factor analysis to validate measurement scales, and linear regression to examine relationships between variables, using SPSS version 22.

The findings reveal a varying positive impact of financial, managerial, productive, and marketing indicators on micro-enterprise sustainability. In contrast, administrative and technical indicators showed weak influence. The results further confirm that the more precise and integrated these indicators are, the greater the enterprise's chances of survival and growth.

**Keywords:** Micro-enterprises, Sustainability, Indicators, Marketing, Finance, Management, and Productivity

# الفهرس العام


| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| الفهرس العام | IV - I |
| فهرس الجداول | VII - V |
| فهرس الأشكال ـ الملاحق | VIII |
| المقدمة العامة | 1 |
| **الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسات المصغرة رؤية وأبعاد** | |
| تمهيد | 69 |
| المبحث الأول: ماهية المؤسسات المصغرة | 69 |
| المطلب الأول: تعدد تعاريف المؤسسات المصغرة | 71 |
| الفرع الأول: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات المصغرة | 72 |
| الفرع الثاني: أشكال المؤسسات الاقتصادية | 75 |
| المطلب الثاني: جملة من التعاريف حسب الدول والمنظمات للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة | 77 |
| الفرع الأول: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب بعض المنظمات والهيئات الدولية | 77 |
| الفرع الثاني: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول | 79 |
| المطلب الثالث: المؤسسات الناشئة إلتفاتة توضيحية | 81 |
| الفرع الأول: تعريف وسمات المؤسسات الناشئة | 82 |
| الفرع الثاني: سلبيات المؤسسات الناشئة | 85 |
| المبحث الثاني: الخصائص المميزة للمؤسسات المصغرة، أهميتها والمشاكل التي تواجهها | 85 |
| المطلب الأول: خصائص المؤسسات المصغرة | 85 |
| الفرع الأول: خصائص ناتجة عن صغر حجم هذه المنشآت | 86 |
| الفرع الثاني: خصائص مرتبطة بالإدارة والتنظيم والاسواق | 87 |
| الفرع الثالث: دوافع ومراحل إنشاء المؤسسات المصغرة | 89 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات المصغرة | 91 |
| الفرع الأول: أهمية المشاريع المصغرة | 91 |
| الفرع الثاني: أهداف المؤسسات المصغرة | 92 |
| المطلب الثالث: مشاكل وتحديات المؤسسات المصغرة | 94 |
| الفرع الأول: المعوقات الإدارية والفنية | 94 |
| الفرع الثاني: مشاكل التمويل | 95 |
| الفرع الثالث: مشاكل العقار الصناعي | 96 |

| | |
|---|---|
| الفرع الرابع: مشاكل التسويق | 96 |
| الفرع الخامس: تحدي الاقتصاد الرقمي | 98 |
| **الفصل الثاني: الإطار النظري لمؤشرات استدامة المؤسسات المصغرة** | |
| تمهيد | 100 |
| المبحث الأول: التنمية المستدامة حتمية إقتصادية ورؤية استشرافية | 100 |
| المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها | 101 |
| الفرع الأول: السرد التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة | 102 |
| الفرع الثاني: أبعاد، مبادئ، وأهداف التنمية المستدامة | 111 |
| الفرع الثالث: أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المستدامة | 118 |
| المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة وأهم النظريات والمقاربات المفسرة لظاهرة فشل واستدامة المؤسسات المصغرة | 122 |
| الفرع الأول: تعريف المؤشر وأهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها | 122 |
| الفرع الثاني: أنواع المؤشرات الإقتصادية وكيفية إعدادها | 124 |
| الفرع الثالث: أهم النظريات والمقاربات المفسرة لظاهرة فشل واستدامة المؤسسات المصغرة | 137 |
| المطلب الثالث: واقع إنشاء وزوال المؤسسات المصغرة | 150 |
| الفرع الأول: مفهوم فشل المؤسسات الإقتصادية | 151 |
| الفرع الثاني: أسباب وعوامل فشل ونجاح المؤسسات المصغرة | 154 |
| المبحث الثاني: نماذج نجاح مؤسسات مصغرة مختارة | 173 |
| المطلب الأول: مؤسسات مصغرة جزائرية أثبتت وجودها | 173 |
| الفرع الأول: عرض تجربة مؤسسة صناعة الأغدية التقليدية "تراثنا" (Turathna) | 174 |
| الفرع الثاني: عرض تجربة مؤسسة "زيت زيتون تاقي" من بجاية | 176 |
| الفرع الثالث: عرض تجربة مؤسسة " زراعة الزعفران" الغزوات (تلمسان) | 179 |
| المطلب الثاني: مؤسسات مصغرة أجنبية رائدة | 183 |
| الفرع الأول: عرض تجربة مؤسسة " D.L. Landis Saddlery"بنسلفانيا | 185 |
| الفرع الثاني: عرض تجربة مؤسسة "فندق هوشي ريوكان" Hoshi (Ryokan) اليابان | 186 |
| الفرع الثالث: عرض تجربة مؤسسة " ستيفانو بيمر" (Stefano Bemer) إيطاليا | 194 |
| **الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأهم المؤشرات المؤثرة أو المساعدة على إستدامة المؤسسات المصغرة بولاية تلمسان.** | |
| تمهيد | 199 |
| المبحث الأول: مكانة المؤسسات المصغرة ضمن الإستراتيجية التنموية بالجزائر | 200 |
| المطلب الأول: واقع المؤسسات المصغرة في الجزائر | 200 |
| الفرع الأول: نشأة قطاع المؤسّسات المصغرة في الجزائر | 201 |

| | |
|---|---|
| الفرع الثاني: الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات المصغرة | 209 |
| الفرع الثالث: تطور تعداد المؤسسات المصغرة بالجزائر | 237 |
| المطلب الثاني: مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان "نموذج" | 240 |
| الفرع الأول: مدخل مفاهيمي تشخيصي عام لقطاع الصناعة التقليدية ومؤسساته في الجزائر | 241 |
| الفرع الثاني: حقيقة مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان | 251 |
| الفرع الثالث: تفسير النتائج المتوصل إليها | 272 |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة "منهجية البحث، متغيرات القياس، وخصائص العينة" | 275 |
| المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة الميدانية ومبررات إختيارها | 276 |
| الفرع الأول: قيمة النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد إطار مجال البحث العلمي | 276 |
| الفرع الثاني: النموذج الوضعي | 277 |
| الفرع الثالث: النموذج التفسيري | 277 |
| المطلب الثاني: الأسس العلمية لاختيار المنهج البحثي المستخدم في الدراسة | 278 |
| الفرع الأول: أوجه الإختلاف بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي | 278 |
| الفرع الثاني: إعتماد المنهج المختلط | 281 |
| الفرع الثالث: مزايا ومبررات إختيار المنهج المختلط | 282 |
| المطلب الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وإستراتيجيتها | 283 |
| الفرع الأول: تصاميم البحث المختلط المدرجة ضمن البحوث النوعية | 283 |
| الفرع الثاني: إعتماد تصميم دراسة الحالة المدرج ضمن المنهج المختلط | 288 |
| الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ومعايير إختيارها | 291 |
| المبحث الثالث: تحليل معطيات الإستبيان الموجه لمسيري أو ملاك المؤسسات المصغرة | 294 |
| المطلب الأول: تفريغ الإستبيان (مناقشة محاور) | 295 |
| الفرع الأول: جمع البيانات | 295 |
| الفرع الثاني: أقسام الإستبيان وطبيعة وشكل فقراته | 296 |
| الفرع الثالث: الأسلوب الإحصائي المستخدم ونموذج البحث | 298 |
| الفرع الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة | 299 |
| الفرع الخامس مقياس المتغير المستقل " مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة" | 304 |
| الفرع السادس: مقياس المتغير التابع " إستدامة المؤسسات المصغرة" | 320 |
| المطلب الثاني: التحليل العاملي الإستكشافي | 325 |
| الفرع الأول: تنقية سلالم القياس | 327 |
| الفرع الثاني: إختبار الموثوقية والتجانس | 327 |
| الفرع الثالث: التحليل العاملي (Factor Analysis) | 332 |
| الفرع الرابع: التحليل في مركبات رئيسية | 342 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج | 360 |
| الفرع الأول: الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) | 361 |
| الفرع الثاني: مناقشة النتائج | 389 |
| الخاتمة العامة | 395 |


# فهرس الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مناقشة الدراسات السابقة | 58 |
| 02 | مجموعة المعايير المعتمدة في دراسة البنك الدولي لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 74 |
| 03 | تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي (BM) | 77 |
| 04 | تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة | 78 |
| 05 | تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية | 79 |
| 06 | تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان | 80 |
| 07 | التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر | 81 |
| 08 | المحددات الأكثر شيوعا والمؤدية لفشل المؤسسات المصغرة | 166 |
| 09 | المخاطر التي تهدد نجاح عمل المشاريع المصغرة حسب أراء مجموعة من العلماء | 172 |
| 10 | أسس إستراتيجية إستدامة مؤسسة "زراعة الزعفران" | 182 |
| 11 | إستراتيجية "بيمر" في إستدامة مؤسسته | 197 |
| 12 | الفروق الجوهرية بين مؤسسات و.م.أ، اليابان، إيطاليا | 198 |
| 13 | أهم الفروقات الرئيسية المطروحة بين مؤسسات البلدان المختارة | 199 |

| | | |
|---|---|---|
| 14 | تطور تعداد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها الفترة الممتدة ما بين سنوات 2012 و2021* | 239 |
| 15 | النشاطات المهيمنة في المؤسسات المصغرة حسب كل الدوائر التابعة لولاية تلمسان (الفترة الممتدة من 2012 إلى 2022) | 254 |
| 16 | إحصائيات الحرفيين حسب الفئة العمرية على مستوي ولاية تلمسان سنوات 2012-2022 | 257 |
| 17 | إحصائيات المستوى التمهيني للحرفيين وتأهيلهم تلمسان سنوات 2012-2022 | 258 |
| 18 | إحصاء الحرفيين المسجلين المستفيدين من آليات الدعم ANADE-ANGEM-CNAC | 261 |
| 19 | حركية حرفيي المؤسسات المصغرة المسجلين والمشطوبين في الميادين الثلاث الفترة الممتدة بين سنوات 2012-2022 | 263 |
| 20 | إحصائيات الحرفيين المسجلين حسب الميادين الثلاث خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012-2022 | 265 |
| 21 | إحصائيات الحرفيين المشطوبين حسب الميادين الثلاث خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022. | 268 |
| 22 | مناصب الشغل المستحدثة حسب طبيعة النشاط الفترة الزمنية الممتدة بين سنوات 2012-2022 | 271 |
| 23 | أوجه الإختلاف بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي | 280 |
| 24 | تحديد حجم العينة لمجتمع الدراسة المعلوم | 294 |
| 25 | ترميز البيانات الشخصية | 297 |
| 26 | سلم ليكارت الخماسي. | 298 |
| 27 | ترميز فقرات الإستبيان | 298 |
| 28 | البيانات الشخصية لأفراد العينة | 301 |
| 29 | الدوافع الإدارية والفنية (مع النسب المئوية والاستنتاجات الرئيسية) | 306 |
| 30 | الدوافع التمويلية (مع النسب المئوية والاستنتاجات الرئيسية) | 311 |
| 31 | الدوافع التسييرية والإنتاجية (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية) | 315 |
| 32 | الدوافع التسويقية (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية) | 319 |
| 33 | دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية) | 322 |
| 34 | معامل صدق وثبات الإستبيان (ألفا كرونباخ) | 331 |
| 35 | مصفوفة الإرتباط | 340 |
| 36 | مؤشرKMO ، ودلالة إختبارBarttelet | 342 |
| 37 | الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع الإدارية والفني | 346 |
| 38 | الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التمويلية | 347 |
| 39 | الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسييرية والإنتاجية | 348 |
| 40 | الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسويقية | 349 |
| 41 | الفقرات الخاصة بالمتغير التابع إستدامة المؤسسة المصغرة | 350 |
| 42 | العوامل المستخرجة للدوافع الإدارية والفنية | 351 |
| 43 | العوامل المستخرجة للدوافع التمويلية | 354 |
| 44 | العوامل المستخرجة للدوافع التسييرية والإنتاجية | 356 |
| 45 | العوامل المستخرجة للدوافع التسويقية | 358 |
| 46 | العوامل المستخرجة لاستدامة المؤسسة المصغرة | 360 |
| 47 | خطوات الانحدار المتعدد | 364 |
| 48 | الإحصاءات الوصفية للنموذج | 365 |

| | | |
|---|---|---|
| 49 | مصفوفة الإرتباطات | 367 |
| 50 | طريقة الإنحدار | 370 |
| 51 | ملخص النموذج | 371 |
| 52 | تحليل التباينANOVA | 372 |
| 53 | جدول المعاملاتCoefficients | 374 |
| 54 | مؤشرات التشابه الخطيTolérance _VIF | 376 |
| 55 | إرتباطات/تباينات المتغيرات المستقلة | 378 |
| 56 | تشخيص الملاحظات(Diagnostic des observations) | 381 |
| 57 | إحصائيات المتبقيات | 382 |


# فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الصلات المتبادلة بين أبعاد التنمية المستدامة | 111 |
| 02 | أهداف التنمية المستدامة ال 17 (SDGs) والمعروفة باسم " تحويل عالمنا " للفترة 2015-2030. | 116 |
| 03 | تطور تعداد المؤسسات المصغرة (2012 و2021*) | 239 |

| | | |
|---|---|---|
| 04 | مقارنة نسب نمو المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة لعام 2020 | 241 |
| 05 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 300 |
| 06 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير ملكية المؤسسة | 302 |
| 07 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 303 |
| 08 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 304 |
| 09 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 305 |
| 10 | إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي | 387 |
| 11 | الإستقلال الذاتي للبواقي | 388 |
| 12 | تجانس البواقي | 389 |


# الملاحق


| الرقم | العنوان |
|---|---|
| 01 | الملحق الأول: الاستبيان |
| 02 | الملحق الثاني: مصادر الفقرات الخاصة بالاستبيان |

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

تستأثر المؤسسات المصغرة باهتمام خاص من قبل جميع الدول سواء المتطورة أو النامية، فاستدامة بقاءها مرهون بالدرجة الأولى بتدارك المخاطر وتجنب عناصر الفشل والعوامل المسببة لذلك، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار العوامل المساعدة في نجاحها وإستمراريتها، وخاصة تواجدها في ظل بيئة أعمال ميزتها الأزمات المتكررة والمتعددة تتعلق بالتطور التكنولوجي الكبير أو ما يعرف بالإقتصاد الرقمي، إلى جانب مواجهتها للعولمة وتحدي كل أشكال المنافسة ناهيك عن جائحة كورونا و نتائجها السلبية الوخيمة على إقتصاديات العالم، حيث يشترط على هذه المؤسسات التي تخضع نفسها لمفهوم الإستدامة أن تصوب أهدافها نحو ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل في الجدوى الإقتصادية من خلال زيادة الربح وتحقيق النمو والتنمية، المسؤولية الإجتماعية من خلال خلق مناصب جديدة للتوظيف من أجل التخفيف من البطالة ومحاربة الفقر، أما المسؤولية البيئية فتتضح من خلال المحافظة على مختلف الجوانب التي تربط المؤسسة بالبيئة، يمكن إعتبار أهمية ما تقدمه هذه المشاريع المصغرة نابع من السمات والخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات عن باقي المؤسسات الإقتصادية الأخرى، فهي تكفل الحاجة إليها وتضمن تطويرها بأقل التكاليف واستمراريتها، كونها منبع لخلق المشاريع التنموية الجديدة والإختراعات المصاحبة لتشجيع التشغيل الذاتي والمبادرات الفردية وإطلاق الطاقات الشابة، فهي أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وبذرة أصلية لتواجد المؤسسات الكبيرة حيث منها إنطلقت واتسعت دوائرها وتنوعت منتجاتها.

الجزائر وعلى غرار بقية دول العالم كرست عدة جهود وإصلاحات مند 1997 للرقي بهذا القطاع المؤسساتي كتحويل الإقتصاد الجزائري من نموذج المؤسسات الكبيرة إلى نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤسسات العمومية إلى المؤسسات الخاصة، لاكن خوصصت هذه المؤسسات أدى إلى إفلاس العديد منها، هذا ما خلق العديد من المشاكل من بينها تسريح العمال، إنتشار الفقر، وإرتفاع معدلات البطالة فكان لابد من إعادة النظر

في التشريعات المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة وذلك من خلال إصدار جملة من القوانين والتشريعات التي من شأنها توفير الشروط والبيئة المساعدة على تشجيع الإستثمار في هذا القطاع وتحسين مستوى الأداء والجودة في الإنتاج وزيادة قدرته على توفير فرص العمل.

تعتبر سنة 2001 بمثابة الإنطلاقة الحقيقية تجسد فيها الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث عملت الدولة الجزائرية على إرساء قواعد الإقتصاد الحر بتشجيع المبادرة الفردية وحرية المنافسة، من خلال دعم المقاولين ومرافقتهم، لاكن بالرغم من تنامي إهتمام الدولة بهذا القطاع والعمل على دعمه، إلا أنها لازلت تواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي تعترض مسار تنميتها ورقيها، مما يقتضي إيجاد الحلول المستعجلة والتغلب على العديد من العقبات المرتبطة بكل من البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات قصد تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها وضمان إستمراريتها.

## أولا: إشكالية الدراسة

يرجع تواجد المؤسسات المصغرة بالجزائر بالدرجة الأولى إلى توافر الإرادة السياسية وتظافر جملة من الشروط والعوامل المساعدة جعلت حركية المؤسسات تأخذ شكل إنطلاق مؤسسات وتوقف مؤقت لأخرى لتعود ثانية إلى مزاولة نشاطها، في حين تغلق مؤسسات أخرى أبوابها بشكل نهائي، هذا الزوال ذو صلة بالبيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، فهذه الظاهرة طبيعية شبيهه بدورة حياة الكائنات الحية الأخرى، حيث تتميز كل مرحلة فيها بخصائص معينة. وعليه فاستدامة بقاء المؤسسات المصغرة واستمراريتها مرهون بدراسة كل ما يتعلق بها من خصائص، وأسباب الفشل، وعوامل النجاح، وتدارك المخاطر في ظل المتغيرات البيئية الدولية التي تتميز بكثرة التقلبات وعدم التأكد.

بناءا على ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة التالية:

**إلى أي مدى يمكن ضبط المؤشرات الإقتصادية للتحكم في استدامة المؤسسات المصغرة في الجزائر؟**

من أجل الإلمام بمختلف جوانب هذه الإشكالية والإجابة عنها، وتحديد أكثر المؤشرات والعوامل تأثير في إستدامة المؤسسات المصغرة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم المؤشرات والمحددات الإقتصادية المساهمة أو المساعدة على إستدامة المؤسسات المصغرة؟
- ما مدى تأثير المؤشرات والعوامل الإدارية والفنية في إستدامة المؤسسات المصغرة؟

- ما مدي تأثير المؤشرات والعوامل التمويلية في إستدامة المؤسسات المصغرة؟
- ما مدي تأثير المؤشرات والعوامل التسييرية والإنتاجية في إستدامة المؤسسات المصغرة؟
- ما مدي تأثير المؤشرات والعوامل التسويقية في إستدامة المؤسسات المصغرة؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد تحليل الإشكالية المطروحة القائم عليها بحثنا، سنعمل على إختبار الفرضيات التالية، والتي هي عبارة عن إجابة أولية للإشكاليات الجزئية:

- **الفرضية الأولى**: تعتبر المؤشرات الإدارية والفنية هي المسؤولة عن استدامة المؤسسات المصغرة.
- **الفرضية الثانية:** هل الحصول على التمويل الازم هو المتغير الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية المؤسسات

المصغرة مقارنةً بالمتغيرات الأخرى؟

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤشرات التسييرية والإنتاجية على استدامة

المؤسسات المصغرة.

- **الفرضية الرابعة:** التحكم الفعلي في إدارة التسويق محفز أساسي، ومؤشر رائد وقوية لاستدامة المؤسسات

المصغرة.

## ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من إعتبارات كثيرة، لعل أهمها تكمُن في الدور المهم والمحوري الذي تؤديه وتحرص عليه المؤشرات الإقتصادية في إستدامة المؤسسات المصغرة، كون هذه الأخيرة مصدر لخلق الثروة وبأقل تكلفة، واستخدامها للأيادي العاملة بكثافة تساهم في توفير مناصب شغل جديدة، وتساعد على الحد من مشكلة البطالة، كما أن صمود واستمرارية وتطور

هذه المؤسسات من شأنه إحداث طفرة تنموية على الصعيد الداخلي والخارجي، فهي بمثابة صمام أمان لتحقيق التنمية الإقتصادية ترتكز عليه معظم إقتصاديات دول العالم. وعليه فتحديد العوامل التي يمكن العمل عليها لتعزيز استدامة مثل هذه المؤسسات وضبطها، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الإدارية والفنية، المالية، التسييرية والإنتاجية، والتسويقية) والمتغير التابع (استدامة المؤسسات المصغرة)، من شأنه توجيه متخذي القرارات، الطلبة حاملي الأفكار، رواد الأعمال، ربات البيوت...، نحو عملية إنشاء مؤسساتهم الخاصة بهم، والحرص على بقاءها واستمراريتها، وحتى بعثها من جديد بعد تعثرها، بدل التوجه للبحث عن وظائف.

## رابعا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- الوقوف عند مستجدات القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وكذا القوانين الأخرى ذات الصلة (قانون الإستثمار، قانون المالية، قانون التشغيل...)؛

- التعرف على مكانة ومساهمة المؤسسات المصغرة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛
- عرض أهم المفاهيم والإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات المصغرة وأهم الخصائص التي تميزها؛
- إبراز أهم التحديات والعوائق التي تواجه الجزائر في مجال ترقية وتطوير مثل هذه المؤسسات؛
- تقييم التجربة الجزائرية في قطاع المؤسسات المصغرة؛
- التعرف على الإطار النظري لتنمية المستدامة؛
- تحديد أهم العوامل والأسباب والمخاطر التي تؤدي إلى فشل أو نجاح نشاط المؤسسات المصغرة؛
- معالجة وتحديد أهم المؤشرات المساعدة على استمرارية المؤسسات المصغرة وتطورها، من خلال شرح، وقياس

مكونات كل متغير، طبقا للأدبيات النظرية والدراسات السابقة؛

- إظهار مدي تأثير كل من المؤشرات (الإدارية والفنية، المالية، التسييرية والإنتاجية، والتسويقية) على

إستدامة المؤسسات المصغرة، مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة.

## خامسا: دوافع إختيار موضوع الدراسة، وأدواتها

أ. **مبررات إختيار موضوع الدراسة:** من أهم وأبرز ما حفزنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الميول الشخصي في دراسة مثل هذه المواضيع التي تتميز بالحداثة ومسايرتها للتحولات والتطورات التي

تشهدها إقتصاديات العالم؛

- قلة الأبحاث والدراسات باللغة العربية خاصة التي تناولت موضوع إستدامة المؤسسات المصغرة ومحاولة ضبط

مؤشراتها الإقتصادية؛

- إثراء وتوظيف بعض وجهات النظر الأدبية والعلمية؛
- قناعتنا بجدارة إستدامة المؤسسات المصغرة في التخفيف من الإعتماد على المورد الواحد وتحقيق التنمية في

العديد من القطاعات الإقتصادية؛

- إستراتيجية إستدامة المؤسسات المصغرة في تحقيق التنويع الإقتصادي وترسيخ مبدأ الإستدامة؛
- الوقوف على أهم التجارب الدولية في القطاع المؤسساتي، وعوامل نجاحها؛
- تعتبر كل من المصطلحات الإقتصادية التالية:

المؤشرات الإقتصادية، المؤسسات المصغرة، التنمية المستدامة حديث الساعة وجل دول العالم تحرص على تطويرها

وإستمراريتها.

**ب. أدوات الدراسة:** من أجل إنجاز هذه الدراسة وبأمانة علمية تم الإعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع

المتنوعة المستخدمة في جمع المعلومات تمثلت في:

- الإستعانة بمؤطرينا وأساتذتنا الأكاديميين الذين يفوقوننا خبرة في هذا المجال؛
- معلومات مقتبسة من الكتب العلمية وبعض المواقع على شبكة الانترنت؛
- بحوث ودراسات نشرت في دوريات محكمة ومجلات علمية، أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات

وملتقيات دولية ووطنية؛

- تقارير وبيانات إحصائية مأخوذة من مديريات الصناعة والمناجم، غرفة الصناعات التقليدية والحرف بولاية

تلمسان، ومؤسسات أخري تابعة للحكومة الجزائرية، والتي من بين المهام المسندة إليها توفير وتقديم المعلومات الخاصة بالمؤسسات المصغرة؛

- وثائق، دفاتر، وسجلات المؤسسات محل الدراسة؛
- المقابلات الشخصية أو عن طريق وسائط (على شكل استبيان)؛
- إستخدام بعض أدوات التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)؛
- الإعتماد على البرنامج الإحصائي القياسي SPSS V22في إنجاز الدراسة التطبيقية الخاصة بدراسة حالة.

## سادسا: صعوبة الدراسة وحدودها

- صعوبة الحصول على الإحصائيات الخاصة بهذه الدراسة مع تضارب في الأرقام المقدمة لنا من طرف مختلف

الهيئات المخول لها بتوفير المعلومات والتصريح بها؛

- نقص المراجع التي تناولت موضوع إستدامة المؤسسات المصغرة؛
- صعوبة التواصل مع فئة العينة المستهدفة بفعل جائحة كورونا خلال سنة 2019 إلى غاية سنة 2021

مما ألزمنا المزيد من الوقت لإتمام هذه الدراسة؛

أما فيما يخص حدودها فلقد كانت على الشكل التالي:

- الحدود النظرية: تجلت في دراسة تأثير مؤشرات الإستدامة على نمو ونجاح المؤسسات المصغرة بالإعتماد على

أهم الدراسات الأكاديمية والتجريبية التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

- الحدود التطبيقية: دراسة عينة من المؤسسات المصغرة بولاية تلمسان في الثلاث الأشهر الأولى لسنة 2023.

**سابعا: منهج الدراسة**

قمنا بتصميم الدراسة الحالية بإتباع الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية، بناءا على ما توفر لدينا من معلومات، وبالإعتماد على طريقة تمكننا من ترابط أجزاء موضوع دراستنا وتجانسها وتكامل أفكاره وتسلسلها، واستنادا للنظريات والمقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية كأداة تحليل لفهم العلاقة بين المؤشرات المستقلة والاستدامة في إطار نظري لتفسير الظواهر الإقتصادية والإدارية، تم صياغة فرضيات و بناء نماذج لنصل إلى نتائج و ربطها بالواقع العملي، حيث إتخذنا منهجية البحث كوسيلة لاستغلال المعطيات المجمعة بالاستبيان الموجه لعينة من المؤسسات المصغرة الناشطة على مستوي ولاية تلمسان ، و عليه قمنا بانتهاج مرحلتين: تمثلت الأولى في التحليل العاملي الاستكشافي لتجميع المتغيرات وتخفيض الأبعاد عن طريق مقارنة الارتباطات، من خلال هذه المرحلة قمنا كذلك باختبار موثوقية الاستبيان بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وبعد اختبار صلاحية مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي، قمنا باستخدام طريقة التحليل في مركبات رئيسية للتحقق من صحة سلالم القياس وتقليل البيانات التي تختار من

بين الفقرات الأولية، والأكثر مشاركة في وصف الظاهرة التي نقوم بدراستها. أما فيما يخص المرحلة الثانية فتمثلت في الانحدار الخطي المتعدد، حيث كان الغرض الرئيسي منه تحديد العلاقة السببية بين الظواهر موضوع بحثنا، للتنبؤ بتغيرات المتغير التابع المتمثل في استدامة المؤسسات المصغرة بدلالة تأثير المتغيرات المستقلة، ومنه استخلاص المعادلات الرياضية التي تعبر عن العلاقة بين متغيرات بحثنا وفق فرضيات الدراسة المصممة.

## ثامنا: هيكل الدراسة

بناءا على طبيعة موضوعنا محل الدراسة، وغاية الإجابة على الإشكالية المطروحة، وقصد الإحاطة بكل جوانب بحثنا، وصولا إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرفنا، قمنا باستعراض خطة بحثنا على النحو التالي:

_ مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع وإشكاليته؛

_ يتناول الفصل الأول الأسس النظرية للمؤسسات المصغرة وأبعادها، الخاصة بمحور دراستنا والذي ألم بمبحثين رئيسيين، تناولنا من خلال المبحث الأول وبشكل مفصل مختلف المفاهيم العلمية الأساسية لإشكالية تعريف المؤسسات المصغرة ومنها المؤسسات الناشئة، فيما يستعرض المبحث الثاني خصائص ومميزات المؤسسات المصغرة، أهميتها والمشاكل التي تواجهها، والتي لها صلة بموضوع بحثنا؛

_ الفصل الثاني فقد خصص لتوضيح وإبراز مكانة المؤشرات الإقتصادية وتأثيرها على إستدامة المؤسسات المصغرة، من خلال تطرقنا لمبحثين تناولنا في أوله الإلمام والإحاطة بمفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها وأهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيقها، لننتقل ونركز على المؤشرات الإقتصادية ودورها في حماية مثل هذه المؤسسات من التعثر والفشل، أما الثاني فقد عرضنا من خلاله نماذج مختارة لنجاح مؤسسات مصغرة؛

_ أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية والتي إشتملت على كل الأدوات والطرق التي تم إعتمادها في تحليل ومعالجة البيانات المحصل عليها من أداة الاستبيان، إلى غاية الوصول لتأكيد أو نفي الفرضيات المقدمة سابقا؛

_ أخيرا خاتمة متضمنة نتائج الدراسة، آفاق مستقبلية، وجملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها.

## تاسعا: الدراسات السابقة

يعد البحث العلمي عملية تراكمية تعاونية، فبناؤه قائم على المعرفة الموجودة وتظافر جهود أصحاب الإختصاص والأجيال المتعاقبة. فأي بحث هو امتداد للبحوث التي سبقته، وعليه يعتبر الوقوف والإهتمام بالدراسات السابقة عنصر أساسي من عناصر خطة البحث العلمي، حيث:

_ تسمح للباحث الوقوف على ما تم إنجازه سابقاً ويمنع تكراره؛

_ تساعد الباحث على إختيار النظريات والأطر المناسبة، وكذلك الأدوات ومنهجيات البحث الأكثر فعالية لدراسته؛

_ تسهل عملية بناء بحث جديد، من خلال تحديد الأسئلة التي لم تُجب بعد، أو النتائج التي تحتاج إلى مزيد من التدقيق، أو المنهجيات التي يمكن تحسينها؛

_ تمكن من تشكيل إطاراً للمقارنة من خلال مناقشة النتائج في ضوء ما توصل إليه الآخرون، ما يساهم في تعمق التحليل وإثراء المكتسبات؛

_ تزيد من مصداقية البحث وقيمته الأكاديمية.

لاكن، من أجل تحصيل ما سبق، لابد للباحث من إستغلال هذه الدراسات السابقة والإستفادة منها بشكل عملي من خلال:

إنتقاء الدراسات الأكثر صلة وحداثة، عدم الإكتفاء بالسرد فقط واعتماد كذلك التلخيص والنقد، توثيقها بشكل صحيح (الربط بينها لإبراز تطور الأفكار والمنهجيات) للحفاظ على النزاهة الأكاديمية وتجنب الإنتحال العلمي.

حظي موضوع المؤسسات المصغرة في الجزائر بالعديد من الدراسات السابقة، إرتكزت في أغلبها على تناول ماهية ومكانة هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني، قدرتها التنافسية وأهم محدداتها، معوقات تطورها إلى جانب دور الحكومة في دعم مثل هذه المؤسسات والعمل على تنشيطها في ظل التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، إلا أن هذه الأبحاث لم تركز بشكل كبير على تفعيلها وإستدامتها، وذلك من خلال تحديد وضبط المؤشرات الإقتصادية الخاصة بها والتي من شأنها ضمان إستمراريتها وحمايتها من الزوال. القيمة العلمية المضافة التي أتت بها هذه الدراسة، تتمثل في أنّها عاجلت موضوع إقتصادي إستراتيجي جد حساس قلة من تناوله، ألا وهو المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا، المتناهية في الصغر) وكيفية ضمان بقاءها وإستمرارها؟ ، و خاصة قطاع الصناعات التقليدية و الحرف بدولة الجزائر التي تقع بشمال إفريقيا وهي بلد سائر في طريق النمو، في ظل بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة، كون هذه المؤسسات تتربع على نسبة جد مرتفعة تقدر بحوالي 97% من حيث التعداد مقارنة بباقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولها أهمية كبيرة في إحداث تنمية إقتصادية وإجتماعية

شاملة بالإضافة إلى دعم الإقتصاد تنويعه، وترقيته. هذه الإضافة التي يمكن أن نقدمها نعتمد فيها على جملة من الدراسات تقاطعت مع دراستنا أو تطرقت لإحدى جوانبها، والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

**01. دراسة Klapper et al (2006):**

قدمت هذه الدراسة المنجزة من طرف( Georgios A. Panos, Annamaria Lusardi, Leora Klapper) سنة 2006 أول أدلة كمية على أن التنظيم الزائد يعيق ريادة الأعمال، مما أثر في سياسات الإصلاح الإقتصادي بالعديد من الدول النامية، مستخدمة مقارنة عالمية لتحليل تأثير الأنظمة البيروقراطية على ريادة الأعمال، بالإعتماد على بيانات (عدد الإجراءات القانونية، الوقت والتكلفة الرسمية، متطلبات رأس المال) مشروع Doing Business التابع للبنك الدولي (2003-2005)، حيث شملت إقتصادات 85 دولة نامية ومتقدمة (أوروبا الشرقية مثل: "رومانيا، بولندا"، أمريكا اللاتينية مثل: "المكسيك، البرازيل"، آسيا مثل: "الهند، الفلبين"، أفريقيا مثل: "جنوب أفريقيا، كينيا")، ركزت فيها على متغيرات: تكاليف التسجيل، وقت إستكمال الإجراءات، متطلبات رأس المال، بالإضافة إلى بيانات المؤسسات العالمية (معدلات إنشاء المؤسسات، حجم القطاع غير الرسمي، معوقات النمو) ومؤشرات الحوكمة العالمية (قياس كلا من "جودة التنظيم، مستوى الفساد، كفاءة الإجراءات الحكومية").

تمحورت إشكالية الدراسة "هل تشكل اللوائح التنظيمية المفرطة (إجراءات التسجيل، الضرائب، متطلبات رأس المال) عائقًا أمام تأسيس واستدامة المؤسسات المصغرة، خاصة في الإقتصادات النامية؟" حول تأثير السياسات الحكومية المفرطة (البيروقراطية، الضرائب، متطلبات رأس المال) على ريادة الأعمال، في حين تبقي مهمة للسلطات ومتخذي القرار بالدول (تساعدهم في تصميم سياسات توازن بين "التنظيم" و"تحفيز الأعمال")، رواد الأعمال (إيضاح سبب إنتقال الكثيرين إلى القطاع غير الرسمي في الدول النامية)، الباحثين (كيفية قياس تأثير البيئة التنظيمية بدقة أكبر).

**فرضيات دراسة:**

**(H1):** فرضية البيروقراطية، "كلما زاد عدد الإجراءات القانونية المطلوبة لتسجيل مؤسسة جديدة، إنخفض معدل إنشاء المؤسسات المصغرة في الإقتصاد"؛

**(H2):** فرضية رأس المال، "متطلبات رأس المال الأولي المرتفعة تقلل بشكل ملحوظ من عدد المؤسسات المصغرة الجديدة، وتزيد من حجم القطاع غير الرسمي"؛

**(H3):** فرضية التكاليف الرسمية، "التكاليف الرسمية العالية لتسجيل المؤسسات تؤدي إلى إنخفاض معدلات ريادة الأعمال الرسمية"؛

**(H4):** فرضية التباين بين الدول، "تكون التأثيرات السلبية للتنظيمات الحكومية أكثر حدة في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة"؛

**(H5):** فرضية القطاع غير الرسمي، "تؤدي اللوائح التنظيمية الصارمة إلى توسع القطاع غير الرسمي كبديل عن المؤسسات المسجلة رسمياً".

إعتمدت هذه الدراسة على تحليل إنحداري متعدد للمتغيرات الرئيسية، لتحليل العلاقة بين متغيرات التنظيم ومعدلات ريادة الأعمال، باستخدام تقارير(بيانات) من 85 دولة، مع ضبط عوامل على غرار: الناتج المحلي الإجمالي، معدل الفساد، درجة الحرية الإقتصادية، مؤشرات الحوكمة.

_ المتغيرات المستقلة: عدد الإجراءات القانونية، الوقت اللازم للإنجاز، التكلفة الرسمية، متطلبات رأس المال الأدنى.

_ المتغيرات التابعة: معدل تأسيس المؤسسات الجديدة، حجم القطاع غير الرسمي، نسبة المؤسسات المصغرة في الإقتصاد.

_ البرامج الإحصائية المستخدمة تمثلت في: STATA للإجراءات الإقتصادية القياسية،EViews لتحليلات الحساسية،SAS للتحليلات المتقدمة متعددة المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة الرئيسية المتوصل إليها أن:

_ التأثير السلبي للبيروقراطية صاحبه كل إجراء إضافي مطلوب لتسجيل مؤسسة جديدة أدى إلى:

- إنخفاض من 5-10% في معدل إنشاء المؤسسات المصغرة؛
- زيادة 7% في حجم القطاع غير الرسمي (في أمريكا اللاتينية 40% من المؤسسات المصغرة تفضل العمل

غير الرسمي هرباً من البيروقراطية)؛

- الضرائب المرتفعة قللت من إستدامة المؤسسات القائمة، خاصة في: أفريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا؛
- الدول التي تتطلب أكثر من 10 إجراءات سجلت إنخفاض 35% في مؤسسات القطاع الرسمي، كما

لوحظ زيادة 50% في متوسط زمن التسجيل (مقارنةً بالدول الأقل بيروقراطية)؛

- في أفريقيا جنوب الصحراء (الدول الأفريقية الأكثر فقرًا وتحديًا): سجلت أعلى تكاليف تسجيل 126%

من دخل الفرد السنوي، مما أثر سلبا على معدل إنشاء المؤسسات المصغرة الجديدة وجعله أقل من 62% مقارنةً بالمتوسط العالمي. وهذا كله أكد صحة الفرضية (H1).

_ الإستثناءات المشار إليها: دول **مثل:** سنغافورة ذات بيروقراطية كفؤة لم تتأثر سلباً (معدل إنشاء مؤسسات مصغرة جديد أعلى بثلاثة أضعاف المتوسط العالمي)، كما سجل أن القطاعات التكنولوجية كانت أقل تأثراً من القطاعات التقليدية (5% فقط في معدل الإنشاء مقابل 22% في القطاعات التقليدية).

_ تأثير متطلبات رأس المال: متطلبات رأس المال المرتفعة (إشتراط رأس مال أكثر من 50% من متوسط دخل الفرد السنوي)

- ساهمت في التقليل من عدد المؤسسات المصغرة بنسبة 15-20%؛
- تحوّل قرابة 25% من رواد الأعمال إلى القطاع غير الرسمي، وارتفاع الإعتماد على تمويله.

وهذا ما أكد صحة الفرضية (H2)، حيث أن الدول ذات متطلبات رأس المال الأعلى شهدت معدلات أقل لريادة الأعمال.

_ التكاليف الرسمية أظهرت علاقة عكسية مع ريادة الأعمال (تأكيد الفرضية H3).

_ فرضية التباين بين الدول (H4) صحيحة ومأكدة حيث سجل أن:

- التأثير كان أشد في أفريقيا جنوب الصحراء (انخفاض 25% في ريادة الأعمال)؛
- أشارت الدراسة إلى أن الدول ذات الأنظمة المشابهة للجزائر (كثير من الإجراءات الورقية، ضعف الشفافية)

تعاني من: تباطؤ في إنشاء المؤسسات المصغرة، هروب المستثمرين إلى القطاع غير الرسمي.

_ بالنسبة للفرضية (H5) لوحظت علاقة طردية بين صرامة اللوائح وحجم القطاع غير الرسمي، حيث أن:

الدول التي مؤشرات الفساد بها مرتفعة سجلت زيادة قدرها 30% في التكاليف غير الرسمية (رشاوي)، وانخفاض إضافي في ريادة الأعمال قدره 12%.

أخيرا نشير إلى أن الدول التي خفضت متطلبات رأس المال حققت زيادات (18%) في تسجيل مؤسسات مصغرة جديدة خلال سنتين، وهذا يدخل ضمن أثر الإصلاحات المتخذة من طرف هذه الدول المصنفة.

**02. دراسة Beck & Demirgüç-Kunt (2006):**

قدمت هذه الدراسة المعنونة تحت إسم " Small and Medium-Sized Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint" (2006) أدلة كمية لدعم سياسات تعميم الخدمات المالية بالمؤسسات المصغرة، والتي شملت 54 دولة (منها دول نامية مثل: الهند والبرازيل، وأخرى متقدمة مثل: ألمانيا والولايات المتحدة)، باستخدام بيانات مأخوذة من مسح بيئة الأعمال العالمي (WBES) التابع للبنك الدولي، حيث كانت إضافة في بحوث لاحقة حول الشمول المالي وريادة الأعمال. مقارنةً بالعوائق التي تحد من إستدامة المؤسسات المصغرة مثل: عدم الإستقرار السياسي، البيروقراطية، القوانين الضريبية، ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير صعوبة الوصول إلى التمويل ودوره في بقاء ونمو مثل هذه المؤسسات.

شملت الدراسة 54 دولة، اعتمدت فيها على بيانات 4,000 مؤسسة مصغرة، باستخدام إستبيانات WBES والتي جمعت ووفرت معلومات عن:

مؤشرات الأداء مثل معدلات البقاء والتوسع، مصادر التمويل (قروض بنكية، تمويل ذاتي، إلخ)، التحديات التي تواجهها المؤسسات (التمويل، التنظيم، إلخ).

تركيز الدراسة حول معوقات نمو المؤسسات المصغرة ودور التمويل في تحديد نمو إستدامتها، أفضى لطرح الإشكالية التالية: "هل يُعد نقص الوصول إلى التمويل العامل الحاسم الذي يُعيق نمو المؤسسات الصغيرة مقارنةً بالعوائق الأخرى (مثل: التنظيمات أو البنية التحتية)؟"

من هذا الطرح نستخلص أن جوهر الإشكالية وأهميتها تجلي في: هل يُفسر نقص التمويل وحده ضعف أداء المؤسسات الصغيرة، أم أن العوائق الأخرى (التنظيمية، السوقية، الإدارية) تلعب دورًا أكبر؟". إذا للإشكالية أبعاد يمكن حصرها كالتالي:

- البعد السياسي: ما السياسات المالية التي يمكن أن تخفف هذه الإشكالية؟؛
- البعد الجغرافي: هل تختلف تأثيرات التمويل بين الدول النامية والمتقدمة؟؛
- البعد الكمي: ما نسبة المؤسسات التي تعتبر التمويل عائقًا رئيسيًا؟؛
- البعد النوعي: كيف يؤثر نوع التمويل (قروض بنكية vs. تمويل ذاتي) على معدلات البقاء؟

إعتمدت الدراسة الكمية على تحليل بيانات الإستبيانات، باستخدام أدوات إحصائية: نماذج الإنحدار اللوجستي لقياس تأثير التمويل على إحتمالية إستمرارية المؤسسات، مقاييس التصنيف مثل: حجم القروض، ومصادر التمويل (بنوك، تمويل ذاتي، مؤسسات غير رسمية). أما فيما يخص المتغيرات فهي:

- متغيرات تابعة: معدل بقاء المؤسسة، معدل النمو (زيادة العمالة أو الإيرادات)؛
- متغيرات مستقلة: سهولة الوصول إلى القروض، تكلفة التمويل (أسعار الفائدة)، العوائق غير المالية (مثل البيروقراطية).

أشارت نتائج الدراسة المتوصل إليها إلى أن نقص التمويل هو العائق الرئيسي الأول لاستمرارية المؤسسات المصغرة، خاصة في الدول النامية (76%)، مم يجعل تأثيره يفوق تأثير عوامل أخرى مثل الضرائب؛

المؤسسات المصغرة التي حصلت على قروض (حتى صغيرة) سجلت معدلات بقاء أعلى بنسبة 20-30% من تلك التي إعتمدت على التمويل الذاتي؛

المؤسسات في الدول ذات أنظمة مالية متطورة (مثل أوروبا) كانت أقل تأثرًا بمشكلة التمويل مقارنةً بدول أفريقيا وأمريكا اللاتينية (صحة الفرضية الثانية).

خلصت الدراسة إلى أن التمويل هو عائق النمو الأكبر للمؤسسات المصغرة، حيث أنه يظل حاجزًا حاسمًا أمام توسعها واستدامتها خاصة في البيئات ذات الأسواق المالية غير الناضجة،

لدي ينصح الحكومات في إعادة ضبط دعمها للمؤسسات عن طريق التمويل الأصغر بآليات مرنة لتحفيز نمو القطاع، وضرورة تعميق الإدماج المالي عبر تبسيط شروط القروض.

**03. دراسة Khavul et al (2009):**

تعتبر دراسة Susanna Khavul، John Benson، Brett Anitra Gilbert المعنونة تحت إسم "Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups" من الأبحاث المهمة في مجال ريادة الأعمال واستدامة المؤسسات المصغرة، حيث هذا المزيج من الخبرات ساعد على فهم كيفية (تحليل عوامل) إستدامة المؤسسات المصغرة في كينيا (نيروبي) رغم شح التمويل.

ركزت الدراسة على المؤسسات المصغرة في نيروبي، خاصة في قطاعات التكنولوجيا والخدمات لتحديد وتفسير بقائها واستدامتها في بيئة تتميز بضعف التمويل الرسمي وارتفاع المخاطر، حيث تمحورت إشكاليتها حول:

كيفية تمكن المؤسسات المصغرة في الأسواق الناشئة (مثل كينيا) من تحقيق الإستدامة والنجاح طويل الأمد رغم محدودية الموارد والتمويل؟ عالجت هذه الإشكالية ثلاث معضلات متشابكة:

- مشكلة الموارد: ما سبيل بقاء المؤسسات المصغرة في بيئة تمويلية محدودة؟
- مشكلة الإبتكار: ما الحد الأدنى من الإبتكار المطلوب للنجاة؟
- مشكلة التكرار: بدون بنية تحتية داعمة كيف تحقق تدفقات نقدية مستدامة؟

فيما يخص الإطار النظري إستند إلى نظريات ودراسات ذات صلة تدعم/تنتقد ما خلصت إليه دراسة Khavul et al (2009) نذكر منها:

- **دراسة Joakim Winborg، Hans Landström (2001):** "التمويل الذاتي في المشاريع الصغيرة: تحليل

سلوكيات مديريها في اكتساب الموارد"، نُشرت في Journal of Business Venturing، لمجلد 16، العدد 3.

- **نظرية "Saras D. Sarasvathy**": حول كيفية تعامل رواد الأعمال مع الموارد المحدودة، المعنونة تحت إسم:

"Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise" (2001).

- **دراسة Benton Honig (1998):** المنشورة في مجلة Journal of Business Venturing، تحت عنوان:

"What Determines Success? Examining the Human, Financial, and Social Capital of Jamaican Microentrepreneurs"

ما الذي يحدد النجاح؟ دراسة لرأس المال البشري والمالي والإجتماعي لرواد الأعمال المصغرة في جامايكا.

أكدت هذه الدراسة أهمية التمويل الذاتي (Bootstrap Finance) في المراحل الأولى، ودعمت نتائج دراسة Khavul et al (2009).

- **دراسة Andy Cosh -Alan Hughes**، بالإضافة إلى مستشارون من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (2009):

"SME Finance and the Credit Crunch: Current Financing Difficulties, and Policy Responses"

"تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة والأزمة الائتمانية: الصعوبات التمويلية الحالية واستجابات السياسات"

أما عن النموذج المُقترح فكان على النحو التالي:

ربط بين الابتكار ← العوائد المتكررة ← الإستدامة، مع تعديل تأثير التمويل الذاتي.

شملت دراسة Khavul et al (2009) بنيروبي 120 مؤسسة مصغرة عاملة منذ 2-5 سنوات، تعتمد على التمويل الذاتي بشكل أساسي في (قطاعات: التكنولوجيا، الخدمات، التجارة). باستخدام أداة بحثية متمثلة في:

مقابلات مع مؤسسي هذه المؤسسات (شبه منظمة)، إستبيان لقياس مستوى الإبتكار، تحليل البيانات المالية (معدلات الربح، إعادة الإستثمار).

فيما يخص التحليل الإحصائي المستخدم طبق إنحدار لوجستي (نموذج إحصائي يتنبأ باحتمالية وقوع حدث أو شيء ما "نعم/لا، نجاح/فشل، **مثل:** ما احتمال أن تفشل المؤسسة؟"

بناءً على مجموعة من العوامل المؤثرة) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة (الإبتكار، العوائد المتكررة، التمويل الذاتي) على المتغير التابع (الإستدامة).

أسفرت نتائج الدراسة عن نتائج تحقيق الفرضيات تمثلت في أن:

- المؤسسات المصغرة في نيروبي القادرة على تحقيق عوائد متكررة زادت فرص بقائها بنسبة 25%. (H1 فرضية

مؤكدة)؛

- الإبتكار في المنتجات أو الخدمات (حتى لو بسيط) زاد معدل الإستدامة بنسبة 30%. (H2 فرضية مؤكدة)؛
- المؤسسات المصغرة المعتمدة على التمويل الذاتي وتعيد إستثمار الأرباح، ساعدها في الأزمات القصيرة (أكثر

مرونة)، لكنه حدّد النمو طويل الأجل في بعض الحالات. (H3 فرضية مؤكدة جزئيًا).

خلاصة القول، دراسة Khavul et al بنيروبي قدمت دليلًا قويًا على أن الإبتكار والعوائد المتكررة هما مفتاح إستدامة المؤسسات المصغرة في البيئات الفقيرة بالموارد، حيث أن الإبتكار كان العامل الأكثر تأثيرًا في الإستدامة،

حتى مع غياب التمويل الخارجي، أما العوائد المتكررة خفَّضت مخاطر الفشل، لكنها في المقابل أبرزت مفاضلة بين المرونة قصيرة الأجل (التمويل الذاتي) والنمو طويل الأجل (التمويل الخارجي)، حيث أن التمويل الذاتي قد يُعيق النمو إذا لم يُستَكمَل بتمويل خارجي عند التوسع.

**04. دراسة Ayyagari et al (2011):**

تكمن قوة هذه الدراسة في الأدلة التجريبية التي قدمها أصحابها (Meghana Ayyagari، Asli Demirgüç-Kunt، Vojislav Maksimovic) كأي نموذج علمي، فلقد صححت مسارًا خاطئًا في السياسات الإقتصادية لفترة طويلة، وفتحت المجال لأبحاث لاحقة أكثر تعمقًا لتحليل الفروق بين القطاعات، ودراسات أكثر دقة وديناميكية للمؤسسات المصغرة وتطوير مقاييسها.

الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة هو تقديم تحليلاً تجريبياً شاملاً باستخدام بيانات من 99 دولة لاختبار أي من نوعي المؤسسات المصغرة (بناءً على عدد الموظفين "Small" أو

شابة بناءً على السنوات منذ بدء التشغيل "Young") هي المحرك الأكثر أهمية لنمو الإقتصاد، خلق الوظائف، الإبداع والإبتكار.

العديد من الدول والحكومات تقر بأن المؤسسات المصغرة (بناءً على معيار الحجم فقط) هي المحرك الأساسي للإقتصاد ومصدر رئيسي لخلق الوظائف والنمو، ما دفعهم إلى تخصيص جزء كبير من الإعانات والقروض المدعومة لهذا القطاع. دراسة Ayyagari et al تحدت هذا الإفتراض وقدمت تساؤل مفاده: هل الحجم (صغير) أم العمر (شاب) هو السمة الأكثر إرتباطاً بالأداء الديناميكي (خلق الوظائف، النمو، الإبتكار)؟

**فرضيات الدراسة:** يمكن إستخلاص فرضيات يتم إختبارها من خلال الأسئلة والتحليل:

- المؤسسات المصغرة الشابة (Young) تساهم بشكل أكبر من المؤسسات المصغرة (Small) في خلق صافي

الوظائف، النمو الإنتاجي، والابتكار.

- جودة البيئة المؤسسية والتجارية (**مثل:** سيادة القانون، وجودة النظام المالي، إنخفاض مستوى البيروقراطية والفساد)

لها تأثير إيجابي وقوي على نمو ونجاح المؤسسات المصغرة الشابة والصغيرة على حد سواء، ولكنها أكثر إنتعاشا بشكل خاص للمؤسسات الشابة التي تواجه مخاطر عالية.

**نموذج الدراسة:** إعتمد الباحثون نموذج إقتصادي قياسي (معادلة رياضية إحصائية يبنيها الباحث لمحاكاة العلاقة بين ظاهرة إقتصادية والعوامل التي تؤثر فيه، هدفه الرئيسي قياس قوة وتأثير هذه العلاقات واختبار النظريات الإقتصادية بالبيانات الواقعية)، حيث وظفوا تحليل الإنحدار المتعدد لفحص العلاقة بين خصائص المؤسسة (المتغيرات المستقلة الرئيسية: الحجم، العمر) ومقاييس الأداء (المتغير التابع: نمو التوظيف، نمو المبيعات، الإبتكار)، مع التحكم في مجموعة كبيرة من المتغيرات (صعيد الدولة: "السياسات الحكومية نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، جودة الحوكمة، تطور القطاع المالي.."، مؤشرات البنك الدولي **مثل:** "سيادة القانون، التحكم في الفساد.."، مستوى المؤسسة: "نوع القطاع، الشكل القانوني، شكل الملكية...")، تخص المؤسسات المصغرة والدولة على حد سواء.

**عينة وأداة الدراسة:** ووفقا للبيانات المتوفرة على مستوى المؤسسات الفردية، والمسح الذي أجراه البنك الدولي، غطت الدراسة أكثر من 40,000 مؤسسة مصغرة، شملت 99 دولة من إقتصادات متقدمة ونامية على حد سواء (قطاعات التصنيع والخدمات). أستخدم إستبيان موحد كأداة رئيسية لمحاورة مدراء المؤسسات، خص بيانات برامج التحليل الإحصائي والإقتصادي (**مثل:** STATA) لإجراء التحليلات القياسية تتعلق بـ:

- الخصائص الأساسية (الحجم، العمر، القطاع، الملكية)؛
- الأداء المالي والتشغيلي (المبيعات، التوظيف، الإستثمار)؛
- المعوقات التي تواجهها (التمويل، البنية التحتية، التنظيم، الفساد)؛
- أنشطة الإبتكار.

**نتائج الدراسة:** تم التحقق من الفرضيات من خلال:

- الإحصاءات الوصفية: مقارنة متوسطات نمو التوظيف والمبيعات والإبتكار بين مجموعات المؤسسات

(مصغرة/عدد الموظفين، شابة/ناضجة)؛

- التحليل القياسي المتعدد: تقدير معادلات الإنحدار لفصل تأثير الحجم عن تأثير العمر؛
- تحليل التفاعل: فحص كيف أن تأثير العمر أو الحجم على الأداء يتغير بناءً على جودة البيئة المؤسسية في

الدولة.

خلصت الدراسة إلى أن: العديد من المؤسسات المصغرة تبقى صغيرة وتنمو ببطء أو سلبي، وليست بالضرورة تخلق وظائف جديدة، أو هي محركات للنمو؛

- ديناميكية الطاقة للإبتكار وخلق الوظائف تأتي من الشريحة المصغرة الناشئة والريادية (تقوم بإدخال منتجات

جديدة)؛

- معدلات النمو في التوظيف بالنسبة للمؤسسات الشابة (بغض النظر عن حجمها) أعلى من المؤسسات

الأخرى"Small"؛

- فرص المؤسسات المصغرة الشابة في البيئات ذات الدعم الحكومي والسياسات الجيدة (مثل سيادة القانون،

إنخفاض الفساد، وجودة النظام المالي، الحوافز الضريبية، برامج التدريب) أعلى بكثير للإستمرارية والنمو، عكس المؤسسات الواعدة في بيئة سيئة تصفي أو تزول قبل أن تنضج.

وعليه فإن العمر (بناءً على السنوات منذ بدء التشغيل) وليس الحجم (بناءً على عدد الموظفين) هو السمة الأكثر جوهرية للمؤسسات الديناميكية المولدة للنمو، كما أن بيئة الأعمال والإرادة السياسية تلعب دوراً حاسماً في تحديد قدرة هذه المؤسسات على النجاح والإستدامة.

### 05. دراسة David J. Storey (2011):

قدم Storey في دراسته "Entrepreneurship and Small Business: Growth and Survival" لصناع السياسات ومتخذي القرارات، بنك أفكار واضح يخص المؤشرات التي يجب إستهدافها لتحسين فرص إستدامة المؤسسات المصغرة، حيث تكمن قوة دراسته في قدرتها على تركيز وتنظيم كميات هائلة من الأبحاث والدراسات في نموذج متماسك وسهل الفهم، فبالنسبة إليه "لا يكفي أن يكون لديك مال أو مهارات فقط لتنجح مؤسستك، بل هو نتاج التفاعل والتكامل بينها (مؤسس ذو مهارات ذاتية بلا تمويل قد يفشل، ودعم تمويلي كافي لمؤسس ضعيف سيُهدر).

الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة هو إستكشاف وتلخيص المعرفة الأكاديمية المتواجدة، والتركيز حول أهم محددات نمو وبقاء المؤسسات المصغرة (الإستمرارية وتحقيق النمو على المدى الطويل)، حيث تسعي إلى:

- حصر وتصنيف العوامل الأكثر تأثيرًا التي تم التوصل إليها في الأدبيات والدراسات التجريبية السابقة؛
- تحديد كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض قصد خلق نتائج مختلفة (نجاح، فشل، ركود، نمو)؛
- إستخلاص دراسة نموذجية نظرية واضحة (مرجع أساسي)، تساعد الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات، ومرشدًا

لأصحاب المؤسسات المصغرة.

**إشكالية الدراسة:** يعد إرتفاع معدل فشل المؤسسات المصغرة في السنوات الأولى من عمرها مقلقا للغاية لدي الحكومات والباحثين على حد سواء، ومع ذلك البعض منها يبقي ويزدهر، بل ينمو بشكل كبير لتتوسع. السؤال

المطروح الذي يجب أن تجيب عليه الدراسة هو: "لماذا تنجح بعض المؤسسات المصغرة في البقاء والنمو بينما تفشل أخرى أو تظل راكدة؟ ما هي العوامل الحاسمة التي تفسر هذا التباين في الأداء؟"

**فرضيات الدراسة:** بما أن دراسة "ديفيد جيه. ستوري" ليست قائمة على دراسة تجريبية أصلية تجمع بيانات جديدة، بل هي عبارة عن "مراجعة الأدبيات"، فإنها غير قابلة لتقديم فرضيات تتيح الإختبار الإحصائي المباشر، البديل إشتقاق إفتراضات من إستعراض الأدبيات، حيث يمكن صياغتها على النحو التالي:

- المؤسسات التي يكون لدى مالكها/فريقها الإداري مستوى أعلى من التعليم، والخبرة السابقة في القطاع،

والمهارات الإدارية، تكون إحتمالية بقائها ونموها أكبر؛

- توفر رأس المال المالي الكافي (سواء من التمويل الذاتي أو القدرة على الوصول للقروض والإستثمار) عند التأسيس

وفي مراحل النمو يقلل بشكل كبير من خطر الفشل ويدعم التوسع؛

- المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات تسويق قوية (تحديد السوق المستهدف، التمييز) وتستثمر في الإبتكار (في

المنتج، العملية، النموذج التجاري) تحقق معدلات نمو أعلى من تلك التي تعمل بأساليب تقليدية.

**نموذج الدراسة:** إعتمدت الدراسة **النموذج الترابطي، بما أنه** نموذج إحصائي يمنح تلميحات **و**فرضيات قوية، ولا يهتم بالتنبؤ بعلاقة سببية بين المتغيرات، بل يهتم باكتشاف الأنماط والعلاقات والإرتباطات بينها في مجموعة البيانات. يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين: التابع (أداء المؤسسة "التبعية/الإستمرارية والنمو")، ثلاث متغيرات مستقلة (رأس المال البشري، رأس المال المالي، إستراتيجية التسويق والإبتكار) من حيث أنها قوية أم ضعيفة؟

(عبر معاملات **مثل:** معامل الإرتباط)، كما أنه يحدد إتجاه العلاقة (علاقة إيجابية "طردية"، علاقة سلبية "عكسية"). من بين المؤشرات التي تتأثر بها إستدامة المؤسسات المصغرة والمتفاعلة فيما بينها نذكر:

خصائص المالك/المؤسس (رأس المال البشري)، خصائص المؤسسة (رأس المال المالي، العمر، القطاع)، إستراتيجية الإدارة (التسويق، الإبتكار، التخطيط).

**عينة الدراسة:** هي مجموعة من الدراسات إنتقاها واختارها Storey لمراجعتها، حيث شملت تحليلات لأبحاث سابقة، إستخدمت عينات كثيرة ومتنوعة من عدد كبير من المؤسسات المصغرة يقدر بالآلاف، عبر قطاعات مختلفة وفترات زمنية متفاوتة. أما عن أداة البحث الأساسية في هذه الدراسة فهي المنهجية التحليلية النقدية للباحث نفسه، حيث قام بجمع دراسات سابقة ذات صلة، قيم منهجياتها ونتائجها، ثم قارن وتباين النتائج بين مختلف الدراسات، ليستخلص أنماطًا وأطرًا نظرية مشتركة من مجموعة الأبحاث الموجودة. وهذا كله راجع كونها مراجعة أدبية، لا تتطلب إستخدام أداة بحث تقليدية (مثل الإستبيان أو المقابلة).

البروفيسور "ستوري" راجع ولخص وقيم العديد من الدراسات السابقة في بلدان بدول عديدة (المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبية أخرى)، معتمدا عمله بشكل كبير على الأبحاث التي أجريت في السياق البريطاني والأوروبي، حيث قدم نموذج فكري قوي ومؤثر يساعد على تنظيم التفكير حول أسباب نجاح أو فشل المؤسسات المصغرة. قيمتها في تبسيطها وقابليتها للتطبيق. خلصت الدراسة إلى أن عملية تفاعل معقدة وتكامل بين ثلاثة عوامل أساسية:

_ رأس المال البشري المتمثل في: الدافع والمهارات الشخصية، المؤهلات التعليمية للمؤسس، الخبرة العملية والسابقة في المجال أو في الإدارة، الخبرة السابقة (هل أسس مشاريع من قبل؟).

_ رأس المال المالي المتمثل في: مصادر التمويل الأولية (القدرة على التمويل الذاتي توفر مرونة أكبر من الإعتماد الكامل على القروض)، الوصول إلى التمويل الخارجي (القدرة على الحصول على قروض أو إستثمارات عند الحاجة للتوسع)، إدارة التدفق النقدي (الكفاءة في إدارة المصاريف والإيرادات)، إستراتيجية التسويق والإبتكار المتمثلة في

التخصص في سوق (التركيز على شريحة محددة من السوق تكون أكثر نجاحًا من المنافسة في السوق العام)، الإبتكار ليس فقط في المنتج، ولكن أيضًا في عمليات الإنتاج أو طرق التسويق أو النموذج التجاري نفسه، التصدير غالبًا ما ترتبط المؤسسات الناجحة التي تتطلع إلى النمو بالتوسع في أسواق خارجية.

هذه العوامل لا تعمل بمعزل عن بعضها، لكن يجب فهم حدودها وعدم إعتبارها نظرية شاملة، فستوري ركز على العوامل الداخلية للمؤسس والمؤسسة بشكل كبير، وتغافل عن العوامل الخارجية الحاسمة **مثل:** الإستقرار السياسي ومدي ملائمة مناخ ممارسة الأعمال، السياسات الحكومية المطبقة في البلدان، درجة المنافسة...

**06. دراسة Endi Sarwoko and Christea Frisdiantara (2016):**

تقدم دراسة Sarwoko & Frisdiantara تجربة حقيقية عن ديناميكيات نمو المؤسسات المصغرة في مدينة أوروبية متقدمة، هي العاصمة المالية والصناعية لإيطاليا "ميلانو"، حيث أنها لا تدرس النمو كهدف منعزل، بل كتجلٍّ للقدرات الداخلية والخارجية التي تشكل معًا مفهوم الإستدامة الشامل لمثل هذه المؤسسات، فمن خلال هذا الطرح تذكرنا بأن المهارات والدوافع الفردية لا تزال حجر الزاوية في إقتصادات العالم، وتؤكد أن النجاح ليس بسبب "الشخص فقط" أو "المؤسسة فقط"، بل بسبب تفاعل قدرات الفرد مع كفاءة المؤسسة واستجابة المحيط. الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة إختبار تأثير ثلاث مؤشرات رئيسية على نمو المؤسسات المصغرة، وهي:

العوامل الشخصية (الفردية)، العوامل المتعلقة بالمؤسسة نفسها، العوامل المتعلقة بالمحيط (بيئة الأعمال).

**إشكالية الدراسة:** تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على الإشكالية التي مفادها فهم واختبار العوامل المحددة لنمو المؤسسات المصغرة، ولذلك قدم الباحثان التساؤل التالي:

ما هي المؤشرات أو العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل فعلي على نمو المؤسسات المصغرة؟ وكيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض (مباشرة أو غير مباشرة) لتؤثر في النهاية على أداء ونمو المؤسسة؟

**فرضيات الدراسة:** إستنادا على ما جاء في الإشكالية والإطار النظري، يمكن إستنباط الفرضيات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

**الفرضية 1:** للعوامل الشخصية للمسير/المالك (مثل الخبرة المهنية والتحفيز) تأثير مباشر وإيجابي على نمو المؤسسات المصغرة؛

**الفرضية 2:** للعوامل المتعلقة بالمؤسسة نفسها (مثل الكفاءة التشغيلية والقدرة على إدارة الموارد) تأثير غير مباشر وإيجابي على النمو، يتوسطه تحسين الأداء الداخلي؛

**الفرضية 3:** للعوامل البيئية المحيطة (مثل تغيرات السوق والمنافسة) تأثير غير مباشر وإيجابي على النمو، حيث أن قدرة المسير على قراءتها وإدارتها بفعالية هي التي تحدد أثرها.

بالنسبة لمنهجية الدراسة ونموذج عينة الأداة نجدها ميدانية كميّة تعتمد على تحليل المسارات، وهو إمتداد للتحليل الإنحداري المتعدد الذي يسمح بفحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات متعددة في وقت واحد:

_ **المتغيرات المستقلة:** العوامل الشخصية (الخبرة، التحفيز)، العوامل التنظيمية (الكفاءة، إدارة الموارد)، العوامل البيئية (تغيرات السوق، المنافسة).

_ **المتغير التابع:** نمو المؤسسة (والذي يمكن قياسه بمؤشرات مثل نمو المبيعات، نمو عدد الموظفين، حصة السوق، إلخ).

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فهم أصحاب ومديري المؤسسات المصغرة في مدينة ميلان(إيطاليا)، حيث شملت العينة 52 مسير/صاحب مؤسسة (بالرغم من أن هذا الحجم صغيرًا إلى متوسط، ما قد يحد من تعميم النتائج على نطاق أوسع، إلا أنه قد يكون مقبولاً في الدراسات الإستكشافية أو في مجتمع محدود).

إستخدم الباحثون استبيانًا مغلقًا ومصممًا بعناية لقياس المتغيرات المذكورة أنفا. خلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

**تسجيل تأثير مباشر للعوامل الشخصية:** أكدت النتائج أن العوامل الشخصية للمالك/المدير (خبرته المهنية السابقة ودافعيته الشخصية) لها تأثير مباشر وقوي على نمو المؤسسة، هذه الصفات تمنح صاحب المؤسسة القدرة على إكتشاف الفرص وتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي، مع المرونة الكافية للتكيف مع متغيرات السوق؛

**تسجيل تأثير غير مباشر للعوامل التنظيمية:** لم يكن للعوامل الداخلية للمؤسسة (كفاءة العمليات الداخلية، الإدارة الفعالة للمواد الأولية والموارد البشرية والمالية) تأثير مباشر على النمو، بل يكون تأثيرها غير مباشر، حيث أن تحسين هذه العوامل يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية والقدرة التنظيمية للمؤسسة، مما يخلق أساسًا متينًا يمكن من خلاله تحقيق النمو عندما تقترن بالعوامل الشخصية والدافعية؛

**تأثير العوامل البيئية من خلال القدرة الإستباقية:** أكدت الدراسة على أهمية قدرة المدير الإستباقية قراءة العوامل البيئية الخارجية (المنافسة، قوانين السوق، التغيرات التكنولوجية) بفعالية، وقراءة المحيط قصد تحقيق التكيف وتحويل التهديدات البيئية إلى فرص، مما يؤثر إيجابًا على النمو.

وعليه ما تقدمه هذه الدراسة هو نموذج تراكمي، ونتيجة تفاعل تكاملي محدد يمكن فهمه وإدارته: كفاءة داخلية مدعومة بقيادة مستدامة، قادرة على التكيف مع المحيط، ينتج عنه إستدامة المؤسسات المصغرة:

_ المدخلات: العوامل الشخصية (خبرة، تحفيز) + العوامل التنظيمية (موارد، عمليات)؛

_ العمليات: الإدارة الفعالة لهذه الموارد والكفاءة التشغيلية؛

_ المخرجات: النمو المستدام والبقاء (الإستدامة).

في الأخير تؤكد الدراسة إلى أن المالك / المسير هو المحور المركزي والمحرك الأساسي لنمو المؤسسات المصغرة، حيث أن كفاءة العمليات الداخلية وموارد المؤسسة مهمة في دعم وتمكين الرؤية والقدرات الفردية، بينما تعمل العوامل التنظيمية والبيئية كمعززات أو معوقات، هذا النجاح مقيد بكفاءة القائد وقدرته على الإدارة الإستراتيجية من خلال فهمه للبيئة الخارجية والتكيف معها بفعالية.

### 07. دراسة وهاب محمد، رادي نور الدين (2016):

تناولت دراسة " واقع المؤسسة المصغرة في الجزائر في ظل إصرار القطاع غير الرسمي وحتمية الإبداع والإبتكار" موضوعًا حاسما وفي غاية الأهمية، ألا وهو "أزمة وتصدع قطاع المؤسسات المصغرة في الجزائر"، باعتباره مولدا مهما للقيمة المضافة في الإقتصاد الوطني ويحمل حلولا جادة للقضاء على البطالة، وهذا من خلال محاولة حصر

مختلف المعوقات والعراقيل ذات البعد التنظيمي والبيئي التي تعطل نشاط مؤسساته، وجنوح بعضها إلى الممارسة في النشاط الإقتصادي غير الرسمي. أمام هذا كله يبرز عنصر الإبداع والإبتكار كأداة لإعادة تطبيع نشاط هذه المؤسسات وأداة لاستدامتها وتطورها. خلصت الدراسة إلى أنه لا أحد يمكن إنكار دور الدولة الجزائري واهتمامها المتزايد في جعل المؤسسات المصغرة عنصرا أساسيا في التنمية الإجتماعية والإقتصادية، كونها كانت (ولا تزال) دولة ريعية تعتمد على المحروقات، تسعى لتنويع إقتصادها عبر دعم وتوفير وسائل وأجهزة لإحداث تنمية على غرار (CNAC,ANGEM, ANSEJ) وصناديق الإستثمار لكل ولاية، لاكن هذه الجهود لا بد من توجيهها وضبطها على أساس تنظيم النشاط الغير الرسمي.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو حصر وتحديد المعوقات التنظيمية والبيئية (الإدارية، المالية، الضريبية) التي تعيق عمل المؤسسات المصغرة بالجزائر، وفهم دوافع إنسحابها إلى القطاع غير الرسمي، حيث تكمن قوتها الرئيسية في وصلها ثلاث ظواهر في إطار واحد متلاحم:

_ فشل السياسات الرسمية (المتمثلة في عيوب أجهزة الدعم مثل: CNAC وANSEJ)؛

_ إتساع رقعة الإقتصاد غير الرسمي (كنتيجة طبيعية وليس كسبب)؛

_ اللجوء إلى الإبداع والإبتكار كخيار إستراتيجي للخروج من المأزق (التصدع).

على ضوء ما سبق ساق الباحثان الإشكالية التالية: لماذا تعاني المؤسسات المصغرة في الجزائر من التصدع؟ وما هي الأسباب التي تدفع أصحابها إلى اللجوء للإقتصاد غير الرسمي بدلاً من العمل ضمن الإطار الرسمي؟

**الخلاصة والتقييم النهائي:**

إعتماد دراسة" وهاب محمد، رادي نور الدين" على المسح الميداني لعينة من المؤسسات المصغرة بالجزائر، قصد تحديد أهم العقبات التي تعترض نشاط هذه المؤسسات وأسباب إصرار وإنسحاب بعض المقاولين للممارسة في النشاط غير الرسمي، يمنحها مصداقية ويعطي وزنًا أكبر لتوصياتها، حيث أنها لا تعتمد فقط على النظرية بل على بيانات من أرض الواقع.

أكدت الدراسة على دور الدولة الجزائرية وجهودها الداعمة للمؤسسات المصغرة من خلال إنشاء هياكل ووكالات متخصصة مثل: CNAC، ANGEM، ANSEJ، صناديق الإستثمار على مستوى كل ولاية، لكن هذه الجهود غير كافية وليست موجهة بالشكل الصحيح، حيث لا تزال هناك صعوبات جمة، منها:

الإطار التنظيمي المعقد، مشاكل المتابعة والدعم، الإجراءات الإدارية البيروقراطية، الأعباء الضريبية والتأمينية، إشكالية التمويل "المدة التي تستغرقها دراسة الملفات"..

**التوصيات والحلول المقترحة:**

توصلت الدراسة إلى أن معالجة هذه المشاكل هي السبيل الوحيد لسحب البساط من تحت القطاع غير الرسمي ودفع المؤسسات نحو الإبداع. واقترحت مجموعة من الحلول التصحيحية:

_ مراجعة الإطار التنظيمي لخلق وإنشاء المؤسسات المصغرة، وتخفيف إجراءات الإنشاء والتنسيق بين الهيئات

المشرفة عليها؛

_ ضرورة متابعة أصحاب المشاريع إبتداء من دراسة الجدوى للمشروع وحتى أثناء مزاولتهم النشاط وإيجاد آليات جديدة مبسطة للتسجيل الإداري؛

_ الإفصاح الضريبي والتصريح لدى الضمان الاجتماعي، مع ضرورة تخفيف الأعباء لهذه الجهات التي تؤرق أصحاب هذه المشاريع؛

_ إعتماد صيغة ملائمة لموضوع التمويل، بحيث يجب أن يحض بكثير من الإهتمام سواء من حيث الشروط وإجراءات القرض، أو حتى من حيث المدة التي تستغرقها دراسة الملفات والموافقة على منح القرض.

### 08. دراسة Josée St-pière et al (2016):

دراسة Josée St-pière et al (2016) تقدم رؤية أكثر شمولاً وتكاملاً لاستدامة المؤسسات المصغرة بمقاطعة كيبك(كندا)، حيث تهدف إلى تحديد أهم العوامل المباشرة المؤثِرة على معدلات النمو التي تنجم عن مخرجات المؤسسات المصغرة في قطاع تنافسي (التصنيع)، مع إبراز والتأكيد

على أن أثر إختلاف أهداف المؤسسات وإستراتيجياتها له تأثير واضح على وتيرة نموها، وهذا هو جوهر الإستدامة.

**الإشكالية:** تظهر الدراسة أن إستدامة المؤسسات المصغرة ليست ثابتة، فنموها ليس بنفس الوثيرة لجميعها، بل تختلف ممارسة هذه المؤسسات المصنّعة ومواردها تبعًا لكونها تستهدف السوق المحلي أو الدولي، فبالرغم من أهميتها الإقتصادية في خلق فرص العمل وتحريك النمو الإقتصادي، إلا أنها لازالت غير متجانسة ويسودها نقص (غير مكتمل) في فهم محددات نموها، إذ أن الدراسات السابقة خلصت إلى نتائج متباينة وأحياناً متناقضة حول العوامل المؤثرة في هذا النمو، وعليه فاختلاف أهدافها واستراتيجياتها سيؤدي بالضرورة إلى إختلاف في تنظيمها الداخلي وممارساتها الإدارية والتسويقية والإنتاجية. إستنادا لهذا الطرح تتمحور الإشكالية حول:

"ما هي العوامل المباشرة التي تؤثر على معدلات نمو المؤسسات المصغرة المصنّعة، وكيف يختلف تأثير هذه العوامل باختلاف التوجه الإستراتيجي نحو السوق المحلي أو الدولي؟"

يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية كما يلي:

**الفرضية 01:** تلعب خصائص المالك أو المسير دوراً حاسماً في تحديد معدل نمو المؤسسة، سواء في السوق المحلي أو الدولي؛

**الفرضية 02:** إمتلاك المسير لإرادة قوية ومهارات تقنية عالية يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على النمو؛

**الفرضية 03:** ترتبط الموارد الداخلية للمؤسسة (البشرية والمادية) وتحفيز العمال إرتباطاً وثيقاً بوتيرة وشدة النمو في بيئة أعمال تنافسية؛

**الفرضية 04:** تختلف ممارسات النمو بين المؤسسات التي تستهدف السوق المحلي وتلك التي تتوجه نحو السوق الدولي، نتيجة لاختلاف التنظيم الداخلي والاستراتيجيات.

في هذه الدراسة تم إعتماد دراسة كميّة ضخمة، أساسها قاعدة بيانات PDG (شبكة مراقبة أداء المؤسسات) في مدينة كيبك، المتضمنة معلومات وبيانات لأزيد من380 مؤسسة، جمعت منها أكثر من 850 متغير عام ومالي، كما تم تخصيص عينة دقيقة مكونة من 289 مؤسسة

لتوزيع إستبيان على مسيريها، يقدر معدل النمو على مدى 5 سنوات: 21.38% (معدل نمو مرتفع وجدير بالملاحظة).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها على النحو التالي:

_ للمالك/المدير دور محوري ومكانة أساسية في تسيير نمو المؤسسة المصغرة، سواء في السوق المحلية أو الدولية، تبقي درجة أو شدة التأثير، حيث يسجل أكثر قوة في الأسواق الدولية، وهذا راجع لنمط هذه الأسواق التي تتطلب مهارات أكثر تعقيدًا كإدارة المخاطر الدولية.

_ أتبتث النتائج أن النجاح لا يتوقف فقط على الكفاءات الشخصية للمسير (المهارات التقنية والإدارية)، ولكن حتى رغبته وإرادته (الدافع، الإلتزام) في النمو والإستمرارية، ما قد يخلق قدرة حقيقية على التأثير؛

_ بيئة أعمال المؤسسات المصغرة قطاع التصنيع تتسم بالمنافسة على أساس: السرعة، الجودة، والإبتكار، حيث أن المؤشرين "الموارد البشرية والمادية وتحفيز العمال" يرتبطان إرتباطًا وثيقًا بشدة النمو. وعليه فالمؤسسات التي تريد تحقيق معدلات نمو أعلى فعليها أن تستثمر في تطوير فرقها وتحديث عملياتها الإنتاجية؛

_ أكدت الدراسة على أن هنالك إختلاف جوهري في التنظيم حسب السوق المستهدف، إذ أن المؤسسات المصغرة ذات النشاط في السوق المحلي تتبع تنظيمًا إداريًا وعمليات تشغيلية متباينة عن تلك التي تستهدف السوق الدولي. هذا الإختلاف يظهر تأثير التوجه السوقي على الهيكل الداخلي للمؤسسة؛

_ لابد على المؤسسات المصغرة إن أرادت التوسع، اتباع وتطبيق رؤية إستراتيجية واضحة (إدماج الابتكار) سواء كانت محلية أو دولية، فالنمو لا يعتمد فقط على القدرات الداخلية.

خلصت دراسة Josée St-pière et autres (2016)، إلى أن النمو بنسبة 21% على مدى 5 سنوات هو مؤشر قوي على الإستدامة وليس مجرد البقاء، كما أن تحقيق الإستدامة الشاملة للمؤسسات المصغرة قطاع التصنيع التنافسي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التكامل بين جميع المحاور التالية:

قيادة مستدامة (مالك لديه الإرادة والمهارة) لقيادة الإستراتيجية، موارد مالية ومادية مستدامة لتمويل التنفيذ، عمليات مستدامة لضمان الكفاءة والجودة، فريق عمل مستدام (محفز) لتنفيذ الرؤية والإبتكار، إستراتيجية تسويقية مستدامة للتكيف مع متطلبات السوق المحلي والدولي.

**09. دراسة Al-Mamun et al (2018):**

ركزت دراسة" Abdullah Al-Mamun ","Syed Ali Fazal", "Rajennd Muniady" المعنونة تحت إسم: "المعرفة والمهارات والأداء الريادية: الدور الوسيط لاستدامة المؤسسات المصغرة" في ماليزيا على فئة محددة ومهمشة غالباً (المؤسسات المصغرة) والتي تواجه تحديات فريدة مختلفة عن المؤسسات الأكبر منها، حيث عمدت ليس فقط في تحديد العوامل المؤثرة التي يمتلكها صاحب المؤسسة وأداء مؤسسته (المعرفة والمهارات والأداء الريادية)، و دمجها مع عوامل البيئة الخارجية (التمويل والدعم الحكومي) مما يوفر رؤية أكثر شمولية لأسباب النجاح والفشل ، بل في شرح كيفية تأثيرها بطرحها "إستدامة المؤسسة" كمتغير وسيط (مقاسة من خلال الإستدامة المالية والإجتماعية).

الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها من وراء هذه الدراسة تتمثل في:

- إختبار التأثير المباشر للمعرفة والمهارات الريادية على إستدامة وأداء المؤسسات المصغرة في ماليزيا؛
- إثبات دور وعلاقة إستدامة المؤسسة كوسيط بين المعرفة/المهارات الريادية وأداء المؤسسة؛
- تحديد العوامل الخارجية وقياسها (**مثل:** الوصول إلى التمويل والدعم الحكومي) المؤثرة مباشرة على قدرة هذه

المؤسسات على الإستدامة.

فبالرغم من أهمية المؤسسات المصغرة في ماليزيا (توفير وظائف، تسريع وثيرة النمو الاقتصادي...)، إلا أنها تشهد نسبة فشل عالية وتحديات كبيرة في البقاء والإستمرارية، ومنها الفهم الغير سليم أو المبالغ فيه حول كيفية تحويل

المالكين لمعرفتهم ومهاراتهم إلى أداء ملموس. التساؤل الجوهري المطروح من قبل الباحثين: "ما العوامل التي تحدد بشكل حاسم إستدامة وأداء المؤسسات المصغرة في ماليزيا، وكيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض؟"

النموذج المفاهيمي المطبق في هذه الدراسة هو نموذج وسيطي (مفهوم إحصائي يشرح آلية التأثير بين متغيرين من خلال متغير ثالث وسيط، يتجاوز الوصف إلى التفسير، يعمق الفهم من خلال تطبيقات عملية في البحث العلمي) لاختبار العلاقات بين المتغيرات: المتغيرات المستقلة: المعرفة والمهارات الريادية، الوصول إلى التمويل، الدعم الحكومي، حيث تفترض الدراسة أن المتغيرات المستقلة تؤثر بشكل مباشر على المتغير الوسيط (الإستدامة)، بدورها هذه الأخيرة تؤثر بشكل مباشر على الأداء، كما تم إختبار تأثير مباشر للمعرفة والمهارات على الأداء أيضًا.

أما بخصوص عينة وأداة الدراسة، فلقد خص الباحثون مالكو المؤسسات المصغرة في ماليزيا بهذه الدراسة، حيث إعتمدوا العينة غير الإحتمالية، وتحديدًا أسلوب العينة الملائمة وكرة الثلج في طريقة جمع البيانات، بسبب صعوبة الوصول إلى إطار شامل لهذه المؤسسات. أما عن الأداة، فلقد أستخدم إستبيان مغلق (مقياس ليكرت ذو 7 نقاط)، حيث تم جمع 384 إستبانة صالحة للتحليل.

أكدت نتائج تحليل النموذج الهيكلي على أن:

_ المعرفة الريادية أثرت إيجابيًا على إستدامة المؤسسات المصغرة (صحة الفرضية)، عكس المهارات الريادية التي لم يكن لها تأثير مباشر معنوي على الإستدامة (تم رفض الفرضية). ربما يفسر هذا الرفض أن مقياس "المهارات" في الإستبيان لم يكن دقيقاً بما يكفي لالتقاط المهارات العملية الحقيقية، أو أن المهارات وحدها غير كافية بدون الموارد المالية والدعم الملموس لتحويلها إلى أفعال؛

_ الوصول إلى التمويل كان له تأثير إيجابي قوي ومعنوي جدًا على إستدامة المؤسسات المصغرة ($\beta = 0.363, t = 7.719$). يفسر هذا على أن تعزيز إستدامة مثل هذه المؤسسات يستوجب قدرة صاحب المؤسسة على إدارة تدفقه النقدي، والإستثمار في التقنيات، والتغلب على الصعوبات المالية؛

_ الدعم الحكومي كان له أيضًا تأثير إيجابي ومعنوي على إستدامة المؤسسات المصغرة ($\beta$ = 0.099, t = 2.285). يفسر هذا على أن توفير للمؤسسات المصغرة بيئة مواتية وموارد إضافية، على غرار الدعم الحكومي (مثل البرامج التدريبية، والمشورة القانونية، والتسهيلات الضريبية، والدعم التسويقي)، سيزيد من قدرتها على البقاء والمنافسة؛

_ إستدامة المؤسسة كان لها تأثير إيجابي قوي ومعنوي على أداء المؤسسة؛

_ إستدامة المؤسسة عملت كوسيط كامل في العلاقة بين المعرفة الريادية والأداء، وكوسيط جزئي في بعض العلاقات الأخرى؛

_ لم يكن هناك تأثير مباشر معنوي للمعرفة أو المهارات على الأداء، مما يؤكد أن تأثيرها يحدث فقط من خلال تعزيز الإستدامة أولاً.

خلصت دراسة Al-Mamun et al إلى أن تعزيز إستدامة المؤسسات المصغرة في ماليزيا لا يقتصر فقط على قدرات المالك (المعرفة والمهارات والأداء الريادية)، بل تعتمد بشكل حاسم وتفاعل جوهري بينها وبين البيئة الداعمة، وخاصة التوفر الفعلي للتمويل وفعالية الدعم الحكومي (محفزات أساسية ومؤشرات قوية ومباشرة لاستدامة المؤسسات المصغرة). هذه العوامل الخارجية من شأنها تمكين المالك من ترجمة معرفته إلى ممارسات مستدامة تؤدي في النهاية إلى أداء أفضل.

### 10. دراسة بن حراث حياة وحميدا تونصر (2018):

تناولت دراسة "العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات المصغرة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية)" تحليلًا نظريًا للعوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات المصغرة بالجزائر، حيث ركزت على كل ما يتعلق بها من خصائص وأسباب تعثرها، إلى جانب العوامل التي تساعد على حسن تكيفها وتعزيز استمراريتها، في ظل المتغيرات البيئية الدولية التي تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد. خلصت الدراسة إلى أن إستدامة مثل هذه المؤسسات مرهون بالدرجة الأولى على تدارك المخاطر، وتجنب عناصر الفشل والعوامل المؤدية لذلك، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار العوامل التي تساعد في النجاح والإستمرارية. كما أن المؤسسات الصغيرة جدا تحتاج أكثر إلى تشريعات تقوم على دعمها وتحفيزها من المؤسسات

المتوسطة والكبيرة، وأن توفر لها ميزة نسبية عند الإنشاء والتشغيل والنمو، وتذليل كافة المعوقات والمشاكل التي تواجهها.

هذه الدراسة لها تقاطعات مع النظريات الإقتصادية والإدارية نذكر منها:

_ نظرية الموارد: تبرر نجاح واستدامة المؤسسة، من خلال قدرتها على إدارة وتوظيف الموارد المتاحة والقدرات الداخلية النادرة والقيمة؛

_ نظرية الوكالة: بإمكان تطبيقها على مشاكل التمويل، حيث قد يكون هناك تعارض بين مصالح المالك (صاحب الفكرة) والموفر (الممول).

نبقي في نفس السياق، حيث أن الإشكالية الدراسة المطروحة تمثلت في:

كيفية تمكن المؤسسات المصغرة تحقيق النجاح وتتفادى الفشل في ظل بيئة إقتصادية دولية متغيرة، تتسم بالمخاطرة وعدم اليقين، وما هي العوامل الحاسمة في تحديد مصير هذه المؤسسات؟

تم اقتراح فرضيات على أساس التصنيف الواضح للعوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات المصغرة، من طرف الباحثين

(H1): توجد علاقة مباشرة بين خصائص المؤسسة (الإدارية، التمويلية، الإنتاجية، التسويقية) وبين قدرتها على الإستمرار؛

(H2): التشريعات الداعمة للمؤسسات الصغيرة جدا تساهم في تعزيز فرص نجاحها مقارنة بالمؤسسات الأكبر حجماً؛

(H3): قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية الدولية تؤثر في بقائها واستدامتها.

بالنسبة لنموذج الدراسة إعتمدت الدراسة **"مقاربة نظرية تحليلية"** فهي بطبيعتها شمولية، أي أنها لم تعتمد على دراسة ميدانية مباشرة (لم تستخدم أدوات مثل: الإستبيان أو المقابلات)، بل ركزت على واقع المؤسسات المصغرة ضمن السياق الإقتصادي الوطني، مع ربطه بالتحديات البيئية الدولية، مستندة على تحليل نظري للدراسات السابقة، التقارير الإقتصادية، والتشريعات ذات الصلة. هذا النوع من الدراسات لا يقدم نتائج قابلة للقياس أو التعميم الإحصائي، بل يصلح في تأطير المفاهيم وتحديد المتغيرات الأساسية.

يرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على العلاقة بين: عوامل النجاح (الكفاءة الإدارية، التمويل، التشريعات، التكيف مع البيئة) من جهة، ومن جهة أخري عوامل الفشل (ضعف التسيير، غياب الدعم، عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية)، كما تم إشراك البيئة الخارجية (المخاطر، عدم اليقين، المنافسة الدولية).

من أجل التحقق من الفرضيات، تم بناء إستنتاجات على أسس نظرية ومنطقية (لم تُستخدم أدوات إحصائية) عبر التحليل المقارن للدراسات السابقة، وربطها بالواقع الجزائري.

خلصت الدراسة إلى إستنتاجات رئيسية مفادها أن استدامة المؤسسات المصغرة بالجزائر مرهون ومرتبط بدرجة كبيرة، بتدارك وإدارة فعالة للمخاطر (التخطيط الإستباقي) وتجنب عناصر الفشل المعروفة (التخطيط المالي الضعيف، سوء الإدارة، نقص الخبرة). هذا يشير إلى إجراء تحليلًا SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) بشكل
منتظم بالنسبة للمؤسسات الناجحة ووضع خطط طوارئ، بالإضافة إلى الإستفادة من عوامل النجاح (القيادة الفعالة، التمويل الكافي، الإبتكار)؛

حاجة المؤسسات الصغيرة جدا إلى دعم تشريعي خاص، وتحفيز أكثر من المتوسطة والكبيرة يمنحها ميزة نسبية في الإنشاء والتشغيل والنمو، بسبب هشاشتها وضعف مواردها في مراحلها الأولى من تأسيسها، إلى جانب المنافسة الشديدة التي تسود الأسواق؛

تأكيد الأخذ على عاتق الحكومات ومتخذي القرارات تذليل المعوقات، بإزالة العقبات (البيروقراطية، صعوبة الوصول إلى التمويل، وعدم وجود بنية تحتية داعمة) من أجل تهيئة البيئة المناسبة لهذه المؤسسات للنمو والتوسع؛

لا بد من تحصيل تكامل بين العوامل الداخلية (مثل الكفاءة الإدارية والتمويل) والعوامل الخارجية (مثل التشريعات والبيئة الإقتصادية)، وتطبيق الإندماج بينهم لتحديد مصير المؤسسة الذي هو النمو والإستدامة؛

عدد كبير من المؤسسات المصغرة التي لا تتكيف مع المتغيرات الدولية، تكون أكثر عرضة للفشل والتصفية. **11. دراسة Ssewanyana & Kasirye (2019):**

تهدف دراسة كلا من" Sarah Ssewanyana & Ibrahim Kasirye" المسماة "دور التكنولوجيا البسيطة في تعزيز إنتاجية المؤسسات المتناهية في الصغر في أوغندا" إلى قياس (الأثر الكمي)

تأثير تبني توظيف التكنولوجيا البسيطة والمعيارية (ماكينات الخياطة الأكثر كفاءة، ومعاصرات الزيت المحسنة) على الإنتاجية والإستدامة المالية للمؤسسات المتناهية في الصغر في أوغندا. بشكل أكثر تحديدًا، تسعى إلى:

_ تحديد مدى تحسن مستوى الإنتاجية بعد إدخال هذه التكنولوجيا؛

_ تقدير إنعكاس أثر هذا التحسن على الإستدامة المالية من خلال الدخل، الأرباح، حجم وتنوع الإنتاج؛

_ شرح وإظهار عبر التحليل كيف يساهم هذا كله في تخفيض مخاطر فشل أو توقف هذه المؤسسات.

جوهر الإشكالية في هذه الدراسة، يصدر من المشاكل الكثيرة التي تواجهها المؤسسات المتناهية في الصغر في البلدان النامية، والتي في بعض الأحيان تبقي مستعصية، على سبيل المثال: إرتفاع معدلات الفشل والتوقف، الإعتماد على الطرق التقليدية واليدوية مما أثر على إنخفاض الإنتاجية، هشاشة القاعدة المالية، محدودية نطاق العمليات وعدم القدرة على المنافسة، لهذا قدم هذا التساؤل: هل يمكن إعتماد تكنولوجيا بسيطة وميسورة التكلفة أن يكون حلًا فعّالاً لتعزيز إنتاجية واستدامة هذه المؤسسات؟

تم تطبيق نماذج الإنحدار الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات (تحليل الإنحدار، إختبارات-t باستخدام برمجيات مثل STATA أو SPSS)، وقياس العلاقة بين المتغير التابع (الإنتاجية أو الاستدامة المالية) والمتغير المستقل (إعتماد التكنولوجيا البسيطة)، مع التحكم في متغيرات وسيطة أخرى على غرار حجم وعمر المؤسسة، خبرة المالك، قطاع النشاط، حجم رأس المال، وجنس صاحب المشروع.

خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية ونتائج أخرى يمكن ذكرها على النحو التالي:

_ زيادة معتبرة في متوسط الإنتاجية بنسبة 35%، بسبب الإقتصاد في الوقت والجهد المبذول اثناء العمليات الإنتاجية، نتيجة إعتماد التكنولوجيا البسيطة؛

_ الزيادة المسجلة في متوسط إنتاجية المؤسسات المتناهية في الصغر ساعدت على تحسن الإستدامة المالية (زيادة وتحسن في حجم وجودة الإنتاج النهائي، تنويعه، زيادة الدخل

وأرباحها، تقليل التكاليف التشغيلية)، وعزز تواجدها بالأسواق (قدرتها على المنافسة)، مع إمكانية صمودها أمام المؤثرات الخارجية؛

_ تسجيل إنخفاض مهم في المخاطر التشغيلية ومخاطر التوقف عن العمل، مقارنة بنظيراتها التقليدية؛

_ قدرة أصحاب المؤسسات وتكيفهم مع التكنولوجيا الجديدة له علاقة وطيدة بمستواه التعليمي والتدريب.

تثبت هذه الدراسة بشكل قاطع مرة أخري أن توظيف التكنولوجيا بالمؤسسات المتناهية الصغر، وبالرغم من بساطتها إلا أنها تعد إستثمار ناجح لتعزيز الإنتاجية، تحقيق الإستدامة المالية، وضمان بقاء مثل هذه المؤسسات في أوغندا والبيئات المماثلة.

**12. دراسة McKenzie (2020):**

أعقاب الأزمة الإقتصادية العصيبة التي سببتها جائحة كوفيد-19، والتي مست معظم دول العالم، أقيمت هذه الدراسة باستخدام بيانات مسحية أولية من عدة بلدان أطلق عليها إسم "Small Business Survival in Developing Countries"، مشكلة أكبر تحدي وهو إثبات أن "الرقمنة" هي السبب في البقاء وليس مجرد إرتباط، وعليه كان جوهر البحث أو الهدف الرئيسي هو تحديد وتقييم المؤشرات التي ساعدت المؤسسات المصغرة في البلدان النامية على الصمود والإستمرار خلال الجائحة، وبشكل أكثر دقة وحصرا، تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

_ إبراز أثر هذه الصدمة على مثل هذه المؤسسات، وقياسها من حيث الإيرادات ومدة إغلاقها (هذا إن لم يكن دائم)؛

_ إثبات دور التحول الرقمي كآلية للتكيف والتخفيف من حدة الأزمة ميدانيا؛

_ إستخلاص نتائج وأدلة قائمة على بيانات حول كيفية دعم القطاع الخاص غير الرسمي والصغير في أوقات الأزمات.

تبعا للأهداف من هذه الدراسة وإشكاليتها، رجح الباحث إختبار فرضيات رئيسية وأخري فرعية على النحو التالي:

**(A):** كانت المؤسسات المصغرة التي اعتمدت على القنوات الرقمية قبل أو أثناء الجائحة ذات احتمالية أعلى للبقاء والنجاة مقارنة بتلك التي لم تعتمدها؛

**(A1):** المؤسسات المصغرة التي إستخدمت منصات المبيعات عبر الإنترنت (مثل فيسبوك، إنستغرام، مواقع مخصصة) عانت من إنخفاض أقل في الإيرادات؛

**(A2):** المؤسسات التي وفرت خيارات الدفع الإلكتروني (تحويل بنكي، محافظ رقمية) كانت أكثر قدرة على الحفاظ على قاعدة عملائها وتلقي المدفوعات بأمان خلال فترات التباعد الإجتماعي؛

**(B):** كان الأثر الإيجابي للرقمنة على البقاء أقوى في المناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية (بسبب عوامل مثل جودة الإنترنت)؛

**(C):** المؤسسات التي يقودها أصحاب ذوي مستوى تعليمي أعلى كانوا أكثر ميلاً لاعتماد الحلول الرقمية وبالتالي أكثر صموداً.

إعتمد " McKenzie" النموذج الإقتصادي القياسي لتحليل دراسته، أما بخصوص عينتها وأداتها فعلى الأرجح جمعت البيانات بطريقة عشوائية طبقية لعينة من المؤسسات المصغرة في عدة بلدان نامية مختارة ومتنوعة (مثل دول في إفريقيا جنوب الصحراء، جنوب آسيا، وأمريكا اللاتينية) لضمان تمثيل مختلف القطاعات الإقتصادية وتعميم النتائج. تم جمع بياناتها بعد مرور عدة أشهر على بداية الجائحة وفرض إجراءات الإغلاق.

أما بالنسبة لأداة جمع البيانات، فالإستبيان الهاتفي هو الطريقة الأمثل والفعالة من حيث التكلفة والظروف المحيطة (التباعد الإجتماعي وقيود التنقل).

_ أظهرت النتائج أن المؤسسات المصغرة المستفيدة من أداتين رقميتين أو أكثر، كانت إحتمالية فرص بقاءها أعلى بنسبة 30% من تلك التي لا تستخدم أي أدوات رقمية، حتى ولو تم التحكم في جميع العوامل الأخرى، وعليه وجود درجة أعلى من الإعتماد على القنوات الرقمية كان مرتبطاً بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية عالية مع زيادة إحتمالية بقاء المؤسسة نشطة (تأكيد صحة الفرضية **(A)**)،

_ المؤسسات المصغرة المستخدمة للأنترنت في بيع منتوجاتها خاصة قطاعي التجارة والخدمات أثناء الجائحة، تبين أنها وسعت مجال تسويقها، وعانت من إنخفاض أقل في حدة الإيرادات. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية **(A1)**؛

_ تمكين العملاء من التسديد المستحقات إلكترونياً، ساعد المؤسسات في إستمرار مزاولة نشاطها، مع تقليل المخاطر الصحية المرتبطة بالنقد؛ (صحة الفرضية الفرعية **(A2)**)

_ تأثير عدم المساواة في الوصول إلى البنية التحتية الرقمية والإنترنت، كان له الأثر الإيجابي للرقمنة على بقاء المؤسسات المصغرة أقوى في المناطق الحضرية منه في المناطق الريفية؛ (تأكيد صحة الفرضية **(B)** )

_ إدارة المؤسسات من قبل أشخاص أكثر خبرة بالأدوات الرقمية، سرع من وثيرة تبنيها وأظهروا قدرة أفضل على الإستفادة منها. (تأكيد صحة الفرضية **(C)**)

تستخلص الدراسة حجة مقنعة قائمة على الأدلة حول كيف يمكن للتحول الرقمي (مبيعات عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني..) الشامل بالمؤسسات المصغرة أن يعمل كشبكة أمان أكثر مرونة وحيوية للاقتصادات النامية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

**13. دراسة Pels et al (2020):**

هذه الدراسة أو البحث الأكاديمي المعنون تحت إسم "نماذج التسويق القائمة على الشبكات لرواد الأعمال الصغار في الإقتصادات النامية"، الخاص بكلا من: Pels, J., Meyskens, M., & Gutierrez, L. F. تناول بالضبط دور التسويق العلائقي كإستراتيجية تسويقية مبتكرة مصممة خصيصًا لتحقيق دعم رواد الأعمال، والإستدامة للمنشآت الصغيرة جدًا (المؤسسات المصغرة) في الأسواق النامية. الغاية الأساسية من وراء هذه الدراسة هو إستكشاف وفهم كيف يمكن للمؤسسات المتناهية الصغر تسويق منتجاتها وخدماتها القائمة على الشبكات بشكل فعال في الدول النامية (أمريكا اللاتينية)، وكيف تؤثر هذه الممارسات على إستدامتهم.

يواجه رواد الأعمال ومنهم مؤسساتهم المصغرة في الإقتصادات النامية تحديات وصعوبات جمة تحد من قدرتهم على النمو والإستدامة، أبرزها: ضعف البنية التحتية، قلة الموارد المالية، الإفتقار إلى المهارات التسويقية، محدودية قدرة الوصول إلى الأسواق. الورقة البحثية التي هي متناولنا يتساءل باحثوها: "كيف يمكن لنماذج التسويق الشبكية أن تعالج هذه الإشكالية وتسهل عمليات التبادل السوقي لصالح رواد الأعمال الصغرى؟".

دراسة Pels et al (2020) لم تقدم فرضيات بالمعنى التقليدي الذي يتم إختباره إحصائياً، فهي ليست قائمة على منهجية كمية، بل تستخدم منهجية نوعية.

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هي منهجية "العينة القصدية" والذي تعرف أيضًا باسم "العينة الهادفة" أو "العينة المعيارية"، حيث يعتمدها الباحث كإحدى طرق أخذ العينات الغير إحتمالية، تمكنه خبرته وحكمته في إختيار أفراد العينة بشكل متعمد ومقصود (غير عشوائي) بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة المجتمع البحثي، لضمان جمع معلومات قيمة وثرية من أفراد يمتلكون خصائص أو خبرات غنية ومحددة.

شملت العينة 77 مشاركًا من أصحاب المؤسسات المتناهية الصغر، من عدة فئات في دول أمريكا اللاتينية (كولومبيا، بيرو، الإكوادور، جمهورية الدومينيكان)، وكان توزيعهم كما يلي: رواد الأعمال (55) غالبيتهم نساء، عملاء (12)، مديرون/مشرفون (7)، خبراء/أكاديميون (3)، فيما أستخدمت المقابلات شبه المنظمة كأداة في هذه الدراسة، كما لجئ الباحثون إلى أدوات إضافية إستكمل الباحثون البيانات من خلالها على غرار: الملاحظة (حضور إجتماعات التدريب والترويج)، مراجعة الوثائق (المواد التسويقية وكتيبات التدريب).

_ أكدت الدراسة فيما يخص إعادة تشكيل هيكل السوق أن نماذج التسويق الشبكية تعمل كـ "محفز للسوق"، فهي لا تبيع منتجات فقط، بل تبني قنوات توزيع وتوفر بنية تحتية تسويقية؛

_ وفر النموذج للمشاركين وصولاً فعليًا إلى سوق أوسع وإلى منتجات لم يكونوا ليقدرون على بيعها؛

_ التدريب (بناء القدرات) المستمر على المهارات عنصرًا محوريًا في النجاح، حيث منح الرواد الثقة والمعرفة؛

_ ساعدهم النموذج على بناء هوية جديدة والإعتراف ب "رائد أعمال" وليس فقط بائع، مما عزز من إحترامهم لذاتهم وحصلوا على تقدير من محيطهم؛

_ خلق قيمة مشتركة لجميع الأطراف: رواد الأعمال (تحسن في الدخل، مهارات جديدة قابلة للتحويل، وتوسيع الشبكة الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس)، العملاء (توصلوا إلى منتجات

متنوعة وخدمات جديدة بجودة معروفة، وخدمة مريحة "التسوق في البيت"، بناء علاقة ثقة مع البائع، الموردين (توسعت أسواق جديدة بتكلفة منخفضة نسبيًا، ولاء للعلامة التجارية)

_ هذه النماذج تجاوزت الجانب الإقتصادي وانتقلت للجانب الإجتماعي فقد وفرت مجتمعًا متحدا وشبكة أمان إجتماعية للعديد من المشاركين، خاصة النساء.

خلصت الدراسة إلى أن العلاقات الشخصية هي البديل الذي يبني الثقة ويضمن الولاء في بيئة تفتقر إلى المؤسسات الرسمية والثقة النظامية، فنماذج التسويق القائمة على الشبكات والعلاقات الشخصية هي الأكثر فعالية وملاءمة، وهي تتجاوز مفهوم التسويق العلائقي التقليدي لتركز على فكرة "التسويق كتفاعلات إجتماعية". هذه الإستراتيجية لا تخلق ولاءً فحسب، بل هي محرك للإستدامة لأنها قليلة التكلفة، تعوض عن نقص الموارد.

**14. دراسة Demirgüç-Kunt et al (2021):**

تقدم دراسة كلا من " Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., & Singer, D "، والمعنونة تحت إسم " دور الشمول المالي في إستدامة المشروعات المتناهية الصغر" دليلاً قويًا ودقيق يثبت أن وجود حد أدنى من الخدمات المالية (قرضًا صغيرًا أو حسابًا بنكيًا أساسيًا)، يستطيع أن يحدث فرقًا جذريًا بين إستمرارية المؤسسات المصغرة وفشلها، والتي هي بمثابة عمود فقري للإقتصادات النامية.

الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة فحص والتحقق بشكل قاطع من قدرة الشمول المالي (الحسابات البنكية والمدخرات والتأمين) وخاصة التمويل الأصغر، على التأثير في إستمرارية المؤسسات المصغرة بالدول النامية وتحقيق البقاء في السوق.

تتمحور إشكالية الدراسة حول: هل يحسن الوصول إلى التمويل الرسمي فرص بقاء هذه المؤسسات حقًا؟ وإلى أي درجة؟

الفرضية الرئيسية: يزيد الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية (التمويل الأصغر والحسابات البنكية) من إحتمالية إستمرارية واستدامة المؤسسات المتناهية الصغر.

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوصول إلى التمويل الرسمي على إستدامة هذه المؤسسات، وقد تكون عوامل أخرى متحكم فيها (كالمهارة أو البيئة المحيطة) هي المؤثر الحقيقي؛

تستند دراسة Demirgüç-Kunt et al إلى نظرية "القيود الإئتمانية"، حيث تفترض أن رأس المال هو أحد أهم مدخلات الإنتاج، وأن عدم الوصول إليه يحد من قدرة المؤسسات على الإستثمار والنمو وامتصاص الصدمات، مما يؤدي إلى إرتفاع خطر فشلها وفي بعض الأحيان غلقها. في حين تعكس شمولية العنوان العلاقة بين المتغير المستقل (الشمول المالي) والمتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة)، مع التحكم في مجموعة كبيرة من المتغيرات التي قد تؤثر على النتيجة (صاحب المؤسسة، الجنس، القطاع)، من أجل هذا كله تم إستخدام نموذج إنحدار إحتمالي.

ركز الباحثون على أصحاب المؤسسات المصغرة الذين ينشطون في القطاع غير الرسمي، والذين هم في أمس الحاجة إلى التمويل، حيث أنه المكان الصحيح لاختبار فرضية الشمول المالي. ضمت الدراسة بيانات مسحية ضخمة من 64 دولة نامية أهمها مؤشر " Global Findex " (قياس مستوى الشمول المالي على مستوى الأفراد)

ومصدر بيانات عالمي "Enterprise Surveys " (جمع بيانات عن خصائص وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، ما زاد من قوة النتائج الإحصائية وعزز فرص تعميمها على سياقات مختلفة.

أسفرت الدراسة عن نتيجة رئيسية مفادها أن:

_ الوصول إلى قرض صغير (حتى 5000 دولار أمريكي) يزيد من إحتمالية إستمرارية المؤسسات المتناهية الصغر ونجاحها بنسبة 50%، مقارنة بالمؤسسات المماثلة التي لا تحصل على تمويل، ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وينفي صحة الفرضية الصفرية.

_ لا يقتصر الأثر الإيجابي للخدمات المالية المتمثل في القروض على إستمرارية المؤسسات المصغرة فقط، بل يتعداه إلى الحصول على حساب بنكي، والذي يسهل إدارة التدفقات النقدية ويساهم في إستقرار المؤسسات عبر مختلف المناطق والقطاعات، كما أنه يعد بمثابة بوابة الوصول إلى خدمات مالية أخرى (المدخرات، التحويلات، التأمين).

_ مساهمة التمويل في الإستدامة يظهر من خلال تمكين المؤسسات المصغرة في تغطية النفقات التشغيلية، الإستثمار في أصول منتجة، تنويع الأنشطة، وامتصاص الصدمات المالية المفاجئة، ما يقوي مثل هذه المؤسسات ويعزز مرونتها، ويجعلها قادرة على الصمود والإستمرارية.

تؤكد الدراسة أن الشمول المالي أوسع من مجرد الإئتمان، فهو بمثابة محرك وأداة حاسمة لتعزيز مرونة المؤسسات المصغرة واستدامتها، ومكافحة الفقر، وتحقيق التنمية الإقتصادية في البلدان النامية، لهذا ينبغي لصناع السياسات ومتخذي القرارات دعم إنتشار الخدمات المالية الرسمية، تعزيز بيئته التنظيمية، وتشجع الإبتكار قدر المستطاع قصد الوصول إلى الفئات الأكثر تهميشًا.

**15. دراسة Ullah et al (2022):**

تهدف هذه الدراسة " دور الكفاءات الإدارية في أداء المؤسسات المصغرة المستدامة" إلى فحص والتحقق من دور وأهمية تأثير الكفاءات الإدارية (الكفاءة الإستراتيجية، الإدارة المالية، إدارة المخاطر، كفاءة التسويق والعلاقات)، وتَبَنّي التقنيات البسيطة على أداء واستدامة المؤسسات المصغرة. توصلت دراسة " Ullah et al " إلى أن إمتلاك الكفاءات الإدارية منح المؤسسات ميزة تنافسية وزاد من صمودها، كما أن إستخدام أدوات تقنية بسيطة يحسن كفاءتها التشغيلية.

أتبتت هذه الدراسة أن رأس المال البشري والإداري لا يقل أهمية (إن لم يكن أكثر، عن رأس المال المالي)، عن الفكرة التقليدية التي ترى أن التمويل هو العائق الوحيد لنمو المؤسسات المصغرة بطريقة يمكن إدامتها والاستمرار فيها، مما يساهم في خلق إقتصاد أكثر قوة واستقرارًا، فمعدلات الفشل مرتفعة جدًا في مثل هذه المؤسسات سنواتها الأولى. هذا التحدي يواجه العديد من الإقتصادات العالمية، وخاصة في البلدان النامية. غالبا ما يرجع هذا الفشل إلى نقص المهارات الإدارية الرسمية (مالكي/مديري) والتركيز على المهارات الفنية. وعليه، فإن التساؤل المطروح من قبل رواد هذه الدراسة هو: كيف يمكن للكفاءات الإدارية والتقنيات البسيطة أن تساهم في تقليل معدل الفشل وتحقيق إستدامة أداء هذه المؤسسات؟

**الفرضية 1:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات الإدارية لدى المالك/المدير واحتمالية بقاء المؤسسة المصغرة؛

**الفرضية 2:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات الإدارية لدى المالك/المدير والكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصغرة؛

**الفرضية 3:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات البسيطة (غير المكلفة) والكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصغرة؛

**الفرضية 4:** تأثير الكفاءات الإدارية على أداء المؤسسة يكون أقوى في ظل استخدام هذه التقنيات (أي وجود تأثير وسيط أو تفاعلي).

ضمت الدراسة مالكو/مديرو المؤسسات المصغرة في مجموعة من الدول النامية على غرار باكستان، بنغلاديش (معدلات الفشل فيها عالية)، حيث تم إختيار العينة على نحو مزيج من العينة العشوائية الطبقية (حسب القطاع أو الموقع الجغرافي) والعينة العشوائية البسيطة داخل كل طبقة لضمان تمثيلية أفضل، شملت ما بين 200 إلى 500 مستجيب، إستخدم الإستبيان (معتمدة من دراسات سابقة لضمان الصدق والموثوقية) كأداة مُحكمة بمقاييس (مقياس ليكرت الخماسي).

أظهرت النتائج الإحصائية أنه:

_ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات الإدارية لدى المالك وأداء مؤسسته المصغرة (مقاسًا بالبقاء والكفاءة التشغيلية). مما يدعم صحة الفرضية 1 والفرضية 2، حيث أن معامل المتغير المستقل "الكفاءات الإدارية" كان إيجابياً وذا دلالة إحصائية (p-value < 0.05)، هذه المهارات الإدارية (التخطيط الإستراتيجي، إدارة المخاطر، الإدارة المالية الأساسية) ترفع إحتمالية بقاء المؤسسات المصغرة بنسبة 35%؛

_ إعتماد تقنيات بسيطة مجانية غير مكلفة (مثل برامج المحاسبة المجانية، أدوات الاتصال الرقمي مثل واتساب أو زوم، ومنصات التواصل الاجتماعي للتسويق) لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف. مما يؤكد صحة الفرضية 3؛

_ معامل المتغير المستقل "إستخدام التقنيات" كان إيجابياً وذا دلالة إحصائية، هذا يبين أن إستخدام التقنيات البسيطة يعدِّل أو يقوي العلاقة الإيجابية بين الكفاءات الإدارية وأداء المؤسسة المصغرة. بمعنى أن تأثير المهارات الإدارية على الأداء يكون أقوى عندما يكون مستوى إستخدام التقنيات مرتفعًا. مما يدعم صحة الفرضية 4؛

**الخلاصة:**

تسلط دراسة Ullah et al (2022) الضوء على عامل مهم وأساسي في نجاح واستدامة المؤسسات المصغرة، لكن غالبا ما يتم إهماله. تؤكد أن الإستثمار في تطوير الكفاءات الإدارية الأساسية للمالكين والتوعية بالتقنيات البسيطة، وليس فقط تقديم القروض هو إستراتيجية فعالة من حيث التكلفة، وفائقة الأثر لتعزيز بقاء مثل هذه المؤسسات وكفاءتها في تحقيق تنمية إقتصادية مستدامة.

**16. دراسة Terjesen et al (2022):**

دراسة "الأمر ليس فيما تفعله، بل في الطريقة التي تفعلها بها: ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات المتناهية الصغر" في بريطانيا، العنوان نفسه يعبر بدقة عن جوهر هذه الورقة البحثية، والذي يركز بشكل أساسي على فحص طبيعة وفعالية كيفية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتناهية الصغر، حيث تسعي هذه الدراسة إلى التحقق من: كيفية تنفيذ الممارسات الرسمية أو غير الرسمية، أن جودة التنفيذ تأثر على النتائج التنظيمية، فعالية الممارسات البسيطة والمرنة للمؤسسات المصغرة مقارنة بالأنظمة الرسمية المعقدة للمؤسسات الكبيرة.

لخصت الدراسة الإشكالية المحورية في الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال إدارة الموارد البشرية، فعند التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات المتناهية الصغر، فإن معظم النظريات والممارسات ذات الموارد الكافية ووجود أقسام متخصصة، لا تنطبق بالضرورة على المؤسسات المصغرة (ممارسات غير رسمية، مرنة، ويديرها المالك مباشرة)، إذا الدعوة إلى فهم سياقي خاص بالمؤسسات المتناهية الصغر يثبت أن فعالية الممارسات لا تقاس بمدى تطابقها مع النماذج الرسمية، بل بمدى ملاءمتها للقيود والخصائص الفريدة لهذه المؤسسات، مثل علاقات القرب، المرونة، والقيادة المباشرة للمالك. وعليه فالإشكالية المطروحة بقوة هي: "إلى أي حد يمكن لنماذج إدارة الموارد البشرية التقليدية المُصممة أساسًا للمؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الرسمية والموارد الوافرة – أن تكون قابلة للتطبيق وفعالة في سياق

المؤسسات المتناهية الصغر، التي تتسم بمواردها المحدودة وطبيعتها غير الرسمية، وهل نجاح هذه الممارسات يرتبط بوجودها الشكلي أم بجودة تنفيذها العملي والمرن؟"

النموذج المقترح لهذه الدراسة يخص العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)، والمتغير التابع (أداء المؤسسات متناهية الصغر)، حيث يتم قياس المتغير المستقل من خلال وجهين: البعد الوجودي والجودة التنفيذية، فيما تم قياس المتغير التابع من خلال مؤشرات مثل: الربحية، الجودة، رضا العملاء، وتقليل الأخطاء.

إعتمدت الدراسة قاعدة بيانات UK's Longitudinal Small Business Survey (LSBS) بواسطة إستبيان معياري، حيث شملت 373 مؤسسة متناهية الصغر ببريطانيا، خصت قطاعات متنوعة (الخدمات، التصنيع، والتجارة)، غالبية المسؤولون أشخاص (مالك/مدير الشركة) يديرون جميع قرارات الموارد البشرية.

أثبتت نتائج الدراسة أن الممارسات غير الرسمية لها تأثير إيجابي وقوي على أداء المؤسسة المتناهية الصغر، فأساليب مثل: التوجيه المباشر من المالك، والنمذجة، والتوجيه غير الرسمي، إلى جانب التدريب أثناء العمل (حتى لو كان محدودًا زمنيًا) كانت فعالة للغاية، بدلاً من برامج التدريب الرسمية والمكلفة والتي قد لا تستطيع مثل هذه المؤسسات تحملها. إذا هذه النتائج الإيجابية تحققت بالرغم من أن هذه الأساليب غالبًا ما تكون قصيرة ومكثفة ومرتبطة مباشرة بمهمة محددة..، فالأهم في بيئة المؤسسات المتناهية الصغر هو كيفية تنفيذ الممارسات، وليس وجود سياسات رسمية ومكلفة؛ دعم صحة الفرضية **(H1)**.

العامل الأكثر أهمية والأقوى على الأداء كان جودة التنفيذ مقارنة بوجود الممارسات، فالمؤسسة التي تنفذها بجودة أعلى (بشكل عملي، مرتبط بالعمل، وفي الوقت المناسب) تحقق نتائج أداء أفضل من المؤسسة التي تطبق الممارسة وفقط؛ تأكيد صحة الفرضية **(H2)**.

الممارسات المتعلقة بضمان الجودة والتدريب (مثل: فعالية حتى 10 ساعات سنويا من التدريب المرن والعملي) هي الأكثر تأثيرًا على مخرجات محددة (تقليل الأخطاء وتحسين الجودة). دعم صحة الفرضية الأخيرة **(H3)**.

**نتائج إضافية:**

الممارسات غير الرسمية تساهم بشكل كبير أيضًا في: زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يخفض من معدلات الإضرابات والاستقالات ويعزز الإلتزام التنظيمي؛

الممارسات الرسمية (مثل وجود سياسات مكتوبة) لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء في غياب "جودة التنفيذ"؛

المالك-المدير تظهر فعاليته وتأثيره كمدرب رئيسي للموارد البشرية عندما يحظى بمجموعة من القدرات نذكر منها: يجيد نقل المعرفة والمهارات، يستثمر في تطوير موظفيه، يجيب عن أسئلة العمال ويتقبل الإنتقادات..

خلصت الدراسة إلى أن نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتناهية الصغر لا يعتمد على إتباع أنظمة المؤسسات الكبيرة، بل على ممارسات بسيطة وعالية الجودة ومرنة صادرة مباشرة عن القائد ومدي تفاعله اليومي مع الموظفين في معالجة إحتياجات العمل والتطوير.

**17. دراسة Patel, R., & Sharma, S (2023):**

دراسة Patel & Sharma (2023)، المعنونة تحت إسم " الرقمنة والإستدامة في الحرف الصغيرة: دراسة حالة لحائكي الأنسجة التراثية في الهند"، تتناول تحليل كيفية إستخدام التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها (منصات التواصل الإجتماعي، الإنترنت وتطبيقاته، مواقع البيع المباشر، والدفع الإلكتروني) على حرفيي النسيج اليدوي الصغار في الهند، من أجل تحقيق الإستدامة الإقتصادية والإجتماعية لمؤسساتهم المصغرة.

أهم التحديات والتهديدات الوجودية التي تواجهها المؤسسات المصغرة (المتناهية في الصغر)، قطاع الحرف اليدوية التقليدية في الهند نجد: تخلي أو عزوف معظم الشباب عن ممارسة هذه الحرف، هيمنة الوسطاء هوامش الربح، صعوبة الوصول إلى الأسواق، المنافسة الشديدة من قرنائها أو حتى من المنتجات الصناعية الرخيصة.

إستنادا لهذه العقبات وأخري "هل يمكن للتقنيات الرقمية أن تكون حلًا لهذه المعضلات وتضمن إستدامة المؤسسات المصغرة؟".

دراسة Patel et al مختلطة (نوعية وكمية)، أما مجتمعها فهم حرفيون وحرفيات النسيج اليدوي في ولاية "أوتار براديش" الهندية، حيث تضم حجم العينة: 85 حرفيًا/مؤسسة مصغرة.

أستخدم إستبيان مغلق لقياس المتغيرات الكمية (الدخل، التكاليف، معدل إستخدام التكنولوجيا)، وكذلك مقابلات نصف منظمة لفهم التحديات والآثار الإجتماعية بشكل أعمق، إلى جانب تحليل بيانات المبيعات عبر المنصات الرقمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

_ هناك زيادة ذات دلالة إحصائية بعد إستخدام منصات الرقمية (Instagram وEtsy) للبيع المباشر، حيث إرتفع متوسط الدخل الشهري بنسبة 35%. وعليه فالفرضية **(H1)** مؤكدة؛

_ تبث تسجيل إنخفاض ذو دلالة إحصائية في تكاليف التسويق والتوزيع، بسبب تجاوز الوسطاء ما نسبته 20%. تأكيد الفرضية **(H2)**؛

_ التخفيف من وثيرة إندثار الحرفة التقليدية، والنجاح في إقناع وجذب الشباب لممارسة هذا النشاط في هذا المجال، وخاصة النساء (تحقيق استقلالية مالية أكبر)، حيث شكل تمكينهم الإقتصادي 60 % من العينة. جزئية تأكيد الفرضية **(H3)**.

أهم التحديات التي أشارت إليها الدراسة:

_ 45 % من العينة تواجدهم بالمناطق الريفية يعانون من ضعف البنية التحتية للإنترنت؛

_ 55 % من العينة صرحوا بأن نقص التدريب على المهارات الرقمية هو العائق الرئيسي لإدارة العمليات.

أثبتت الدراسة أن التكنولوجيا الرقمية (خاصة منصات البيع المباشر) تعتبر محركا ومحفزًا قويًا لاستدامة المؤسسات الحرفية المصغرة، لكن هذا النجاح يتطلب تحقيق دعم متكامل وليس تلقائيً يشمل:

_ توفير بنية تحتية رقمية متينة، على رأس أولوياتها تحسين شبكة الإنترنت؛

_ قصد بناء مهارات رقمية، لا بد من تخصيص برامج تدريبية للقائمين على المؤسسات المصغرة؛

_ إستمرارية تقديم الدعم التقني لتخطي تحديات الصيانة والإدارة.

### 18. دراسة OECD (2023):

تكشف الدراسة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، والمعنونة تحت إسم "دعم سياسات إستدامة المؤسسات المصغرة في مرحلة ما بعد كوفيد-19" عن تحول جوهري في إستراتيجية دعم المؤسسات المصغرة، من سياسات رد الفعل إلى سياسات الإستعداد للمستقبل، حيث صبت تركيزها على تقييد وتقييم فاعلية سياسات الدعم الحكومية المختلفة التي تم تطبيقها على مثل هذه المؤسسات، كمساعدة لها على الصمود والتعافي واستعادة إستدامتها خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها، كذلك تزويد وتقديم معلومات وتوصيات قائمة على الأدلة للحكومات وصناع السياسات، الغاية منها تصميم حزم دعم أكثر فعالية في المستقبل تخص أهم شريحة في الإقتصاد

التساؤل الرئيسي المطروح هو كالتالي:

"ما هي سياسات الدعم الحكومي التي كانت الأكثر فاعلية في ضمان إستمرارية واستدامة المؤسسات المصغرة

خلال مرحلة التعافي من جائحة كوفيد-19، ولماذا؟"

إستنادا على هذا الطرح تقترح الدراسة بشكل غير مباشر نموذجًا ثلاثي الزوايا لضمان إستدامة المؤسسات المصغرة (الحفاظ على الوظائف، التحول الرقمي، والبقاء في السوق):

_ الركن المالي: أفضت السياسات الحكومية لتطبيق إعفاءات الضريبية على المؤسسات لضمان الإستقرار؛

_ ركن المعرفة: قصد الوصول إلى مرحلة التكيف والإبتكار إستثمرت الدول في البرامج التدريبية (الدفع نحو الرقمنة)؛

_ ركن رأس المال: لجات الحكومات إلى التمويل الميسر (الدفع نحو الإستثمار في التكيف)، لتأمين النمو وإعادة الإستثمار.

دراسة منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) تحليلية مقارنة، طبقت المنهج المختلط الذي يجمع:

_ التحليل النوعي: تمثل في دراسات حالة ومقابلات معمقة مع أصحاب المؤسسات المصغرة وصناع السياسات لفهم السياق والتحديات بشكل أعمق؛

_ التحليل الكمي: خصص لقياس الأثر الإحصائي للسياسات باستخدام البيانات الإقتصادية والإستبيانات.

أما نموذج الدراسة فهو إقتصادي قياسي الغاية منه تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (متغيرات السياسات)، والمتغير التابع (مؤشرات الأداء والإستدامة)، بالطبع مع التحكم في متغيرات أخرى على غرار (حجم المؤسسة، النشاط، والقطاع..). فيما يخص العينة فهي ممثلة من مؤسسات مصغرة عبر دول الأعضاء في OECD (38دولة) والشركاء، بما فيهم معظم الدول الأوروبية، والولايات المتحدة، وكندا، واليابان، وكوريا، وغيرها)، والتي لديهم برامج دعم واضحة للمؤسسات المصغرة خلال الجائحة، كذلك شملت العينة مسؤولين حكوميين وممثلين عن بنوك التنمية، بالإضافة إلى دراسات حالة مقارنة لدول حققت نتائج ملحوظة (مثل دول شمال أوروبا في مجال الرقمنة، أو دول ذات إقتصادات ناشئة لديها تحديات في الوصول إلى التمويل).

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضيات الرئيسية، بالرغم من أن سياسات الدعم لم تكن متساوية في تأثيرها:

_ الإعفاءات أو التأجيلات الضريبية المؤقتة (ضرائب المؤسسات، ضرائب القيمة المضافة، ضرائب الدخل، والإشتراكات الإجتماعية) كانت الأسرع أثرًا والأكثر فعالية في منعها من الإغلاق الفوري للمؤسسات المصغرة، مما جعلها تحافظ على وجودها في السوق والإستمرارية خلال أصعب فترات الجائحة، بحيث أن توفير سيولة فورية ومباشرة لها بدون ديون، وخاصة التي كانت تعاني من إنخفاض حاد في الإيرادات، سمح لها تغطية التكاليف التشغيلية الأساسية (كالإيجار والرواتب)؛

_ ساعدت البرامج التدريبية المجانية وخاصة في مجال التسويق الرقمي، والتي كانت الأكثر تأثيرًا في تحسين القدرة التنافسية والإستدامة على المدى المتوسط، مالكي المؤسسات المصغرة على تجاوز الإعتماد على الزبائن المحليين أو الطرق التقليدية، ليتمكنوا الوصول إلى قنوات بيع جديدة وأسواق أوسع، مع زيادة مرونة في الأعمال مكنتهم من الصمود أمام الإضطرابات الإقتصادية المستقبلية؛

_ شكلت قنوات التمويل الميسر (بنوك التنمية أو الصناديق الحكومية المخصصة) منفذا وبديلا حاسما للمؤسسات المصغرة التي لديها إمكانات نمو ولكنها تفتقر إلى الضمانات، فتقديم قروض مالية بضمانات مخفَضة، أو أسعار فائدة مدعومة، أو فترات سماح طويلة، مكن العديد من مثل هذه المؤسسات إستئناف نشاطها أو حتى إعادة التوجيه والتكيف مع متطلبات السوق الجديدة. في حين ظلت المؤسسات الأخرى الغير مستفادة تواجه العديد من الصعوبة في الحصول على تمويل من القنوات المصرفية التقليدية بسبب عدم وجود ضمانات كافية أو سجل إئتماني قوي.

خلصت الدراسة إلى أن النهج الأكثر فاعلية هو أنه ما بعد الجائحة لم يعد الهدف الإستراتيجي مجرد إغاثة المؤسسات المصغرة من التوقف، بل دفعها نحو نموذج عمل أكثر مرونة واستدامة، فالإعفاءات الضريبية لم تكن كافية

وحدها لتشكل نوع من أشكال الإنقاذ، بل كان لابد أن تقترن ببرامج التدريب (الدفع نحو الرقمنة) والتمويل الميسر (الدفع نحو الإستثمار في التكيف)، لإنقاذ الأعمال من الإنهيار الفوري وتجهيزها بالمهارات اللازمة للنمو والمنافسة في بيئة إقتصادية شديدة التقلب. هذا المزيج أو الحزمة المتكاملة هي التي حققت إستدامة المؤسسات المصغرة، أما باقي السياسات المنعزلة كانت أقل تأثيرًا.

**19. دراسة Belkacem & Boukerzaza (2023):**

دراسة **"أثر الذكاء الإصطناعي التطبيقي على كفاءة تسيير المؤسسات المصغرة"** تبحث في كيفية تقييم وقياس الأثر الذي يحدثه تطبيق وتوظيف تقنيات الذكاء الإصطناعي وتحديدًا أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP المبسطة على مستوي مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات المصغرة التي غالبًا ما تكون مواردها محدودة، هذا القياس يشمل تحسن تدفق المعلومات، سرعة إتخاذ القرار، وذلك قصد تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، وتحديد المعوقات التي يمكن مواجهتها خلال عملية التطبيق.

بناء على ما ورد يسوق كلا من Belkacem & Boukerzaza الإشكالية التالية: "إلى أي درجة يمكن لتطبيق أنظمة الذكاء الإصطناعي (ERP) أن يُحسِّن من كفاءة تسيير المؤسسات المصغرة، وما هي التحديات التي تعترض عملية هذا التطبيق؟"

إعتمادا على الإشكالية، صاغ الباحثين الفرضيات التالية لاختبارها:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الذكاء الإصطناعي (ERP) على تحسين كفاءة تسيير المؤسسات المصغرة؛

**الفرضية الفرعية الأولى:** يؤدي تطبيق نظام (ERP) إلى تحسين كبير في كفاءة تدفق المعلومات داخل المؤسسات المصغرة؛

**الفرضية الفرعية الثانية:** يؤدي تطبيق نظام (ERP) إلى تقليل ملحوظ في الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية؛

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تواجه المؤسسات المصغرة صعوبات تقنية كبيرة في تكامل نظام (ERP) مع أنظمتها القائمة.

إعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي-تحليلي، فيما طبق النموذج منهجية العلاقة السببية، حيث يتم قياس تأثير المتغير المستقل [تطبيق أنظمة الذكاء الإصطناعي (ERP المبسطة)] على متغيرات تابعة [كفاءة تسيير المؤسسات (كفاءة تدفق المعلومات، وقت إتخاذ القرار)] مع الأخذ في الحسبان وجود المتغير الوسيط/التعديلي (جودة التكامل التقني أو كفاءة المستخدم) يفسر سبب الصعوبات التي تم التوصل إليها، أو التحدي الرئيسي الذي تم إكتشافه.

شملت العينة المديرين أو أصحاب المؤسسات المصغرة في الجزائر، أين قام الباحثان باختيار مؤسسات معروفة باستخدامهم أو بدأوا في تطبيق أنظمة ERP (العينة غير العشوائية). تم توزيع إستبيان على أفراد العينة لجمع بيانات كمية حول تجربتهم مع النظام، وحتى إستخدام مقابلات للحصول على بيانات نوعية أعمق حول طبيعة الصعوبات (نسبة الـ 78%). لتحويل إجابات الإستبيان إلى النتائج تم إستخدام التحليل الإحصائي.

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي كبير وواضح يؤكد أن الذكاء الإصطناعي التطبيقي (متمثلًا في أنظمة ERP) له أثرًا إيجابيًا وملموسًا على كفاءة تسيير المؤسسات المصغرة، خاصة في محوري تدفق المعلومات وسرعة إتخاذ القرار؛

تحسين تدفق المعلومات الداخلي بنسبة 68% الخاص بالمؤسسات المصغرة بعد تطبيق نظام ERP، ساهم في تقليل حواجز التواصل بين الأقسام، إن لم نقل كسرها، وخلق بيئة (مصدر) شفافة وموحدة وموثوقة للبيانات؛

ساعدت الأنظمة التكنولوجية الرقمية وفي مقدمتها تطبيق نظام ERP، إلى إنخفاض وقت إتخاذ القرار بنسبة 45%، وهذا ما يبرز قيمة البيانات الموحدة والفورية، في تمكين القيادة الإدارية من إصدار ردود فعل سريعة، واتخاذ قرارات صحيحة وأكثر دقة؛ إذا الفرضية الفرعية الثانية مؤكدة بشدة؛

مشكلة الصعوبات الكبيرة في التكامل التي تواجهها المؤسسات المصغرة ذات دلالة إحصائية مهمة، فأغلبية العينة (78%) واجهت تحديات ومشاكل كبيرة في عملية تكامل هذه الأنظمة مع عملياتها القائمة أو مع البرامج الأخرى المستخدمة، ما يكشف عن وجود فجوة تقنية تتعلق بالبنية التحتية والتوافق، ويؤكد على أن عملية التبني ليست تقنية فقط بل تنظيمية وتأهيلًا وتخطيطًا. تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

كشفت النتائج النهائية للدراسة عن تقديم تحذيرًا واقعيًا ومهمًا ألا وهو أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المصغرة من أجل نجاحها واستدامتها لا يعتمد فقط على جودة الأداة التقنية (شراء البرنامج)، بل يعتمد بشكل حاسم على إدارة عملية التبني بذكاء "جودة الإستعداد التنظيمي" لاستقبال هذه الأداة وتكاملها (تقديم حلول برمجية أكثر بساطة، ومرونة ودمجها مع البيئة الحالية للمؤسسة)، حيث يكون التركيز على العنصر البشري هو مفتاح تحرير الإمكانات التقنية الكاملة للأداة.

### 20. دراسة Bala & Verma (2024):

تؤكد دراسة Bala & Verma (2024) على أن الإستثمار في رأس المال البشري التقني، بالتركيز على مهارات تقنية بسيطة ومحددة (مثل الصيانة الأساسية)، يمكن مالكي المؤسسات المصغرة الريفية المصغرة من تعزيز إنتاجيتهم وقدرتهم على الصمود والاستمرارية. بشكل أكثر دقة وتحديد تسعي هذه الدراسة إلى تأكيد إذا ما كان التدريب الفني (مثل مهارات الصيانة الأساسية) على أداء واستدامة المؤسسات الميكروية يؤدي إلى تحقيق إضافات قابلة للقياس، والتي لها تأثير مباشر وفوري على الكفاءة التشغيلية.

على أساس ما ورد ساق الباحثان الإشكالية التالية: "ما هو أثر تزويد مالكي المؤسسات الريفية المصغرة (الميكروية) بتدريب تقني عملي (مثل مهارات الصيانة الأساسية) على تحسين كفاءة عملياتهم، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، واستدامة مشاريعهم؟"

إفترض الباحثان الفرضيات الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب الفني على إنتاجية المؤسسات الميكروية الريفية؛

**الفرضية (H2):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب الفني على قدرة المؤسسات الميكروية الريفية على خفض التكاليف التشغيلية (من خلال تقليل مصاريف الصيانة الخارجية)؛

**الفرضية (H3):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب الفني على إستدامة المؤسسات الميكروية الريفية.

نموذج الدراسة سببي، يركز على إختبار الفرضية القائلة بأن التدريب الفني يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي المباشر (مثل الإنتاجية)، مما يعزز بدوره الإستدامة الإقتصادية للمؤسسة. وعليه فإنه يختبر العلاقة بين متغير مستقل (التدريب) ومتغيرات تابعة (مؤشرات الأداء والإستدامة)، مع وجود متغيرات وسيطة.

أسفرت الدراسة عن نتائج مستخلصة بعد التحليل تمثلت على النحو التالي:

أظهرت البيانات وجود أثر إيجابي للتدريب الفني على الإنتاجية، ونتائج ذات دلالة إحصائية في نفس الإتجاه، حيث تم تسجيل:

_ زيادة في الإنتاجية بنسبة 18% في المتوسط بالمؤسسات التي تلقى مالكوها تدريبًا فنيًا مقارنة بالمجموعة الضابطة؛

_ تسجيل إنخفاض ملحوظ في التكاليف التشغيلية المتعلقة بالإصلاحات والصيانة (مصاريف الصيانة الخارجية وشراء معدات جديدة) بسبب القدرة على الإصلاح الذاتي؛

_ القدرة على معالجة الأعطال بوثيرة أسرع، قلل من الوقت الضائع وزاد من وقت التشغيل؛

_ بعض الملاك الذين تلقوا تدريب أمامهم فرصة لتنويع مصادر دخلهم، من خلال تقديم خدمات صيانة للآخرين في القري؛

_ تطبيق مهارات تقنية نتج عنه تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وقلل من وقت التسليم، فزاد من رضا العملاء؛

_ أصبح رواد الأعمال أو المالكون أكثر ثقة واستقلالية في إدارة الجوانب التقنية لأعمالهم، وعزز إكتفائهم الذاتي، مما ساعد في تحقيق إستدامة طويلة المدى للمؤسساتهم.

في الأخير قدمت دراسة Bala & Verma (2024) حجة ودليلاً قويًا مفاده أن مفهوم رأس المال البشري أوسع من أن يشمل التعليم الرسمي والمهارات الإدارية فقط، بل يشمل أيضا المهارات الحرفية والتقنية العملية. فالتركيز على مهارات تقنية بسيطة ومحددة (مثل الصيانة الأساسية) رفع من فعالية التدريب الفني المحدد و جعله قصير المدة، منخفض التكلفة، وسهل التطبيق على نطاق واسع من قبل الحكومات أو منظمات التنمية، كما أن تدخل هذا البرنامج المباشر حسن أداء واستدامة أصغر الوحدات الإقتصادية في المناطق الريفية، و ساعد على تعطيل حلقة مفرغة من المشاكل التي تواجهها المؤسسات المصغرة، لاكن قد يكون نجاح التدريب الفني محدودًا إذا لم يكن هناك سياسات داعمة مثل الوصول إلى قطع الغيار بأسعار معقولة أو توفير الأدوات الأساسية، و عليه فلا بد من الأخذ بمحمل الجادة التكامل مع السياسات الأخرى.

## عاشرا: مناقشة الدراسات السابقة

يمثل الجدول رقم (01) الدراسات السابقة التي قمنا بمعاجلتها وعنوان المجلات التي نشرت بها .

**الجدول رقم (01): الدراسات السابقة**

| الباحث | نوع البحث | عنوان البحث | المؤشرات | مجلة النشر | السنة | البلد |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Klapper et al** | مقال | "Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship" | تأثير البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية | Journal of Financial Economics | 2006) ( | 85 دولة نامية ومتقدمة |
| **Beck & Demirgüç-Kunt** | مقال | "Small and Medium-Sized Enterprises: Access | المؤشر التمويلي | | 2006) ( | 54 دولة نامية ومتقدمة |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Journal of Banking & Finance | | to Finance as a Growth Constraint" | | |
| كينيا | 2009) ( | Entrepreneurship Theory and Practice) ، | الإبتكار والعوائد المتكررة | "Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups" | مقال | **Khavul et al** |
| 99 دولة نامية، ومتقدمة | 2011) ( | World Bank Policy Research Working Paper | تأثير البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية | "Small vs. Young Firms Across the World" | مقال | **Ayyagari et al** |
| دراسات سابقة (المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبية أخرى) | 2011) ( | Handbook of Entrepreneurship Research | تفاعل ثلاثة مؤشرات (رأس المال البشري، ورأس المال المالي، واستراتيجية التسويق والابتكار) | "Entrepreneurship and Small Business: Growth and Survival" | مقال | **David J. Storey** |
| ميلان (ايطاليا) | 2016) ( | Universal Journal of Management | مؤشرات مختلطة (العوامل الشخصية، عوامل تتعلق بالمؤسسة وأخرى بالمحيط) | Growth Determinants of Small Mediem Enterprises (SMEs) | مقال | **Sarwoko & Frisdiantara** |
| الجزائر | 2016) ( | مجلة الإبتكار والتسويق | المؤشرات الإدارية والتنظيمية، المؤشرات التمويلية | واقع المؤسسة المصغرة في الجزائر في ظل إصرار القطاع غير الرسمي وحتمية الإبداع والابتكار. | مقال | **وهاب محمد، رادي نور الدين** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| مقاطعة كيبك (كندا) | 2016) ( | مؤتمر علمي | مؤشرات مختلطة (قيادة، موارد مالية ومادية، عمليات، فريق عمل، إستراتيجية تسويقية مستدامة) | Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux | مقال | **Josée St-pière et autres** |
| ماليزيا | 2018) ( | Sustainability | تأثير البيئة التنظيمية والسياسات الحكومية | Entrepreneurial Knowledge, Skills, and Performance: The Mediating Role of Micro-Enterprise Sustainability. | مقال | **Al-Mamun et al.** |
| الجزائر | 2018) ( | مجلة الباحث الاقتصادي | المؤشرات (الإداري والتسييري، التمويلية والتسويقية، الفنية والإنتاجية) | العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية) | مقال | **بن حراث حياة وحميدا تونصر** |
| أوغندا | 2019) ( | World Development | مؤشر إدخال التكنولوجيا البسيطة والكفاءة الإنتاجية | The Role of Simple Technology in Enhancing the Productivity of Micro-Enterprises in Uganda | مقال | **Ssewanyana & Kasirye** |
| مجموعة مختارة من الدول النامية | 2020) ( | World Development | المؤشر التسويقي | "Small Business Survival in Developing Countries" | مقال | **McKenzie** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أمريكا اللاتينية | 2020) (| Journal of Business Research | المؤشر التسويقي | Network-based marketing models for micro-entrepreneurs in Developing économies | مقال | **Jaqueline Pels, Moriah Meyskens, Luis Fernando Gutierrez** |
| 64 دولة نامية | 2021) (| World Bank Economic Review | المؤشر التمويلي | "The Role of Financial Inclusion in Micro-Enterprise Sustainability" | مقال | **Demirgüç-Kunt et al** |
| مجموعة من الدول النامية | 2022) (| Journal of Business Research | المؤشر الإداري والفني | "The Role of Managerial Competencies in Sustainable Micro-Enterprise Performance" | مقال | **Ullah et al** |
| بريطانيا | 2022) (| Human Resource Management Journal | المؤشر التسييري والإنتاجي | "Human Resource Practices in Micro-Firms" | مقال | **Terjesen et al** |
| الهند | 2023) (| Journal of Small Business and Enterprise Development | المؤشر التسويقي | Digitalization and Sustainability in Small-Scale Crafts: A Case Study of Heritage Handloom Weavers in India | مقال | **Patel, R., & Sharma, S** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** | مقال | "Policy Support for Micro-Enterprise Sustainability Post-COVID-19" | تأثير السياسات الحكومية | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) | (2023) | مؤسسات الأعضاء في OECD |
| **Belkacem & Boukerzaza,** | مقال | "أثر الذكاء الاصطناعي التطبيقي على كفاءة تسيير المؤسسات المصغرة" | المؤشر التسييري | مجلة جامعة قسنطينة للاقتصاد الرقمي | (2023) | الجزائر |
| **Bala & Verma** | مقال | "Technical Training and Sustainability of Rural Micro-Enterprises" | المؤشر الإداري والفني | Journal of Small Business Management | (2024) | الهند |

جميع الدراسات السابقة التي قمنا بتحليلها، سواء في السياقات الحضرية أو الريفية، النامية أو المتقدمة، وبالرغم من تنوعها، إلا أنها عالجت نفس المتغير التابع، المتمثل في إستدامة المؤسسات المصغرة ("أداء المؤسسة" بمختلف أبعاده كمي، نوعي، إستمراري)، أو تدور حول نفس المفهوم **" البقاء والإستمرارية** مثل ما جاء في دراسة: Storey (2011) وMcKenzie (2020) وDemirgüç-Kunt et al (2021)، **النمو و النجاح** مثل: Endi Sarwoko and Frisdiantara (2016) وSt-Pière et al. (2016)، **الإنتاجية والكفاءة** دراسات: Bala & Verma (2024) وSsewanyana & Kasirye (2019) وBelkacem & Boukerzaza (2023) ، **القدرة على الصمود** دراسة: OECD (2023) وMcKenzie (2020)**.**

أما فيما يخص المتغيرات المستقلة، فقد تم إختبار أبرزها (تختلف حسب أهداف كل بحث، والنموذج النظري المكيف حسب كل دراسة)، فمن خلال تحليل هذه الدراسات معًا يمكننا تحديد إطار متكامل يسلط الضوء على محاور رئيسية تسمح للمؤسسات المصغرة من النمو والبقاء، خاصة في ظل التحديات الإقتصادية والبيئات التنافسية المتقلبة، والتي يمكن تجميعها في **متغيرات (إدارية وفنية، مالية، تسييرية وإنتاجية، تسويقية)**، بالإضافة إلى متغيرات أخري على غرار:

_ **المتغيرات المرتبطة برأس المال البشري:** والتي تعد الأكثر تأكيدًا عبر الدراسات، وتُصنّف أساسًا ضمن المؤشرات الإدارية والتسييرية، وقد تمتد إلى مؤشرات إنتاجية أو حتى مالية في بعض السياقات، حيث نجاح المؤسسة مرهون مباشرة بإمكانات المالك/المسير:

الممارسات القيادية والإدارية "التخطيط، إدارة المخاطر، إتخاذ القرار" (Ullah, 2022)، المهارات التقنية (Bala, 2024)، التدريب (Terjesen, 2022)؛

_ **متغيرات رأس المال المالي:** تُصنّف عادة ضمن المؤشرات المالية، لكنها قد ترتبط أيضًا بالمؤشرات التسييرية والإنتاجية في بعض السياقات التطبيقية، حيث يعتبر التمويل والدعم الحكومي وفقًا للعديد من الدراسات العائق الأبرز لبقاء مثل هذه المؤسسات وقدرتها على الصمود، فهو بالنسبة لها شريان حياتها:

الوصول إلى التمويل (Demirgüç-Kunt, 2021 ؛Beck, 2006)، الدعم المالي الحكومي (OECD, 2023؛ Al-Mamun, 2018)، الحوافز الحكومية تعزز فرص البقاء (Ayyagari et al 2011)؛

_ **متغيرات البيئة الخارجية:** تُعد عوامل مؤثرة أو محدِّدة تؤثر على أداء المؤشرات الداخلية (الإدارية، الفنية، المالية، التسييرية، الإنتاجية، التسويقية)، إلا أنها لا تُصنّف مباشرة ضمنها، لذا يمكن تصنيفها كإطار خارجي تحليلي يُستخدم كأكثر العوامل المحفزة أو المعيقة لتفسير سلوك المؤسسة وتفاعلها مع محيطها. نجد السياسات العامة والبيئة التنظيمية المحيطة بها، وهذا ما تؤكده الدراسات التالية:

الدعم الحكومي "الحوافز، الإعفاءات الضريبية، برامج التدريب" (Ayyagari, 2011، توصيات OECD ,2023)، البيئة التنظيمية: "البيروقراطية، الضرائب، القوانين" (Klapper, 2006)، القطاع غير الرسمي (وهاب محمد، رادي نور الدين، 2016)؛

_ **متغيرات إستراتيجية وتكنولوجية:** تخص العمليات الداخلية وكيفية إدارتها، بالإضافة إلى تفاعل المؤسسة المصغرة مع الأسواق:

إعتماد التكنولوجيا (Ssewanyana, 2019 ؛McKenzie, 2020)، أدوات رقمية (Ullah et al 2022,؛ Patel, 2023)، الذكاء الإصطناعي أنظمة ERP (Belkacem, 2023)، الرقمنة (Patel & Sharma ,2023)؛

_ **متغيرات الإبتكار:** تُعد من المتغيرات متعددة الأبعاد، ويمكن تصنيفها ضمن عدة مؤشرات داخلية بحسب طبيعتها وتطبيقها داخل المؤسسة، تكتسي أهمية بالغة لاستمرار المؤسسات المصغرة، وكحل إستراتيجي لاكتساح الأسواق وتوسعها. بالرغم من تداخلها مع المتغيرات الأخرى، إلا أنها تستحق التصنيف بشكل منفصل:

إستراتيجيات التسويق والإبتكار (Jaqueline Pels et al ,2020؛ Pels et al ,2020؛ St-Pière et ,2016 al؛ Storey, 2011؛ Khavul, 2009)، الإبداع والإبتكار "تطوير المنتجات، التسويق الإبداعي" (دراسة وهاب محمد 2016، بن حراث وحميدا تونصر 2018، Endi Sarwoko and ,2016 Christea Frisdiantara).

أما فيما يخص الإطار النظري، فمعظم ما اعتمدته هذه الدراسات مجموعة من النظريات الإقتصادية والإدارية لتفسير العلاقات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وأبرزها:

_ **نظرية الموارد:** تعد النظرية السائدة، حيث من خلالها يتم إظهار وتأكيد أن إمتلاك المؤسسة المصغرة لموارد إستثنائية (بشرية، مالية، تكنولوجية) يعطيها ميزة تنافسية. يتجلى هذا في دراسات:

Storey (2011), Ullah et al (2022), Beck & Demirgüç-Kunt (2006), Demirgüç-Kunt et al) 2021).

_ **نظرية المؤسسات:** تشرح وتبين كيفية تأثير البيئة الخارجية (القوانين، الدعم الحكومي، البيروقراطية) على سلوك وأداء المؤسسات. دراسات:

Klapper et al (2006): تأثير التنظيمات, Ayyagari et al (2011) و OECD (2023): دور الدعم الحكومي.

_ **نظرية الإبتكار:** الهدف من وراء إستخدام هذه النظرية فهم كيفية أن تبني الأفكار الجديدة (منتجات، عمليات، أسواق) يحسين أداء المؤسسة المصغرة، كما في دراسات:

Khavul et al (2009), McKenzie (2020), Belkacem & Boukerzaza (2023)، دراسة وهاب محمد، رادي نور الدين (2016).

_ **نظرية رأس المال البشري:** كلما إستثمرنا في تعليم وتدريب الأفراد، زادت إنتاجيتهم وبالتالي زادت قيمة هذا "الرأس المال". هذه العلاقة موضحة في دراسات:

Storey (2011), Terjesen et al. (2022), Bala & Verma (2024).

إستهدفت كل هذه الأبحاث عينة وأحجام مختلفة (مدير/مالك، أشخاص، قاعدة بيانات، تقارير) من المؤسسات المصغرة المنتشرة عبر الدول المشار إليها في الدراسات السابقة، في شتى القطاعات (تصنيع، حرف، خدمات، تجارة) باعتبارها عماد الإقتصاد الشعبي وقلب الإقتصاد غير الرسمي. هذه الخلايا الحيوية ليست خياراً، بل ضرورة إستراتيجية لأي خطة تنموية شاملة.

نشير إلى أنه إذا ما أردنا إظهار وتأكيد العلاقة بين هذه العشرون دراسة سابقة، والمقاربات الكبرى (النظريات والمقاربات الإقتصادية، المقاربات المالية، المقاربات الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية)، فسيكون ذلك من خلال تصنيفها أو ترتيبها ضمنها على الشكل التالي:

**_ النظريات والمقاربات الإقتصادية:**

- التحليل الإقتصادي الكلي: Beck & Demirgüç-Kunt (2006) (تأثير الوصول إلى التمويل على النمو

الإقتصادي)، Ayyagari et al (2011) (مساهمة المؤسسات المصغرة في التوظيف والنمو)، Ssewanyana & Kasirye (2019) (إنتاجية المؤسسات المصغرة في سياق الإقتصاد الكلي)، OECD (2023) (سياسات الإقتصاد الكلي لدعم المؤسسات المصغرة).

- النظرية الإقتصادية الجزئية: Klapper et al (2006) (تحليل بيئة الأعمال وتأثيرها على ريادة الأعمال).

**_ المقاربات المالية:**

- المقاربات النظرية: Bala & Verma (2024) (مؤشرات الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات المصغرة)؛
- المقاربات التجريبية: Al-Mamun et al (2018) (العلاقة بين التمويل والأداء)، McKenzie (2020) (تجارب

ميدانية في تحسين الممارسات المالية)، Demirgüç-Kunt et al (2021) (الشمول المالي والتمويل)، Ullah et al (2022) (مؤشرات الاستدامة المالية)، Patel & Sharma (2023) (تحليل الأداء المالي للمؤسسات المصغرة).

**_ المقاربات الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية:**

- المقاربات الإستراتيجية: Khavul et al (2009) (دور الإبتكار والإستراتيجية في نمو المؤسسات المصغرة)، David J. Storey (2011) (فهم قطاع الأعمال الصغيرة)، Josée St-Pierre et autres (2016) (الأداء والممارسات الإدارية)، Pels et al (2020) (التوجهات الإستراتيجية والاستدامة)، Terjesen et al (2022) (الابتكار والإدارة الاستراتيجية)؛
- المقاربات التنظيمية والإدارية:( Sarwoko & Frisdiantara (2016 (العوامل الداخلية المؤثرة في النمو)، وهاب

محمد & رادي نور الدين (2016) (المعوقات التنظيمية والبيئية)، بن حراث حياة & تونصر (2018) (تحديات الاستدامة في المؤسسات الجزائرية)، Belkacem & Boukerzaza (2023) (استدامة المؤسسات المصغرة في الجزائر).

نشير كذلك، إلا أنه بعض الدراسات تجمع بين أكثر من مقاربة، مثل الإقتصادية والمالية أو الإستراتيجية والتنظيمية، كما أن الدراسات التجريبية تعتمد على بيانات ميدانية وتحليل إحصائي، بينما النظرية تبني نماذج تفسيرية.

أداة الدراسة المستخدمة من طرف الباحثون لجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسات الميدانية، تمثلت معظمها في استبيانات، باعتباره الأداة المناسبة، والأكثر إستخداما في الأبحاث الخاصة باستدامة المؤسسات المصغرة، باستثناء دراسات مثل: [Storey (2011)، بن حراث حياة وحميدا تونصر (2018)، OECD (2023)] تحليل بيانات للدراسات السابقة، [Ayyagari et al. (2011)، Beck & Demirgüç-Kunt (2006)، Demirgüç-Kunt et al. (2021)] تحليل بيانات من البنك الدولي. فيما يخص الأساليب المستخدمة تم توظيف بكثرة الأسلوب الإحصائي المتمثل في الإنحدار للتحقق من فرضيات الدراسة.

خلصت الدراسات السابقة إلى نتائج متقاربة من حيث تأثير بعض المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة)، بينما تباينت النتائج بخصوص تأثير بعض المتغيرات الأخرى، حيث أنه من بين أهم ما توصلت إليه النتائج:

_ تختلف أولويات الدراسات حسب السياق الجغرافي؛ ففي الدول النامية تركز على التمويل والدعم الحكومي، بينما في الدول المتقدمة تبرز أهمية التكنولوجيا والابتكار؛

_ أبرزت الدراسات الحديثة (2022–2024) أهمية الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، والتدريب الفني كعوامل جديدة لاستدامة المؤسسات المصغرة؛

_ إنصب تركيز الدراسات الجزائرية على المعوقات البنيوية مثل القطاع غير الرسمي، وطرحت الإبداع كحل إستراتيجي؛

_ دراسات مثل: Terjesen et al. (2022) ، وBelkacem & Boukerzaza (2023) تبحث في ممارسات الموارد البشرية ، و تدرس العمليات الداخلية للمؤسسات المصغرة على التوالي، تسمح بتوفير عمقاً أكبر لفهم آليات العمل، خلافا لمعظم الدراسات الأخرى التي تتعاطى مع المؤسسات من الخارج؛

_ **المهارات الإدارية والتدريب:** تزيد من فرص بقاء المؤسسات المصغرة بنسبة تصل إلى 35%. دراسة Ullah et al. (2022) ؛

_ **التمويل:** تحصيل تمويل صغير يرفع من نسب الإستدامة 50%. دراسة Demirgüç-Kunt et al. (2021) ؛

_ **تطبيق التكنولوجيا البسيطة:** تحسن الإنتاجية بنسبة 18% في بعض الحالات. دراسة Bala & Verma (2024) ؛

_ **الإبتكار:** يساعد على تحقيق عوائد متكررة وضمان البقاء. دراسة Khavul et al. (2009) ؛

_ **الدعم الحكومي:** الحوافز الضريبية والبرامج التدريبية كانت فعالة بعد الأزمات. دراسة Ayyagari et al. (2011) ؛

_ **الرقمنة:** المؤسسات التي اعتمدت على القنوات الرقمية كانت أكثر صمودًا بعد كوفيد-19. دراسة McKenzie (2020) ؛

_ **البيئة التنظيمية:** البيروقراطية والضرائب المرتفعة تعيق نمو المؤسسات المصغرة. دراسة Klapper et al. (2006).

يضاف إلى هذه النتائج أنه بالرغم من الإختلافات المسجلة في المنهجيات (كمية/نوعية، نظرية/ميدانية، عينات صغيرة/كبيرة)، إلا أن هناك إتفاق كبير بين الدراسات من مختلف أنحاء العالم (الجزائر، ماليزيا، أوغندا، الهند، كندا، إلخ.) على العوامل الرئيسية للاستدامة، مما يعطي مصداقية عالية لهذه النتائج.

وعليه فإن هذه النتائج تشير إلى اتساق ملحوظ، فمعظمها تتفق على أن إستدامة المؤسسات المصغرة لا يعتمد على عامل واحد، بل على تركيبة متكاملة (مزيج) من القدرات الداخلية (المهارات، الإدارة، الإبتكار) والموارد (التمويل، التكنولوجيا) في إطار بيئة خارجية داعمة (سياسات حكومية ملائمة)، بمعنى آخر لا يمكن لمؤشر بمفرده ضمان البقاء والإستمرارية، حيث أن ضعف أحد هذه العوامل أو غيابه قد يكون كافياً للإخفاق. بناءً على هذه التحاليل ومجموعة الأدلة المقدمة، يمكن القول إن أي برنامج لدعم المؤسسات المصغرة يجب أن يكون شاملاً ومتكاملاً.

# الفصل الأول

# الإطار النظري للمؤسسات المصغرة:

# رؤية وأبعاد

**تمهيد:**

في ظل الأحداث المتسارعة ومختلف المتغيرات العالمية كإقتصاد السوق وإرتفاع عمليات التحرير التجاري والمالي والتطورات التكنولوجية الهائلة، تحت وطأة تداعيات العولمة ومشاكل التمويل أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تنظيم الإقتصاد الكلي، الجزئي أو المؤسساتي والبحث عن حلول واقتراح برامج ونماذج إقتصادية جديدة من شأنها خلق أرضية تنموية مناسبة قادرة على البقاء والإستمرار ومجرات المنافسة المحلية والخارجية والصمود في وجه الصدمات والأزمات الإقتصادية.

المؤسسات المصغرة كونها دعامة أساسية في القطاع الخاص، ومفتاحا للمشاريع الكبيرة ومتمما إقتصاديا لها، تعتبر محرك أساسي و أهم الروافد التي تصب في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية، باعتمادها مختلف البرامج وضبط مجموعة من الإجراءات والقوانين الكفيلة بالتطوير والترقية، فهي بمثابة آلية حقيقية من آليات تحقيق التنويع الإقتصادي، ومدخلا مهماً من مداخل النمو الاقتصادي، حيث تشكل نحو90% من المنشآت في العالم ، تعمل على تقليص نسبة البطالة بتوظيف أكثر من 70% من اليد العاملة، والزيادة في القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام، باعتمادها في تمويلها أساسا على المدخرات الشخصية والعائلية وتدعيم الدولة، كما أن إنتشارها الواسع جغرافيا يجعلها تغطي مناطق واسعة بها أعدادا كبيرة من السكان، ما يضمن توزيع مصادر الدخل و الإستخدام الأمثل لرأس المال و تنشيط الحركة الإقتصادية ، التسويقية و الإنتاجية، فلقد أضحى من غير المتوقع إحداث نمو متوازن وتنمية محلية مستدامة دون دعم وتنمية هذه المؤسسات.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات المصغرة

يكتسي مفهوم مصطلح المؤسسة طابعا إقتصاديا محضا، فهو من إبتكار رجال الإقتصاد، ومهما تعددت المصطلحات الدالة على المؤسسات الصغيرة كإسمي منشأة الأعمال الصغيرة أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، أو حتى مصطلح المؤسسات والصناعات

الصغيرة والمتوسطة كما هو الحال في الجزائر، تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منهجا متميزا قائما بذاته. [1]

فبالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في الإرتقاء باقتصاديات الدول النامية والمتقدمة، كونها البديل الأجدر لتنشيط مجال الصادرات وتنويع الإقتصاد خارج المحروقات، حيث تشير الإحصائيات الحديثة المتوصل إليها إلى أن 90 ٪ من المؤسسات المتدخلة في تنشيط الأسواق العالمية بمختلف أنواعها هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لازالت تواجه مجموعة من الإشكاليات والتساؤلات، منها ما هو متعلق بتعريفها، فلحد الآن لم يتم التوصل إلى تعريف جامع مانع ينطبق على جميع المؤسسات وفي كل المناطق وتحت كل الظروف، فهو يختلف ويتعدد حسب الأمكنة، الأزمنة، والأنظمة الإقتصادية، ما جعل منه مفهوما متغيرا ومتجددا باستمرار.[2] ومنها ما يرجع أساسا إلى إختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، حيث تعتمد الدول المتقدمة على المعايير النوعية (الإستقلالية، حصة السوق.... إلخ) في تعريفها لهذه المؤسسات الإقتصادية، أما الدول النامية فنجدها تركن إلى إستخدام المعايير الكمية (عدد العمال، رأس المال...إلخ) ومنها ما يتعلق بأشكالها وخصائصها، زد على ذلك أنّ كلمات مصغرة أو صغيرة جدا، ناشئة، صغيرة، متوسطة هي مفاهيم تقنية تكتسي الطابع النسبي ما يجعلها تختلف من قطاع إلى آخر داخل نفس الدولة، ومن دولة إلى أخرى، متأثرة بالنظام السياسي المتبع في البلاد والظروف الإقتصادية المحيطة بها. بات من المؤكد أنه توجد صعوبة في وضع تعريف قانوني محدد وموحد لهذه المؤسسات.[3] وهذا ما يترتب عنه مواجهة عراقيل والاصطدام بصعوبات كبيرة من قبل المهتمين بهذا النوع من المؤسسات ومتخذي القرارات بشأن السياسة التي يتعين إختيارها من أجل دعم وترقية وتطوير هذه المنظومة المؤسساتية لمواصلة نشاطها واستدامتها.

وقد إرتأينا تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: تعدد تعاريف المؤسسات المصغرة

[1] . لوكادير مالحة، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، 2012، ص1.

[2] . إقلولي ولد رابح صافية، تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد 02، 2009، ص112.

[3] . ALFRED Jauffret, Droit commercial, 21ème Edition, LGDJ, Paris, 1993, p.p.347-349.

المطلب الثاني: جملة من التعاريف حسب الدول والمنظمات للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: المؤسسات الناشئة إلتفاتة توضيحية

## المطلب الأول: تعدد تعاريف المؤسسات المصغرة

أجمعت معظم الجهات والأطراف المختصة والمهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصعوبة تحديد وإيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسيها ودورها الريادي في عملية النمو والتنمية الاقتصادية وهذا على المستوي العالمي، فالتعريفات المطروحة لهذه المؤسسات إختلفت من دولة لأخري على حسب إختلاف إمكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ومدي التقدم التقني السائد ومراحل النمو التي بلغتها هذه المؤسسات، فقد ثبت عن إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من 55 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة.[4] كما أظهرت إحدى الدراسات الصادرة عن مؤتمر الأمم للتجارة والتنمية (UNCTAD ) أن هناك أكثر من 500 تعريف مختلف لتحديد حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 75 دولة.[5] وترجع هذه الصعوبة والإختلافات بين الدول والمنظمات الإقتصادية المختلفة إلى تواجد جملة من المعوقات نذكر أهمها: الإرادة السياسية الخاصة بالبلد المراد إقامة عليه مثل هذه المشاريع؛

_ تباين درجة النمو بين اقتصاديات الدول؛

_ طبيعة وتنوع النشاط الاقتصادي؛

_ إختلاف وتعدد المعايير المستخدمة في التعريفات:

### الفرع الأول: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات المصغرة

تم الإعتماد في تعريف المؤسسات المصغرة على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو إستخدام خصائص وظيفية او إعتماد معايير اخري، وبالرغم من

[4] . ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2012، ص 16.

[5] . أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص17.

تعدد المعايير والعناصر والإعتبارات وتعارضها أحيانا، إلا أن هناك تركيز على نوعان من المعايير هما: المعايير الكمية والمعايير الوصفية (النوعية).

- **المعايير الكمية:** تعد من أكثر المعايير شيوعا وترتكز على مجموعة من المؤشرات الكمية من بينها: عدد العمال

وموظفين، رأس المال المستثمر، القيمة المضافة، ... إلخ ومن بين أهم المعايير الكمية المتفق عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

أ. **معيار عدد العاملين:** يعد هذا المعيار الأكثر إنتشار في العالم واستخداما في تعريف المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وخاصة في الدول النامية، نظرا لتوفر البيانات الخاصة بالعمال في معظم دول العالم، سهولة حسابه، تطبيقه، وثباته لفترة من الزمن. [6] وفي إحصاء للمعايير الأكثر إستخداما لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شمل أكثر من 50 دولة، تبين ان 77٪ من هذه الدول تعتمد على معيار العمالة في التعريف. [7]

**ب. معيار رأس المال المستثمر:** يختلف هذا المعيار باختلاف الدول التي توجد بها هذه المؤسسات، حيث يعتمد

في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مقدار حجم رأس المال المستثمر فيها، درجة النمو الإقتصادي الذي بلغته الدولة، مدي وفرة أو ندرة عناصر الإنتاج.[8] من الأفضل إستخدام أكثر من معيارين للحكم على المؤسسة أنها صغيرة، متوسطة أو كبيرة لهذا يمكن الجمع بين مؤشر معيار عدد العاملين ومعيار رأس المال المستثمر وهو ما يطلق عليه بالمعايير المركبة أو الترجيحية للتمييز، فاستخدام أحدهما دون الأخر قد يفقد المؤسسة الدقة في تصنيفها وبقسمة

[6] . حسين عبد الجليل، التقارير المالية في المنشاة الصغيرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2017، ص36.

[7] . عباس علي المجرن، الصناعات الصغيرة في الكويت مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 2،
جامعة الكويت، ماي 2000، ص 233.

[8] . عبد المطلب عبد الحميد، إقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص.ص(25-26).

المعيار الأول على الثاني نحصل على مؤشر جديد يعرف بمعيار رأس المال إلى العمل أي حجم رأس المال الازم لتوظيف عامل واحد.[9]

**ت. معيار العمالة ورأس المال (المعيار الثنائي):** معامل رأس المال او المعيار الثنائي أو معيار العمالة ورأس المال

أسماء لمعيار واحد يعرف على أنه حجم رأس المال المستخدم للوحدة الواحدة من العمل، جديد أفضل وأحسن دعت إليه الحاجة لتدارك النقص المسجل في المعيارين السابقين (حجم العمالة ورأس المال المستثمر)، يعتبر من أحسن المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات إلا أنه لا يخلو من العيوب، يحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد المال والناتج يعني كمية الإضافة إلى رأس المال (الإستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة.[10] ينطوي هذا المعيار على علاقة عكسية بين عدد العمال وحجم رأس المال المستثمر، من مزاياه يسمح بتحديد الحدود

القصوى لمعاملي رأس المال والعمل السائدين بهذه المؤسسات وتخطيط المستوي الملائم لها.[11]

من المعايير الكمية المعمول بها في تصنيف والتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لعينة مكونة من 54 دولة قام بها البنك الدولي، حيث أفضت هذه الدراسة إلى وجود إتجاه تفضيلي للمعايير الكمية سوآءا في الدول النامية أو الدول المتقدمة، وهي مسجلة على التوالي في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 02: مجموعة المعايير المعتمدة في دراسة البنك الدولي لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| المعايير | عدد الدول النامية قيد الدراسة | عدد الدول المتقدمة قيد الدراسة |
|---|---|---|
| **عدد العاملين** | 06 | 09 |
| **رأس المال المستثمر** | 10 | 01 |

[9] . عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق تنمية المستدامة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2018، ص14.

[10] . نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص32.

[11] . الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو إقتصادي منشود، دراسات منتدى الرياض الإقتصادي، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، أكتوبر 2003، ص 38.

| | | |
|---|---|---|
| **قيمة المبيعات السنوية** | 01 | 00 |
| **عدد العاملين ورأس المال المستثمر** | 16 | 03 |
| **عدد العاملين وقيمة المبيعات السنوية** | 01 | 02 |
| **رأس المال المستثمر وقيمة المبيعات السنوية** | 01 | 00 |
| **عدد العاملين ورأس المال المستثمر وقيمة المبيعات** | 04 | 00 |

**المصدر:** - محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جانفي (2004)، ص 11.

- **المعايير الوصفية (النوعية):**

عادة ما يتم إستخدام هذه المعايير لتوضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباقي المؤسسات الأخرى، والمساهمة في تقديم إضافة نوعية لتحديد التعريف الخاص بهذه المؤسسات، لا يمكن حصرها إحصائيا بسهولة لهذا يضطر الباحث في العديد من المرات للإعتماد على المعايير الكمية، غالبا ما تعكس هذه المعايير الوصفية الخصائص الوظيفية للمؤسسات (نوع الملكية، الحصول على الإئتمان، الإتصال بالعملاء والموردين، درجة التخصص في الإدارة...إلخ). [12] من بين المعايير الوصفية نذكر:

أ. **المعيار القانوني:** يعتمد تحديد الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طبيعة وحجم المال

المستثمر فيه وطريقة تمويله، فغالبا ما يكون رأس مال شركات الأشخاص صغيرا مقارنة برأس مال شركات الأموال، باعتماد هذا المؤشر تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حدود شركات (عائلية، الأفراد، تضامنية، التوصية البسيطة). [13]

ب. **معيار الإستقلالية (معيار إستقلالية الإدارة والعمل):** في هذا المعيار ينفرد المسير باتخاذ القرارات ويتحمل

المسؤولية كاملة إتجاه المؤسسة، فهو المالك ذو الطابع الشخصي. [14]

[12] . ما كولم شارف، إدراة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، 2009، ص15.

[13] . هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص27.

[14] . كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص42.

**ت. المعيار التنظيمي:** يشترط تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إذا كانت تتصف بخاصتين

من أكثر من الخواص التالية:[15] الجمع بين الملكية والإدارة - الإعتماد الكلي أو بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأس مالها - عدد مالكي رأس المال قليل - إعتماد عوامل الإنتاج المحلية بشكل كبير - إستخدام حجم طاقة إنتاجية صغيرة أو متوسطة - حصر نطاق الإنتاج في تركزه في سلعة أو خدمة محددة.

**الفرع الثاني: أشكال المؤسسات الإقتصادية**

باعتماد معايير الاقتصادية التصنيف التالية: معيار التوجه، معيار الإنتاج، معيار النشاط ومعيار قانوني تأخذ المؤسسات الاقتصادية عدة أشكال تتميز بمجموعة من الخصائص ومجالات أعمال ترتكز عليها نذكر منها:

- **المؤسسات الإقتصادية حسب طبيعة ملكيتها القانونية:**

إن المؤسسات الإقتصادية ملزمة باتخاذ شكل قانوني يعبر من خلاله عن الهوية الرسمية والشرعية للمشروع، فمن خلال تحديد الحقوق والواجبات، واعتماد الرخص وتقنين الاعتمادات تنظم العلاقات بين كافة الأطراف المتعامل بينها، وعلى صاحب المشروع الالمام بكافة الإجراءات الواجب اتباعها قبل اختياره الشكل القانوني والانطلاق في تنفيذ المشروع، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات الاقتصادية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. [16]

**أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:** هذه المؤسسات تابعة للقطاع الحكومي وعددها ضئيل جدا، حتى في الدول المتطورة فمنها من تكون تابعة للوزارات المعنية أو تكون تابعة للجماعات المحلية المتواجدة فيها إقليميا. [17]

---

[15] . نبيل جواد، مرجع سابق، ص 34.

[16] . أحمد بوراس، تمويل المنشآت الإقتصادية، دار العلوم للنشر، عنابة، 2008، ص 15.

[17] . صلاح الدين حسن السيسي، إستراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009، ص. ص (31-30).

**ب. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:** تعود ملكية هذه المؤسسات إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو أجنبيا، ومن مظاهرها: [18] المؤسسات الفردية - مؤسسات الشركات - شركات الأموال.

- **المؤسسات الإقتصادية حسب طبيعة توجهها:**

هذه المؤسسات تقسم على أساس هذا المعيار إلى:[19] المهن والحرف التقليدية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقليدية - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة للمؤسسات الكبرى.

- **المؤسسات الإقتصادية حسب طبيعة منتجاتها:**

المؤسسات الإقتصادية حسب معيار طبيعة منتجاتها تنقسم إلى:[20] المؤسسات المنتجة للسلع الإستهلاكية - المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة - المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز.

- **المؤسسات الإقتصادية حسب طبيعة نشاطها:**

باعتماد معيار طبيعة نشاط المؤسسات يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى: [21] المؤسسات الصناعية - المؤسسات الخدماتية - المؤسسات التجارية.

## المطلب الثاني: تعريف المؤسسات المصغرة حسب الدول والمنظمات

توجد عدة صعوبات حول ضبط مفهوم المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة، فمشكل تحديد هذا المفهوم يعد جوهر الإختلاف بين إقتصاديات الدول، ويصنف ضمن المسائل التي لا يمكن حصرها في تعريف واحد، كما أن العديد من العوامل تعترض محاولة إيجاد صيغة مضبوطة تجعلنا من السهل تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى ويتحدد من خلالها أهم شروط الإستفادة من آليات الدعم والمساعدة المخصصة لها، ومن بين أهم التعاريف المقدمة والمعتمدة في بعض الدول المتقدمة والنامية والمنظمات الدولية، نجد:

[18] . صموائيل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص41.
[19] . عبد المطلب عبد المجيد، السياسات الإقتصادية على مستوي المشروع، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 45.
[20] . عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغرى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
[21] . فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 65.

## الفرع الأول: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب بعض المنظمات والهيئات الدولية

- **تعريف البنك الدولي (BM):**

إعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة معايير كمية تمثلت في: عدد العمال، إجمالي الأصول وحجم المبيعات السنوي، وهذا ما نلمسه من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم 03: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي (BM):**

| نوع المؤسسة | عدد العمال | إجمالي الأصول | حجم المبيعات السنوي |
|---|---|---|---|
| **مؤسسة مصغرة** | أقل من 10 عمال | أقل من 100 ألف دولار أمريكي | أقل من 100 ألف دولار أمريكي |
| **مؤسسة صغيرة** | أقل من 50 عامل | أقل من 3 ملايين دولار أمريكي | أقل من 3 ملايين دولار أمريكي |
| **مؤسسة متوسطة** | أقل من 300 عامل | أقل من 15 مليون دولار أمريكي | أقل من 15 مليون دولار أمريكي |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على:

**Meghana Ayyaganiand**, Small and medium enterprises across the globe :A new data base, World Bank policy research working paper 3127, August **2003**, **P: 03**.

من خلال معطيات الجدول الثاني نلاحظ أن البنك الدولي وضح بدقة الحد الأدنى والحد الأقصى لعدد العمال الذين يستخدمون في كل نوع من أنواع هذه المؤسسات، كما أن رأس مال المؤسسة يعتبر معيار يرتكز عليه لتحديد حجم الحقيقي للمؤسسة ما إذا كانت صغيرة أو متوسطة، وأهم ما يميز هذا التعريف أنه أضاف رقم المبيعات السنوي الذي يجب أن يتساوى مع رأس مال المؤسسة.

- **تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية (UNIDO) للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة :**عرفت (UNIDO) المؤسسة الصغيرة على أنها تلك المؤسسة التي ينشط بها ما بين 15 و 19عامل، والمؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20

و 99عامل، في حين المؤسسة الكبيرة يعمل بها أكثر من 100 عامل، حيث إعتمدت هذه اللجنة على معيار اليد العاملة في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. [22]

- **تعريف الإتحاد الأوروبي (UE):**

إعتمد الإتحاد الأوروبي بمقتضى توصية سنة 2003 تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث صار جاري المفعول وقيد التنفيذ إبتداء من 01 جانفي 2005 .بعدما كانت الدول الأعضاء في هذا الإتحاد تعرفها سالفا حسب ما جاء في توصية سنة 1996، الجدول الموالي يلخص أهم ما تناوله هذا التعريف (UE).

**جدول رقم 04: تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة.**

| نوع المؤسسة | عدد العمال (عامل) | رقم الأعمال السنوي (أورو) | الميزانية السنوية (أورو) |
|---|---|---|---|
| **مؤسسة مصغرة** | < 10 | ≥ 2 مليون<br>(لم تكن محددة قبل 2003) | ≥ 2 مليون<br>(لم تكن محددة قبل 2003) |
| **مؤسسة صغيرة** | < 50 | ≥ 10 مليون<br>(≥ 7 مليون عام 1996) | ≥ 10 مليون<br>(≥ 5 مليون عام 1996)) |
| **مؤسسة متوسطة** | < 250 | ≥ 50 مليون<br>(≥ 40 مليون عام 1996) | ≥ 43 مليون<br>(≥ 27 مليون عام 1996) |

**Source:** Alexander Zurecke: Financial Communication in Small and Medium Sized Enterprises, Springer Gabler, Germany, 2015, P 24

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 04 أن الإتحاد الأوروبي إعتمد على معيار نوعي واحد (الإستقلالية) في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأس مال المؤسسة محل التعريف على 25 %كحد أقصى. [23] بالإضافة إلى ثلاثة معايير كمية هي:

عدد العمال كمؤشر إقتصادي (غير نقدي)، رقم الأعمال ومجموع الميزانية مؤشران نقديان.

**الفرع الثاني: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول**

- **التعريف المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية:**

[22] . محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية، الدورة الدولية حول :تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص 02 .

[23] . ياسر عبد الرحمان، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة :دراسة ميدانية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص :تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014، ص.ص(65-64).

من خلال قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 تم تقديم مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في و.م. أ على أنها "المؤسسة التي يتم إمتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه".

ومن خلال الجدول الموالي يتضح جيدا هذا التصنيف:

**جدول رقم05: تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية.**

| نوع المؤسسة | عدد العمال |
|---|---|
| **مؤسسة صغرى** | من 01 الى 09 عمال |
| **مؤسسة صغيرة** | من 10 الى 199 عامل |
| **مؤسسة متوسطة** | من 200 الى 499 عامل |
| **مؤسسة كبيرة** | أكثر من 500 عامل |

**المصدر:** عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، 1996، ص62.

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية إعتمدت في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسط على معيار عدد العمال.

- **التعريف المعتمد في اليابان:**

على إثر تعديل القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان في الثالث من ديسمبر 1999 أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف في هذا البلد على النحو المفصل الذي يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم06: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.**

| القطاع | عدد العمال (عامل) | رأس المال (الوحدة: الين) |
|---|---|---|
| **الصناعة، البناء والنقل** | أقل من 300 عامل | أقل من 300 مليون |
| **مبيعات الجملة** | أقل من 100 عامل | أقل من 100 مليون |
| **مبيعات التجزئة** | أقل من 50 عامل | أقل من 50 مليون |
| **الخدمات** | أقل من 100 عامل | أقل من 50 مليون |

**Source :** Nadine Levaratto, La PME objet frontière : analyse en termes de cohérence entre L'organisation interne et le marché, communication au colloque les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, pouvoir, représentation, action, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006, P : 04.

- **التعريف المعتمد في الجزائر:**

بعد إنضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي، وكذا توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ، أقدم المشرع الجزائري على تقديم أول تعريف رسمي موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اعتمادا على تعريف الاتحاد الأوربي لهذه المؤسسات عن طريق إصدار القانون رقم 01_18 المؤرخ في 27 رمضان 1422الموافق ل 12 ديسمبر 2001 في إطار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي إعتمد فيه على معيار عدد العمال والجانب المالي ليتم تعديل هذا القانون بداية من سنة 2017 وذلك بعد صدور قانون 17_02 المؤرخ في 10_01_2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يهدف حسب المادة الأولى منه إلى تعريف هذه المؤسسات وتحديد تدابير الدعم والاليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإنماء والديمومة.[24]

ومن خلال الجدول رقم 07 نقدم التصنيف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري.[25]

**الجدول رقم 07: التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

| البيان | المؤسسات المصغرة | المؤسسات الصغيرة | المؤسسات المتوسطة |
|---|---|---|---|
| **عدد العمال** | أقل من 10 | من 10 الى 49 | من 50 الى 250 |
| **رقم الأعمال** | أقل من 40 مليون | أقل من 400 مليون | من 400 مليون الى 4 مليار |
| **مجموع الميزانية (دج)** | أقل من 20 مليون | أقل من 200 مليون | من 200 مليون الى 1 مليار |

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 02-17المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438ه الموافق ل 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المواد: 08، 09، 10، ص 6.

يمكننا القول إن التعريف الجديد للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حافظ علي جوانب من التعريف السابق كالحدود الدنيا والقصوى لعدد العمال وشرط

[24] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438ه الموافق ل 10 يناير 2017، العدد 02، ص5.

[25] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 02-17المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438ه الموافق ل 10 يناير 2017، العدد 02، المواد: 08، 09، 10، ص 6.

الاســـتقلالية بينما أضـــاف حدود جديدة في الجوانب المالية المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الميزانية.

## المطلب الثالث: مفهوم المؤسسات الناشئة

تطلق تسمية مشروع ناشئ Start up على المنشآت التي تكون في المرحل المبكرة من نموها، أو السنوات الأولى من حياة إنطلاقها، بدأ إستخدام هذا المصطلح مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية تزامنا مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر؛ تهدف لإثبات قابليتها التقنية والسوقية، تضم فكرتان أساسيتان هما: فكرة الإنشاء Start وفكرة النمو القوي up. تحولت العديد من دول العالم وفي مقدمتها بعض الدول الاسيوية كماليزيا وسنغافورة من دول إستهلاكية إلى قوي إنتاجية بفضل إعتمادها نموذج المؤسسات الناشئة.

### الفرع الأول: تعريف وسمات المؤسسات الناشئة

- **تعريفها:**

عرف رائد الأعمال الشهير Stive Blanc المؤسسات الناشئة على أنها منظمة مؤقته مصممة للبحث عن مشروع يدر الربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، أي أن المؤسسة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فورى. (26)

توصف هذه المؤسسات بأنها شابة ويافعة تختبر نماذج إقتصادية مختلفة، تعمل على إكتشاف بيئتها وتحاول بعد ذلك التكيف معها تدريجيا في ظل التغيرات المتسارعة والمحيطة بها، تنبثق أغلبها من فكرة مبدئية أو رؤية مستقبلية أمامها خياران: أما التطور والإستمرار، أو الفشل والإغلاق. تقوم المؤسسات الناشئة على أعمال تجارية قابلة للنمو، وبطريقة سريعة جدا وفعالة مقارنة بالمؤسسات التقليدية، الصغيرة أو متوسطة الحجم. (27)

فيما يعرفها Paul Graham في مقاله المشهور حول النمو على أنها "مؤسسة صممت لتنمو بسرعة"، فالأمر الوحيد الذي يهم هو النمو، وأي شيء أخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو

---

[26] . بخيتي، بوعوينة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 12، عدد 4، 2020، ص 535.

[27] . بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -دراسة حالة الجزائر-، مجلة البشائر الإقتصادية، 2018، ص12.

فمن وجهة نظره النمو الجيد يكون ما بين 5 و7٪ أسبوعيا وإستثنائيا 10٪ أما كونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها وليس من الضروري أن تكون تعمل في مجال التكنولوجيا، أو حتى أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر أو أن يكون لها نوع من خطط الخرج. **(28)**

أما عن بيل بلومينثال العضو المشارك في تأسيس وإدارة شركة Warby Parker لبيع النظارات الشمسية فقد عرف المؤسسة الناشئة، على أنها مؤسسة تعمل على إيجاد حل لمشكلة "معقدة أو مبهمة " أي أن حلها غير واضح، وحتى وأن وجد هذا الحل فإن نجاحه غير مضمون.

يمكننا تقديم تعريف شامل من خلال ما سبق للمؤسسات الناشئة على أنها شركات وليدة فكرة ريادية إبداعية تتميز بالنسبية والمخاطرة العالية بغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع نشاطها؛ وجودها مؤقت أمامها احتمالات كبيرة للنمو والإزدهار بسرعة مع جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها. تدخل السوق للبحث عن رأس المال من خلال طرح وتطوير منتَج أو خدمة مميزة، تستخدم التقنيات التكنولوجية للنمو والعثور على التمويل.

- **سمات المؤسسات الناشئة:** تتصف المؤسسات الناشئة بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها:**(29)**

أ. **مؤسسات حديثة العهد:** كل مؤسسة شابة تكون في مرحلة دراسة القابلية التي تشهد البحث والتطوير

السابقة للانطلاق.

**ب. سرعة النمو:** إمكانية الإرتقاء بسرعة مع زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف، كما أن صغر

حجمها لا يعكس بالضرورة أرباح أقل، فهي قادرة على توليد إيرادات أكبر شريطة عثورها على نموذج عملها التجاري الأنسب وتوافقه مع أهدافها.

---

[28] . بوشعور شريفة، مرجع سابق، ص 420.

[29] . بوقطاية سفيان، ميموني ياسين، إشكالية خلق وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، المؤتمر الدولي الإفتراضي: دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الإقتصادي، المسيلة، 2020، ص.ص (13-12).

**ت. الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف:** تعتمد هذه المؤسسات على الإبداع والإبتكار في

تجسيد أعمالها التجارية بطريقة ذكية وعصرية تتماشى مع النمو القوي المحتمل والتقنيات الجديدة

**ث. غالبية المؤسسات الناشئة قابلة للاستنساخ:** في بعض الأحيان يتطلب الأمر تعديل طفيف وأحيانا

التكيف مع متغيرات وشروط السوق لكن المنطلق ذاته، بالإضافة إلى كل هذه الخصائص الإيجابية والمميزة لعمل هذه المؤسسات يمكن إضافة خصائص أخري يمكن حصرها في النقاط التالية:[30]

- **ملكية فردية أو عائلية أو شركات أشخاص ما يجعلها أكثر جذبا للاستثمارات الصغيرة؛**
- **الدور البارز للمرأة فيها؛**
- **الإعتماد على المواد الأولية المحلية؛**
- **الميزة الانتشارية مما يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان؛**
- **الإشراف المباشر من قبل صاحب المشروع.[31]**

من بين أهم المشاريع الناشئة والتي تحولت الى مؤسسات عالمية حققت نجاحات باهرة نذكر:

- ✓ منشأة Microsoft سنة 1975: بقيادة مؤسسيها Bill Gates وPaul Allen
- ✓ منشأة Yahoo سنة 1994: والتي أنشأت على يد David Filo وJerry Yang
- ✓ منشأة Tiktok أو Douyin سنة 2016: أنشأت من طرف الشركة الصينية Byte Dance
- ✓ موقع GUIDDINI.COM: أول موقع جزائري للتجارة الإلكترونية ثم تمويله من طرف الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب.

[30] . صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 32.

[31] . مدحت القريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 183.

- ✓ موقع DJELFA.INFO: موقع الجلفة بالجزائر أنفو للأخبار والمنتديات.
- ✓ موقع OUEDKNISS.COM: موقع الإعلانات المجانية بالجزائر.

### الفرع الثاني: سلبيات المؤسسات الناشئة

لا يخلو عمل من نقائص ولا يخلو مشروع من عيوب، لهذا تشوب Start up مجموعة من السلبيات لعل أهمها: [32]

- العمل بمداومة متواصلة يسبب ضغط عالي يؤثر على نفسية القائمين عليها والعاملين بها؛
- هيكلها التمويلي ضعيف، كما أن الضمانات بها قليلة لارتفاع مؤشر المخاطرة بها؛
- عدم وجود خطة عمل واضحة لاعتمادها بصورة كبيرة على الإبتكار والتجريب مما يقلل من فرضية تدعيمها؛
- ضعف إمكانياتها وقلتها تحد من فعاليات التوزيع.

## المبحث الثاني: الخصائص المميزة للمؤسسات المصغرة، أهميتها والمشاكل التي تواجهها

إن صغر حجم المؤسسات المصغرة عموما وقلة التخصص وصغر رأس مالها كلها عوامل إيجابية تساهم في سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، وتسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته، فالمشروع الصغير قد يعرف بأنه ذلك المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع. [33]

### المطلب الأول: خصائص المؤسسات المصغرة

تكتسب المؤسسات المصغرة جملة من الخصائص والصفات في كل مرحلة من مراحل حياتها تجعلها تتميز وتنفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى، فبالرغم من إختلاف الطبيعة

[32] . حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 08، العـدد 01، 2021، ص.ص(78-77).

[33] . ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص15 .

القانونية والأطر التنظيمية والإنتاجية وتنوع أنشطة هذه المؤسسات، إلا أنها تشترك في مجموعة من الخصائص تكسبها طبيعة خاصة، فمثل هذه المشاريع تسير من قبل المالكين، توظف عدد قليل من العاملين وتخدم السوق المحلية. بالإضافة لهذه الخصائص نذكرأخري تتمثل في:

**الفرع الأول: خصائص ناتجة عن صغر حجم هذه المنشآت**

- **سهولة الإنشاء والتأسيس:**

يمكن لأي شخص عادي لديه فكرة وعزيمة إقامة مشروعه الخاص به بالرغم من إختلاف السن أو نوع الجنس، حتى ولو لم يكن المؤسس حائز على شهادات أو مؤهلات علمية، فهذا النوع من المشاريع يتطلب إجراءات إدارية بسيطة وظرف زمني قصير، كما أن الأفراد يفضلونها لسهولة تسييرها بالإضافة إلى الإمتيازات التي يستفيد منها هذا النوع من المؤسسات من تسهيلات الدولة ودعمها لها من خلال مختلف وكالات الدعم وتشغيل الشباب وصناديق القروض المصغرة المشتركة وغيرها...

- تستغرق في فرنسا مثلا عملية انشاء مؤسسة إداريا أقل من يوم أي أقل من 24 ساعة.[34]

- أما بالنسبة للجزائر نرصد أن المؤسسات المصغرة هي النسبة الكبيرة من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص ويرجع ذلك لسهولة تأسيسها مقارنة بباقي الأنواع، والأكثر تفضيلا من قبل الأفراد. [35]

- **القدرة على التكيف مع المتغيرات:**

تستوجب المؤسسات الصغيرة جدا قدرة عمالة تتراوح بين عامل إلى تسعة عمال وهذا حسب القانون المعمول به في الجزائر ما يجعلها أكثر إستجابة وتكيفا مع محيطها والمتغيرات الداخلية والخارجية الواردة في اية لحظة، وخاصة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم إلى جانب إنفتاح الأسواق وتغيراتها. [36]

---

[34] . Luc Matray, les aides à la création d'Enterprise, Revue d'économie financière, N°54, France, 1999, P 214.

[35] . وسيلة سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص99.

[36] . مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن والجزائر)، الملتقي الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17و18 أفريل 2006، ص03.

- **مركز التدريب الذاتي وتنمية القدرات:**

مزاولة الملاك والعمال على حد سواء لنشاطهم الإنتاجي في هذه المؤسسات باستمرار وفي بعض الأحيان لفترات زمنية طويلة مكنهم من ذاتية التدريب واكتساب معارف جديدة ساهمت في تنمية قدراتهم العقلية والإبداعية وسعت من نطاق قدراتهم الإنتاجية وخففت من شبح الفقر والبطالة. (37)

- **التجديد والإبداع:**

تحوز المشروعات الصغيرة على ملكية أهم وأعظم براءات الإختراع في العالم، فهي بمثابة مصدر رئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة فإنجاز مشروع يبدأ من فكرة يدعمه الإبتكار.

- **أحد آليات دمج المرأة في النشاط الإقتصادي:**

تسمح المشاريع المصغرة للمرأة المشاركة واستثمار مدخراتها المتواضعة في المؤسسات الإقتصادية، بل تعتبرها أداة إنتاجية فعالة في العملية الإنتاجية.

_ ففي بنغلاديش مثلا: قام السيد محمد يونس بفتح بنك" GHAHAMM BANK " وبدون فوائد خصيصا

للفقراء سمح من خلاله بتقديم قروض للطبقة المعوزة بقيمة واحد دولار، اللافت للأمر أن معظم زبائنه كانو من النساء اللاتي قمن بفتح مؤسساتهن وتمكنَ من النجاح وتسديد قروضهن". (38)

## الفرع الثاني: خصائص مرتبطة بالإدارة والتنظيم والأسواق

- **بساطة الهيكل التنظيمي والإستقلالية في الإدارة:**

يتميز الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسات المصغرة بالبساطة وبمستوي أقل تعقيدا مما هو عليه في المؤسسات الكبيرة، فنمط الملكية الفردية والعائلية المسيطر على مثل هذه المؤسسات

37 . إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25 و28 ماي 2003، ص03.

38 . آمنة توال، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E. A.W. A، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 15.

يكسبها المرونة، السهولة والسرعة في إتخاد القرارات، ما يمنحها سمة الحرية والإستقلالية في الإدارة. (39)

- **الفعالية والكفاءة:**

إن كفاءة وفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضح في قدرتها على تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، سوآءا لمالكيها أو لإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير. (40)

- **قلة التكلفة وقصر فترة الإسترداد:**

تستلزم المؤسسات المصغرة حجم مال صغير يغطي تكاليف إستثمار المشروع كما أن قصر مدة دورات الإنتاج وسهولة التسويق، إلى جانب كثرة دورات البيع كلها عوامل إيجابية محفزة من شأنها تحقيق أرباح كبيرة واسترداد رأس المال المستثمر في مدة زمنية وجيزة. (41)

ومن الملاحظ أيضا أن هذه المؤسسات لديها القدرة على جذب المدخرات نظرا لقلة مخاطر الإستثمار، بحيث أنها لا تواجه صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء في القطاع المصرفي أو من أفراد الأسرة. (42)

- **حرية الدخول والخروج من السوق:**

صغر حجم المال الازم لإنشاء المؤسسات المصغرة، درجة مخاطرة أقل، قلة المخزون من المواد الأولية والسلع والخدمات النهائية، الى جانب سهولة تحويل أصول هذه المؤسسات الى سيولة بالبيع دون التعرض لخسائر كبيرة، كلها عوامل اقتصادية مساعدة وأخري تسمح دخول هذه المؤسسات الأسواق والخروج منها بحرية أكبر من المؤسسات المصنفة الأخرى. (43)

يمكن إضافة مميزات وخصائص أخري لهذه المؤسسات تتمثل في:

39 . عمار جميعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011، ص42 .

40 . رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص.ص(45-44).

41 . نبيل جواد، مرجع سابق، ص 91.

42 . المرجع نفسه، ص 86.

43 . المرجع نفسه، ص 89.

_ **مراعات القدرة الشرائية لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود:** والتي تسعى للحصول على سلع وخدمات بأسعار رخيصة نسبيا دون التنازل عن إعتبارات الجودة. (44)

_ **يغلب على مثل هذه المشاريع الطابع الشخصي** :فهي مصدر رزق للعديد من أفراد المجتمع بما فيهم جموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين وإتاحة لهم الفرصة للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة.

_ **مقارنة بالصناعات الكبرى:** مكن صغر حجم هذه المؤسسات إختيار توقعها وانتشارها بسهولة أكبر في مناطق داخلية مقربة من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها، الأمر الذي جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق وبأقل تكلفة. (45)

_ **إنخفاض قدرتها على التوسع والتطور:** إن إنخفاض قدرة هذه المؤسسات الذاتية على التوسع والتطور ناتج عن قلة قدرتها الإنتاجية وكذا التطور التكنولوجي السريع. (46)

**الفرع الثالث: دوافع ومراحل إنشاء مثل هذه المؤسسات**

نستطيع القول إن مفهوم إنشاء المؤسسات هو الإنشاء الجديد ويتم هذا من خلال إعادة إمتلاك مؤسسة ما، أو إعادة تنشيط مؤسسة قديمة كانت متوقفة عن العمل، وقد يترتب عن الإنشاء الجديد للمؤسسات توفير وإستغلال وسائل إنتاج جديدة تسمح برفع طاقاتها الإنتاجية، فالأمر لا يتحقق عند التوليد بالاستيلاء وهو الإنشاء الذي ينتج عند إستيلاء مؤسسة إقتصادية ما كليا أو جزئيا على مؤسسة إقتصادية أخري قائمة. (47)

هناك عدة دوافع إقتصادية واجتماعية أدت لإنشاء المؤسسات المصغرة من بينها:

- ✓ فشل السياسات والنماذج السابقة المقترحة من طرف الدولة والحاجة الملحة لمثل هذه المؤسسات لتدارك

44 . إبراهيم ميسر وآخرون، المشروعات الصغيرة (بحوث محكمة منتقاة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص.ص(13-12).

45 . عاشور كنوش، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، ص.ص(1035-1034).

46 . محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص 10.

47 . عبد الرحمان مغاري، مختار صابة، ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 06 و07 ديسمبر 2017، ص 11.

التأخر وتحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل المتغيرات القائمة والاحداث المتسارعة التي يشهدها العالم؛

- ✓ تمكين العام والخاص من إبداء آرائهم وإبداعاتهم خاصة فئة الشباب من خلال تجسيد أفكارهم على أرض

الواقع وإقامة مشاريعهم الخاصة بهم؛

- ✓ بالنسبة ل MCLELLAND يري أن للإنسان ثلاث حاجات يرغب في تحقيقها تعتبر دوافع أساسية

لإنشاء المؤسسات والتي هي:

الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، والحاجة للسلطة؛**(48)**

- ✓ إنتشار ظاهرة الفقر بسبب إرتفاع نسبة البطالة وانخفاض المستوي المعيشي؛ **(49)**
- ✓ عجز المؤسسات الكبيرة عن توفير مناصب شغل جديدة وبكثافة؛
- ✓ أظهرت النتائج التي قام بها الباحثين GARARREL وVEDEL سنة 2015 وجود عدة دوافع أساسية

لإنشاء المؤسسات منها:

البحث عن الدخل، عدم وجود منصب عمل، الضجر من العمل في المؤسسة السابقة، البحث عن الإستقلالية؛

- ✓ ظهور أزمات اقتصادية مفاجئة من شانها العصف بالاقتصاد العالمي برمته مثل جائحة كورونا وتبعياتها

الإقتصادية الوخيمة.

يمر مشروع إنشاء المؤسسات عبر مرحلتين أساسيتين هما:

[48] . Robert, K. M. Entrepreneurship and Performance: An Antithetical View of McClelland's Ideological "Need for Achievement". Africa Management Review 2010, 2 (3), p 1-24.

[49] . خديجة طيبي، زهرة بيطار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة، الملتقى الوطني حول دور المناولة في التنمية المحلية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019، ص6.

- ✓ **أولا: مرحلة ما قبل الإنشاء أو التأسيس:** تشمل البحث عن الفرص وتحديد السوق[50]، دراسة المشروع

ثم البحث عن مصادر تمويله؛

- ✓ **ثانيا: مرحلة إنشاء المؤسسة:** تضم ثلاث خطوات أولاها إجراءات التأسيس يليها بناء المؤسسة وإعداد

هيكلها التنظيمي، وأخيرا الإنطلاق في الإنتاج والبحث عن الأسواق.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات المصغرة:

بالنظر إلى الآمال المعلقة على المشاريع المصغرة باعتبارها محور إقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وعلى إختلاف نماذجها الإقتصادية، وقصد تحسين مستوي الأداء والرفع من القدرات التنافسية وتجسيد قواعد إقتصاد السوق، كان لابد على هذه الدول الإهتمام والتركيز أكثر على مثل هذه المشاريع لما تملكه من فعالية وسرعة إستجابة أكبر في التأقلم مع الأحداث الإقتصادية المتسارعة.

### الفرع الأول: أهمية المؤسسات المصغرة

إن أولى المؤشرات التي تدل على مكانة وأهمية المؤسسات المصغرة دوليا، مسألة وضع تعريف خاص بها، فالأرقام المسجلة تشير إلى أن هذه المؤسسات تساهم بحوالي % 46من الناتج المحلي العالمي، في إنجلترا مثلا: تساهم بنحو 85% من إجمالي ناتجها المحلى. وتؤكد بعض الإحصائيات المتخصصة في هذا القطاع أنها تمثل نحو 90% من إجمالي المؤسسات في معظم إقتصاديات العالم، فالولايات المتحدة الأمريكية وحدها يتواجد بها أكثر من 24 مليون مشروع صغير يساهم بنحو 51%من إجمالي ناتجها المحلي، ويوفر 67 % من العاملين بفرص العمل والتدريب الأولى، كما يحقق حوالي 52% من فرص العمل لدى القطاع الخاص وأكثر من نصف الدخل القومي، أما نسبة كل من الإبداعات والإبتكارات فتمثل 80% في السوق الأمريكي. اليابان وباعتبارها قوة إقتصادية عالمية تعتبر المؤسسات المصغرة

[50] . Robert, A. B. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. Academy of Management Perspectives 2006, 20 (1), p 104.

أساس إقتصادها فهي تمثل حوالي 99,4 %من عدد المؤسسات المتواجدة بها، وتستخدم أكثر من 84,4% من إجمالي العمالة بها. [51]

من جهة أخرى تشير قاعدة بيانات مؤسسة التمويل الدولية، أن إجمالي مؤسسات الدول العربية العاملة في القطاع الرسمي عبارة عن مؤسسات مصغرة وتراوح نسبتها ما بين 90 إلى 99%، ففي مصر مثلا تساهم هذه المؤسسات في ناتجها المحلى الإجمالي بحوالي 80 %، أما في تونس 73% والأردن 40%، ومساهمتها في التشغيل بالقطاع الرسمي في مجموعة إقتصاديات الدول الناشئة والنامية تقدر بحوالي45% ، حيث من بين كل 05 فرص عمل جديدة في القطاع الرسمي تساهم هذه المؤسسات في توفير 04 فرص عمل. [52] هذا كله يدل ويؤكد على أهمية هذه المؤسسات في الإقتصاد العالمي.

**الفرع الثاني: أهداف المؤسسات المصغرة**

تهدف المؤسسات المصغرة إلى:

- ✓ المساهمة بفعالية في تثبيت الإستقرار السياسي، الإقتصادي، والإجتماعي من خلال:[53]
- ✓ إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات، أو بفعل تقليص حجم العمالة

فيها، بتوفير مناصب شغل جديدة وبكثافة تساهم في التخفيف من عبئ مشكل البطلة؛

- ✓ تمكين الأسر والعائلات من الحصول على دخل فردي، وخاصة الطبقة الفقيرة مما يرفع من مستوي المعيشة؛
- ✓ إعتبارها مراكز للتدريب بحكم أنها تستقبل اليد العاملة الغير مؤهلة والغير المرغوب فيها من طرف أخريات؛
- ✓ تلبية رغبات المستهلك من جهة، وتغطية النقص وحاجيات الأسواق من جهة أخري وخاصة المحلية؛

[51] . ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي .عمان، الأردن :ط (1)، مركز الكاتب الأكاديمي، 2015، ص.ص(35-34).

[52] . محمد باطويح، التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، المعهد العربي للتخطيط، مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، العدد141 ، 2018، ص.ص(12-11).

[53] . ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.

- ✓ قدرتها على تكوين قاعدة صلبة في السوق المحلية كمرحلة أولى، وانتاج مكونات السلع خاصة التي ينفرد بها

البلد بميزة نسبية التي تعرض للتصدير كمرحلة ثانية؛ (54)

- ✓ صغر حجمها يساعدها على تنويع وتوفير سلع وخدمات وانشطة اقتصادية مختلفة تدعم سياسة برنامج

التنويع الإقتصادي؛

- ✓ تمكنها من رفع مستوى الإنتاجية الذي يساعد على تخفيض كلفة الإنتاج باستخدام عوامل إقتصادية، كدقة

الإنتاج والتخصص، هذا المتغيرين بدورهم يساهمان في إكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي؛

- ✓ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة إقتصادية مختلفة، ما يجعلها أداة فعالة لتوطين هذه

الأنشطة، وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق النائية؛

- ✓ سرعة التواصل وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع

الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية؛

- ✓ الحرية والإستقلالية في إتخاد القرارات دون وجود سلطة وصية. (55)

بالإضافة لهذا كله أثبتت التجارب الدولية نجاعة هذه المؤسسات في تنمية وزيادة حجم الصادرات، فهي بمثابة أحد وسائل ضبط ميزان المدفوعات للدول ومصدر ها ما يعول عليه لتوفير العملة الأجنبية.

## المطلب الثالث: مشاكل وتحديات المؤسسات المصغرة

[54] . وصاف سعيدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصاد رات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلايجي، الأغواط، يومي 08-09 أفريل 2002.

[55] . رابح خوني وآخرون، مرجع سابق، ص.ص(55-52).

أفرزت التغيرات الحاصلة على مستوي الأنظمة والأدوات الاقتصادية، بما فيها ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية والتنامي السريع لأذواق المستهلكين " تكتلات اقتصادية عالمية، اتفاقيات شراكة مع الدول الأجنبية، إلى جانب منظمة التجارة العالمية " سيطرت على العلاقات الاقتصادية بين الدول، مما سيؤثر حتما على نشاط المؤسسات المصغرة ورؤيتها المستقبلية للأهداف والأنشطة أو للأسواق، كما يزيد من شدة المنافسة أمامها، فعدم وجود سياسة موحدة و استراتيجية واضحة لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرفع من مؤشر التحديات والصعوبات التي قد تعيق نشاطها، أهمها:

**الفرع الأول: المعوقات الإدارية والفنية**

يعتمد نشاط المؤسسات المصغرة حاليا على دقة المعلومات واقتناص الفرص، حسن التنظيم والتخطيط، يليه تقديم خدمات بأسرع ما يمكن وبكفاءة عالية، مؤشرات تفتقر إليه الإدارة الجزائرية، على الرغم مما يظهره المحيط المؤسساتي حاليا من نقاط قوة بفضل المجهودات المبذولة من طرف الدولة وخاصة المؤسسات العمومية لإنشاء مثل هذه المؤسسات، فانخفاض كفاءة الأجهزة الإدارية و بطء معالجة الملفات و اعتماد المشاريع، كلها عوامل و أخري من شأنها تفويت فرص إقتصادية و إستثمارية على أصحابها، ما يضعف إمكانية تحقيق النمو والإستقرار بل حتى البقاء في السوق.[56]

أما فيما يخص الصعوبات الفنية فأكثر ما نركز عليه هو عدم توفر الآلات والموارد الأولية، ما يجعل صاحب المؤسسة مضطر لاستيرادها من الخارج، ويطرح بدوره مشكل النقد الأجنبي، كما أن المساحة المتاحة لإقامة المؤسسة قد لا تكون مجهزة بوسائل التشغيل وعملها ما يرفع من تكلفة الإنتاج ويؤثر سلبا على سعر المنتوج. [57]

**الفرع الثاني: مشكل التمويل**

يعد هذا المشكل من أهم المؤثرات السلبية التي تعيق وتحد من انشاء وتطور المؤسسات المصغرة، فهو نتيجة تراكمات ومشاكل لم يستطع أو يتوصل المالك أو فريقه حلها، بل يعتبر

[56] . سيدعلي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، د راسة حالة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص.ص (138-136).

[57] . عبد الكريم عبيدات، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة لنيل ماجيستر، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2006، ص.ص(41-40).

أحد عوامل فشل وغلق هذه المؤسسات هذا من جهة، من جهة أخري توفر وكالات وأليات مالية أو بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار تدعم وتمول هذه المشاريع من بداية تأسيسها وأثناء نشاطها الى نجاحها وتحولها لمؤسسات قادرة على المنافسة والاستمرارية من شأنه ترقيتها وتحقيق المبتغى أو الأهداف المسطرة لإقامتها.

- ✓ زيادة على تباعد العلاقة بين البنوك والمؤسسات المصغرة وارتفاع معدّلات التّسديد مقارنة بنشاط المؤسّسة

النّاشئة نذكر:

- ✓ صغر حجم هذه المؤسسات، ضعف أداءها وغياب او عجزها عن توفير الضمانات المطلوبة كلها عوامل

لا تشجع البنوك على التعامل معها؛

- ✓ غياب بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار، وقادرة على توفير المعلوماتية للزبون؛
- ✓ محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض واعتماد نظام مركزية القرار، عرقل أو أبطء من

إجراءات دراسة الملفات وصعب من عملية الحصول على القروض؛

- ✓ إنعدام الشفافية وضعف التسيير والتنظيم على مستوي المصارف.

**الفرع الثالث: مشاكل العقار الصناعي**

يعاني الكثير من المستثمرين وخاصة الناشئين صعوبات جمة في الحصول على العقارات المناسبة لإقامة مشاريعهم، ما يترتب عنه الغاء تجسيدها أو حتى تغيير وجهتهم نحو دول أكثر جاهزية لاستقبال ابداعاتهم وأعمالهم ولعل اهم هذه الصعوبات تكمل في:[58]

- ✓ صعوبة الحصول على المكان أو الموقع الدائم والملائم لإقامة المؤسسة وفي بعض الأحيان إنعدامه؛
- ✓ غلاء العقار وارتفاع سعر الكراء؛
- ✓ غموض الوضعية القانونية المتعلقة بأصول ملكية العقار؛

[58] . مليكة مدفوني، تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة تبسة، 2004، ص 72.

- ✓ التعقيدات الإدارية وسيطرة السلوكيات الانفرادية المنحرفة على الهياكل والتّنظيمات المكلفة بمنح العقار؛
- ✓ سوء التنظيم والتنسيق، او انعدامه بين مختلف آليات الحصول على العقار.

**الفرع الرابع: مشاكل التسويق**

يرجع بعض الباحثين ضعف قدرة المؤسسات المصغرة التسويقة إلى نقص مواردها المالية، حيث يتجلى هذا من خلال عجزها عن توفير المعلومات عن الأسواق المحلية والدولية، كما أن تعامل هذه المؤسسات مع تجار تجزئة صغار، وانتهاجها سياسات التسويق المباشر زاد من شدة تحملها أعباء تسويقية إضافية ، وهو ما يحد من قدرتها التنافسية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الكبيرة، فهذه الأخيرة تعتمد على التسويق بواسطة العملاء كما أن إنتاجها وفير وتستورد كميات كبيرة إذا ما قورنت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يجعلها أكبر حضا في الطلب على منتوجاتها من طرف مثيلاتها التي تفضل التعامل معها بسبب جودة منتجاتها وانتظام عملية التوريد.[59] وتختلف صعوبة التسويق باختلاف صنف أو نوع المؤسسة المقامة، إلى جانب نشاطها والعوامل المحيطة بها، وتتمثل أهم الصعوبات التسويقية فيما يلي:[60]

- ✓ تفضيل المستهلك المنتوج الأجنبي على المنتوج المحلي المماثل لجودته وانخفاض سعره؛
- ✓ نقص الخبرة، وسوء إستخدام التكنولوجيا والأبحاث العلمية لتطوير الإنتاج ومحاولة تكييفه مع المتغيرات؛
- ✓ عدم وجود هيئة مختصة في توفير معلومات حول الأسواق ودوق المستهلك؛
- ✓ ضعف دعم المنتجات المحلية والوطنية بالدرجة الكافية، وقلة التحفيزات المقدمة لها؛
- ✓ زيادة الأعباء التسويقية من خلال تأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، إرتفاع تكاليف النقل، إرتفاع

أسعار المواد الأولية بفعل جائحة كورونا.

[59] . نبيل جواد، مرجع سابق، ص 104.

[60] . غزيباون علي، قرينات سماعيل، منصر إلياس، إشكالية تبني الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 1، جامعة البويرة، 2020، ص.ص(254-255).

- ✓ رجحت منظمة أرباب العمل الجزائري التي تمثل مئات أصحاب ومديري المؤسسات الخاصة في الجزائر سبب

إنخفاض الحصة السوقية للعديد من المؤسسات للمنافسة الشديدة من الطرف الأجنبي والمنافسة الغير الشريفة من طرف المنتجين الجزائريين الذين ينشطون ضمن الإقتصاد الموازي. [61]

نشير إلا أن مشاكل تسويق المنتجات تفاقمت أكثر، وخاصة في السوق المحلية بفعل حدة المنافسة الخارجية نتيجة إنفتاح الإقتصادي الجزائري وتدهور قيمة الدينار، كما أن فقدان صاحب المشروع مهارة التسعير ووضعه لأسعار عشوائية للمنتوج دون دراسة عجل بفشل المشروع أو دفع بالكثير من المؤسسات لتحويل نشاطهم.

**الفرع الخامس: تحدي الإقتصاد الرقمي**

سهل التطور التكنولوجي الحاصل في الآونة الأخيرة عملية الإتصال والإنتقال بين الدول، كما سرع من عملية التبادل الإقتصادي بينها، هذا النظام الإقتصادي الجديد أو ما يعرف بالإقتصاد الرقمي [62]. يركز خاصة على الجانب المعلوماتي بالإعتماد على أحدث التقنيات في نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها من ثورة علمية في المعلومات والاتصالات وكذا المواصلات، وأيضا الاستثمار في تطوير التكنولوجيا الحديثة المتضمنة العملية الاقتصادية بجميع مراحلها. هذا الوضع شكل تحديا صعبا بالنسبة للمؤسسات المصغرة وأجبرها على تبني هذا النمط من المعاملات، في ظل بيئة عالمية يسودها التنافس الشديد واحتكار للأسواق عبر ما يعرف بالتجارة الإلكترونية، ما حتم على هذه المؤسسات العمل أكثر لإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن وضمان حصة سوقية أو الانسحاب بالغلق أو تغيير الوجهة.

**خلاصة الفصل الأول:**

[61] . جميلة أحسن، أحمد عامر عامر، خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :بين التميز والإختلاف، مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، 2015، ص 244.

[62] . السيد كردي أحمد، التجارة الإلكترونية، قسم تنمية التجارة الإلكترونية وتنمية تكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، موقع موسوعة الإسلام والثقافة، 2011، ص.ص (10-11).

تعد العناصر الواردة في هذا الفصل بمثابة مدخل رئيسي لموضوع بحثنا، فمن خلال تسليطنا الضوء عليها والذي إفتتحناه بإظهار مدى صعوبة الوصول إلى تعريف دولي عام متفق عليه، لتباين الإمكانيات ودرجة التقدم التكنولوجي بين الدول، إلى جانب تعدد المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات المصغرة واختلاف مراحل نموها، قدمنا مجموعة من التعاريف الخاصة ببعض المنظمات، الهيئات الدولية والدول للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة لثبوت إجماع من طرفها على معايير أساسية يمكن من خلالها تقديم تعاريف مختلف الأحجام والخاصة بهذه المؤسسات، إرتأينا كذلك إبراز مكانة المؤسسات الناشئة من خلال المطلب الثالث باستيضاح مفهومها وسيماتها و كذلك ذكر سلبياتها.

إن ما يعزز مكانة وأهمية هذه المؤسسات خصائصها وسماتها المشتركة بالرغم من تنوع مجالات نشاطها وكثرة نظمها الإنتاجية ما سمح لها بالنمو المتزايد والانتشار الجغرافي الكثيف، فمن جملة هذه الخصائص تلك الناتجة عن صغر حجمها وأخري مرتبطة بالإدارة والتنظيم والأسواق.

لقد أثبتت هذه المشاريع تصدرها وجدارتها في تنشيط الإقتصاد وتحقيق التقدم والتطور على جميع الأصعدة وفي شتي المجالات، إلا أن المخاطر التي تحوم حولها والتحديات والمعوقات التي تعترض نشأتها ونموها، تهدد بقاءها واستمرارها وتحد من دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وصولا إلى تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة على مستوى المحليات والأقاليم، ولعل أهم تلك المشاكل صعوبة الحصول على التمويل، المعوقات الإدارية والفنية، مشاكل التسويق وكذلك ضعف القدرة التنافسية.

# الفصل الثاني
# الإطار النظري لمؤشرات إستدامة

# المؤسسات المصغرة

## تمهيد:

إن الهدف الأسمى لأية دولة متحررة، أو حكومة راشدة تمتلك رؤية إستشرافية واضحة الهدف والمقصد، تحقيق الإكتفاء لشعوبها، والإنتقال بالمجتمع والإرتقاء به إلى ما هو أفضل وصولا إلى مستوى حياتي يتيح العيش بكرامة لكل فرد، ومما لا شك فيه وسعياً لاستغلال الموارد المتاحة بشكل إقتصادي فعال والحفاظ عليها، دون إسراف أو إهدار تبقى التنمية هي غاية هذه المجتمعات الحديثة، وهذا لا يتحقق للأفراد بمعزل عن المجتمع، وإنما من خلال إستغلال موارد الوطن، وتنميتها، وحسن إدارتها، وهو ما يتقابل مع مفاهيم التنمية الحديثة، وحسن إدارة المجتمعات، وما يعرف باسم التنمية المستدامة.

إن تحقيق تنمية مستدامة يتطلب أولا ضمان إستمرارية واستقرار المؤسسات المصغرة. فلقد أثبتت التجارب أنه هناك معايير ومؤشرات تحدد مدة حياة كل مؤسسة، وبتحديد وضبط هذه المعايير نكون قد حققنا أول وأهم شرط من شروط تحقيق التنمية المستدامة.

## المبحث الأول: التنمية المستدامة حتمية إقتصادية ورؤية إستشرافية

أفرزت العلاقة القائمة بين البشرية والطبيعة العديد من المشكلات الإقتصادية، والإجتماعية، والبيئية، وبما أن الأمر يتعلق بمستقبل الإنسان على وجه الأرض، وبحجة أن البيئة ملك الجميع وليست احتكارا على الدول المتقدمة فقط ، وبغية تحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية والثروات بين أجيال المعمورة ، تعتبر التنمية المستدامة حلا عمليًا للكثير من هذه المشاكل ، فهي بمثابة ثمرة التطورات التي شهدها الفكر التنموي، ولهذا نجد أن معظم دول العالم تتسابق كل حسب إمكانياتها الإقتصادية نحو تحقيق المفهوم الجديد للنمو الإقتصادي الذي يعمل على تلبية إحتياجات الأفراد دون استنزاف موارد العالم المحدودة وذلك بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد في حدود التجدد الذاتي دون الإضرار بحق الأجيال القادمة ، ما يمكن من إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وسيقلل من مقادير المخلفات الضارة المنتجة، مع إدراك الطرق الأنسب للاستفادة من كافة العناصر بصورة مناسبة وعقلانية. لاكن الشيء الملاحظ هو صعوبة إمكانية فصل عناصر هذه التنمية المستدامة

وقياس مؤشراتها وذلك لشدة التداخل بين أبعادها الكمية والنوعية، فمن الضروري والملزم أن تتوافر هذه المؤشرات على بعض المميزات التي تزيد من درجة مصداقيتها وشفافيتها.

إقترحنا توزيع دراسة هذا المبحث على المطالب التالية:

_ المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها.

_ المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة وأهم النظريات والمقاربات المفسرة لظاهرة فشل واستدامة المؤسسات المصغرة.

_ المطلب الثالث: واقع إنشاء وزوال المؤسسات المصغرة.

## المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها

إن من أهم مواضيع التنمية شيوعا في الفكر الإقتصادي والدراسات الإجتماعية والسياسات الحكومية وبرامج المنظمات الدولية والإقليمية والحركات الإجتماعية والبيئية، نجد موضوع التنمية المستدامة فلقد تعددت المناقشات والاتجاهات حول هذا المصطلح كما أن الكثير من الدراسات و الباحثين يعتبرونها منهج ومنقد في آن واحد يتحدد و يقف على إثرها مصير البشرية جمعاء ، وخاصة بعدما إتسعت الفجوة بين الإحتياجات الاقتصادية والإجتماعية والمتطلبات البيئية نتيجة قصور مفاهيم التنمية السابقة و الثقافة الإقتصادية السائدة التي ليس لها رؤية واضحة و مستقبلية للعلاقة القائمة و المتبادلة بين الطبيعة و عناصرها من جهة و الإنسان غنيه و فقيره من جهة أخري. فلقد أفرزت هذه الثقافات الإقتصادية العمياء تجاوزات خطيرة تحكمها الأنانية والإستغلال المفرط للموارد المتاحة نتج عنها تصارع وتصادم في المصالح فظهر القوي والضعيف واستنزفت الطبيعة وتشكل نمو إقتصادي مشوه بآثار سلبية وخيمة يحاول العالم التحرر منها، إلا أنه إلى حد الساعة لا زال يخضع تحت قيودها.

دوجلاس موسشيت بهذا الصدد يقول ..." إن الدول الصناعية الغنية لا تعرف شيئًا عن الإستدامة، في حين لا تعرف فيه بقية دول العالم شيئا عن التنمية. (63)

### الفرع الأول: السرد التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة.

63 . موسشيت دوجلاس، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 1997، ص 12.

بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية لقبت الدول الحاصلة على إستقلالها من طرف الدول الرأسمالية الكبرى ب: "دول العالم الثالث" مبررين إستخدام هذا المصطلح بتخلف هذه الدول ومعاناتها من الفقر والجهل، متغاضين عن ويلات إستعمارها لها لسنوات طويلة ونهب خيراتها، ومن أجل تجاوز هذه الوضعية الحرجة والإلتحاق بركب المتقدمين ثم طرح مفهوم " التنمية " كأداة ومنهج يمكن من خلالها تغيير الأوضاع السائدة للأفضل، حيث إرتبطت التنمية في مراحلها الأولى كليا بالجانب الإقتصادي و عبر عنها من خلال بعض المؤشرات الإقتصادية كالناتج الوطني الإجمالي و نصيب الفرد منه... إلخ ، هذا الإتجاه التنموي كان حاجة ملحة لتحقيق التراكم الكمي و المادي بتوطيد العلاقة المتمثلة في "حدوث الزيادة في إجمالي الناتج المحلي و إجمالي الدخل القومي بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي" [64]. إلا أن هذا النموذج إنتقد كونه ألغي متغيرات الرفاهية لدي المجتمعات مما أثر سلبا على أولويات الجانب المعيشي لدي الشعوب وأثبت عجزه كونه لم يستطع تحقيق التغيير في الهيكل البنائي للمجتمع. [65] إستبدل النموذج القديم للتنمية بنموذج جديد تحت إسم "التنمية الإقتصادية"، ومن أبرز الدعاة إليها البريطاني آدم سميث (ADEM SMITH). عرفت التنمية الإقتصادية بأنها" العملية التي يتم بمقتضاها إجراء تغييرات جدرية وجوهرية في البنيان والهيكل الإقتصادي، ما يساهم في الإنتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم". [66]

عرفت أيضا بأنها " آلية إقتصادية ذاتية يتم بناءها من خلال حزمة من الإجراءات والتدابير الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الغرض منها تحقيق تغيير هيكلي في الكيان الإقتصادي، وإحراز زيادة حقيقية في الناتج الإجمالي موزع بطريقة عادلة بين شرائح الشعب المختلفة المساهم في تواجده، وضمان زيادة مستمرة للدخل الفردي الحقيقي " [67] ، كما ثم تشخيصها بأنها تقدم المجتمع باستخدام وسائل وأساليب إنتاجية جديدة تتيح رفع مستويات

[64] . نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الإقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص.ص(21-20).
[65] . فايز إبراهيم الحبيب، التنمية الإقتصادية بين النظرية وواقع الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1985، ص115.
[66] . محمد عبد العزيز، إيمان عطية ناصف، التنمية الإقتصادية (دراسات نظرية وتطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص51.
[67] . صالح صالحي، المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص91.

الإنتاج باستغلال المهارات والطاقات البشرية التي تكون أكثر تنظيما وزيادة عن سابقيها، وحتى رأس المال المتراكم عبر الزمن في المجتمع.(68)

إذا ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن هذا المنهج عمل على الدمج بين المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية، وأن التنمية الإقتصادية تحتوي على العديد من النشاطات الإقتصادية والإجتماعية مسيرة بطريقة هيكلية ومنظمة، تساعد على تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال تحقيق زيادات في الدخل القومي ومن ثم نصيب الفرد منه، والرفع من معدلات إدخارهم دعم تكدس رأس المال والتطور التكنولوجي.

أصاب هذا النموذج التنموي العديد من الأهداف المسطرة وكرس جوهرها بالدمج بين المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية، لاكن لا يخلو نموذج من عيوب فكما ساهمت التنمية الإقتصادية إيجابا على الإقتصاد برمته كان لها التأثير وبشكل سلبي على المحيط البيئي وخاصة في ظل تبني العالم مجموعة من البرامج الإقتصادية مثل: " نموذج الإقتصادي المركزي، ونموذج إقتصاد السوق الحر" إلى جانب الزيادة السكانية الكبيرة التي لم يشهدها العالم من قبل، حيث سادت مجموعة من المعطيات والقيم والقناعات الثقافية أهمها:

- ✓ القناعة باستمرارية النمو الإقتصادي: يعتقد أصحاب هذا الرأي، بأن النمو الإقتصادي غير محدود ويمكن

له الإستمرارية إلى ما لانهاية بدون أية صعوبات.(69)

- ✓ تواجد الموارد بشكل غير محدود في الطبيعة: من الإعتبارات التي حفزت على هدر واستنزاف الثروات

الطبيعية بشكل مستمر، إعتقاد جملة من الإقتصاديين وصناع القرار بأنه يتم إحتساب فقط كلفة إستخراج الموارد، وعلى أن البضائع حرة ذات قيمة صفرية.

---

[68] . محمد عبد العزيز، محمد على الليثي، التنمية الإقتصادية (مفهومها، نظرياتها، سياساتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 20.

[69] . Kozlosiki, J. and Hill, G. Towards Planning for Sustainable Development – A Guide for the Ultimate Environmental Threshold (UET) Method, Ashgat Publication, Sydney. 1998.R 6.

- ✓ الحصول على الأفضل وإنتاج أكثر هو المسيطر: شجع هذا الاعتقاد على بعث سباق شرس لتحقيق

أكبر قدر ممكن من الربح، مما ساعد على استغلال الموارد بشكل غير عقلاني، واوجد نزعة استهلاكية جنونية ساهمت في تراكم كميات هائلة من الفضلات اثرت سلبا على المحيط البيئي والبشرية جمعاء.

- ✓ خطية العملية الصناعية: بمفهوم آخر يتجاهل أصحاب هذا الاعتقاد ويهملون في بعض الأحيان سلبيات

الإنتاج وأن ليس له نتائج تعود بالضرر على الإنسان والبيئة على حد سواء. **(70)**

- ✓ النظام الإقتصادي هو نظام مغلق ومتكامل: من المعلوم أن عوائد النمو والتنمية، ما هي إلا حصيلة

إستغلال الموارد الطبيعية، فإذا كان النظام الاقتصادي مغلق ومتكامل كما يدعون فمن يتحمل التبعات الكارثية البيئية والكلفة الإجتماعية؟

ومع كل هذه الإعتقادات والقناعات وعلى الرغم من تحقيق التنمية نمو إقتصادي كبير ومتسارع على مستوي العالم بتجاوزه خلال السنوات الخمس الأخيرة من القرن العشرين، مجموع النمو الإقتصادي للبشرية منذ عشرة آلاف سنة وارتفاعه من 3.2 تريليون دولار نهاية القرن التاسع عشر إلى 39 تريليون دولار نهاية القرن العشرين. **(71)** وتضاعف الإنتاج الصناعي نحو خمسين مرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين، حيث كان إستهلاك العالم ثلاثين ضعف مع نهاية القرن العشرين، ما كان يستهلكه مع نهاية القرن التاسع عشر من طاقة.**(72)** إلا أن الواقع أسفر عن تدهور خطير أصاب الكرة الأرضية، أجبر بعض المفكرين الإقتصاديين والمختصين الإجتماعيين وعلماء البيئة وبعض المنظمات غير الحكومية الناشطة في هذا المجال دق ناقوس الخطر نتيجة " إختلال التوازن الطبيعي وتصميم

---

70 .Schley, S. and Laur, Joe. the Sustainability Challenge, Pegasus Communications, Inc, Cambrideg. 1997. P 6.

71 . هايبني ستيفن، تغيير المسار، ترجمة علي حسين حجاج، دار البشير، عمان، 1996، ص 40.

72 . اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد، كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد 142، 1989، ص.ص(46-30).

خطط وبرامج تنموية بطريقة غير عقلانية قائمة على تحقيق أكبر من المنافع والمكاسب بغض النظر عن أي إعتبارات أخرى ".[73]

وبعد تزايد الإنتقادات والمخاوف وحالات القلق لدي المنظمات الرسمية والغير رسمية من جراء التجاوزات الخطيرة، وبسبب الإستعمال اللاعقلاني والغير رشيد للموارد المتاحة الناتجة عن الإهمال والتلويث البشري، ظهر متغير آخر كان ضرورة وإلزاما دمجه ضمن المناهج والخطط التنموية، ألا وهو المتغير البيئي.

هذا النموذج المستحدث دمج بين الإهتمامات الإقتصادية والمطالب الإجتماعية والوضعية البيئية وألغي معظم الأفكار الأنانية الغير رشيدة والغير مخطط لها في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فكل ما وصلت إليه البشرية من تدهور مادي وإجتماعي، ليس إلا نتيجة حتمية لنسق غير إنساني من القيم، أفرزتها الثقافة الإقتصادية السائدة تحت شعار زيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية، و بغية تحقيق العدالة الإجتماعية و محاولة التخفيض من النشاطات الصناعية والتحويلية المسببة للتلوث والسعي نحو تنمية إقتصادية شاملة ومتوازنة، برز مفهوم إقتصادي جديد أطلق عليه فيما بعد مصطلح التنمية المستدامة.

إستخدم مفهوم "التنمية المستدامة" ولأول مرة، في أواخر الثمانينات من القرن الماضي وأشير إليه بشكل رسمي من خلال تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة عام 1987، وتشكلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر عام 1983 برئاسة "برونتلاند" رئيسة وزراء النرويج، وعضوية 22 شخصية من النخب السياسية والإقتصادية الحاكمة في العالم، بهدف مواصلة النمو الإقتصادي العالمي دون الحاجة إلى إجراء تغيرات جذرية في بنية النظام الإقتصادي العالمي. خلصت اللجنة إلى تعريف التنمية المستدامة على أنها: "هي التنمية التي تُلبي الإحتياجات الحالية الراهنة دون المساومة على قُدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم". [74]

---

[73] . الحمد رشيد، محمد سعيد صباريني، البيئة ومشكلاتها، سلسلة عالم المعرفة، عدد (2)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1979، ص225.

[74] . ريدة ديب، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25، العدد 1، سوريا، 2009، ص 488.

كما أوصت هذه اللجنة بضرورة الإعراض عن كل أشكال المناهج التنموية التي لا تولى إهتمام للبيئية ولا تأخذ في الحسبان مبدأ الإستمرارية، والعمل على تجسيد عولمة الفكر التنموي وتحقيق ثورة تنموية بين الدول والحكومات أساسها الإستدامة، شيئا فشيئا وسنة بعد أخري بدأ هذا المدخل بالتطور والتوسع والانتشار فتوالت المؤتمرات والتقارير لتطل علينا" التنمية المستدامة" من جديد في أوائل التسعينات، من خلال "إعلان جوهانسبرج" الذي حضره كوفي عنان، الأمين العام للأمم المتحدة، وتم إعتماده رسميًا في مؤتمر قمة الأرض الذي عقد في "ريو دي جانيرو" عام 1992، ثم استخدمه "بان كي مون" بديلًا لمشروع "قيم الألفية" الذي سبق أن طرحه الأمين العام السابق كوفي عنان، ومن أجل الحد من الإنبعاثات الغازية الناتجة عن المصانع والمؤسسات وبالتحديد في سنة 1997 تم إبرام ما يسمي باتفاقية كيوتو باليابان، تلاها انعقاد قمة الأرض الثانية تحت عنوان مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة في2002 بجوهانتسبورغ.

إن ظهور المفهوم الجديد للتنمية المستدامة في الوسط الإقتصادي راجع إلى عاملين أساسيين هما:

- ✓ التدهور المستمر للبيئة: والذي يتطلب الوقف الفوري لاستنزاف الموارد الطبيعية والتخصيص الأمثل لها؛
- ✓ الإنتشار المستمر والواسع لظاهرة الفقر: والذي يتطلب زيادة الإنتاج والعمل على الرفع من مستويات

الدخل الحقيقي للفرد.

كما أن هذا المفهوم يعالج نقطتين أساسيتين وهما:[75]

- ✓ النقطة الأولى: تتمحور حول الحاجات الأساسية التي يجب تلبيتها وتوفيرها لجميع أطراف المجتمع بالشكل

[75] . Afnor, Guide pratique du développement durable un savoir-faire à l'usage de tous, France, 2005, P.09

الذي يضمن تحقيق عدالة إجتماعية ليس فقط بين أفراد المجتمع الحالي، وإنما حتى بين أفراد المجتمع المستقبلي؛

- ✓ النقطة الثانية: هي التي يتضمنها هذا التعريف وهي فكرة تحديد الإستغلال اللاعقلاني للموارد المتاحة،

وترك المجال للأجيال القادمة للاستفادة من هذه الموارد.

ومما يثير الإنتباه ويطرح التساؤل حول الغموض الذي ساد هذا المفهوم هو:

- ✓ ترك كل من " الحاجات الأساسية، الحاجات الحالية، وحاجات الأجيال المستقبلية" مبهمة دون تحديد

طبيعتها ونوعيتها؛

- ✓ كذلك اللبس في السبيل أو الطريقة التي توافى الأجيال المستقبلية باحتياجاتها.

- **تعريف التنمية المستدامة:**

بعد تقديم منهج " التنمية " وثبوت عجزه واستبداله بمنهج " التنمية الاقتصادية " ، وبناءا على مجموعة من التعديلات والإصلاحات التي طرأت على طريقة تسيير الموارد الطبيعية وبمبادرة مستقبلية من نخبة من المفكرين وأصحاب القرار ورؤية إستشرافية تم إعتماد توجه جديد ألا و هو " التنمية المستدامة " تسعي كل الأطراف في تحقيق متطلباتها، حيث تم المصادقة عليها بشكل رسمي على لسان رئيسة وزراء النرويج Gro Harlem Brentedland سنة 1987 من خلال تقريرها الذي سمي ب"مستقبلنا المشترك" ويكمن الهدف من هذه التنمية في تحقيق النمو الإقتصادي، والإهتمام بالتوزيع العادل لعوائده، مع المحافظة على البيئة، وإعطاء المورد البشري دورا هاما في عملية التنمية على إعتبار أنه أداة وهدف هذه التنمية.

أخذت هذه الحركة الجديدة تسميات عديدة منها التنمية المتواصلة، التنمية المتتابعة، التنمية المتوالية، التنمية المستديمة.

فمثلا: تكون التنمية المستدامة بشكل تلقائي غير متكلف، وهي لا تتعدى كونها عملية الإستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، أما التنمية المستديمة فزيادة على ما ذكرناه يديم إستمراريتها الأفراد وهي تضمن حق التنمية للأجيال الحاضرة والقادمة. (76)

والجدير بالذكر أن مصطلح التنمية المستديمة (صيغة إسم المفعول) من منظور المعنى اللغوي يعد أكثر دقة من مصطلح التنمية المستدامة (صيغة إسم الفاعل) ، فاستخدام المصطلح الثاني ما هو إلا إنعكاس لعملية التنمية، والتي تفضي إلى البحث بطبيعتها عن الأفضل بشكل مستمر ومتواصل، في حين واضعي مصطلح Development Sustainable أقرو بوجود العديد من المشكلات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في عالمنا المعاصر التي أصبحت تحول دون إستمرارية عملية التنمية. (77)

بين هذا وذاك نجد في العديد من الدراسات العربية المتخصصة إستخدام المصطلحان مترادفين.

ومن بين أهم التعريفات المقدمة بخصوص التنمية المستدامة نذكر:

**أ. تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية في تقريره حول التنمية البشرية في عام 1992**

هي" عملية يتم

من خلالها صياغة السياسات الإقتصادية، الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية، كلها بقصد إقامة تنمية تكون إقتصاديا وإجتماعيا وبيئيا مستدامة". (78)

**ب. معهد الموارد العالمية:** عرفها لها على أساس أربعة مستويات:(79)

- ✓ المستوي الاقتصادي: بالنسبة للدول المتقدمة التنمية المستدامة تعني تخفيض إستهلاك الطاقة والموارد

---

76 . محمد غنيم عثمان، أبو زنط ماجدة، التنمية المستديمة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص23.

77 . اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مرجع سابق.

78 . فتيحة مزارشي، حسيبة مداني، إستراتيجيات ترقية الكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الإقتصاديات العربية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 افريل2008، ص03.

79 . محمد بوهزة، عمر بن سديرة، الإستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية للتنمية المستدامة"حالة الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008، ص 02.

الطبيعية أما بالنسبة للدول النامية فهي تعني التوظيف الأمثل للموارد المتاحة من أجل رفع مستويات المعيشة والحد من الفقر ومظاهر التخلف.

- ✓ المستوي الإجتماعي: التطلع لتحقيق الإستقرار في النمو الديمغرافي وتحسين مستوي الخدمات الصحية

والتعليمية والعمل على الرفع من وثيرتها خاصة في المناطق الحضارية.

- ✓ المستوي البيئي: الاستغلال العقلاني للأراضي الزراعي والموارد المائية وبدل مزيد من الجهد لحماية الموارد

الطبيعية من الإستنزاف.

- ✓ المستوي التكنولوجي: تعني تفضيل إستخدام التكنولوجيا الصديق للبيئة بما فيها الصناعات النظيفة.

**ت. تعرف التنمية المستدامة كذلك:** كونها " العلاقة بين النشاط الإقتصادي وإستخدامه للموارد الطبيعية في

العملية الإنتاجية وإنعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع لما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية، جيدة للنشاط الإقتصادي وترشد استخدام الموارد الطبيعية لما يؤمن إستدامتها دون أن يؤثر ذلك على نمط الحياة وتطوره.

**ث. وليم رولكزهاوس W. Ruckelshaus** مدير حماية البيئة الأمريكية، عرفها على أنها: تلك العملية التي تقر

بضرورة تحقيق نمو إقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الإقتصادية، والمحافظة على البيئة، هما عمليات متكاملة وليست متناقضة.**(80)**

**ج. عرفها المشرع الجزائري** حسب ما جاء في المادة 04 من الباب 01 من قانون رقم 03 -10المؤرخ في

التاسع عشر جمادى الأولى 1424 ه الموافق ل 19 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة على أنها " التوفيق بين تنمية إجتماعية وإقتصادية قابلة للإستمرار

[80] . Church, D. Building Sustainable Communities: An Opportunity and a Vision for a Future that Works, EcoIQ Website. 1998. P 3.

وحماية البيئة، أي إدراج البعد البيئي في إطار تنمية تتضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال القادمة". [81]

ولعل أحسن مفهوم معاصر للتنمية المستديمة وأكثر شعبية هو التعريف الذي ورد في تقرير مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنميةWCED والمعروف بتقرير برونتلاند سنة 1987 الذي يعرف التنمية المستدامة على أنها " تلك التنمية التي تعني بتلبية إحتياجات أجيال الحاضر، دون المساس بحقوق الأجيال المستقبلية في تلبية إحتياجاتها". [82]

ويتضح من هذا التعريف الرؤية الإستشرافية المستقبلية لضمان إستمرارية وحفظ إنتاجية الموارد الطبيعية وحقوق الإنسان الآنية والمستقبلية.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التنمية المستدامة في معناها العام، لا تخرج عن كونها عملية إستغلال الموارد الطبيعية بشكل عقلاني، بحيث لا يتجاوز هذا الإستخدام معدلات تجددها في الطبيعة وبالذات في حالة الموارد غير المتجددة، هذه الأخيرة لابد الترشيد في التعامل معها ومحاولة البحث عن بدائل لها، لتستخدم رديفًا لها بهدف الإبقاء عليها أطول فترة زمنية ممكنة .لأن الموارد الطبيعية ليست فقط من حق الأجيال الحاضرة، بل أيضًا من حق الأجيال القادمة.

## الفرع الثاني: أبعاد، مبادئ، وأهداف التنمية المستدامة

- **أبعاد التنمية المستدامة:**

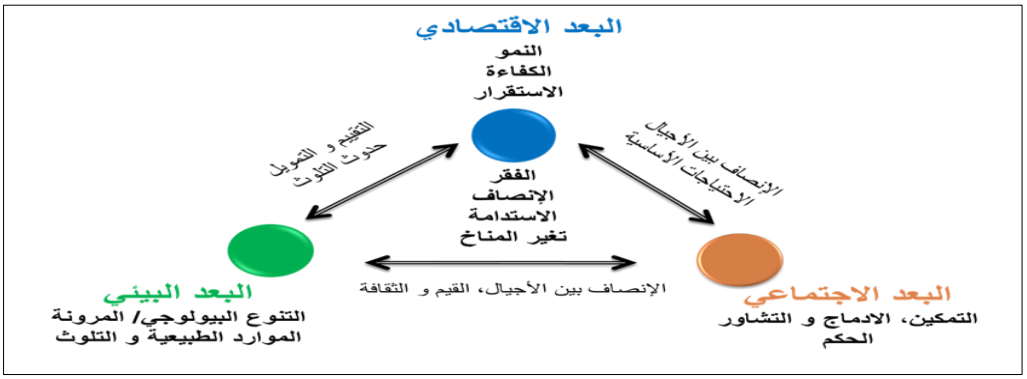
تتجاوز أبعاد التنمية المستدامة الحدود الإقتصادية وتتخطاها إلى جوانب ذات ارتباط بحياة الأفراد كالصحة والسياسة والثقافة ووغيرها، فمعظم الأبحاث والدراسات تشير إلى أن هذه التنمية لا تركز فقط على الجانب البيئي بل تقوم على التداخل والتفاعل بين أبعادها الاساسية الثلاثة وهي" البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، والبعد البيئي" فنجد أن البعد الأول يجسد التراكم الكمي، أما البعد الثاني فيعبر عن التراكم النوعي، وأخيرا البعد البيئي فهو خاص بالمحيط والموارد الطبيعية وكيفية المحافظة عليها وهذا ما يوضحه الشكل رقم 01.

---

[81] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03 -10. المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد 43، 2003، ص06.

[82] . الأنصاري نعيم محمد علي، التلوث البيئي، مخاطر عصرية واستجابة علمية، دار دجلة، عمان، الأ ردن، 2009، ص247.

**الشكل رقم 01: الصلات المتبادلة بين أبعاد التنمية المستدامة**




**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على: العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، **(2011)**.

محتوي هذا الشكل يؤكد لنا ترابط وتكامل أبعاد التنمية المستديمة، وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة عناصر. ركزت التنمية المستديمة في مفهومها وأبعادها إلى تغيير مضمون النمو الاقتصادي على مستوى العالم، لينتقل من حالة استنزاف وهدر الموارد، إلى المحافظة عليها وصيانتها، ومن وضعية تتمتع فيها بعض المجتمعات والفئات السكانية بالإمتيازات والحماية، إلى حالة تتجسد فيها العدالة النسبية والفرص المتكافئة، في الإستفادة والتنعم بعوائد النمو والتنمية،[83] ولقيامها على قاعدة صلبة لا يختلف إثنان على إلزامية مخزون رأس المال في ديمومتها، والمقصود هنا ليس رأس المال بمفهومه التقليدي المعروف، بصفته أحد عناصر الإنتاج ومكوناته، وإنما الذي يشمل كل مقدرات المجتمع، ويعكس محتويات ومكونات أبعاد هذه التنمية، وهو بهذا المفهوم فإنه يمكن تقسيمه إلى خمسة أنواع هي:[84]

أ. **البعد الإقتصادي:** يشمل:

- ✓ رأس المال النقدي Financial Capital ويقصد به رأس المال المادي أو النقدي.

[83] . هايني ستيفن، مرجع سابق، ص 38.

[84] . Goodwin, N. Five Kinds of Capital-Useful Concepts for Sustainable Development, Tuftys university. 2003. P 1.

- ✓ رأس المال الإنتاجي Produced Capital ويشمل الأصول المادية القادرة على إنتاج السلع والخدمات.

**ب. البعد الإجتماعي:** يتضمن:

- ✓ رأس المال الإجتماعي Social Capital ويشمل الثقافة الإجتماعية السائدة بكل قيمها وعاداتها وتقاليدها.
- ✓ رأس المال البشري Human Capital ويقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد سواء الموروثة أو المكتسبة.

**ت. البعد البيئي:**

- ✓ رأس المال الطبيعي Natural Capitalويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية.

إن حدوث التنمية المستدامة يتطلب توفير شرط تجسيد الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة، وبالتالي توجب إضافة عملية رابعة إلى العمليات الإقتصادية الأساسية الثلاثة، الممثلة في الإنتاج، التوزيع والإستهلاك، وهي "صيانة الموارد" فتطبيق التنمية على الصعيد الإقتصادي يقصد به التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات، وهذا إن ذل فإنه يدل على التحول من الإعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الإعتماد على رأس المال البشري والإجتماعي.

- **مبادئ وأسس التنمية المستدامة:**

من أجل شمولية التنمية المستدامة والإلمام بجميع الجوانب الإقتصادية المتاحة وتحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في الإستغلال العقلاني للثروات والطاقات المتجددة، وعدم المساس بنصيب الأجيال القادمة من هذه الثروات، لابد أن تستند هذه التنمية على أسس ومبادئ تساعدها وتسهل عليها تجسيد غاياتها، ومن أهم هذه المبادئ والأسس نذكر:[85]

أ. **أساسية البعد الزمني:** تعتمد هذه التنمية على تقدير إمكانات الحاضر، والتخطيط لأطول فترة زمنية

مستقبلية يمكن التنبؤ بالمتغيرات، فهي تنمية طويلة المدى.

[85] . بلقاسم رابح، متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص.ص(80،84).

**ب. إلزامية الادماج للبيئة:** إن حماية البيئة ومحاولة إصلاح ما يمكن إصلاحه ما لحق بها من إفساد ضرورة

قصوى أجمع عليها الأغلبية، وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة قائمة على وقاية منخفضة التكاليف وأكثر فعالية من المداواة، فالوضع اليوم أصبح مختلف تماما على ما كان عليه بالأمس، فالتفكير في وضع التكاليف والمنافع النسبية مند بداية تصميم الإستراتيجيات، وتقييم تخفيف الأضرار المحتملة من الإستثمارات الجديدة، إلى جانب تسطير أهداف صديقة للبيئة، كلها عوامل من شأنها وضع أنماط إستهلاكية مدروسة وإنتاج مستدام وإنشاء مؤسسات فعالة ذات مسؤولية.

**ت. إنتظام عملها داخل المنظومة البيئية:** ما ميز هذه التنمية أنها متكاملة، تقوم على التنسيق والتكامل في

إستخدام الموارد من جهة، واتجاهات الإستثمار والإختبار التكنولوجي والشكل المؤسسي من جهة أخري. (86)

**ث. مبدأ إغتنام الفرص وتعميم الربح:** صنفت تحسين الكفاءة والحد من إستنزاف الموارد الإقتصادية من بين

أساسيات أهداف التنمية المستدامة، وخاصة في ظل التعداد السكاني للمعمورة الغير مسبوق، والإستهلاك المفرط الذي نجم عنه كم هائل من النفايات بشتى أنواعها وعلى كل المستويات أثرت سلبا على حياة الإنسان والطبيعة على حد سواء، فبالرجوع الى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة نجد أن مكاسب التنمية المستدامة شاملة وموجهة للجميع.

**ج. مبدأ تحديد الأولويات:** إن حدة المشاكل البيئية وندرة بعض الموارد الطبيعية حتم على العديد من الدول

86 . عقيلة ذبيحي، " الطاقة في ظل التنمية المستدامة دراسة حالة التنمية المستدامة في الجزائر"، رسالة ماجستير .جامعة متنوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الإقتصادية، 2009، ص 24.

إعادة صياغة برامجها التنموية ومراجعة الخطط الموضوعة، فتحديد الأولويات ذكاء إستراتيجي ورؤية إستشرافية يضمن تعيين الأسباب الحقيقية للمشاكل الملقاة، ومن تم تنفيذ الإجراءات العلاجية على مراحل متواصلة ومستمرة.

ح. **مبدأ إشراك جميع الافراد المعنيين بدون استثناء:** هذا المبدأ هو بمثابة إمتداد لتحقيق المساواة والعدالة

الإجتماعية بين مختلف أفراد مجتمع البلد الواحد، ومختلف شرائح سكان الأرض، فكل إنسان له الحق العيش بسلام ورفاهية، فكلما إرتفعت مشاركة المواطنين في العملية التنموية وخاصة المحلية اتسعت القاعدة الجماهرية وزادت معها فرص النجاح، والملاحظ أن الافراد أكثر قدرة على تحديد الأولويات على المستوى المحلي، وباستطاعتهم وبدرجة أدق تقديم حلول مثلى لمشاكل مستعصية.

خ. **الإستفادة من إستخدام القدرات الإدارية والتنظيمية:** وذلك من خلال إنتهاج سياسات أكثر تنظيم

وصرامة في تطبيق القوانين والإلتزام بالمبادئ والمعاهدات الدولية التي من شأنها ردع المخالفين وتأييد الملتزمين، فالإداري الناجح يكون قادرا على إحداث تحسينات وبأقل التكاليف إنطلاقا من فعاليته وكفاءته في تحسين تنظيم المنشآت من الداخل وبأقل تأثير سلبي على البيئة.

د. **مبدأ الشراكة الناجحة:** تعمدت العديد من الدول تبني مبدأ الاتحاد والتعاون فيما يخص التصدي للمشاكل

البيئية والايكولوجية، فالمسؤولية تقع على عاتق الجميع وخاصة فيما يخص مستقبل الأرض، وحتى الحكومات في البلد الواحد وأصحاب القرار تتبعوا نفس المنهج، حيث يعملون على تقوية العلاقات وتظافر جهودهم بينهم وبين القطاع الخاص باعتباره طرف عالمي ذو تأثير على الإتجاهات البيئية من جهة والمجتمع المدني من جهة أخري.

- **أهداف التنمية المستدامة:**

في إطار الدورة ال 69 العادية، والمنعقدة برئاسة الجمعية العامة للأمم المتحدة سبتمبر 2014، وبغرض تقييم وإحصاء الأهداف المحققة وسد الثغرات، قامت الأمم المتحدة خلال قمة

التغيرات المناخية بوضع 17 هدف، 169 غاية، و231 مؤشر جديد للتنمية العالمية للفترة الممتدة بين 2015 -2030. ولقد تم إعتماد هذه الأهداف الجديدة للتنمية المستدامة في إطار الدورة السبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة ، المنعقدة في أيلول/سبتمبر 2015 وبالضبط في نيويورك، بين كبار المسؤولين في الأمم المتحدة ورؤساء الدول والحكومات وممثلون عن المجتمع المدني وبمشاركة اليونسكو. هدفت هذه الخطة المستحدثة إلى تقديم خيارات وفرص جديدة للتوفيق بين حقوق الإنسان والتنمية من جهة وتحديد إتجاه السياسات العالمية والوطنية المعنية بالتنمية من جهة أخرى، يشترط تنفيذ خطة عام 2030 بطريقة تتسق مع القانون الدولي، فهي قابلة للتطبيق عالميًا على جميع الأشخاص في جميع البلدان، بما فيها البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن خلال الشكل الموالي يتبين لنا أهم ما ورد من أهداف بخصوص هذه الخطة خلال الفترة 2015-2030:

**الشكل رقم 02: أهداف التنمية المستدامة ال 17 (SDGs) والمعروفة باسم " تحويل عالمنا " للفترة 2015-2030.**

**المصدر** اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الموقع الالكتروني: https://ar.unesco.org/sdgs، أطلع عليه يوم: **09-08-2022.**

نشير إلى أن هذه الأهداف وجهت لها العديد من الإنتقادات من طرف النقاد والمختصين، فالعديد منهم يري بأن قائمة الأهداف طويلة مقارنة بالأهداف الإنمائية للألفية، كما يسودها نوع من "التناقض" و "الفوضى" فهي "مترامية الأطراف" تتجاهل السياق المحلي، والأجدر أن تكون قصيرة يتقدمها التركيز في القضاء على الفقر، بالإضافة لهذا كله تصف هذه الطبقة من المفكرين بأن تحقيق أهداف التنمية المستدامة المشار إليها مرتفع ومكلف وصعب القياس مما يتطلب المزيد من التقديرات والبحوث المتعددة التخصصات وفي مختلف القطاعات، لاكن بالرغم من كل هذا الزخم من الانتقادات إلا أن أهداف التنمية المستدامة تلقت دعما واسعا من العديد من المنظمات وخاصة الغير حكومية ، فبالنسبة لهذه الفئة و زيادة على الأهداف الموضحة في الشكل رقم 02 تأخذ هذه التنمية في الإعتبار الترابط بين جميع المشاكل وتعمل على تحقيق جملة من الأهداف الأخرى التي يمكن تقديمها على النحو التالي:[87]

- ✓ تفعيل العقلانية في إستغلال الموارد والثروات الطبيعية وإرساء مبدأ الحكم الراشد في العالم كله ولاسيما في

الدول النامية؛

- ✓ تمكين أفراد المجتمع والأجيال البشرية المستقبلية من إستغلال فرص متساوية للحصول على الموارد الطبيعية

أو على الخيرات الإجتماعية والإقتصادية من خلال تحقيق الإنصاف والعدالة الإجتماعية؛

- ✓ تحسيس البشرية بالمسؤولية اتجاه البيئة والعمل على تنمية وتعزيز الوعي بالمشاكل القائمة؛
- ✓ تعزيز القدرة على التكيف وحسن التفاعل مع المستجدات وذلك من خلال تمتين مقومات ميكانيزمات

التنمية الإقتصادية؛

- ✓ الإلمام أكثر بالتنمية البشرية وتجسيد بناء مجتمع قائم على المعرفة أساسه التعلم والتكوين والتشجيع على

[87] . فتيحة جيلالي، مغراوة بن حاج،" التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي– دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015 "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، 2017، ص155.

الإبتكار؛

- ✓ إعادة النظر في البنى التحتية والفوقية للمجتمع ومحاولة إجراء تغييرات جوهرية دون الضرر بعناصر البيئة

المحيطة بها؛

- ✓ تدعيم دور القطاع الخاص وزيادة قدراته التنافسية؛
- ✓ تنشيط التعاون البيئي الدولي واقتباس التجارب الدولية الناجحة فيما يخص تحقيق مبدأ الإستدامة.

ولعل من أهم أهداف التنمية المستدامة الأسمى القضاء على الفقر بجميع أشكاله وفي كل مكان بحلول عام 2030، ولا يتحقق هذا إلا عن طريق شمولية النمو الاقتصادي، مما يسمح بإتاحة وظائف مستدامة من خلال تفعيل وتوسيع دور المؤسسات الاقتصادية بتكوين شراكات ناجعة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني وتبنى أهداف ورؤى مشتركة مع تعزيز المساواة.

إن العمل على زيادة قدرة الدول والمجتمعات على توفير الاحتياجات البشرية عن طريق الرفع من القدرات الإنتاجية بشكل أكبر وأكثر تنوع وتطور وبطرق مختلفة دون تعريض الموارد البيئية والأنظمة الطبيعية للخطر من شأنه إحداث إستدامة التنمية الحديثة شريطة تظافر الجهود وإرساء مبدأ التعايش السلمي وإعادة تصميم السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية.

**الفرع الثالث: أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المستدامة**

بالرغم من التقدم الكبير وإحراز العديد من النتائج الإيجابية على المستوى البيئي ومسيرة التنمية المستدامة، إلا أن هذا كله لم يشفع للعديد من دول العالم في تحسين فرص عيش مواطنيها والحد من ظاهرة الفقر وتحسين الظروف البيئية، وخاصة الدول النامية لعدم إمتلاكها القدرات والإمكانيات الكافية لا على صعيد الوقاية ولا على صعيد العلاج، فازدياد حدة المشاكل البيئية يكلف ثمنا باهظا بانعكاسه سلبا على قطاعات التنمية الخاصة بهذه البلدان، ومن المستحيل أو الصعوبة البالغة تلبية حاجات ومتطلبات الإنسان المتنامية، من خلال القيام بتنمية

شاملة ومستدامة بمعزل عن علم ودراية مع الالتزام بالظروف البيئية المحيطة بنشاط الناس المختلفة والمؤثرة على مستوى نموهم وازدهارهم.

إن البشرية اليوم مقبلة على تحديات كبري وقرارات مصيرية بمقدورها تنبؤ المستقبل، لها علاقة وطيدة بالتوفيق بين البيئة والتنمية، إلا أن هناك بعض المشاكل والمعوقات تحول دون تبني خطط وبرامج التنمية المستدامة، لعل من أهمها ما يلي :

- ✓ وجود حالة من عدم الاستقرار السياسي، والحروب والنزاعات والانقلابات تتعارض مع أهداف التنمية

المستدامة؛

- ✓ غياب عنصري الأمن والأمان بفعل الحروب الداخلية والسباق نحو التسلّح، مما ينجر عنه إستنزاف أموال

الدول؛

- ✓ التغيرات المتكررة في الحكومات تؤدي الى تضارب في السياسات والبرامج التنموية ونقص الإستمرارية؛
- ✓ من الصعب ضمان تحقيق الحفاظ على الموارد بأولوية عالية والجودة البيئية واتخاذ التدابير اللازمة لفرض

الإمتثال في ظل غياب أو نقص الدعم القانوني والتشريعي لبرامج التنمية؛

- ✓ **الفقر:** يصنف ضمن أشد المعوقات فتكا بالتنمية المستدامة وخاصة المحلية، إذ يعد السبب الرئيسي للعديد

من المعضلات الصحية والاجتماعية والأخلاقية وكذلك الأزمات النفسية. **(88)** إن الجدل القائم بين الفقر واستنزاف الموارد الطبيعية قد يكون سببه الضغوط التي يحدثها إنتشار الأمية والجهل، وتزايد معدلات البطالة... إلخ، فبالنسبة للفقراء أكبر التحديات إليهم الحصول على

88 . زينا على أحمد، وجهات نظر الأطراف المعنية بتقارير أهداف الألفية للتنمية لتحضير، التحليل والمضمون، المشاركة، الإستخدام، والمتابعة وتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على الفقر، ورشة العمل الوطنية حول آليات متابعة الأهداف الألفية للتنمية في لبنان، بيروت، 2006، ص03 .

القوت اليومي، وحتى باستخدام طرق عشوائية ما يجعلهم غير قادرين في التفكير في المدى البعيد؛

- ✓ تخريب قاعدة الموارد الطبيعية: من المخاطر المعقدة والمهددة للقاعدة البيئية نجد التهديدات الناجمة عن دفن

النفايات الخطيرة والسامة والمتسربة للمياه الجوفية والبحار والمنتشرة في الهواء الناتجة عن الأنشطة الصناعية والمبيدات الحشرية أو الأسلحة الكيمائية، كما أن إدارة المخلفات تعد من بين الطرق المستخدمة في معالجة النفايات المتشكلة من مواد صلبة، سائلة وغازية عن طريق الطمر، الحرق وإعادة التدوير من خلال المعالجة الفيزيائية والبيولوجية، وهذا ما أسفر عن تجاوز قدرة السيطرة على النفايات والملوثات الناتجة من الإستخدام البشري، ويتعارض مع أهداف التنمية المستدامة؛

- ✓ تساهم سوء الأوضاع الإقتصاديّة وتهديدات الأمن الغذائي إلى جانب تفشي البطالة والأمية بين فئات

المجتمع في إضعاف التّنمية الإقتصادية؛

- ✓ ظاهرة الفساد تقف عائق أمام الجهود الرامية لتحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ النمو السكاني المتسارع والغير الرشيد تجاوز مواءمته الموارد الطبيعية المتوفرة، وتسبّب في إرهاق التّنمية

الإقتصاديّة والإجتماعية، وأدى إلى تزايد الطلب على الموارد البيئية والخدمات الصحية والتعليمية والإجتماعية، وأضعف جودتها بسبب كثرة الإستخدام وبنسب متفاوتة، وأسفر عن مضاعفات أخري أثرت سلبا على تجسيد التنمية المستدامة تمثلت في:

- ✓ إنتشار تهديدات بيئية حقيقية ومؤثرة بفعل البشر كالإحتباس الحراري وعوامل التحضر، نتيجة إزدياد درجات

الحرارة الغير عادية، إرتفاع منسوب مياه البحار، الفيضانات ...إلخ كانت سبب رئيسي في تضرر التربة والهواء والماء؛

- ✓ تزايد عدد الفقراء والعاطلين عن العمل وتدهور الأحوال المعيشية في كافة أرجاء العالم وخاصة في المناطق

التي تفتقر الى الخدمات الأساسية؛

- ✓ تقلص حصة الفرد من المياه العذبة بشكل حاد؛
- ✓ نمو ظاهرة التوسع العمران الحضري والعشوائي؛
- ✓ إستمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية؛
- ✓ إرتفاع معدلات الرعي الجائر، التصحر، والجفاف بين مختلف أرجاء العالم؛
- ✓ فشل العديد من الدول في الاحتواء وتوفير المعايير الصحية السليمة والمطلوبة للعيش الكريم؛
- ✓ حداثة تجربة المجتمع المدني وعدم مشاركته في وضع وتنفيذ إستراتيجيات وبرامج التنمية المستدامة؛ **(89)**
- ✓ قلة مصادر التمويل وضعف حجم التبادل التجاري وشراكات الاستثمار: تعاني الدول النامية من شح في

مصادر التمويل وعجز في تحقيق التكامل الإقتصادي، وخاصة بعدما أخلفت الدول المتقدمة وعدها "نتائج مؤتمر قمة الأرض " بتقديم مساعدات من إجمالي ناتجها المحلي لهذه الدول تفيد تنفيذ مشروعات بيئية تحقق أهداف التنمية المستدامة؛

- ✓ تكدّس الدّيون: يكون تأثيرها أكثر سلبية في المجتمعات الفقيرة وبنسب متفاوتة في المجتمع الدولي، حيث

تستنزف الدّيون التي تتكبدّها الدول أكثر من نصف الدّخل القوميّ لها، كما تشكل أعباء خدمتها عبئاً كبيراً على إقتصاديات الغالبية العظمى من دول العالم؛

- ✓ تدني مستوي الأنظمة التعليمية والبحثية، إلى جانب ضعف الإمكانيّات التقنية والخبرات الفنيّة وتأخرها:

[89] . سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر". أطروحة دكتوراه. جامعة أبى بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013، ص.ص(441-440).

من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية وحسن إدارتها ومعالجتها واستخدامها الرشيد، لا بد من توفر وتطبيق التقنيات والخبرات الفنية المسايرة للتقدم العلمي والتقني الحديث، ومستلزمات تنفيذ برامج التنمية المستدامة وخططها، فالإفتقار إلى الكوادر وخاصة المدربة بفعل توجه العقول المفكرة نحو دول أخري، وعدم إمتلاك المؤسسات القدرة على إنتاج التكنولوجيات وتكييفها مؤشرات تعود بالسلب على خطط التّنمية.

بالرغم من كل هذه المشاكل والصعوبات إلا أن مصطلح التنمية المستدامة أصبح متداول في مختلف الأوساط، فحتى على مستوي المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالتنمية المستدامة يراها البعض على أنها "التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة".[90] و الذي من خلال تطبيقه سيتم إحداث قطيعة بين المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة و الذي يعتبر هدف المؤسسة الإقتصادية (تعظيم الربحية للمساهمين)، و بين المفهوم الحديث للمؤسسة الإقتصادية التي أصبحت شريكة في التنمية المستدامة، بحيث زيادة على تعظيم الربحية يجب مراعات أبعاد الإستدامة من خلال حماية البيئة و تطبيق العدالة الإجتماعية، من هذا المنطلق فإن أي مؤسسة إقتصادية تسعي إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الإقتصادية و المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية، و وجب عليها

الأخذ بعين الإعتبار الأثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدي تأثيره على المجتمع الذي تنشط فيه، كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها. [91]

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة وأهم النظريات المفسرة لظاهرة فشل واستدامة المؤسسات المصغرة

أدى التفكير بالديمومة إلى تطوير أدوات قياس التنمية، وهذا التطور قارب تطور مفهوم التنمية، فبعدما كان دور هذه الأخيرة مقتصر على ملاحظة معدلات النمو الاقتصادي ولفترات طويلة، ومجرد قياسات إقتصادية أصبحت في ظل المنهج التنموي المستحدث ووفق أسلوب

[90] . Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, 2003, p.15.

[91] . عبد الرحمان العايب، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 01-الجزائر، العدد 11، 2011، ص170.

ومنهجية رقمية دقيقة تشكل إضافة نوعية لأصحاب القرار، عن طريق صياغة مؤشرات تنمية مستدامة الغرض منها الإحاطة بالأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية والمؤسساتية تساهم في تقييم مدى تقدم الدول والمؤسسات في شتى المجالات ومراجعة تحسين أدائهم على كافة الأصعدة، وهذا ما يترتب عنه بشكل فعلي اتخاذ العديد من التدابير و الإستراتيجيات الوطنية والدولية حول السياسات الإقتصادية والإجتماعية و البيئية ، إلا أن المعضلة الرئيسية بقيت في الحاجة الماسة إلى تحديد هذه المؤشرات و كيفية قياسها.

**الفرع الأول: تعريف المؤشر وأهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها**

من الأهمية إيجاد أساس مفاهيمي صلب للمؤشرات وعدم إختزالها في إعداد قاعدة عشوائية بالخيارات، فالنهج المتبع في تحديد مفاهيم المؤشرات وعددها يتوقف على كيفية تناول هذه القضايا أي السياق، وعلى الفرضيات المطروحة، وكذلك الهدف من العملية برمتها.

يقصد **بالمؤشرات الإقتصادية** " مجموعة الإحصائيات والبيانات والتقارير الإقتصادية المجدولة، التي تُستخدم في قياس أداء قطاعات إقتصادية متعددة، الهدف منها تقييم الوضع الإقتصادي ومعرفة مدى قوة الإقتصاد أو ضعفه وأسباب ذلك، بالإضافة للقدرة على التنبؤ بالوضع الإقتصادي مستقبلا، كما أن في الغالب تكون هذه المؤشرات إما سنوية أو ربع سنوية أو شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية".

أما عن **المؤشر** فيعرف على أنه" متغير كمي يتحدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة، ويستخدم للتعبير عن ظاهرة أو قضية ما". **(92)**

كما يعرف على أنه " مقياس يلخص معلومة تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة، وهو يجيب على أسئلة محددة يستفسر عنها صانع القرار". **(93)**

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول إن مصطلح أو مفهوم المؤشر يعبر عن متغير قابل لقياس حالة أو إتجاه، بأسلوب محدد وبطريقة موضوعية نسبيا وفي وقت أو مجال معين،

---

92 . سهام حرفوش وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008، ص 10.

93 . Paul de Backer, Les indicateurs financiers du développement durable, Edition d'organisation, paris. 2005, P. 92.

كما أنه يعتبر أداة تقييم واتخاذ قرار يتجسد من خلاله قيمة كمية معينة خاصة بحالة أو ظاهرة ما، يستخلص منها الباحث أرقام تسهل تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول، لا يمكن أن يؤخذ فيه قرار بصفة مباشرة.

أما بالنسبة **لمؤشر المؤسسة المستدامة** فهو المحدد أو الإطار الذي يرسم حدود إمكانية إستدامة المؤسسة، أي أنه موجود ويؤثر فيها؛ إلا أن الواقع الإقتصادي والدراسات التطبيقية المعمقة أثبتت إفتقار الخطط الإستراتيجية وخاصة بالنسبة للمؤسسات إلى مؤشرات القياس، القائمة على قاعدة بيانات دقيقة تستخدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال رصد التقدم وتحقيق المتابعة الفعالة وعمليات التقييم، في سياق التكامل بين المتطلبات العالمية للاستدامة والأولويات الوطنية للتنمية، ومن أجل الأخذ بهذه المؤشرات لابد من توافر بعض المميزات تزيد من درجة مصداقيتها وشفافيتها نذكر منها:[94]

- ✓ الدقة: يقصد بها إلمام الباحث بجوانب الظاهرة المراد دراستها، وتحكمه فيما يريده، وما ينبغي قياسه بالضبط،

وأن تعكس هذه العملية إضافة جوهرية تتماشى مع الأهداف المسطرة وتخدم الأجيال القادمة؛

- ✓ السهولة: بمعني اليسر في جمع البيانات وتوفر الإحصائيات، مع إمكانية إخضاع العينة للقياس والتطبيق في

المجال العلمي؛

- ✓ الوضوح: ضده الغموض يشترط بساطة المؤشرات وصحتها، بحيث يتسنى للمجتمع فهمها واستخدامها؛
- ✓ الحساسية: لا بد من قدرة المؤشرات المنتقاة التكيف مع الأحداث المتسارعة، وإستجابتها للتغيرات

والتقلبات المتكررة؛

- ✓ إمكانية التنبؤ: أي توفر الفعالية والقدرة على المنافسة لضمان الديمومة والرؤية الإستشرافية.

[94] . سهام حرفوش وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

نشير كذلك إلى أن جميع المؤشرات الإقتصادية تتصف بواحدة من الخصال الآتية:

- ✓ مسايرة: تحرك المؤشر الإقتصادي وفق إتجاه مشابه للإقتصاد. (الإتجاه الطردي)
- ✓ التقلبات الدورية: تحرك المؤشر الإقتصادي في إتجاه معاكس للإقتصاد. (الإتجاه العكسي)
- ✓ دوري: المؤشر الإقتصادي ليس له علاقة بالإقتصاد على الإطلاق !

**الفرع الثاني: أنواع المؤشرات الإقتصادية وكيفية إعدادها**

من المهم تحصيل بعض المعرفة بالعلاقة بين النواتج ومحدداتها، فأصحاب القرار على صعيد التنمية المستدامة يسعون لتحسين أدائهم عن طريق تحليل خطواتهم السياسية والإقتصادية والبيئية ومراجعتها، ومن الطبيعي تضييق عدد المؤشرات لرصد تنفيذ كل حقيقة، فمن بين العوامل التي تحدد طبيعة المؤشر نجد:

_ **مصدر البيانات:**

- البيانات التاريخية: تدل على مؤشر متأخر؛
- البيانات الحالية أو التنبؤية (مثل إستطلاعات الرأي): تشير إلى مؤشر متقدم.

_ **الهدف من القياس:**

- تقييم الأداء السابق ← مؤشر متأخر؛
- تحفيز تحسينات مستقبلية ← مؤشر تقدم.

لذلك يُمكن حصر المؤشرات الإقتصادية في ثلاثة أنواع:

- **المؤشرات الرائدة:**

تكون هذه المؤشرات مفيدة إذا ما دقق في تفاصيلها، وإذا ما فسرت بشكل صحيح شأنها شأن المؤشرات الأخرى، أهم ما يميزها تغيرها قبل تغير الإقتصاد وتشير إلى تغيرات الإقتصاد في المستقبل، وترتقي لدرجة الأهمية في التنبؤات قصيرة المدى .

من بين الأمثلة على المؤشرات الرائدة نجد: مؤشر سوق الأسهم، مؤشر التنبؤ بالحركة المستقبلية للإقتصاد، مؤشر نشاط التصنيع، مؤشر بدايات الإسكان ...إلخ ، إلا أن أول مؤشر ينظر إليه المحللون "سوق الأسهم"، فأسعاره تعول على توقع مكاسب المؤسسات، مع أنه ليس

دقيق كما يعتقد الكثير، وذلك نتيجة التلاعب بالأرقام وفي تقدير الأرباح لتضخيم الأسهم، وبالرغم من ذلك يمكن أن يعبر هذا المؤشر عن إتجاه الإقتصاد، فتوقع ركوده يعني أن السوق هابطة وأرباح المؤسسات في إنخفاض، عكس ذلك ارتفاع الأرباح يعني أن السوق صاعد وتوقع إتجاه الاقتصاد نحو الرخاء .

كما أن "لمؤشر نشاط التصنيع" دور في الدلالة على صحة الإقتصاد من عدمه، فهو مقياس يعتمد على السلع المعمرة وذلك من خلال قياس هذه المنتجات الإستهلاكية التي تعيش طويلا والمنتجة من طرف المؤسسات الإقتصادية سوآءا العمومية أو الخاصة كالسيارات والأجهزة الكهرو منزلية ... إلخ، فزيادة الطلب عليها إشارة لإنتعاش الاقتصاد والعكس.

- **المؤشرات المتأخرة:**

تظهر هذه المؤشرات إلا بعد حدوث نشاط إقتصادي محدد، تفيد تأكيد أنماط معينة بعد تغير الإقتصاد والقيام بتكهنات إقتصادية وفق هذه الأنماط، لاكن من غير المسموح التنبؤ بها مباشرة بالتغير الإقتصادي .

من بين الأمثلة الدالة على المؤشرات المتأخرة الأكثر شيوعا بين الدول نجد: مؤشر البطالة، مؤشر سعر الفائدة، مؤشر التضخم، مؤشر الناتج المحلي الإجمالي(GDP) ...الخ، فإذا تطرقنا إلى "مؤشر البطالة" مثلا: نجده يكشف عن معدل البطالة بشكل شهري، ويدلنا على وضعية المؤسسات أو الشركات هل هي قادرة على التوظيف الأشخاص أم لا ?، أما عن مؤشر "سعر الفائدة" فأقل ما يقال عن سعر الفائدة أنها تستخدم في تشجيع (التنمية الإقتصادية) أو الحد من التضخم، كما تعتبر من أهم المؤشرات الاقتصادية التي تقود سوق العملات، فإذا ما سجل تدهور في الاقتصاد تلجأ البنوك المركزية إلى خفض سعر الفائدة حتى تحفز الأداء الإقتصادي، و أما إذا ما أريد الخفض من التضخم لتجنب الأزمات الإقتصادية فإن هذه البنوك سترفع من سعر الفائدة، مما سيزيد في تكلفة الإقراض و يقلل الإقبال على السلع التجارية بسبب قلة الدخل، في حين يبين "مؤشر التضخم" مدى زيادة أسعار المنتجات والخدمات خلال فترة معينة، وارتفاعه دلالة على إرتفاع الأسعار و تسجيل انخفاض في القدرة الشرائية، مما يؤثر سلبا على عملة الدولة و إقتصادها.

- **المؤشرات المتزامنة أو المتطابقة:**

تعتبر نوع من المقاييس الإقتصادية، وظيفتها توفير معلومات آنية وهامة حول الوضع الحالي للإقتصاد، ولنشاط منطقة معينة في دولة محددة.

يمكن أن تكون هذه المؤشرات شيء يقع ضمن خيارات المستثمرين، فهي تساعد في الحكم على عافية إقتصاديات الدول، تشمل هذه المؤشرات: مؤشر أسعار المنتجين (PPI)، أرقام مبيعات التجزئة، مؤشر مصروفات المستهلك...إلخ.

من بين الأمثلة الدالة على المؤشرات المتزامنة أو المتطابقة نذكر: "مؤشر مصروفات المستهلك" بصفته مؤشر متزامن بالرغم من أنه يعمل كمؤشر رائد، فتحسن أداء المؤسسات يتوقف على إرتفاع مبيعاتها، مما يجعل المستهلك ينفق أكثر وهذا دليل على ارتفاع مؤشر أسعار المستهلك، والعكس عند نقص المبيعات فهذه الانخفاضات هي مؤشر على الركود، بينما يعد " مؤشر أسعار المنتجين (PPI) " أنه أول مقياس تضخم، فهو يتتبع تغيير الأسعار في جميع قطاعات الدولة سوآءا المنتجة للسلع (الزراعة، التصنيع، التعدين والغابات ) ، أو في جزء كبير من القطاعات الغير منتجة للسلع. ومن أجل الإعداد الجيد لمؤشرات قياس التنمية المستدامة في مختلف المستويات المكانية لا بد من تتبع مراحل يمكن تقديمها كالتالي:[95]

أ. **المرحلة الأولى:** وتتضمن:

- تعيين وتحديد دور الجهات الوصية بشقيها الحكومي والخاص في عملية التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها

في ظل الأولويات الوطنية؛

- إختيار الآلية الأمثل والمنهج المناسب لإحراز التنسيق والتكامل بين مختلف أدوار الجهات الوصية؛
- إنتقاء المؤشرات الممكن استخدمها من طرف الجهات الوصية في تقييم إنجازاتها.

ب. **المرحلة الثانية:** وتشتمل على:

[95] . محمد غنيم عثمان، أبو زنط ماجدة، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص255 .

- مواكبة هذه المؤشرات وإنسجامها مع قائمة المؤشرات التي صاغتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة؛
- تعيين كل دولة أو إقليم المؤشرات الخاصة بها، والاضطلاع على الوضع الحالي لهذه المقاييس؛
- تخصيص الجهات وتسطير الأهداف التي من أجلها تستخدم هذه المؤشرات.

**ت. المرحلة الثالثة:** وتضم:

- التأكد من مصدر البيانات وسهولة الحصول عليها؛
- مدى إمكانية جمع وتوفير واستمرارية البيانات لهذه المؤشرات؛
- واقعية هذه التصاريح والتقارير ومعايشتها للأحداث المتسارعة؛
- نمط إصدار هذه البيانات (مطبوعة، الكترونية، على شكل تقرير...).

بالرغم من الإجتهادات الفكرية والمحاولات الميدانية العديدة التي جرت من أجل تطوير مؤشرات قياس التنمية المستدامة بشكل جامع ومضبوط، إلا أن أبرزها كانت التي أعدتها لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة، حيث إعتمدت 20 مؤشرا رئيسيا قسمت بدورها إلى 68 مؤشرا فرعيا غايتها الأسمى تحقيق التنمية المستدامة وأهدافها، وباعتبار المؤسسات المصغرة مساهم وفاعل جديد تحرص على تحقيق هذه التنمية من خلال ربط المؤشرات الاقتصادية بالمؤشرات الاجتماعية والبيئية، كتحقيق قاعدة إنتاجية متنوعة والحفاظ على البيئة والتخفيف من عبئ البطالة والفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيق الأرباح، يعد استدامتها و حمايتها من الزوال أو التصفية منظومة متكاملة للأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي لتحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية.

- **نظرة مبسطة عن مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة المطبق في دراستنا (الإستبيان):**

**أ. المؤشر الإداري والفني:** يشكلان معًا أساسًا ونظامًا متكاملًا، لبناء وضمان إستدامة دقيقة، خاصة للمؤسسات المصغرة، حيث الموارد محدودة. [96]

96 . أحمد الزهراني، ناصر القحطاني، أثر المؤشرات الإدارية والفنية على استدامة المؤسسات المصغرة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 3، 2022، ص.ص(67-45).

_ **المؤشر الإداري (Administrative Indicator)**

يلقب بـ: "عقل المؤسسة" الذي يُنظم العمل، حيث أنه مقياس يُستخدم لتقييم كفاءة الجوانب التنظيمية والقيادية في المؤسسة، مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، واتخاذ القرار. كما أنه يعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة. يتمثل دوره في إستدامة المؤسسات المصغرة على أنه:

- يُعتبر مؤشرًا رائدًا (Leading Indicator): مثل: (كفاءة القيادة، إتخاذ القرار)، ما يعد سببًا جذريًا للأداء

المستقبلي، حيث يؤثر مُسبقًا على نجاح أو فشل المؤسسة؛

مثال: ضعف الأداء الإداري ← يؤدي إلى فوضى تنظيمية ← تهديد الإستدامة.

_ **المؤشر الفني (Technical Indicator)**

يعبر عنه بـ: "اليد العاملة" التي تُنفذ المهام، حيث أنه مقياس يُقيّم الجوانب التقنية والتكنولوجية للمؤسسة، مثل جودة المعدات، المهارات التقنية للعاملين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. يتمثل دور هذا المؤشر في إستدامة المؤسسات المصغرة على أنه:

- يُعتبر كذلك مؤشرًا رائدًا مثل: (تحديث الآلات، مهارات العمال)، حيث يُقاس قبل ظهور النتائج

الملموسة (مثل زيادة الإنتاجية)، كما أنه يُحدد القدرة التنافسية والإنتاجية؛

مثال: التقنية المتخلفة ← إنخفاض الجودة ← خسارة السوق.

_ **ملاحظة مهمة:**

- المؤشر الإداري والمؤشر الفني ليسا متطابقين (مؤشرات متشابهة أو تقيس نفس الشيء)، وقد لا يكونان

متزامنين (مؤشرات تتغير في نفس الوقت ولكن بشكل مستقل) دائمًا، لأن المجالان مختلفان (الأول يقيس العمليات التنظيمية "التخطيط، القيادة، الرقابة"، الثاني يركز على الجوانب التقنية "التكنولوجيا، المهارات، جودة المعدات")، وبالتالي لا يمكن دمجهما كمؤشر واحد: لأنهما يقيسان أبعادًا مختلفة، لكن بينهما علاقة تكاملية وتفاعلية.

**مثال:** عدم التزامن (دراسة حالة مؤسسات تلمسان)

تحسن المؤشر الفني (شراء آلات جديدة) دون تحسن إداري (غياب التدريب) ← لا يُترجم إستدامة المؤسسة المصغرة

- قد تكون بعض المؤشرات الإدارية والفنية متأخرة، إذا قاست نتائج نهائية بعد حدوثها **مثل:** الأرباح، التوفير

في التكاليف، تحسين الكفاءة بعد التنفيذ...، وقد لا تكون (مؤشر متقدم: للتحكم في العمليات وتحسينها) إذا قاست أنشطة مستمرة قابلة للتعديل **مثل:** عدد الإجتماعات الشهرية لتحسين الكفاءة البيئية.

لتحقيق توازن، يجب دمج كلا النوعين من المؤشرات في تقييم استدامة المؤسسات المصغرة. **(97)**

**ب. المؤشر التمويلي:**

المؤشر التمويلي أداة فعّالة لتعزيز بقاء المؤسسات المصغرة وتوسعها، الهدف منه تحليل قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الإستدامة المالية والتشغيلية من خلال التمويل المتاح لها، سواء كان قروضًا أو إستثمارات أو منحًا أو غيرها من الأدوات المالية. قد يشمل (يتكون) هذا المؤشر عدة عناصر نذكر من بينها:**(98)**

- القدرة على سداد الديون: نسبة خدمة الدين إلى الإيرادات؛
- النمو في الإيرادات: مدى تأثير التمويل على زيادة المبيعات أو الأرباح؛
- التوظيف: عدد الوظائف المُحدثة بفضل التمويل؛

97 . **أحمد الفاروقي، نادية شيخاوي،** التكامل بين المؤشرات الإدارية والفنية كمدخل لتعزيز استدامة المؤسسات الصغيرة. مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 2، 2023، ص.ص(112-89).

98 . Ledgerwood, J. *"Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective."* World Bank. 1998.

- الكفاءة التشغيلية: تحسين العمليات الإنتاجية أو الخدمية؛
- التنويع المالي: قدرة المؤسسة على الإعتماد على مصادر تمويل متعددة.

كما أن له أهمية معتبرة في السياسات التنموية، حيث يعتمد من طرف الحكومات والجهات المالية في:[99]

- تصميم برامج تدريبية لتعزيز المهارات المالية؛
- توجيه الدعم للمؤسسات الأكثر قدرة على الاستمرار؛
- منع الإفلاس المبكر عبر إنذارات مسبقة.

يُعد المؤشر التمويلي لاستدامة المؤسسات المصغرة من المؤشرات الرائدة ( Leading Indicator)، كونه جدير في تقييم الجدوى المالية لمثل هذه المؤسسات، كما أنه يعكس إشارات مبكرة لقدرتها على البقاء، والاستمرارية، حيث:

- طبيعة المؤشرات الرائدة: تُستخدم للتنبؤ بالأداء المستقبلي أو تحديد الإتجاهات قبل ظهور نتائج ملموسة،

وعليه فإن المؤشر التمويلي لاستدامة المؤسسات المصغرة يرتكز على عوامل تبرز قدرة هذه المؤسسة على التحدي والنماء قبل تعرضها لأزمات إقتصادية (مالية)، فمن بين أهم هذه المكونات نذكر:

- الهيكل التمويلي (نسبة الديون إلى الأصول أو حقوق الملكية)؛
- تحليل السيولة: مثل (نسبة التدفقات النقدية إلى الإلتزامات)؛
- القدرة على الابتكار: مثل (إستثمار جزء من الأرباح في تطوير المنتجات/الخدمات).

لا يُصنف عادةً المؤشر التمويلي (خاصة في سياق استدامة المؤسسات المصغرة) كمؤشر متطابق أو متزامن (Coincident Indicator)، لأنه لا يعكس الأداء اللحظي (أغلب استخداماته رائدة "للتنبؤ" أو متأخرة "للتقييم"، كما أنه يفضل دمجه مع مؤشرات أخرى (إدارية، تسويقية) للحصول على تحليل متكامل.

[99] . خالد العمراني، أحمد الفقيه، المؤشرات المالية التنبؤية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على القطاع غير الرسمي. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 2، 2020، ص.ص (67-45).

في كثير من الأحيان يعتبر المؤشر التمويلي لاستدامة المؤسسات المصغرة من المؤشرات المتأخرة، لأنه يعكس أداءً ماليًا سابقًا، لكن يمكن أن يكون جزءًا من نظام تحليلي أشمل يتضمن مؤشرات مسبقة لقياس الاستدامة المستقبلية، وهذا إن تم دمجه مع مؤشرات أخرى (مثل مؤشرات كفاءة الإدارة أو نمو السوق)، فقد يساعد في توقع إستدامة المؤسسة على المدى المتوسط. [100]

**ت. المؤشر التسييري والإنتاجي:**

كلا من المؤشر التسييري والمؤشر الإنتاجي يعتبران أداتان لقياس أداء المؤسسات (المصغرة، المتوسطة، أو الكبيرة) في مجالَي الإدارة (التسيير) والإنتاج. تُستخدم هذه المؤشرات لتقييم الكفاءة، تحديد المشكلات، واتخاذ القرارات لتحسين الأداء. وإذا ما أردنا تعريف كل مؤشر على حدي فنقول أن:[101]

_ **المؤشر التسييري (Management Indicator):** هو مقياس كل القطاعات (خدمية، أو صناعية)، يركز إستخدامه لتقييم جودة وكفاءة الإدارة الداخلية للمؤسسة، مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، كفاءة إستخدام الموارد (بشرية، مالية، تقنية) ...، كما أنه يقيس الأداء غير المباشر (مثل رضا الموظفين).

_ **المؤشر الإنتاجي (Productivity Indicator):** [102] هو مقياس أكثر شيوعًا في القطاعات الإنتاجية يُستخدم لتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية، مثل: إنتاجية العمالة، إستخدام الآلات، جودة المنتج...، كما أنه يقيس الأداء المباشر (مثل عدد الوحدات المنتجة).

تكمن أهمية هذين المؤشرين بالنسبة للمؤسسات المصغرة في:

- تحسين الكفاءة: تحديد نقاط الضعف في الإدارة أو الإنتاج؛
- تخفيض التكاليف: إكتشاف الهدر في الموارد أو الوقت؛
- زيادة الربحية: رفع الإنتاجية مع تقليل التكاليف؛

---

100 . Berger, A. N., & Udell, G. F. A more complete conceptual framework for SME Finance. *Journal of Banking & Finance*, 2006, *30*(11), pp. (2945–2966) https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008

101 . Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. 1996.

102 . Slack, N., et al. *"Operations Management "*. 2010.

- التنافسية: تمكين المؤسسات الصغيرة من منافسة الشركات الكبرى.

يمكن إعتبار المؤشرين رائدين في مجال تقييم إستدامة المؤسسات الصغيرة والمصغرة، خاصة إذا كان يعتمد على معايير شاملة وابتكارية تدمج بين الكفاءة الإدارية (التسيير) والأداء الإنتاجي مع مراعاة العوامل البيئية والإجتماعية والإقتصادية. [103]

قد تعيق بعض التحديات ريادة المؤشر التسييري والإنتاجي مثل:

- صعوبة القياس: صعوبة في توفير البيانات الدقيقة اللازمة لحساب المؤشر؛
- التحديث المستمر: يجب أن يتطور المؤشر باستمرار لمواكبة تغيرات السوق.

في الغالب، يُعتبر المؤشر التسييري والإنتاجي متأخرًا إذا كان يعكس نتائج ماضية، ويُستخدم لتقييم الإستدامة بعد حدوثها (إستدامة المؤسسات المصغرة تُقاس غالبًا بناءً على نتائج طويلة المدى)، ولكن قد يعتمد هذا على كيفية تعريفه وطريقة قياسه، وللحصول على تحليل أشمل يمكن دمجه مع مؤشرات متقدمة (مثل الإبتكار أو رضا العملاء). قد يُستخدم كمؤشر متقدم للتنبؤ بالاستدامة المستقبلية، إذا ركز المؤشر على معايير إستباقية **مثل:**

- كفاءة العمليات التشغيلية **مثل:** وقت الإنتاج، جودة الخدمة؛
- التكيف مع التغيرات **مثل:** تبني التقنيات، تدريب العمالة.

كما أنهما ليسا متطابقين ولا بالضرورة متزامنين، بالرغم من وجود علاقة بينهما، إلا أن كل منهما يقيس جانبًا مختلفًا من أداء المؤسسة، وقد يتفاعلان معًا ولكن بوتائر وأحيانًا نتائج مختلفة.

يفضل دمجهما لاستدامة المؤسسات المصغرة، في نموذج متكامل (مثل المؤشر التسييري-الإنتاجي) لتحقيق التوازن بين الكفاءة والإنتاجية.

**مثال تطبيقي:**

- مؤشر تسييري جيد + مؤشر إنتاجي ضعيف: مؤسسة منظمة لكنها تعاني من نقص المواد الخام.

[103] . م. المراشدة، ع. العبادي، استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤشرات القياس والتقييم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2020، ص.ص (85-45).

- مؤشر إنتاجي جيد + مؤشر تسييري ضعيف: إنتاج عالٍ لكن مع فوضى إدارية (مشاكل رواتب).

**ث. المؤشر التسويقي:**

هو أداة تقييم يساعد المؤسسات المصغرة على قياس وتطوير أدائها التسويقي لضمان إستمراريتها ونجاحها في الأجل الطويل في ظل التحديات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية. مكونات هذا المؤشر تتمثل في:[104]

_ **الكفاءة التسويقية**:

- قياس مدى فعالية الحملات التسويقية في جذب العملاء وزيادة المبيعات؛
- تحليل تكاليف التسويق مقارنةً بالعائد على الإستثمار (ROI).

_ **ولاء العملاء**:

- مدى قدرة المؤسسة على بناء قاعدة عملاء مخلصين عبر خدمات ومنتجات مستدامة؛
- تقييم معدل تكرار الشراء ورضا العملاء.

_ **التكيف مع السوق**:

- مرونة المؤسسة في مواكبة التغيرات في إحتياجات السوق والمنافسة؛
- إستخدام أدوات تسويقية مبتكرة (مثل التسويق الرقمي، وسائل التواصل الإجتماعي).

_ **الإستدامة المالية**:

- تأثير الأنشطة التسويقية على تحقيق أرباح مستدامة؛
- قدرة المؤسسة على تغطية التكاليف والتوسع دون مخاطر مالية كبيرة.

_ **المسؤولية الإجتماعية والبيئية**:

- مدى دمج المؤسسة لمبادئ الإستدامة في رسالتها التسويقية (مثل التسويق الأخضر)؛
- تأثير المنتجات/الخدمات على المجتمع والبيئة.

[104] . Al-Qudah, M. K., & Al-Okaily, M. The impact of digital marketing on sustainable Development of micro-businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2022, *29*(3), pp.(421-440)

أما عن **أهميته** فتكمن في:[105]

- دعمه تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مثل القضاء على الفقر، تعزيز النمو الإقتصادي)؛
- مساعدة المؤسسات المصغرة على تحديد نقاط القوة والضعف في إستراتيجياتها التسويقية؛
- تعزيز القدرة على المنافسة والبقاء في السوق على المدى الطويل.

يعتبر المؤشر التسويقي لاستدامة المؤسسات المصغرة ( Microenterprise Sustainability Marketing Indicator) مؤشرًا رائدًا في مجاله، بما أنه يحقق جملة من الشروط ويمتلك خصائص، خاصةً في سياق دعم الإقتصاد التشاركي أو المؤسسات المصغرة في الدول النامية حيث الإستدامة والتسويق عنصران حاسمان للبقاء، نذكر من بينها:[106]

- إعتماده كأداة معيارية من قبل جهات وصية (حكومات، مُنظمات دولية، أو جامعات)؛
- من جهة التأثير والتطبيق العملي، مدعوم بأبحاث أكاديمية ودراسات حالة، تثبت قدرته على توفير مقاييس

واضحة وقابلة للتطبيق عبر قطاعات مختلفة في تحسين الإستراتيجية التسويقية، مع تعزيز الإستدامة (مثل دمج معايير الإستدامة البيئية والإجتماعية مع أداء التسويق).

عادةً ما يكون المؤشر التسويقي لاستدامة المؤسسات المصغرة مزيجًا من المؤشرات المتأخرة والمتقدمة (حسب كيفية تصميمه واستخدامه في التحليل) للإستفادة القصوى، **مثال:**

- إذا كان المؤشر يعكس نتائج ماضية **مثل:** مبيعات سابقة، حصة سوقية، رضا العملاء بناءً على بيانات

تاريخية. في هذه الحالة، يُعتبر مؤشرًا متأخرًا (Lagging Indicator)لأنه يقيس أداءً تحقق بالفعل، ويعكس تأثير القرارات التسويقية السابقة على الإستدامة.

---

105 . Fuller, D. A. Sustainable marketing: Managerial-ecological issues. Sage Publications. 2016. Chapter 7. (Pp. 112–135).

106 . Belz, F.-M., & Peattie, K. Sustainability marketing: A global perspective (2nd ed.). Wiley. 2012. Chapter 6 (pp. 145–170).

- أما إذا كان المؤشر يركز على مقاييس توقع الأداء المستقبلي **مثل:** مؤشرات الإبتكار، ولاء العملاء الحالي،

ففي هذه الحالة قد يكون المؤشر التسويقي متقدمًا (Leading Indicator)، لأنه يخبر عن **إتجاهات مستقبلية في الإستدامة**. **مثال:** معدلات تفاعل العملاء مع الحملات التسويقية الجديدة.

أما فيما يخص **"تطابقه"** (متماثل)، و**"تزامنه"** (زمنيا)؟:

فغالبا لا يتحقق **التطابق**، لأنه يجمع بين مجالين مختلفين (التسويق والإستدامة) لكنهما متكاملان. فبالنسبة للتطابق هنا يقصد به "تماثل" أو "توافق كلي" بين عناصر المؤشر (مثل توافق الأهداف التسويقية مع معايير الإستدامة)،

لكن عادةً المؤشرات المركبة (التي تجمع بين التسويق والاستدامة) لا تكون متطابقة تمامًا، بل مكملة لبعضها البعض. **مثال**: إذا كان المؤشر يدمج "نسبة المبيعات من منتجات صديقة للبيئة" مع "تقليل الهدر في الحملات التسويقية"، فهذا ليس تطابقًا بل تكامل.

أما عن **تزامنه**، فإنه يعتمد على آلية القياس:

فكونه يُحسب بانتظام (نفس التوقيت)، فإنه يشير إلى ترابط زمني بين قياس الأداء التسويقي وتحقيق الإستدامة **مثل:** تحديث البيانات شهريًا أو ربط الحملات التسويقية بأثر إستدامي فوري، فهو متزامن زمنيًا.

أما إذا كان يعتمد على تأخر في القياس (أثر متأخر)، **مثل:** قياس ولاء العملاء على المدى الطويل بسبب إستدامة المؤسسة، فهو غير متزامن.

## الفرع الثالث: أهم النظريات والمقاربات المفسرة لظاهرة فشل واستدامة المؤسسات المصغرة

حضيت المؤسسات المصغرة باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث بإطار ميداني تجريبي أكثر منه تصوري نظري، كونها ظاهرة إقتصادية تشوبها العديد من الصعوبات والعراقيل والمشاكل المختلفة والمتداخلة، تحدمن فاعليتها وتؤثر سلبا علي حسن أداءها، وإمكانية تحقيقها النجاح المستمر، فبالرجوع إلى واقع هذه المؤسسات ومن خصائصها السلبية

نجدها أنها مهددة وأكثر عرضة طيلة حياتها للفشل والموت أو التصفية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. (107)

وللحد من هذه الظاهرة أي ظاهرة التعثر والفشل وضمان بقائها لابد من دراسة ومعرفة مصادرها ومحدداتها وتحليل العوامل المتسببة في حدوثها، فهي تتباين بين المؤسسات ولا تأتي فجأة إنما هي نتيجة لسلسلة من الأحداث والتعثرات المتراكمة قد تظهر جميعا أو بعضها، تضعف إمكانية وقدرة المؤسسة على إكتساب وتحسين تنافسيته، وتكون سببا في إيقاف إستمراريتها.

إن أغلبية هذه المؤسسات تصطدم بمشكلة البقاء والديمومة الراجع لأسباب داخلية وخارجية. فالأبحاث الأولى في هذا المجال إكتست صبغة إقتصادية ومالية، ليتم بعد ذلك التركيز على البعد الإستراتيجي بربط ظاهرة تعثر المؤسسات ببيئتها التنافسية . لينصب فيما بعد ذلك إهتمام العلماء بدراسة الجوانب الإدارية المسببة للفشل، أما الأبحاث الحديثة فهم يحاولون دراسة المتغيرات التنظيمية والسلوكية المؤدية لفشل المؤسسات.

إن التحدي الأكبر اليوم هو البحث عن كيفية إستمرار هذه المؤسسات واستدامتها والعمل على عدم إفلاسها وزوالها؟ حيث يرتبط تحديد مؤشرات فشل المؤسسة واحتمال إستمراريتها بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة عليها، إذ أننا نجد لهذه المحددات علاقة وطيدة ودورا بارزا في التأثير على قيمة المؤسسة وتواجدها ويمكن تبرير ذلك بما يلي:(108)

- ✓ يتوقف نجاح واستمرارية المؤسسات بالدرجة الأولى على تعاون واتحاد الأعضاء المنتمين لهذا الكيان من

ملاك، مسيرين، عمال، عملاء وموردين.... باعتبارهم أطراف تجمعهم قناعات ومصالح وأهداف يمكن من خلال هذه المؤسسات تحقيقها؛

---

107 . سعاد نايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة :أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص79.

108 . يحي إبراهيم علي، قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة،1992 ، ص 88.

- ✓ لا يمكن للمؤسسات لما تتبعه من سياسات وخطط واستراتيجيات أن يكون منافي لسمات وظروف البيئة

المحيطة بها بل يجب التكيف معها لتحقيق التوازن وبلوغ الأهداف؛

خلال جميع مراحل حياة المؤسسات نرصد تواجد علاقات تبادلية تربطها مع البيئة التي تنشط فيها.

إن العوامل الداخلية المؤثرة سلبا على مراحل سيرورة المؤسسات عادة ما تنجم عن مشاكل داخلية، فهذا التأثير يخص المؤسسة نفسها فقط وعدد قليل من المؤسسات المرتبطة بها، لاكن ليس بالدرجة نفسها التي تؤثر بها العناصر الخارجية حيث يكون تأثيرها أوسع، وقد تمتد إلى كل المؤسسات الموجودة بالسوق. **(109)**

يمكن حصر وتصنيف الدراسات والأبحاث المتناولة موضوع تعثر وفشل المؤسسات المصغرة ومدي إستدامتها، في مجموعة من النظريات والتي تعد **"**إطار فكري يفسر ظاهرة معينة بناءً على مفاهيم ومبادئ علمية**"**، والمقاربات والتي هي بدورها تعتبر **"**طريقة تحليلية تُستخدم لفهم أو تفسير ظاهرة معينة، وقد تكون نظرية أو تطبيقية**"**، حيث تُستخدم كأساس نظري في البحوث الأكاديمية، وكأدوات تحليلية لفهم تأثير المؤشرات المختلفة ( إدارية وفنية، مالية، تسييرية و إنتاجية، تسويقية) على استدامة المؤسسات المصغرة، لتفسير العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأدائها على المدى الطويل. هذه المجموعة من المؤشرات لها مقاربات تحليلية مناسبة وخاصة بها، على رأسها: مقاربات إقتصادية، مقاربات مالية، والمقاربات الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية.

- **المقاربات الإقتصادية:**

بالرجوع إلى العوامل الإقتصادية تعتبر هذه المقاربات الأولى من نوعها ومن بين مثيلاتها التي حاولت تفسير ظاهرة تعثر المؤسسات، وذلك من خلال تحديد الأسباب المساعدة على حدوثها ومن ثم تقديم الحلول والمقترحات لتجنب الأسوء وهو توقف هذه المؤسسات أو زوالها،

[109] . Natalia Otecheva "Corporate financial distress: an empirical analysis of distress risk "Dissertation to obtain the title of doctor of economics, Graduate school of business administration, economics, law and social sciences, University of St. Gallen 2007, P. 19.

ووفقا للأدبيات الإقتصادية تتضمن هذه المقاربات، التحاليل الإقتصادية الكلية والتحاليل الإقتصادية الجزئية.

أ. **التحاليل الإقتصادية الكلية:** إنصب إهتمام أصحاب النظرية الإقتصادية الكلية في الفكر الإقتصادي على

غرار (John Maynard Keynes 1936 ، Milton Friedman1956-1970 ، Robert Solow 1956) على دراسة الأسباب العامة لفشل المؤسسات، أي تحديد وتحليل العناصر المؤثرة بشكل منتظم وكلي على هذه المؤسسات، حيث عمدت وظيفة الكنيزين التحليلية تفسير تأثير السياسات العامة، التضخم، البطالة، النمو الإقتصادي على بيئة المؤسسات المصغرة، أي ركزوا على دور الإنفاق الحكومي والطلب الكلي في تحفيز الإقتصاد، في حين ركز أصحاب النظرية النقدية وعلى رأسهم Friedman على دور السياسة النقدية في التحكم بالتضخم والنمو، أما عن أصحاب نظرية النمو الإقتصادي ( Solow) ، فقد كانت مساهمتهم وضع نموذج النمو الإقتصادي الذي يربط بين رأس المال والتكنولوجيا والنمو طويل الأجل.

إن الغرض من المحاولات الأولى لتفسير ظاهرة التعثر كان إيجاد وتفسير العلاقة، أو الربط بين العناصر الثلاثة المتمثلة في " الفشل، الدورة الإقتصادية والأزمة"، فمن وجهة نظر الكلاسيكيين (Adam Smith) يرون أن الفشل يحدث نتيجة لعدم تناسق عابر بين الطلب والعرض، فيما حاول Keynes إبراز دور كل من "الإستهلاك، الكتلة النقدية، سعر الفائدة والفارق بين العرض والطلب" في حدوث الأزمات.**(110)** وبالرجوع إلى العناصر المؤثرة نجدها أنها تشمل كل العوامل الخارجية الموجودة في المحيط الإقتصادي الكلي أو كل العوامل الخارجة عن نطاق تأثير الإدارة، والملاحظ أن تأثيرها لا يتوقف عند مؤسسة واحدة بل يكون أوسع، حيث يمتد إلى كل المؤسسات الموجودة بالسوق، نذكر على سبيل المثال: الإضطرابات السياسات والإقتصادية، إرتفاع أسعار الفائدة، التضخم.... إلخ...

110 . J-F Malécot " Les analyses théoriques des défaillances d'entreprises " dans la revue Problèmes économiques, 29 juillet 1992, N° 2286, p.18.

وأبرز ما توصلت إليه النظرية الإقتصادية الكلية من نتائج فيما يخص أهم عناصر البيئة الإقتصادية الكلية المتسببة في فشل المؤسسات نجد :توجهات السلطات العمومية، السياسة الصناعية، دعم المؤسسات المتعثرة. (111)

**ب. النظرية الإقتصادية الجزئية:** الهدف منها تفسير آلية تشكل الأسعار، والأسعار النسبية وكذلك تخصيص

عوامل الإنتاج النادرة وتوزيعها بين مختلف إستعمالاتها، وكونها جزء من النظرية الإقتصادية، فهي تهتم بدراسة وتحليل سلوك الوحدات الإقتصادية الفردية (المستهلك، المستثمر، المدخر. إلخ) والعلاقات التي تنتج بينها في مختلف الأسواق، أين يتم تبادل السلع والخدمات وعوامل الإنتاج. (112)

بالنسبة لهذه النظريات تعددت أراء روادها (Alfred Marshall، 1817 David Ricardo، 1776 Adam Smith) في تفسير فشل المؤسسات، فبما أن الوظيفة التحليلية لهذه النظرية كانت تحليل سلوك المستهلك والمنتِج، آليات العرض والطلب، وتحديد الأسعار داخل السوق المحلي للمؤسسة، فقد ركز أصحاب النظرية الإقتصادية الكلاسيكية (Smith مؤسس الإقتصاد الكلاسيكي) على السوق الحرة واليد الخفية، في حين ساهم Ricardo من خلال نظرية الميزة النسبية في التجارة الدولية، أما عن مؤسس التحليل الجزئي الحديث Marshall، فقد ركّز على العرض والطلب والتوازن السعري، و من وجهة نظر Blazy مثلا يري أن : المؤسسات ذات العوائد المرتفعة عادة ما تستلزم مخاطرة عالية واستثمار المساهمين فيها يزيد من إحتمال فشل المؤسسة. (113)

أما بالنسبة لكُتاب العصر الحديث فقد أرجعوا ظاهرة التعثر إلى العراقيل والصعوبات المتأتية من مبادرات المنافسين من جهة، وفشل سياسة المؤسسات من جهة أخري، ما يرفع من إمكانية تدهور حالة المؤسسات وتسجيلها خسائر متتالية، في حين يرجع البعض الآخر هذا

111 . J-F Malécot « Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : Une revue de littérature » Dans La Revue D'économie financière, 1991, N°19, P.213.

112 . بريش السعيد، نظريات نماذج وتمارين محلولة، الإقتصاد الكلي، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر، 2007، ص13.

113 . R. Blazy " La faillite : Eléments d'analyse économique " Ed Economica, Paris 2000, p. 47.

التعثر إلى وجود قوى تنافسية تمنع المؤسسات من تبني معيار إنتاجي يتوافق معها، حيث يفترض على المسيرين التكيف بأحسن الطريق الممكنة مع البيئة المحيطة والتطورات الحاصلة على جميع الأصعدة بغية تحقيق البقاء والإستمرارية.

عموما مما يسجل على النظرية الجزئية الكلاسيكية أنها قدمت المؤسسة ومحيطها بشكل محدود وذلك في ظل وضع المنافسة التامة، رشادة أو عقلانية الأعوان، تعظيم الأرباح وتفوق التبادل على الإنتاج، فهي تربط ظاهرة التعثر بمفهوم المؤسسة الحدية، وعليه فالمؤسسات الغير قادرة على المنافسة وتحقيق أرباح وعوائد تغطى التكاليف محكوم عليها آجلا أم عاجلا بالإختفاء أو الزوال من السوق. (114)

في الأخير نشير إلى أن المقاربات الإقتصادية تستخدم هذه النظريات لتفسير كيف تؤثر البيئة الإقتصادية على قرارات الإستثمار، التمويل، والتوسع لدى المؤسسات المصغرة.

- **المقاربات المالية:**

إعتمد التحليل المالي الكلاسيكي لتعثر المؤسسة في البداية على عاملي الخبرة وأحكام المحللين، وأبرز ما أسفرت عليه هذه النظريات من نتائج فقدان قواعد نهائية للحكم، فكان لابد من إيجاد نماذج وأدوات أكثر دقة لا تستند فقط إلى مقاربات إقتصادية بل أيضا إلى مقاربات مالية يكملها النهج الإحصائي تسمح بإيجاد أفضل المؤشرات التي تقود للتنبؤ بالصعوبات والعوائق التي تتعرض لها المؤسسات قبل تعرضها للفشل. Guillot من الأوائل الذين تبنوا هذا الطرح من خلال تبنيه " التنبؤ بتعثر المؤسسات أفضل من البحث في أسبابه ". (115)

قصد التخلي عن الأحكام الشخصية والتخمين، واعتماد المنهج العلمي التجريبي تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية في التنبؤ بفشل المؤسسة من بينها المدخل الكمي الذي يعد أفضل من المدخل التقليدي السابق، يعتمد أساسا على نماذج كمية تقوم على إستخدام النسب المالية بطرق إحصائية بسيطة لتحليل إتجاه متوسطات النسب المالية خلال عدد من السنوات قبل الإفلاس،

114 . Bernard Guilhot "Défaillances d'entreprise : Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques "Dans La Revue française de gestion, Septembre-Octobre 2000, p.55.

115 . Sami Ben Jabeur " Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations empiriques dans le contexte Français " Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale en sciences de gestion de Sousse, 2011, p.42.

ومقارنتها مع إتجاهات هذه النسب في المؤسسات غير الناجحة، لاختيار النسب المالية الأفضل في التمييز بين هاتين المجموعتين من المؤسسات الإقتصادية. (116)

التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة باعتباره معرفة مسبقة للصعوبات الإقتصادية والمالية الخطيرة التي ستواجهها المؤسسة يعمل كجهاز رصد لوجود دلائل الفشل، يهدف إلى إتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية ووقائية مناسبة لتفادي الخسائر والتخفيض من حدة الأزمات التي تعصف بالمؤسسات، ينجر عنها الإفلاس لبعضها والإختفاء التام لبعضها الآخر.

يعد التحليل المالي أداة من أدوات هذا التنبؤ، فهو قائم على دراسة الإرتباطات بين عناصر القوائم المالية والتغيرات التي تطرأ عليها على مدى فترة من الزمن أو عدة فترات، مما يعني متابعة تطور بعض النسب بشكل أفضل تعبر عن الصحة المالية للمؤسسة والتأكد من عدم بلوغها خطر الإفلاس، يساهم بشكل كبير في تقييم الأداء السابق للمؤسسة وتوجيها كما يسهل عملية توقع أدائها في المستقبل. (117)

عموما تقوم هذه المقاربات المالية في تفسيرها لظاهرة فشل المؤسسة وتقييم خطر تعثرها على تحليل المعطيات المالية والمحاسبية ويمكن تقسمها إلى قسمين: مقاربات نظرية ومقاربات تجريبية.

أ. **المقاربات النظرية:** يعد كل من Franco Modigliani (1958) وMerton Miller (1963) من بين أهم

رواد النظرية المالية (نظرية هيكل رأس المال) حول تمويل المؤسسات، وأشهر الكتاب الذين تناولوا موضوع فشل المؤسسات، إلى جانب كل من William Sharpe 1964 (نموذج تسعير الأصول الرأسمالية)، وEugene Fama1970 الذي كانت مساهمته فرضية كفاءة السوق (EMH)، حيث إنصبت مجمل دراستهم حول تحديد كيفية إختيار الهيكل المالي الأمثل؟ من بين أهم ما توصلوا إليه في فرضية الأسواق المالية الكاملة، أن الهيكل المالي الأمثل هو الذي ينتج عن

116 . C Peter "Financial distress: Comparative study of individual model and committee assessment" In "Journal of accounting research" ,1985, Vol 23, p. 529.

117 . G G - Ragot « Le risque de faillite : surveillance et gestion » Editions Comptables Malesherbes, Paris 1995, p.37.

المعادلة بين المزايا الناتجة عن الإستدانة وتكاليف الفشل التي قد تتحملها المؤسسة، فبالنسبة إليهم الهيكل التمويل ليس له تأثير على قيمة المؤسسة. **(118)**

بالرجوع إلى التاريخ الإقتصادي تعبر الوظيفة التحليلية للمقاربات النظرية عن بناء نماذج مالية لتقييم الأداء والاستدامة (مثل نموذج القيمة المضافة أو تحليل التدفقات النقدية)، فبالنسبة لهذه المقاربات تعد العلاقة بين الهيكل المالي وكل من تكلفة الأموال وقيمة المؤسسة من أهم القضايا المعاصرة للإدارة المالية، فهي بمثابة مدخل الطبيعي لتفسير السلوك التمويلي للمؤسسات، حيث إن الجدل القائم بين العلماء وخاصة المتمرسين في حقل الإدارة المالية يركزون على ما إذا كان هناك هيكل مالي أمثل من عدمه ؟، وما إذا كان الهيكل المالي يؤثر على قيمة المؤسسة أم لا؟

من وجهة العالمين بريجهام وجابنسكي، كل نظريات الهيكل المالي تحاول تفسير كيفية تأثير هذا الأخير على كل من تكلفة الأموال وقيمة المؤسسة من خلال الإجابة عن تساؤلين مهمين هما: من خلال إعتماد الملاك على القروض هل يمكن للمؤسسة أن تزيد من ثروتهم؟ وإن كان هذا صحيح إلى أي مدي يجب الإعتماد على القروض؟ واقع الحال يعرض أن هناك وجهتي نظر:**(119)**

- ✓ التوجه الأول: تخص العالمين مودجيلياني وميلر والتي مفادها النفي، أي أنه ليست هناك علاقة بين الهيكل

المالي وبين كل من تكلفة الأموال وقيمة المؤسسة.

- ✓ التوجه الثاني: تجسدت في صورة نظرية هيكل التمويل الأمثل، مفادها أن للهيكل المالي تأثير على كل من

تكلفة الأموال وقيمة المؤسسة، ويتضح هذا الطرح من خلال تأثير كل من الوفورات الضريبية وتكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة.

---

118 .Bernard Guilhot: Op-cit, 2000, p.55-56.

119 . Modigliani, F & Miller, M, « the cost of capital, corporation finance and the theory of Investment », American Economic Review, June 1958, 48, PP261-277.

ما يزيد من تعقيد الأمر، هو أنه لم تستطع أية نظرية الحصول على إجماع أو التوصل إلى إجابة نهائية، سواء على المستوى النظري أو من خلال نتائج الدراسات التطبيقية وخاصة أن كل وجهة نظر مؤيدة بمجموعة من الدراسات النظرية والعملية، فالمهتمون بالحقل الإداري المالي وفي هذا الصدد يميزون بين حالتين: حالة السوق الكامل لرأس المال، وحالة السوق غير الكامل لرأس المال. [120]

بينت بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات الإقتصادية المعرضة لخطر الفشل أنها غالبا ما تكون تركيبتها الإنتاجية جد ضعيفة من حيث رأس المال، وأن تحقق معدل هامش قليل وفي إنخفاض مستمر ونسبة مديونتها مرتفعة جدا على المدى القصير. وهذا ما أكدته دراسة كل من الباحثين د. جعفر عبد النور ط و أ. د كمال بن موسى، جامعة الجزائر3، (2019) من خلال "دراستهما التطبيقية على المؤسسات المدرجة في البورصة الجزائرية" باستخدام نموذج SHERROD للتنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الإقتصادية، حيث توصلوا إلى نتائج مفادها:

أنه باستعمال نموذج التنبؤ "شيرود" واعتماد مؤشرات التحليل المالي، تبين من خلال المعلومات الإحصائية أن المؤسسات المدرجة في البورصة "رويبة، صيدال، بيوفارم" كلها حققت نتائج سلبية خلال فترة الدراسة الممتدة بين سنوات 2013 و2016، ما يعكس القيم المتدنية للقيمة المضافة الإقتصادية بالإضافة إلى الهامش الربح الضئيل جدا المحقق من عائد رأس المال المستثمر ومعدل تكلفة الأموال والعجز عن تحقيق الأرباح من هذه الأموال المستثمرة، وأنها ستواجه صعوبات مالية في المستقبل كونها تتواجد في منطقة الخطر أي الفشل المالي، إذ تشير الوضعية المالية الغير الجيدة للمؤسسة أنها لا تسمح لها بالتوسع أو إضافة قيمة للمؤسسة.ما يؤكد صحة الفرضية المطروحة أنه توجد مؤشرات مالية فعالة يمكن إستغلالها في الكشف على وضعية المالية للمؤسسة وإعتمادها كمؤشر في التنبؤ بالفشل أو النجاح المالي وإتخاذ القرارات المناسبة.

120 . مليكة زغيب، علاقة الهيكل المالي بالقيمة السوقية للمنشاة من خلال النظرية المالية – دراسة نظرية تحليلية -، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 4، العدد 1، 2010، ص 181.

آخرون من المنتسبين للنظرية المالية أكدوا أن حالة نقص السيولة تعود إلى وجود إختلال مؤقت في وضعية الخزينة، فمن أهم ملاحظاتهم وجود علاقة موجبة بين معدل الفشل ومعدل الديون على الإنتاج، وهذا كله عكس حالة العسر المالي التي تعكس مردودية غير كافية للاستثمارات. (121)

فيما أكدت بعض الدراسات الميدانية التي أقيمت في الولايات المتحدة بخصوص الصعوبات التي تواجه المؤسسات هناك، وارتفاع معدلات الفشل فيها أن هذه الظاهرة ناتجة عن إرتفاع معدلات الفائدة أكثر من إرتفاع معدلات الإستدانة، وأن هذه الصعوبات تظهر قبل الفشل بسنوات عديدة. (122)

**ب. المقاربات التجريبية:** وظيفتها التحليلية هي استخدام البيانات المالية الفعلية لاختبار العلاقة بين المؤشرات

المالية والاستدامة (مثل الربحية، السيولة، الهيكل المالي)، فبالنسبة لها تعبر "دورة الفشل" عن الفترة الزمنية الممتدة من بزوغ أولى علامات تدهور أداء المؤسسة، مرورا بتسارع وثيرة الضعف، وصولا إلى تفاقم الوضعية. الدراسات الأولى لم تستطع تحديد تاريخ فشل المؤسسة لأكثر من ثلاث سنوات قبل الفشل، حيث أن لحظة بداية الفشل لا يمكن تحديدها وتحليلها بدقة وقياسها بالغ الصعوبة، مما يجعل تحديد المدى المتوسط لدورة الفشل أمرا شديد التعقيد، في حين بينت الدراسات الحديثة أن أولى العلامات، أو الأعراض وحتى المؤشرات التي يمكن ملاحظتها ضعيفة وذات طبيعة إستراتيجية وليست مالية تظهر خمس أو ست سنوات قبل حدوث الفشل، مما يجعل قياسها صعب كذلك.

من أهم الدراسات والأبحاث التي تعد مرجعا للعديد من الأعمال التجريبية فيما يخص موضوع فشل المؤسسات وعدم قدرتها على الإستمرار نجد: كتابات Beaver 1966 و Altman1968 و Ohlson1980 ، فهي تعد بمثابة الإنطلاقة الحقيقية في هذا التخصص، إلى جانب 1990-1980 Richard Roll، والذي كانت مساهمته في اختبارات تجريبية لنموذج CAPM، و1990-1980

121 . C. Bordez & J. Melitz " Endettement et défaillance d'entreprise en France " Dans la revue Annales d'économie et statistique, 1992, N° 28, P.89-106.

122 . P. Artus & F. Lecointe " Crise financière et crise de l'endettement aux Etats unis " Dans la Revue Française de L'Economie, 1001, Vol 2 N° 1, pp30-85.

Robert Shiller والذي إنصبت دراساته التجريبية حول الفقاعات المالية وسلوك المستثمرين، أما Raghuram Rajan فمساهماته شملت أبحاث تجريبية حول التمويل والتنمية الاقتصادية، و ما التحاليل المالية التجريبية إلا إنعكاس لفشل المؤسسة في القوائم المالية الخاصة بها، وعلى المحلل إذا أراد التفريق بين المؤسسات الجيدة والمؤسسات المتعثرة أن يميز مسبقا بين الأعراض، فمثلا نجد Beaver( 1967) أنه قام بقياس و بشكل نظامي القدرة التنبؤية لبعض النسب المالية ومنها خاصة نسب التدفق المالي إلى إجمالي الديون، وباعتبار النسب المالية المتعلقة بالتوازن، المردودية والسيولة دعامة كل تشخيص مالي فإنه يتم إعداد منهج إكتشاف خطر الفشل إنطلاقا من هذه النسب المالية.

نشير إلى أن المقاربات المالية، تُستخدم لتفسير كيفية تأثير المؤشرات المالية (كالربحية، المديونية، السيولة) على قدرة المؤسسة على الإستمرار والنمو.

- **المقاربات الأخرى: العوامل الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية**

تعبر إستدامة المؤسسات المصغرة عن مدى نجاح هذه المشاريع واستمراريتها بالمحافظة على مكانتها السوقية وتحقيق أرباح من شأنها تغطية التكاليف ولم الإدخار والتوسع، لكن بالرغم من تزايد إقامة مثل هذه المؤسسات إلا أنها تبقي مهددة بالفشل والزوال. فبالإضافة إلى المقاربات السابقة المفسرة لظاهرة تعثر المؤسسات وقصر فترة تواجدها نجد أيضا المقاربات الإستراتيجية والمقاربات التنظيمية والإدارية.

أ. **المقاربات الإستراتيجية:** عرف تحليل عوامل تعثر المؤسسات وفشلها بدايته الحقيقية في أوائل الثلاثينات،

وتحت ضغط الإرتفاع المتزايد لعدد المؤسسات المعرضة لخطر الإفلاس أو الزوال تنامت الحاجة إلى إيجاد أفضل المؤشرات واقتراح واختبار أفضل الطرق والنماذج لمعالجة الصعوبات، والتي يمكن الإعتماد عليها في الإكتشاف المبكر لخطر التعثر، وإعطاء أحكام أكثر دقة حول قدرة المؤسسة على الإستمرار في النشاط.

من بين أهم الإجتهادات والمساهمات في هذا التخصص نجد التيار الإستراتيجي (تحليل الرؤية، الرسالة، الأهداف، والميزة التنافسية للمؤسسة)، والذي بالرغم من مساهمته الضعيفة نوعا ما

في تحليل موضوع تعثر المؤسسات، إلا أنه أضفى طابعا ديناميكيا أكثر منه تحليلي على هذا النوع من المواضيع.

أرجع المنتمون لهذا التيار تراجع أداء المؤسسة وفشلها إلى وجود مجموعة من المخالفات إرتكبت خلال مراحل تسيير المؤسسة تمثلت في عدم إحترام القواعد والضوابط الإستراتيجية الخاصة بها، فكون التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف) لا يتوافق ولا يتماشى بشكل ملائم مع التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) من شأنه التعجيل بتصفية المؤسسة أو إختفاءها. **(123)**

وبالرجوع إلى المساهمات التي جاء بها التحليل الإستراتيجي نجد مساهمة Porter Michael1979 (نموذج القوى الخمس، والإستراتيجيات التنافسية)، فمن وجهة نظره يري أنه لا بد على المؤسسة أن تكون دائما مسايرة ومتكيفة مع التغيرات المتسارعة، وذلك من خلال تطوير الكفاءات الخاصة بها، وإلا ستكون معرضة لفقدان قيمتها التنافسية ومكانتها السوقية، وهذا ما تفرضه عليها مجموعة القوى المتناقضة التي تواجهها المؤسسة خلال فترة حياتها (سياسة الدولة، تهديدات المنافسين الجدد، الضغوط الممارسة من طرف الموردون والزبائن... إلخ.... )، أما Henry Mintzberg 1980-1990 فمساهماته ركزت على المقاربات الواقعية لصياغة الإستراتيجية، ونقد النموذج الخطي التقليدي، في حين ساهم Igor Ansoff 1957 (إستراتيجيات النمو) من خلال مصفوفة أنسوف لتحديد إستراتيجيات النمو.

**ب. المقاربات التنظيمية والإدارية:** يمكن تثمين مساهمة هذه المقاربات (دراسة الهيكل التنظيمي، أساليب

القيادة، نظم التسيير، وثقافة المؤسسة)، في محاولة تفسير ظاهرة الفشل وفهم آليات إستمرار المؤسسة من عدمها، وذلك بالإشارة إلى عناصر مهمة مثل سلوك مسيري المؤسسة، هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى كفاءة وملاءمة نظام إدارتها، فمن وجهة نظر هذه المقاربات وعلى رأس روادها (Max Weber1922 "صاحب نظرية البيروقراطية والتنظيم العقلاني"، 1916

123 . A D Coullibaly « la défaillance des PME Belges : Analyse des déterminants et modélisation statistique » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, sociales et d'administration, université catholique de Louvain, 2004, p.75.

Henri Fayol " مبادئ الإدارة الكلاسيكية: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة"،1911 Frederick Taylor "الإدارة العلمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية")، يبرز صاحب المؤسسة المصغرة كعنصر أساسي حاضر دائما لا يمكن تجاوزه، مشاركا في كل القرارات المرتبطة بالتنظيم أو تسيير المشروع، تربطه علاقات وإتصالات مباشرة مع كل أعضاء المؤسسة.(124)

ومما يزيد من مسؤوليات هذا المالك إرتباط ملكيته بالإدارة فيقع على عاتقه إدارة وتسيير كل وظائفها. (125)

إن المؤسسات الصغيرة بشكل خاص تتطلب مدير لديه تصور شمولي للعمل وليس مدير متخصص بشكل ضيق يركز على جانب ويهمل الجوانب الأخرى، ولقد أكد هذا Kaplan(1948) من خلال دراسته التي أسفرت عن نتائج أهمها أن السبب الأول لفشل المؤسسة هو عدم كفاءة المسيرين. المقاربات التنظيمية من جهتها بررت فشل المؤسسة بعدم تمكنها من إيجاد طريقة تكيف على أثرها تنظيمها مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة في المحيط الخارجي وخاصة أحوال الأسوق الغير مستقرة، أما على المستوي الإداري، فإن رشادة مالك ومدير المؤسسة له دور كبير في بقاءها أو زوالها. (126)

كما أن عدم كفاءة الجهاز الإداري للمؤسسة من شأنه التقليل من الأرباح وتحقيق أرقام أعمال متدنية يكون لها الأثر السلبي على قيمة أسهمها، فالإدارة الغير مناسبة ليس لها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، ولا تستطيع تعديل خططها لما يطرأ من أحداث غير متوقعة وبالتالي تفشل في تقدير ما قد يحدث في المستقبل، (127) إذن الخطوة الصحيحة إذا ما أُريد نجاح المؤسسة واستمراريتها وجود قابليات إستيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب

124 . Maurice Baudoux : L'accompagnement managérial et industriel de la Pme, éditons le harmattan, paris, 2000, p24.

125 . Louis Jacque Filion : Management Des PME : De la création à la croissance, Edition ERPI, Canada, 2007, P16

126 . S Thornhill et R Amit « Comprendre l'échec, mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources » Direction des études analytiques document de recherche, statistique Canada 11F0019, 2003, p. 202.

127 . سليم عماري، دور تقييم الاداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2015، ص 46.

التنظيمية والإدارية. نشير إلى أن مقاربات العوامل الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية تُستخدم لتفسير كيف تؤثر المؤشرات الإدارية والفنية والتسييرية على كفاءة الأداء واستدامة المؤسسة. الكثير أثبت صحة هذا الطرح وحاولت التعمق فيه .فبالرغم من تعدد وتنوع في النظريات والمقاربات التي حاولت تفسير وتحديد أسباب تعثر المؤسسات وتقديم الحلول والمناهج المتطورة من أجل إستدامتها، إلا أن المتقصي لخبايا هذه النظريات يجد أن أغلبها يميل إلى إرجاع فشلها إلى الصعوبات المالية التي تتعرض لها المؤسسة طوال دورة حياتها، في حين يؤكد آخرون أن هذا السبب ما هو إلا تحصيل حاصل.

**ملاحظة عامة:** ننوه في الأخير إلى أن العديد من هذه النظريات تطورت لاحقًا عبر أبحاث تطبيقية وتجريبية.

- **كيف ترتبط هذه المقاربات بالمؤشرات (الإدارية والفنية، المالية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية)؟**

_ **المؤشرات الإدارية والفنية** ← المقاربات المناسبة (تنظيمية إدارية، تقنية، واستراتيجية)، تُحلل أثر القيادة، الهيكل التنظيمي، ونظم التسيير على الكفاءة والاستدامة، كذلك تفسر دور التكنولوجيا والابتكار في تحسين الأداء والاستدامة؛

_ **المؤشرات المالية** ← المقاربات المناسبة (مالية نظرية وتجريبية)، تفسر العلاقة بين التمويل، الربحية، السيولة، والمخاطر على استمرارية المؤسسة؛

_ **المؤشرات التسييرية والإنتاجية** ← المقاربات المناسبة (إقتصادية جزئية، تنظيمية)، تُفسر كيف تؤثر الكفاءة الإنتاجية والتكلفة على القدرة التنافسية؛

_ **المؤشرات التسويقية** ← المقاربات المناسبة (إقتصادية جزئية، إستراتيجية)، تُحلل أثر السوق، العملاء، والميزة التنافسية على النمو والإستقرار.

## المطلب الثالث: واقع إنشاء وزوال المؤسسات المصغرة

نال موضوع تعثر وفشل المؤسسات الإقتصادية إهتمام العديد من الكتاب والباحثين، باعتباره إحدى السمات الأساسية لنظام إقتصاد السوق، كما أن تقييم الأداء في هذه المؤسسات يعتمد أساسا على تحديد مدى نجاحها أو فشلها، ويعد Beaver " أول من إستخدم مصطلح الفشل للدلالة على بداية مرحلة وصول المؤسسة إلى إشهار إفلاسها "، ولم يقتصر جهد العلماء والمفكرين على دراسة وتحليل أسباب فشل المؤسسات وآثاره فقط، بل تعداه إلى إمكانية التنبؤ به قبل حدوثه لتجنب الخسائر و الأضرار التي تنجر عن هذه الظاهرة سوآءا على مستوي

المؤسسات أو المتعاملين معا، حيث برزت العديد من الإجتهادات و الدراسات الميدانية المعمقة بغية التوصل إلى أدوات ونماذج كمية أكثر تطورا و تكيفا مع التغيرات المتسارعة تكون قادرة على ضبط مؤشرات إقتصادية من شأنها تقديم تنبيه مبكر بدلائل الفشل لحماية المصالح و ضمان إستمرارية المشاريع، و من بين هذه المحاولات الإلمام بمختلف المفاهيم و المقاصد المرتبطة بموضوع تعثرها بغرض إعطاء صورة كاملة عن هذه الظاهرة وتقدميها في شكل منظم، لكن تعذر عليهم ذلك ربما بسبب تعقيدها وتشعب جوانبها.

## الفرع الأول: مفهوم فشل المؤسسات الإقتصادية

إتفق معظم المفكرين الإقتصاديين على أن " فشل المؤسسات هو مفهوم خاص تتقاطع عنده العلوم الإقتصادية والتحليل المالي والقانون. حيث أن فشل المؤسسات هو حدث ذو طبيعة مالية أصوله إقتصادية، وفي الوقت ذاته هو حدث قانوني ". [128]

- **المفهوم الإقتصادي لفشل المؤسسات:**

بالنسبة لهذا الحدث الإقتصادي نادرا ما يحدث فجأة وبصفة غير متوقعة، فهو عادة يكون بشكل تدريجي يصدر عن جملة من الصعوبات تمر بها المؤسسات، حيث يقاس تراجع نشاط المؤسسة وضعف أدائها الإقتصادي بجملة من المؤشرات التي تشتمل على مجموعة من العناصر نذكر منها: ضعف الموارد البشرية – نقص الطلب ...

العالمي؛ Ooghe وVan يجزمان أن المؤسسة الفاشلة هي التي لا تستطع تحقيق أهدافها الإقتصادية وذلك من خلال عدم تحقيق المردودية والسيولة الكافيتين وبصفة مستمرة في ظل المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، كما يرون أن هذا الفشل

[128] . ساسية مساهل، دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات _دراسة على عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة_، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف1 ، الجزائر، 2017، ص 04.

الإقتصادي للمؤسسات يشخص ويعبر عن الوضعية أو الحالة التي هي عليها المؤسسة بتحققها أداء اقتصادي أقل من منافسيها الرئيسيين وبصفة متكررة. **(129)**

من جهته العالم Gresse، يري أن أهم ما يميز الفشل الإقتصادي للمؤسسة هو القيمة المضافة السالبة، حيث تكون المؤسسات غير قادرة على دفع مقابل مجموع عناصر الإنتاج التي تساهم في تحقيق النشاط الإقتصادي بسعر السوق السائد، بمعنى أن المؤسسات تستهلك موارد أكثر مما تنتجها. **(130)**

مما سبق نتوصل إلى أن فشل المؤسسات هو حدث إقتصادي بالدرجة الأولى يعبر عن إنتكاسات مستعصية، تتحمل من خلالها هذه المنشآت الأعباء دون أن تحقيق مردودية، ما يؤثر سلبا على الإقتصاد المحلي والوطني على حد سواء.

- **المفهوم المالي لفشل المؤسسات:**

نعني بالفشل المؤسساتي عدم قدرة المؤسسة على دفع إلتزاماتها وعجز عوائدها عن تغطية كل التكاليف عندما يأتي موعد إستحقاقها، أو إستعادة توازنها المالي والنقدي والتشغيلي. **(131)**

**الفشل المالي** حالة مالية مرادفة لحالة **العسر المالي** الحقيقي أو القانوني يصدر عن نتائج نهائية لمجموعة من التراكمات والمضاعفات التي لا تحدث بشكل مفاجئ مثل الحوادث، تبدأ من مستوى معينة من منازل نقص السيولة، إلى أن تتطور من موقف سيئ إلى اسوأ في حالة عدم الإهتمام بها، حيث يصل الوضع بها إلى مرحلة الفشل المالي وفي أغلب الحالات – الإفلاس- تكون أصوله أقل في قيمتها الحقيقية من قيمة خصومه، ما يعني عدم قدرة المشروع على مواجهة وسداد إلتزاماته المستحقة للغير بكامل قيمتها. **(132)**

نتوصل مما سبق إلى أن المؤسسة تكون فاشلة من المنظور المالي إذا كانت تواجه مشاكل في التوازنات مثل تغطية الإلتزامات القصيرة الأجل من الإستخدامات الجارية، وأيضا تغطية

---

129 . Ooghe & Van Wymmersch « Traité d'analyse financière » 6ème Ed, Presses universitaires de Namur, 1996, p. 347.

130 . Carole Gresse « les entreprises en difficulté » Edition Economica, Paris 2003, p.8.

131 . مصطفى طويطي، مصطفى بلمقدم، سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص 72.

132 . نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1989، ص 13.

الأصول الثابتة من الموال الدائمة وهكذا... ، مما يضطرها لعدم إحترام إلتزاماتها والوفاء بها في آجالها المحددة، هذه الوضعية لا تأتي فجأة أو محل صدفة بل هي نتيجة لسلسلة من الأحداث والتعثرات المتكررة، فتحمل الوزن المتزايد للأعباء بسبب انخفاض المردودية ، و عدم تحقيق القيمة المضافة، يسفر بعدم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وتوفير السيولة وفي ظل غياب التدفقات النقدية تتضخم الأعباء المالية ما يعني إستحالة تسديد ديونها و عجزها ومن ثم الإفلاس.

- **المفهوم القانوني لفشل المؤسسات:**

يندرج تسمية القانون المنظم لأحكام الإفلاس في الجزائر ضمن القانون التجاري في باب خاص بالإفلاس والتسوية القضائية، فأغلب الكتابات من وجهة النظر القانونية يعرفون الفشل على أنه "الوضعية التي تواجه فيها المؤسسات إجراءات قانونية إما بالتسوية أو التصفية." وذلك لعدم قدرتها على الإيفاء بديونها، والتي تضعها تحت الرقابة القانونية.

يختلف مفهوم الفشل من المنظور القانوني والوضعية التي تكون عليها المؤسسة من بلد إلى آخر والتي توجب إفلاسها، فوصول المؤسسة إلى مرحلة الفشل القانوني يعني في غالب الأحيان إختفاءها في أقرب الآجال. ففي فرنسا **مثلا**: عرف القانون رقم 475-94 الصادر في 10 جوان 1994، **المؤسسات المتعثرة** بأنها: "تلك التي تكون في وضعية توقف عن الدفع". **(133)**

معظم دول العالم تعتمد أساسا على المعطيات التي يوفرها القانون في إحصاء المؤسسات الفاشلة قانونيا، حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار سوى المؤسسات المخالفة للإجراءات القانونية كالتي لم تسدد ديونها، أو هي في خطر من ذلك وتعرض على العدالة. **(134)**

**مثلا :** يتم إحصاء المؤسسات المتعثرة في الولايات المتحدة الأمريكية تحت أحكام الفصل السابع من قانون الإفلاس : والذي يتعلق بإجراءات **" التصفية "** أين نجد تلك المؤسسات الدائنة الغير قادرة على دفع ديونها والتي تطلب إما بشكل إرادي أو جبري من دائنيها الدخول

133 . Agnès Fimayer " La détresse financière des enterprises : trajectoire du decline et traitement judiciaire du défaut" Thèse de doctorat, université de Luxembourg en sciences financières, 6111, p.12.
134 . J.F. Malecot « analyses théoriques des défaillances d'entreprises : une revue de littérature » Revue d'économie financière, n° 10, 1001, p.612.

في إجراءات التصفية ، أما أحكام الفصل الحادي عشر من القانون نفسه : نجده يعنى بالإجراءات الواجب إتباعها لتسوية وضعية هذه المؤسسات القابلة للتصحيح لتشخيص الصعوبات التي تواجهها وإعادة هيكلة أعمالها بما يسمح لها الوفاء بإلتزاماتها في المستقبل بعيدا عن تهديد الدائنين. إستنادا على ما سبق نخلص إلا أن فشل المؤسسات الإقتصادية من المنظور القانوني لا يعبر سوى عن القراءة القانونية، وأن هذا الفشل القانوني ما هو إلا نهاية حتمية لمرحلتي: الفشل الإقتصادي والفشل المالي، حيث يتم معاقبة المؤسسات المخالفة للقوانين والعاجزة عن الوفاء بإلتزاماتها بعد إنقضاء الوقت المحدد لها لتسوية وضعيتها.

**الفرع الثاني: أسباب وعوامل فشل ونجاح المؤسسات المصغرة:**

إن حالات العجز والفشل في المؤسسات الاقتصادية تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة، ومن دول إلى أخري وذلك بناء على حسب الأسباب والعوامل المؤدية إلى فشلها، والتي يمكن حصرها بصفة عامة فيما يلي:

- **أثر البيئة على فشل المؤسسات المصغرة:**

إن إنشاء وزوال المؤسسات الإقتصادية يتحدد أساسا بتضافر جملة من العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية فمن الطبيعي أن تفشل هذه المؤسسات فلكل بداية نهاية ، الأسباب تتعدد وقد تبدو للوهلة الأولى بديهيات ومعروفة لكثيرين، لاكن تكمن الخطورة في عدم القدرة على التعرف المبكر إلى أن المشروع في حالة فشل ، وإنقاذ ما يمكن إنقاذه ما يؤدي بالمستثمر أو المؤسس إلى زيادة أو مضاعفة دعم مشروعه متفائلا بتحسن وضعية مؤسسته، ما يسفر عن إستمرار لاستهلاك موارده المالية، فمؤسسو المنشآت الصغيرة يعتقدون أن عامل النجاح الأول هو التمويل، بينما يشير الواقع إلى أن تقدير عوامل نجاح المشروع وتحققها لديهم أو فشله عوامل أساسية في التخطيط لبلوغ الأهداف المسطرة. ولقد أكد J. BRILMAN على أن " المؤسسة الفاشلة ليست فقط تلك التي تعاني من مشاكل مالية وإنما هي أيضا التي تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كضعف المردودية، صعوبة ظروف التموين والإنتاج، ضعف النشاط، كثرة الإضرابات، وغيرها من العراقيل". (135)

135 . J.F. Daigne "dynamique de redressement d'entreprise " éd d'organisation, Paris, 1986, P27.

إن الإعتراف المبكر بالفشل أو حتى التوقف المبكر غالبا ما يكون قرارا صائبا فمتابعة النشوء وتطور المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة على مدى أزمنة أظهر وجود عدة أسباب لم تكن في الحسبان، ولا تتعلق بالتمويل فقط كما يعتقد الكثيرون.

**أ. تأثير البيئة الداخلية على نشأة وفشل المؤسسات المصغرة :**من بين أهم العوامل والأسباب الداخلية المؤثرة

على نشأة وفشل المؤسسات المصغرة ما يلي:

_ أسباب ذات صلة بصاحب المشروع (الجنس والعمر والمستوى الدراسي): تعرف المؤسسات الاقتصادية المسيرة من طرف جنس الذكور تحقيق نمو ونجاح أكبر مقارنة بتلك المسيرة من طرف "النساء". كما أن صاحب المؤسسة الحاصل على شهادة الدراسات الثانوية أو أدنى يحقق درجة نمو ونجاح أقل إذا ما قورن بالحاصلين على شهادات عليا. **(136)** فالنساء ليس لديهن الوقت الكافي لاتباع الأهداف المتعلقة بالتوسع، وعادة ما يركزن على الأعمال العائلية، كما أن المؤسسات المالية تتجه في الغالب على فرض شروط أكثر صرامة فيما يخص ضمانات القروض إذا كان مالك المؤسسة إمرأة وهذا يعيق نجاح واستمرارية المؤسسة.

- ✓ أما فيما يخص السن فيفترض أن يكون له أثر سلبي على نجاعة المؤسسة فهو عادة يكون مرتبط بسلوك

أكثر تحفظا، وذلك للأسباب التالية:

صاحب المؤسسة كبير السن لديه صعوبة في تقبل وإدماج فكرة جديدة فعادة ما يكون تكيفه ضعيف مع السلوك الإبتكاري وهنا نتحدث عن درجة المخاطرة، فأهدافه متعلقة بالأمن وارتباطه قائم على نظام التنظيم التعاوني. **(137)**

---

136 . آمنة توال، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E. A.W. A، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 15.

137 . EvangeliaPapadaki et Bassima Chami, Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, direction générale de la politique de la petite entreprise industrie Canada, 17 juillet 2002, p (8-9).

_ أسباب ذات صلة بالمؤسسة نفسها "حجمها، عمرها ": يرى هانان وفريمان ( Hannan et Freeman ( 1977) أن المؤسسات المصغرة أكثر عرضة للفشل من المؤسسات الكبيرة وذلك بفعل صعوبة تقليص نشاطها عند تعرضها لأزمات ما يجعلها تواجه نقص الموارد.

من خلال الدراسات الميدانية التي أجريت بالولايات المتحدة الامريكية على المؤسسات المصغرة، تبين أن فشل هذه المؤسسات سجل نسبة أعلى نسبيا في السنوات الأولى من تأسيسها حيث من كل 1000 مؤسسة صغيرة تقام، 50% منها لا تبقى لأكثر من سنة ونصف، وأن 20%منها تبقى لأكثر من10 سنوات. **(138)**

إن المؤسسات المسنة أو الأكبر عمرا وتجربة أمامها فرص أكثر لمزاولة نشاطها والإستمرار عكس المؤسسات الناشئة التي لوحظ زوال الكثير منها في غضون الخمس سنوات الأولى من تأسيسها، ويرجح أن يعود ذلك لافتقارها للمعلومات الخاصة بمحيطها والتنبؤ بتطوراته المستقبلية، قلة مواردها المالية اللازمة لدعمها وتخصيص جزء منها للتعريف بمنتجاتها ضمن إستراتيجية تسويقية ناجحة إلى جانب عوامل أخري. كما نشير إلا أن تجاوز فترة الخطر بالنسبة لهذه المؤسسات تجعلها أكثر صمودا واوفر حضا في البقاء ولما لا التطور. **(139)**

_ خلط بين الذمم المالية من طرف صاحب المؤسسة وعدم الإحتفاظ باحتياطات مالية: من بين الأسباب الأكثر شيوعا وخطورة على المؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة خاصة المتسببة في فشلها نجد: خلط صاحب المؤسسة بين ماله الخاص وأموال المؤسسة على أساس أن المال ماله والمؤسسة ملكه، فيقوم بالإنفاق من أموال المؤسسة في أمور تخصه شخصيا (نفقات عائلية –السفر-المناسبات الإجتماعية....)، كما أنه يلجأ في بعض الأحيان للاقتراض من البنوك باسم المؤسسة وصرف هذه الأموال في سد العجز في ميزانيته الخاصة، إلى جانب هذا كله نجد العديد من أصحاب المؤسسات يهملون الإحتفاظ بالإحتياطي المالي للمؤسسة وفقا لما تقتضي

138 . سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق.

139 . Marco. L., Rainel. M., la démographie des firmes. Traité d'économie industrielle (sd), Economica, Paris, 1988, P. 399.

به القواعد المحاسبية والمالية، ما يعجل بوجود صعوبات و تعثرات تتعرض لها المؤسسة قد تؤدي لإنهيارها و زوالها .[140]

_ نقص الخبرة الإدارية والفنية لمسيري وعمال المؤسسة المصغرة: تواجه المؤسسات المصغرة مشكل جذب أهل الخبرة للعمل بما فيها نقص اليد العاملة الفنية المؤهلة عموما، فمعظم مسيروها يميلون إلى توظيف عمال ذو مستوى علمي ومهني منخفض نسبيا، لالا يضطرهم إلى دفع لهم أجور مرتفعة وتأمينهم وإخضاعهم لدورات تكوينية تسمح للرفع من مستواهم مما يحد من إستقطاب الكفاءات، وكثيرا ما يلجأ أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المشروع دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل .كما أن العديد من المقاولين والمسيرين لهذه المؤسسات يفتقرون للقدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية. [141]

- ✓ هؤلاء المديرون العديد منهم لا يعتمدون هيكل تنظيمي مناسب، ولا يطبقون وظيفة التخطيط، كما

يفتقرون إلى قدرات المراقبة المرنة والتحفيز الملائم. [142]

- ✓ تخوف بعض المقاولين من فقدان سيطرتهم على مؤسستهم إن هي مالت إلى التطور والنمو جعلتهم يتخلون

أو يقللون من إعتماد سياسة إستراتيجية التطوير بعيدة المدى. [143]

هذه العوامل صعبت على المؤسسة المصغرة تسويق منتجاتها بسبب إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج وأدت الى ضعف قدرتها التنافسية.

_ سوء تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من الأمور التي تعيق تطور المؤسسة جمع صاحبها بين الملكية والإدارة ورفضه تفويض قراراتها لأعضاء هيكلها التنظيمي ما يجعله يقع

---

140 . المعهد العربي للتخطيط، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات سلسلة دورية، الكويت، ماي 2010، ص 164.

141 . هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 41.

142 . توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69.

143 . Dechera Mansour. Stratégie de développement des PME et le développement local. Essai d'analyse à partir du cas de la région nord – ouest de l'Algérie. Mémoire de Magister. Faculté de Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales. Université d'Oran. Année universitaire 2013 – 2014.P. 178.

في الكثير من الأحيان تحت تأثير الضغط والتوتر ما ينجر عنه التسرع واتخاد قرارات خاطئة تعجل بتكبد خسائر متتالية ومن ثم الإفلاس او الغلق، فالمشورة وخاصة أصحاب الخبرة عامل أساسي لتطوير المشاريع واستمرارها.

_ قلة إعتماد التكنولوجيا الحديثة وسوء إستخدامها وإستغلال تجهيزات قديمة: جزء كبير من تجهيزات المؤسسات المصغرة قديم او معرض للإتلاف بشكل مستمر، ما يستلزم صيانة وقطع غيار واهدار للوقت بشكل دائم، هذا كله يحد من وفرة الإنتاج وجودته، كما يرفع من تكلفة الإنتاج ويؤثر على سعر البيع ، ما يضعف تسويق المنتوج وتنافسية المؤسسة ويجعلها غير قادرة على تغطية التكاليف والأعباء، كما ان قلة خبرة المسيرين في إدارة التكنولوجيا الحديثة ومحدودية القدرات المالية لهذه المؤسسات يضعف استخدام التكنولوجيا المتطورة، في حين المشاريع التي تعتمد على التطور العلمي وبالأخص التكنولوجيا الحديثة تجدها اقل استنزاف للوقت وأحسن جودة وتنوع للمنتوج ما يمكنها من تجاوز العقبات والصمود في وجه الازمات والخروج منها بأقل الاضرار .[144]

كذلك يفسر إخفاق المؤسسات المصغرة بضعف قدرتها على الإبتكار والإستجابة لمتطلبات السوق والتغيرات المستمرة التي يشهدها، وكذا القدرة على التنبؤ بمتطلبات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة. [145]

**ب. تأثر البيئة الخارجية على نشأة وفشل المؤسسات المصغرة:** من بين أهم العوامل البيئية الخارجية المساهمة

في تأسيس أو فشل المؤسسات المصغرة نجد:

_ أثر السياسة الإقتصادية المنتهجة من طرف الدولة: تلعب الإرادة السياسية دورا هاما في تطوير ورقي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي دولة ما باعتباره أهم الركائز المعتمد عليها في محاربة الفقر والبطالة، من خلال توفير مناصب الشغل، واستيعاب حجم

---

[144] . خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .دراسة حالة الجزائر -2005-2010 - . رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .جامعة الجزائر3. السنة الجامعية 2012، ص 36.

[145] .Maatallah Mohammed. Démographie des PME et leur impact sur l'évolution du tissu industriel. Mémoire de Magister en Sciences économiques. Faculté des Sciences économiques et des Sciences de gestion et des Sciences Commerciales. Université d'Oran. 2012 – 2013. P. 35.

كبير من العمالة، وزيادة حجم الإستثمار، ومساهمتها في الناتج الداخلي والزيادة في القيمة المضافة، فقد أدى إهتمام السلطات الجزائرية بتطوير قطاع المؤسسات إلى سن مجموعة من القوانين واعتماد برامج تأهيلية لدعمها، وهو ما كان له أثرا في إنشاء العديد منها، إلا أنه لا زال يلاقي العديد من الصعوبات والمعوقات التي قد تؤدي إلى إضعافه و تحول دون إتمام هذا المسار التنموي، فتفعيل رغبة الرئيس الجزائري في هذا المجال بتوسيع عدد المؤسسات ودعم المؤسسات الناشئة إلى جانب إعادة تأهيل ومساعدة المؤسسات المتضررة من جائحة كورونا من خلال إتخاذ العديد من الإجراءات المندرجة في إطار السياسة المالية والنقدية من شأنه خفض معدل الزوال لهذه المؤسسات و رفع معدل البقاء و لما لا تحقيق الإستدامة.[146]

_ أثر موقع تواجد المؤسسة المصغرة وطبيعة قطاعها على إستمرارها أو فشلها: يعتبر كل من مكان تواجد المؤسسات والمنطقة المنتمية إليها إلى جانب طبيعة القطاع التي تنشط فيه، عوامل محددة لاستمرار أو فشل المؤسسات المصغرة، كما ان لعامل كثافة المؤسسات أهمية كبري لنجاح المؤسسة أو فشلها في ممارسة نشاطها، فاتساع النسيج الإقتصادي الخاص بهذه المؤسسات وتنوعه يسمح بتوفر المواد المستخدمة من طرفها، ما يضمن عامل التعاون وتغطية النقص، لاكن يبقي هذا الأمر ساري المفعول ما لم تتجاوز هذه الكثافة الحد المطلوب و إلا تشتد حدة المنافسة بينها وتعجز البعض منه وتشهر إفلاسها.

العديد من أصحاب المشاريع المصغرة والمقاولون وخاصة المزاولون لأنشطتهم الاقتصادية البعيدة عن المراكز الحضرية يشتكون من مشاكل عدة نذكر منها:

- ✓ مشكل تدهور وضعية الطرقات، ضعف الشبكة العنكبوتية، شح عدد الأسواق، إنقطاع التيار الكهربائي،

تذبذب التزويد بالمياه، تدهور وضع قنوات الصرف الصحي، نقص الخطوط الهاتف....

في ظل هذا الوضع ومشاكل أخرى أصبح من الصعب التحدث عن تطور هذه المؤسسات وحتى إستمرارها فكل هذه العوامل تؤثر سلبيا على نشاطها وتحد من فاعليتها.

[146] . عبد القادر خداوي مصطفي، خليفة منية، سبع منال، التنمية الإقتصادية عبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلـة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد: 05، العــدد02، 2021، ص.ص(380-365).

_ قلة المعلومات المقدمة للمؤسسات المصغرة: أفرزت الإحصائيات المقدمة من طرف الغرفة الوطنية للتجارة أو الهيئات والسلطات المكلفة بتوفير وتقديم المعلومات للمقاولين ورؤساء ومسيرين المؤسسات المصغرة المتعلقة بالأسواق واذواق المستهلكين.... إن العديد من مؤسسي هذه الشركات والمشرفين عليها لا ينتسبون لهذه الهيئات، في حين يري الكثير من هؤلاء المقاولين أن هذه الهيئات غير قادرة على تزويدهم وتوفير المعلومات المطلوبة من طرفهم وفي ظل هذه القطيعة والتهم المتبادلة يلجا متخذي القرار بالمؤسسات إلى الاعتماد على امكانيتهم الخاصة من اجل الحصول على المعلومات وهذا ما يزيد من إنفاق مال الشركة وارتفاع التكلفة. **(147)**

_ نشاط المؤسسات المصغرة على وقع التهرب الضريبي والامتناع عن دفع أقساط التأمين: عدم توافر ميزة ضريبية دائمة تجعل المؤسسات قادرة على المنافسة، إعتماد كلي لكثير من المشاريع على القروض ، إرتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة ، قلة العائد أو المدخول بالنسبة للمؤسسة...، كلها عوامل تصعب من الوضع المالي للشركات وتوقعها في المحظور من خلال التهرب من دفع المستحقات الضريبية، فبخصوص هذا الموضوع يرى بعض مهني قطاع البناء والأشغال العمومية أن إقرار قانون المالية لسنة 2015 والذي يعرف بالضريبة الجزافية الوحيدة (l'impôt forfaitaire unique (IFU)) انه تهدد للعديد من المؤسسات بهذا القطاع بالزوال، فهذه الضريبة تفرض على كل مؤسسة تعمل في قطاع البناء والاشغال العمومية و تحقق رقم أعمال يزيد عن 30.000.000 د.ج .ما قد يؤدي حسب البعض بالكثير من المؤسسات إلى العمل تحت غطاء التستر (السوق السوداء).

كما أن الكثير من القائمين على المؤسسات المصغرة يتغاضون أو لا يدركون أهمية التأمين، فتجدهم لا يؤمنون العمال، وفي بعض الأحيان يشغلون القصر غير مبالين للمخاطر والعواقب التي تنجر عن هذا الفعل ويمتنعون أو يدلون بشهادات غير حقيقية عن عدد العمال المنتميون لمؤسساتهم أو قيمة تأمينهم وبذلك يتهربون من دفع أقساط التأمين على العمل بحجة محدودية

147 . Sekkal Horia, épouse Mahdjoub. Forces et faibless de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des réformes économique. Mémoire de Magister en Sciences économiques. Option : Gestion. Faculté des Sciences économiques, des Sciences de gestion et des Sciences commerciales. Année 2011 – 2012. P.125.

قدراتهم المالية أو تحمل صاحب المشروع نسبة كبيرة من التأمينات، وهذا ما يعرض المؤسسة بأكملها في بعض الأحيان إلى التوقف تحت قوة القانون.

_ خصائص سوق العمل في الجزائر وانعكاساته على المؤسسات المصغرة: من أهم الخصائص التي يتميز بها سوق العمل في الجزائر والتي لها تأثير على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:[148]

- ✓ قلة تواجد أو استخدام المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع؛
- ✓ عدم تلائم التكوين الجامعي مع حاجيات المؤسسات، خاصة في مجال الإدارة، التسويق...؛
- ✓ خريجي الجامعات يفوقون طاقة إستيعاب هذه المؤسسات مما يجعل حاملي الشهادات يعيشون مرارة البطالة

أو يفكرون في الهجرة نحو الخارج باحثين عن شغل يضمنون به مستقبلهم ويجسدون أفكارهم؛

- ✓ نقص مراكز التكوين المهني والمعاهد المتخصصة في المقاولاتية إلى جانب محدودية البرامج الدراسية؛
- ✓ نقص الإطارات والتقنيين المؤهلين في مجال إدارة الأعمال، وضعف المسيرين وافتقادهم للخبرة والرؤية

الإستشرافية وخاصة عند إتخاد القرارات الحاسمة؛

- ✓ تضارب المهام بسبب عدم وجود بطاقات الوصف الوظيفي؛
- ✓ عدم ربط الأجر بالإنتاج؛
- ✓ سوء المعاملة للعمال وصدور احكام تعسفية في حقهم من بعض الملاك ناهيك عن تسريح الكثير منهم

وخاصة عند افلاس المؤسسة أو وقوع أزمات بأجر زهيد لا يضمن لهم الحياة الكريمة؛

- عدم إتباع نظم جيدة للرقابة على الجودة.

[148] . Korichi Youcef, Gaboussa Ali et Si Lakehal Karim. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et Perspectives. In revues.univ-ouargla.dz - Les PME en Algérie : Etat des lieux ... https://revues.univ-ouargla.dz/.../1849-les-pme-en-algerie-etat-des-lieux-contraintes-et.

_ عراقيل حصول المؤسسات المصغرة على التموين المطلوب: يشكل نقص المواد الأولية مشكلة كبيرة لكثير من المشاريع المصغرة، فالمواد الخام المستوردة مرتفعة السعر وصعبة المنال، والمحلية بها عيوب واستخدامها يؤدي إلى رداءة جودة المنتوج. إبتداء من سنة 1988صار بإمكان القطاع الخاص بالجزائر إستيراد مدخلاته من الخارج شريطة توفره على وارد مالي بالدينار الجزائر وفقا لما هو محدد في خطوط التمويل (Les lignes de crédits) ، حيث قبل هذه السنة كان هذا القطاع خاضع تحت وطأة القيود المفروضة على التجارة الخارجية، ومع الصعوبات المالية التي مرت بها الجزائر إبتداء من سنة 1992 تبنت السلطات مراقبة الواردات كحل إقتصادي إستراتيجي تسمح من خلاله الدولة للمؤسسات العمومية إستيراد أغلب منتجات التجارة الخارجية، ما جعل المؤسسات المصغرة تابعة لها للحصول على مستلزماتها من خلال الحصص المخصصة لها، الأمر الذى أثر كثيرا على نشاط هذه المؤسسات من نقص للإيرادات و المعاناة من عدم الشفافية في عملية توزيع حصص الإستيراد، حيث وصل الأمر بالعديد من المؤسسات المصغرة التزود من السوق السوداء، و أخري فرض عليها تقليص طاقتها الإنتاجية و في بعض الأحيان توقيف نشاطها.

في سنة 1995 أصبح من الممكن للمؤسسات المصغرة الحصول على العملة الصعبة نقدا لتمويل متطلباتها، لاكن من جهة أخرى عرفت عملية إستيراد المنتجات من الخارج عدة صعوبات وعراقيل وخاصة على مستوى الموانئ، فخضوع المنتجات الموجهة للتصنيع لرسوم على الإستيراد مثلها مثل المنتجات النهائية . إضطر بالكثير إلى إستيراد السلع النهائية على حساب المنتجات الوسيطية ما أثر على عمليات الإنتاج، كما أن الوقت الذي كانت تستغرقه عملية جمركة السلع والبضائع المستوردة كان طويل مما زاد في تكاليف المدخلات. [149]

**ت. المحددات الأكثر شيوعا والمؤدية لفشل المؤسسات المصغرة:** نظرا لتعدد الأسباب المؤثرة سلبا على عمل

المؤسسات المصغرة وتؤدي بها إلى الفشل يمكن إضافة عوامل رئيسية أخري من شأنها التأثير على مختلف الأنشطة والقطاعات الإقتصادية والصناعات والموضحة في الجدول الموالي:

149 . غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييميه لبرنامج ميدا"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2007، ص.ص(190-188).

**الجدول رقم 08: المحددات الأكثر شيوعا والمؤدية لفشل المؤسسات المصغرة**

| المحددات | الإقتصادية (%) | الإدارة والكفاءة (%) | المبيعات (%) | المصروفات (%) | إهمال المشروع من طرف صاحبه (%) | الكوارث (%) | السرقة وخيانة الأمانة (%) | العمالة (%) | الأصول (%) | راس المال (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **الزراعة والصيد** | 80 | 14،8 | 6،9 | 7،4 | 2،3 | 0،5 | 0،2 | 0،5 | 0،6 | 0،5 |
| **التعدين** | 79 | 12،6 | 7،1 | 5،9 | 0،9 | 0،1 | 0،5 | 0،3 | 0،1 | 0،7 |
| **المقاولات والإسكان** | 69،8 | 21،2 | 13،1 | 7،2 | 1،8 | 0،4 | 0،4 | 1،5 | 0،5 | 0،9 |
| **الصناعة** | 66 | 20،9 | 11،8 | 8،3 | 2،1 | 0،9 | 0،4 | 1،3 | 0،5 | 0،9 |
| **النقل والمواصلات** | 68،6 | 21،8 | 12،5 | 8،5 | 2،1 | 0،4 | 0،2 | 1،2 | 0،7 | 0،7 |
| **تجارة الجملة** | 67،7 | 19،4 | 12،5 | 6،7 | 2،2 | 0،8 | 0،8 | 1،3 | 0،2 | 0،7 |
| **تجارة التجزئة** | 68،3 | 22،4 | 14،5 | 7،3 | 2،2 | 0،8 | 0،4 | 1،1 | 0،6 | 1،1 |
| **التأمينات، العقارات** | 63،2 | 19،45 | 11 | 7،9 | 1،6 | 0،3 | 0،9 | 0،5 | 1،2 | 0،8 |
| **الخدمات** | 75،7 | 18،3 | 10،5 | 7،1 | 1،6 | 0،2 | 0،2 | 1،1 | 0،4 | 0،5 |
| **المجموع** | 70،92 | 18،98 | 11،1 | 7،36 | 1،87 | 0،5 | 0،44 | 0،97 | 0،53 | 0،75 |

**المصدر:** د .عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغرى، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2002)، الأردن، ص 165.

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أنه من أهم العوامل المؤثرة سلبا على نجاح المؤسسات المصغرة والمؤدية بها إلى الفشل نجد المحددات الإقتصادية بنسبة 80 % كأعلى نسبة، يليها المحددات المتعلقة بالإدارة والكفاءة وتسيير المشروع بنسبة 22،4 % ثم يأتي الدور على باقي المحددات بنسب متباينة كما هو موضح في الجدول.

- **الآليات والعوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسات المصغرة:**

تؤكد الإحصائيات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أن نسبة تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي المؤسسات المتواجدة بالعالم يتأرجح ما بين % 90 إلى 95 %، 70% منها عبارة عن مؤسسات عائلية، وأن أكبر نسبة من هذه المؤسسات تستحوذ عليها الدول المتقدمة، كما أن أغلبها مؤسسات مصغرة وصغيرة، ومن بين الآليات والعوامل المؤدية بالمؤسسة إلى النجاح واستمراريتها نجد:

**أ. أسباب مرتبطة بالمالك أو المدير:** يمتلك المدير أو المسير الناجح للمؤسسة مجموعة من الصفات والخصائص تميزه عن الاخرين، وتجعله قادرا على المحافظة على إستمراريتها وتحقيق النجاحات ولم لا التطور والتوسع ومن جملة هذه الصفات نذكر:

- الإرادة الذاتية والثقة بالنفس؛
- الأخذ بالأسباب والتفرغ الكامل للعمل مع الجد والمثابرة فيه؛
- حسن إستغلال وقت العمل وتقدير فترات المناسبة للراحة أو التوقف؛
- الإدراك الجيد لطبيعة المنتجات /الخدمات المتعامل معها؛
- المزج بين الخبرة المهنية في مجال الأعمال، والخبرة الإدارية حتى يتسنى له التحكم والالمام بعوامل التسيير، الإنتاج والتسويق؛
- من المهم والأفضل ان يتراوح السن بين 30 و 50سنة للتمتع بالصحة الجيدة مع القدرة على إتخاد القرارات وتحمل المسؤوليات وتجاوز الصعاب؛
- إعتماد التنظيم المحكم والتخطيط مع تبني إستراتيجية قائمة على أسس علمية لتفادي العشوائية والأزمات المفاجئة؛

- التحلي بالأخلاق الحميدة، الاستقلالية، حسن التكيف، الحوكمة، الرؤية المستقبلية مبادئ وخصائص يفترض ألا يهملها رجل الأعمال الناجح. (150)

**ب. تحديد الأهداف والمصادقة عليها:** لابد على مالك المؤسسة او المدير العام تحديد الأهداف بوضوح وعرضها على الإدارة والعمال ومناقشتهم لها كي يكون إجماع على المطلوب بتحديد المهام وتحمل المسؤوليات، وما الذي ينبغي الوصول إليه وتحقيقه. (151)

**ت. القدرة على التسيير:** من بين المحددات الفردية التي يتوجب على مسير المؤسسة التميز بها نجد (الكفاءة والمعرفة) فامتلاكها والتحكم بها من شأنه المساهمة في صنع القرار التسييري، قد تكون وراثية من أحد أفراد العائلة إذا كانت العائلة تملك مؤسسة والأب هو المسير مثلا، أو يمكن أن تكون مكتسبة من عمل مأجور في نفس المجال عن طريق الخبرة وتكوين الشراكات أو حتى النصح وقدرته على التواصل، وحاليا تلقي القائم على هذه المؤسسة تكوين على مستوي المراكز المخصصة لذلك. (152)

**ث. إكتساب خصوصيات إدارية، تنظيمية ووظيفية:** تعتبر الوظائف الإدارية " القيادة، التنظيم، التخطيط، الاتصال، الرقابة، التقييم، التقويم والتحفيز... الخ " من بين أهم العوامل التي بإمكانها إنجاح المشاريع الاقتصادية وتطويرها، فهي أساس تحقيق أهداف منظمات الأعمال، تعمل على التقليل من التكاليف وتختصر في الوقت وترفع من وفرة الإنتاج وجودة، فلا بد من الإهتمام بها وإدراجها ضمن إستراتيجية واقعية وواضحة تفضي إلى تجسيد فاعلية أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتساب ميزة تنافسية. (153)

**ج. درجة معرفة القطاع** :إن الإدراك الجيدة لقطاع النشاط المستهدف يمكن أن يكون له أثر بارز على نمو، نجاح وحتى تحقيق إستمرارية المؤسسة حيث تنبثق هذه المعرفة:(154)

---

150 . نذير عليان، عبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006، ص 668.

151 . طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص37 .

152 . Endi Sarwoko and Christea Frisdiantara, Growth Determinants of Small Mediem Enterprises (SMEs), Universal Journal of Managrment, 2016, (4)1, p37.

153 . نذير عليان، عبد الرحمن بن عمر، مرجع سابق.

154 . آمنة توال، مرجع سابق، ص 126.

- أولا من الخبرة المهنية: حول المنتجات، الإجراءات، التكنولوجيا، والأسعار، والاستثمار وإقامة العلاقات مع الزبائن والموردين، كما ان لكيفية وطريقة تسيير الموارد البشرية باعتبارها تشكل مركزية القرارات وصعوبة التفويض للآخرين وأهم التحديات التي تواجه المالك-المسير .أثر إيجابي على المردود المستقبلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ثانيا المعطيات التطبيقية: من خلال إحتكاك وتواصل المقاولين الصغار مع الموردين، الزبائن وأرباب الأعمال وكذا مختلف الجمعيات ما يفضي إلى إبرام تحالفات وشراكات رسمية من شأنها تخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر، كما تسمح بطرح منتوجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة.

**ح. دائرة النشاط** :هناك فرق شاسع وواضح بين المؤسسات التي تنشط في المدن، والأخرى التي تنشط في

المناطق الغير حضرية، فالأولى وحسب WOYWODE ET LESSAT*سنة* 2001 لديها فرص نجاح ونمو أكبر مقارنة مع المؤسسات التي تنشط في المناطق الغير حضرية حيث نقص الهياكل القاعدية، ارتفاع التكاليف، نقص التمويل واليد العاملة المؤهلة... إلخ وبالتالي يكون الاستثمار غير مرغوب فيه. **(155)**

**خ. حسن الإدارة والتكيف مع التطور الحاصل:** إن الفهم الجيد للتطور المتسارع ومحاولة التكيف معه بأخذ

العبر، واقتناص الفرص يساهم في نجاح المؤسسات واستمرارها، فهو يستند على وجود قابليات استيعاب مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية فمثلا: معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال. **(156)**

**د. قدرة المؤسسة على الإبتكار وتقديم شيء مميز :**من وجهة راي شومبيتر يري أن القدرة على الإبتكار

عامل أساسي في نمو ونجاح المؤسسة وحتى إستمرارها، يتسنى ذلك من خلال إتباع مناهج جديدة وموجهة لإرضاء الكثير من الزبائن. فالمؤسسة تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين

155 . محمد كربوش، مرجع سابق، ص89.

156 . طاهر محسن، منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 38.

من خلال تقديم أو جلب شيئا جديدا أو أصيلا للسوق (منتج، تكنولوجيا جديدة، أو استخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة...) يفترض أن يكون نادرا، حتى لو بدت هذه السوق مكتظة ومزدحمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة؛ فاعتماد تجارة تكنولوجيا الإلكترونية مثلا في المؤسسات يتيح " الاستغلال الجيد للموارد، التنظيم الفعال للإنتاج والتوزيع، تعزيز الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها، سرعة الحصول على المعلومة ونشرها، تحسين صورة المؤسسة وتقوية العلاقات وتبادل المعلومات والمعارف الذي يجلب عدد كبير من الزبائن، القدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة واقتحام أسواق وطنية ودولية.[157]

ذ. **القدرة على توفير مصادر التمويل:** إن إعتماد التمويل الذاتي لمسار نمو المؤسسات المصغرة من شأنه

تحقيق نموا مرتفعا وتسجيل نجاحات متتالية مقارنة مع تلك التي تعتمد في تمويلها على القروض البنكية وإعانة المؤسسات المالية والإعانات الحكومية، لكن إن تعذر ذلك فعلى المسير أن يكون مبدعا في الحصول على المال اللازم للقيام بعمله، والغالب أن تكون هذه القروض من الأصدقاء والمعارف أو الائتمان من البنوك والإتحادات المالية أو حتى أرباح محتجزة، شريطة دراسة هذه المقترحات بعناية والإستفادة منها بأسس ومناهج علمية.

_ بول غراهام مؤسس شركته الناشئة Via web والمساهم في دعم وتمويل أصحاب المشاريع المصغرة في وادي السيليكون من خلال تأسيسه لحاضنة مشاريع Y Combinator. يقول أن " المشروع الذي لا يملك هدفًا واضحًا، ولا يعبر بمختلف جوانبه عن جوهر فكرته ورسالته، لن يكتب له النجاح أبدًا " كما أن " الفكرة هي التي تمنح المشروع مسار العمل الذي يجب أن يتبعه، بحيث تكون هذه الفكرة مميزة وإبداعية تبتعد عن المشاريع الصغيرة التقليدية الأخرى، ويشترط على أن يكون المشروع ذو ميزة تنافسية للغاية سواء من حيث طبيعة الفكرة، طبيعة العمل، وغير ذلك، ولكي تتجنب الفشل في المشروع، يجب أن تختار مشروعًا يتناسب مع حاجة المجتمع ويشبع إحدى الحاجات الأساسية لديهم ".

_ في حين رواد المدرسة النيوكلاسيكية النمساوية أمثال هاياك وكيرزنر Hayek et KIrzner يرون أن المقاولون الناجحون هم أولئك الذين يمتلكون قدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما يرجع

[157] . EvangeliaPapadaki et Bassima Chami, Op-cit, pp. (18-20).

آدم سميث، ساي (1803) وألتمان (1983) فشل المؤسسة إلى تهاون وضعف إمكانيات المقاول إضافة إلى عدم قدرته عن تقدير التكاليف. [158]

- رجل الأعمال الإسباني أو ماسيو أورتيغا مؤسس شركة ZARA للأزياء الرائدة في العالم قدم، 05 نصائح تؤدي إلى نجاح المشاريع والشركات وهي: [159]

السرعة في توفير المنتجات، تقديم منتجات تفوق توقعات العملاء، التحكم في سلسلة التوريد، التصرف بتواضع واحترافية، الإبتكار عنصر أساسي للنجاح.

- **مخاطر تحد من فاعلية نشاط المؤسسات المصغرة وتهدد نجاح عملها:**

إن جوهر المؤشرات الرئيسية لنجاح المؤسسات المصغرة يتمثل في عملية إدارة المخاطر والتنبؤ بها قصد التكيف معها، بتحديدها وتحليلها بغية تحقيق الأهداف المسطرة التي من أجلها أسست هذه المشاريع، فإذا كان المقصود الحصول على فرص أكبر للربح يعني المخاطرة أكثر فإن عدم إنتهاج طرق علمية صحيحة سليمة لإدارة هذه المخاطر والتنبؤ بها قد يؤدي إلى فقدان العائد والفشل في تحقيق حتى الحد الأدنى منها.

الجدول الموالي يوضح مختلف العوامل (المخاطر) التي من شانها تهديد نجاح المشاريع المصغرة المقدمة من طرف أكبر وأشهر الباحثين ورواد الفكر الإقتصادي في العالم.

**الجدول رقم09: المخاطر التي تهدد نجاح عمل المشاريع المصغرة حسب أراء مجموعة من العلماء**

| المخاطر حسب | المخاطر حسب | المخاطر حسب | المخاطر حسب |
|---|---|---|---|
| **Sharton Nelton** | **W Gibb Dyer** | **Harold Welsch** | **Janet Harris** |

[158] .Maatallah Mohammed, Op-cit, P. 33.

[159] . ماسيو أورتيغا، 2018، أطلع عليه في 25-04-2024، متوفر على الموقع:
https://www.ibtdi.com/5-tips-from-amancio-ortega-to-successful-emerging-projects/

| | | | |
|---|---|---|---|
| ضعف التعامل في إدارة وتشغيل المشروع | التفريط في التركيز على التفكير الاستراتيجي | افتراض أسباب خارجية للفشل | العجز عن توفير رأس المال الكافي |
| القصور في التعامل مع الغير | هشاشة شبكة الأعمال | رداءة التخطيط | قلة اليد العاملة الفنية |
| ضعف التمويل وإدارته | ضعف علاقات التعامل مع الغير | شح توافر المعلومات | الاستخفاف بعمل المرأة |
| ضعف التحكم في النمو السريع | عدم القدرة على تحمل المسؤولية "الضغوطات..." | سوء توجيه المنتوج نحو الاسواق | ضبابية الاحصائيات حول المالكين من الإناث |
| اهمال التخطيط | الارتباك في حياة رائد الأعمال | عدم القدرة على التفاوض | سعة الهوة في التأقلم مع التشريعات |
| عدم القدرة على الابتكار | المحدودية في تكوين فريق عمل | كثرة الأدوار التي يقوم رجال الأعمال | صعوبة ابرام صفقات وابرام عقود عمل مع الحكومة |
| قلة المساعدين للملاك | عدم الالتزام والمثابرة من طرف الملاك | غياب المرونة | غلاء تكاليف تطوير التكنلوجيا |
| جهل نقاط القوة والضعف | هدر الوقت في تنفيذ بعض القرارات | السعي لمستوى معيشي رفيع | سوء انتقاء العمالة المؤهلة في مجال الخدمات |
| سوء الاتصال بالبيئة الخارجية | انتهاك القانون والسلوكيات الغير اخلاقي | قلة المعلومات المرتدة | قلة التدفقات النقدية |
| رفض الانتقادات أو الاستفادة منها | العجز عن إقناع الآخرين وعدم القدرة على التغيير | التخلف عن مسايرة التطورات الحاصلة | ارتفاع تكاليف التأمين |

**المصدر:** نذير عليان وعبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، (2006)، الجزائر، ص669.

## المبحث الثاني: نماذج نجاح مؤسسات مصغرة مختارة

إن نجاح المؤسسات المصغرة بصفة عامة واستمرار نشاطها لا يتوقف فقط على تعظيم الأرباح ومردودية عائداتها، فهي عادة ما تجد نفسها دوما في ظل التحولات المستمرة ومواجهة خطر التوقف عن النشاط أو الخروج من السوق، وبذلك هي مجبرة بطريقة أو بأخرى على تبني مبدأ التغيير التنظيمي باستمرار والتأقلم مع التطورات الحاصلة في مجال الإبداع والإبتكار. فبالرغم من كل العقبات والصعوبات التي تواجهها تمكنت أخري من النجاح وأصبحت نموذج متميز، وعليه ومن خلال التركيز على تجارب مؤسسات مصغرة ناجحة

كونها تمثل نموذجا رائدا يمكن الإستفادة منه، يجب الإعتماد على مرتكزات إستدامتها لتشجيع مثيلاتها كونها تمثل أحد البدائل الفعالة للنهوض بالإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

يضم هذا المبحث مطلبين:

_ المطلب الأول: مؤسسات مصغرة جزائرية أثبتت وجودها.

_ المطلب الثاني: مؤسسات مصغرة أجنبية رائدة.

## المطلب الأول: مؤسسات مصغرة جزائرية أثبتت وجودها

هناك العديد من المؤسسات المصغرة الناجحة في الجزائر التي استطاعت أن تثبت وجودها في السوق وتقدّم منتجات وخدمات ذات جودة. هذه النماذج نجحت بفضل أفكارها المبتكرة، التسيير الجيد، والقدرة على التكيّف... مع إحتياجات السوق المحلي.

### الفرع الأول: عرض تجربة مؤسسة صناعة الأغدية التقليدية "تراثنا" (Turathna) [160]

من النماذج الرائعة المجسدة للمؤسسات المصغرة الناجحة، نجد مؤسسة "تراثنا" والتي يظهر فيها أن الأفكار البسيطة والتي تعتمد على الهوية المحلية والجودة يمكن أن تتحول إلى مشاريع مربحة.

"تراثنا" ليست مجرد مؤسسة مصغرة فحسب... إنما هي قصة حب للتراث الجزائري، تروي قصة الأكل الوطني الأصيل، نشاطها يتمثل في إنتاج وتحضير مأكولات جزائرية تقليدية مثل المربيات، الكسكسي، الحريرة، والمخللات بجودة عالية مع المحافظة على النكهة الأصيلة، مع تعبئة وتغليف عصري يجذب الشباب والعائلات.

تحصلت على جائزة أفضل مؤسسة مصغرة في معرض "Entrepreneuriat Féminin" بالجزائر العاصمة سنة 2021

[160] . وزارة الصناعة الجزائرية، تقارير عن الصناعات الغذائية التقليدية، الجزائر: الحكومة الجزائرية، 2020.

يطمح القائمين عليها في إعتماد منتجاتها في متاجر محلية، وأن تصبح العلامة الأولى في الأغذية التقليدية بالمغرب العربي، وحتى تصدير بعضها إلى دول الجوار، ولما لا التوسع في أسواق إفريقيا وأوروبا (وزارة الصناعة الجزائرية (2020)،Entrepreneuriat Féminin ).

- **نبذة عن نشأة مؤسسة " تراثنا " [161]:**

برزت فكرة المؤسسة المصغرة "تراثنا" سنة 2010، بعدما تفطنت أو لاحظت المؤسِسة سميرة بوجمعة (أو الشريكين محمد وياسمين حسب بعض الروايات) أن الأغذية التقليدية الجزائرية مثل المربيات والمخللات تُصنع منزليًا لكنها نادرًا ما تكون متوفرة تجاريًا بجودة عالية.

بمطبخ منزلي صغير في ولاية البليدة سنة 2012 بدأت التجارب الأولى، مستلهمين وصفات عائلية قديمة. سنة 2014 تم الحصول على تمويل أولي عبر برنامج ANSEJ، سمح لمؤسسي مؤسسة "تراثنا" بتأجير محل صغير وشراء معدات بسيطة.

لاقى أول منتج رسمي **تم** إطلاقه سنة 2016 إقبالًا كبيرًا بسبب نكهته الأصيلة وتغليفه الزجاجي المميز، وهو "مربى التين الشرقاوي". سنة 2018 تم المشاركة في صالون الفلاحة (SIAG)، حيث جذبت إنتباه تجار جملة ومطاعم، ليتوسع خط الإنتاج سنة 2019 ويشمل الكسكسي الجاهز والحريرة المجففة، مدعومة بآلة تعبئة نصف آلية. تجاوزت مؤسسة "تراثنا" أزمة كورونا سنة 2020 عبر التركيز على التسويق الإلكتروني والتوصيل المنزلي.

- **مؤشرات نجاح مؤسسة " تراثنا" [162]:**

[161] . د. فاطمة الزهراء بلحاج،"المطبخ الجزائري: ذاكرة وتاريخ"، 2018.

[162] . وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية، تقارير عن الصناعات الغذائية التقليدية ودور المؤسسات المصغرة، الجزائر: الحكومة الجزائرية، 2020.

على الرغم من الصعوبات والتحديات التي واجهتها مؤسسة صناعة الأغدية التقليدية الجزائرية " تراثنا "، على غرار تقلبات أسعار المواد الأولية، المنافسة مع المنتجات المستوردة، إلا أنها تجاوزتها بتعاملها مع موردين محليين لضمان إستقرار الأسعار، كما أنها صبت تركيزها على التفرد والجودة العالية لاستهداف الجزائريين في الخارج.

هنالك مؤشرات أخري وأسباب نجاح مكنت هذه المؤسسة من إثبات وجودها واستدامتها إلى يومنا هذا تمثلت في:

_ الإعتماد على وصفات تقليدية مع تحسينات بسيطة لتتناسب مع الذوق الحديث، واستخدام مكونات طبيعية دون إضافات صناعية مكنتها من تحصيل الجودة والتميز في المنتج أو الخدمة، وترسيخ النكهة الأصيلة؛

_ تطبيق التعبئة والتغليف الجذاب، باستخدام عبوات زجاجية أو كرتونية أنيقة تحفظ المنتج وتعزز صورته التسويقية، مع وضع شعارات ورسومات تعكس الهوية الجزائرية؛

_ التسويق الذكي عبر وسائل التواصل الإجتماعي (فيسبوك، إنستغرام، تيك توك) لعرض عملية الإنتاج وجذب العملاء، إلى جانب التعاون مع متاجر محلية ومطاعم لتوزيع المنتجات، والمشاركة في المعارض مثل "صالون المنتجات التقليدية".

_ الإستفادة من برامج الدعم الحكومي مثل: ANSEJأو CNAC، قصد توفير التمويل الأولي؛

_ الحصول على شهادات جودة من مختبرات المراقبة الصحية لتعزيز ثقة المستهلك؛

_ المرونة في التكيّف مع تغيرات السوق. (وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية، (2020)، الديوان الوطني للإحصائيات، (2022)).

## الفرع الثاني: عرض تجربة مؤسسة "زيت زيتون تاقي" من بجاية [163]

يعتبر مشروع "زيت زيتون تاقي" من بجاية نموذجًا ناجحًا لمؤسسة صغيرة جدًا (Micro-Enterprise)وفق المعايير الإقتصادية والجزائرية تحديدًا، وذلك للأسباب التالية:

_ **عدد العمال** :يعتمد على العائلة وأفراد محدودين (غالبًا أقل من 10 أشخاص)؛

[163] . الديوان الوطني للإحصائيات2022 ، التقرير السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي، تم الإسترداد من الموقع: http://www.ons.dz، يوم 17-05-2025.

_ **رأس المال** :بدأ برأس مال محدود (موروث عائلي من بساتين الزيتون ومعدات تقليدية)؛

_ **حجم الإنتاج** :إنتاج غير ضخم، يعتمد على المواسم الزراعية المحلية؛

_ **التوزيع** :يغطي مناطق محدودة (بجاية، تيزي وزو، العاصمة) مع تصدير كميات صغيرة.

هذه المؤسسة المصغرة تُظهر أن العديد من المشاريع بدأت من المنزل أو بورشة صغيرة، ثم تحولت إلى علامات تجارية معروفة، فالنجاح ممكن رغم التحديات خاصة مع وجود فكرة واضحة، إدارة جيدة، وعزيمة قوية، والمفتاح هو الإبداع + المثابرة + فهم السوق .

مؤسسة "زيت تاقي" خير مثال يُحتذى به في قطاع الزراعة والمنتجات التقليدية، نجاحها محدود بحجمها العائلي والصغير، لاستدامة المشاريع المبنية على الجودة والهوية،"فالناجح ليس من يكبر، بل من يستمر"! (الديوان الوطني للإحصائيات(2022) ، [ANSEJ]، 2021)).

- **نبذة عن نشأة مؤسسة " زيت زيتون تاقي":**[164]

تعد بجاية من أهم مناطق إنتاج الزيتون في الجزائر، المعروفة تاريخيًا بجودة زيتها منذ العهد الروماني، حيث كانت العائلات تزرع الزيتون ويشارك عدة أفراد في إنتاج الزيت المنزلي للاستهلاك الشخصي والهدايا للأقارب والتسويق كإرث عائلي. لاحظ صاحب الفكرة [165] (غالبًا من الجيل الشاب في العائلة) أوائل سنة 2010 أن زيتهم يتميز بنكهة ممتازة، ففكر في تسويقه تجاريًا.

في سنة 2016 سُجل المشروع رسميًا كمؤسسة مصغرة تحت إسم "زيت تاقي"، كلمة "تاقي" تعني "النقي" أو "الأصلي" بالأمازيغية، كإشارة إلى الهوية المحلية. بدأ بيع الزيت بعد تطوير تغليف خاص يعكس الهوية الأمازيغية-القبائلية بين أعوام 2016 و2018، في أسواق محلية في بجاية وتيزي وزو، ثم انتقل إلى التسويق عبر الإنترنت عبر صفحة على فيسبوك.

---

164 . بوعكاز. ف، دور المؤسسات الصغيرة في تطوير قطاع زيت الزيتون الجزائري: دراسة حالة مزرعة تاقي، مجلة الدراسات الزراعية، 8(2)، 2021، ص.ص(62-45).

165 . **ملاحظة:** للأسف، لا توجد معلومات رسمية مُفصّلة عن الهوية الكاملة لصاحب مشروع "زيت زيتون تاقي"، لأنه مشروع عائلي صغير بدأ بشكل غير رسمي، كثير من المؤسسين لا يهتم بالتسويق الشخصي، بل بالمنتج نفسه، كما أن خصوصية بعض العائلات في المناطق الريفية تفضل عدم الظهور الإعلامي.

بدأت المؤسسة في التوسع سنة 2019، وذلك من خلال جذب عملاء من خارج المنطقة، خاصة من العاصمة ووهران، عبر خدمة التوصيل بالتعاون مع شركات مثل "ياندكس" و"أمان ليفراي." شاركت في معارض زراعية وغذائية مثل "سالفاك "مما ساعدها في التعريف بمنتجها. سنة 2020 بسبب كورونا ومع ازدهار التجارة الإلكترونية، زادت مبيعاتها عبر الإنترنت.

مرحلة التميز والتصدير نحو الأسواق الدولية بدأت سنة 2022، حيث شرع القائمون على هذه المؤسسة المصغرة بتصدير كميات محدودة إلى المغرب وتونس (خاصة للجالية الجزائرية هناك) عبر شركات نقل صغيرة.

تحصلوا على شهادة جودة من المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) كـزيت بكر ممتاز (Extra Virgin).

اليوم، يُعد "زيت تاقي" من العلامات المحلية الناجحة في مجال الزيوت الطبيعية، ويخطط صاحبه لإنشاء موقع إلكتروني خاص وفتح متجر في العاصمة.

- **مؤشرات نجاح مؤسسة " زيت زيتون تاقي":**

مرة أخري أثبتت المؤسسات المصغرة نجاحها، بانتقالها من مرحلة بدأ فكرة مزارع محلي قرر تحويل إنتاجه المنزلي من زيت الزيتون إلى علامة تجارية معروفة صغيرة تُباع محليًا وعبر الإنترنت. **(166)**

يعد هذا الإنجاز نجاحا لأنه لا يزال في فئة المؤسسات المصغرة، ولم يتحول إلى شركة كبرى، لكنه يحقق إستدامة مالية، كما أن حضوره الرقمي والنشاط التسويقي لا يزال حديث المحتوي (صور الإنتاج، شهادات الجودة، تعليقات العملاء "زيت تاقي "نشطة على فيسبوك وإنستغرام).

توجد تعليقات إيجابية على المنصات من زبائن جدد وقُدامى، تشيد بالجودة والنكهة، حتى فيما يخص نقاط بيعه فقد توسعت ويُروج له كـ "زيت تقليدي عضوي." بالرغم من العقبات

166 . وزارة الصناعة والمناجم، وكالة دعم وتنمية المشاريع الصغيرة[ANSEJ] ، دراسة حالة: مؤسسة زيت زيتون تاقي كنموذج للمشاريع العائلية الناجحة، الجزائر،2020 .

والتحديات التي تعرقل نمو هذه المؤسسة على غرار (المنافسة، التوزيع، الثقة، التعقيدات الجمركية وارتفاع تكاليف النقل)، ويرجع الفضل في أسرار هذا النجاح:

_ **الجذور التاريخية** :تمثلت في الإنطلاقة البسيطة، بداية من الإنتاج المنزلي دون بنية تحتية كبيرة والإستفادة من سمعة زيت بجاية منذ قرون؛

_ مراعات **تقلبات المناخ** (مثل الجفاف) التي تؤثر على إنتاج الزيتون في المنطقة؛

_ **الجودة العالية:** تتضح من خلال الإعتماد على زيتون محلي من بساتين بجاية، وعصره بطرق تقليدية (معاصر حجرية) للحفاظ على النكهة والفوائد الصحية دون إضافات كيميائية؛

_ **التفرد بالتغليف:** تم إستخدام قوارير زجاجية مميزة عليها ملصق يعكس الهوية الأمازيغية لمنطقة بجاية، بالإضافة إلى تقديم هدايا ترويجية مثل: تسليم زجاجات صغيرة مجانية مع الطلبات الكبيرة؛

_ **التسويق الذكي:** مؤشر التسويق هام لعرض عملية الإنتاج ووصولًا إلى شريحة أوسع، ولذلك تم إستغلال وسائل التواصل الإجتماعي (فيسبوك، إنستغرام) بدل الإعلانات المكلفة.. بالإضافة إلى توظيف الهوية الأمازيغية في العلامة التجارية؛

_ **التوسع خارج نقاط البيع المعهودة:**

**أولا:** تم الإقدام على توصيل الطلبات داخل القطر الجزائري عبر شركات التوصيل السريع؛

**ثانيا:** بسبب الطلب على الزيت الجزائري الأصلي، شرع القائمين على مؤسسة "زيت زيتون تاقي" بتصدير كميات صغيرة إلى دول الجوار (المغرب، تونس)؛

_ **مرونة إدارية:** صغر المؤسسة المصغرة سهل التكيف مع السوق، وذلك بالانتقال من السوق المحلي إلى الوطني ثم الدولي.

مؤسسة" زيت تاقي "ما زالت نشطة إلى يومنا هذا كعلامة محلية، وتعتبر نموذجًا رغم التحديات، فالجزائر مليئة بالمشاريع العائلية الناجحة تنتظر من يروي قصصها"!

## الفرع الثالث: عرض تجربة مؤسسة " زراعة الزعفران " الغزوات (تلمسان) [167]

[167] . منشورات مديرية الفلاحة لولاية تلمسان (2017-2024).

مؤسسة " زراعة الزعفران " الواقعة بالغزوات (ولاية تلمسان، الجزائر) حققت ولا زالت تحقق أرباحًا جيدة رغم صغر حجمها، فبالنسبة لمؤسسيها النجاح لا يقاس بالحجم بل بالاستقرار والربحية والرضا الذاتي.

هذه المؤسسة المصغرة الزراعية الواعدة إذا تم التخطيط لها جيدًا ووفر لها الدعم الفني والتسويقي، يمكن أن تصبح مصدر دخل مهم للمنطقة، نظراً للمناخ المناسب والتربة الملائمة في المنطقة، بالإضافة إلى القيمة الإقتصادية العالية للزعفران الذي يُلقب " بالذهب الأحمر"، وخاصة مع توجه الجزائر لتنويع الإقتصاد خارج المحروقات. لا كن لابد من تفعيل مؤشر المرافقة بشدة، أو الاستعانة بمرشدين زراعيين متخصصين قبل البدء!

في الجزائر لا يوجد مشروع ضخم واحد لزراعة الزعفران، بل عدة مبادرات فردية صغيرة. في الغزوات بدأت زراعة الزعفران كتجارب فردية منذ العقد 2010، خاصة بعد نجاحها في مناطق أخرى على غرار الأغواط، البويرة، تيارت... المشروع التجريبي الأول في الغزوات يعود إلى مزارعين محليين بالتعاون مع مديرية الفلاحة لولاية تلمسان، من أبرز التسميات نجد:

_ تعاونية نسوية مصغرة سنة 2021 في الغزوات، مسماة "تعاونية زعفران تلمسان"

_ السيد محمد ب .(مزارع من الغزوات) كان من أوائل من جربوا زراعة الزعفران عام 2018بدعم منANSEJ

❖ **العائد المتوقع:**

_ **الإنتاجية** :كل هكتار ينتج حوالي 10-5كغ من الزعفران الجاف (حسب الجودة والعناية).

_ **سعر البيع:**

محليًا 300,000 - 150,000 :دينار/كغ.

دوليًا 1,000 - 500 :دولار/كغ (حسب الجودة)

_ **العائد السنوي** :قد يصل إلى 15,000,000 - 5,000,000دينار لكل هكتار بعد تغطية التكاليف.

- **نبذة عن نشأة مؤسسة " زراعة الزعفران " الغزوات:[168]**

متأسيا بنجاح زراعة الزعفران في: الأغواط وتيارت (بسبب المناخ البارد)، البويرة (تُنتج زعفرانًا عالي الجودة بسبب التربة الجبلية)، قرر السيد محمد ب. (45 عامًا، خريج علوم زراعية) بداية من سنة 2017 تجربة زراعة الزعفران في الغزوات، مستفيدًا من:

_ مناخ تلمسان المناسب (بارد شتاء، جاف صيفا).

_ الدعم الحكومي (ANSEJ) لتمويل المؤسسات المصغرة الزراعية المبتكرة:

- الحصول على تمويل قدره 4.5 مليون دينار من ANSEJ لشراء:

- بصيلات زعفران من إسبانيا نوع"Crocus sativus"
- نظام ري تنقيط.
- أدوات زراعية.

فشل السيد محمد ب الموسم الأول (2018-2019) بسبب: الإختيار الخاطئ للتربة (ثقيلة، مالحة)، والتوقيت غير الملائم لزراعة الزعفران (تأخر)، غير الموقع إلى تربة رملية خفيفة واستعان باستشارة مهندسين زراعيين من تلمسان.

بعد 3 سنوات من التجارب والتعلم من الأخطاء السابقة (2020-2022)، حقق النجاح المرجو (إنتاج قدره: 05 كغ زعفران جاف من مساحة 0.5 هكتار سنة (2021)، ذو جودة عالية صنف "زعفران تلمسان". قام السيد محمد بتسويق المنتوج لمطاعم فاخرة، وتصدير كميات صغيرة إلى فرنسا عبر وسطاء.

سنة 2023 وسع المساحة المستغلة إلى 02 هكتار بدعم إضافي من الصندوق الوطني للفلاحة (FNDA)، كما أنه قام بتأسيس تعاونية "زعفران غزوات "مع 5 مزارعين آخرين. حصل على جائزة أفضل مشروع زراعي مبتكر في تلمسان (2023).

- **مؤشرات نجاح مؤسسة " زراعة الزعفران ":[169]**

[168] . وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، سجل التعاونيات الفلاحية الناشطة في زراعة النباتات العطرية بولاية تلمسان، مديرية الفلاحة لولاية تلمسان (غرفة الفلاحة): بيانات عن التعاونيات الفلاحية في الغزوات، (2017-2024).

[169] . مكتب ANSEJ في الغزوات (2018-2024).

أصبح السيد محمد ب. صاحب المؤسسة المصغرة رائدا في زراعة الزعفران (الغزوات) بعد 03 سنوات من التجارب والفشل متجاوزا جل التحديات والصعوبات، وما الجدول الموالي إلى دليل قاطع ونموذج مقترح لمن أراد رفع التحدي وتأسيس مؤسسته الزراعية الخاصة به.

**الجدول رقم 10: أسس إستراتيجية إستدامة مؤسسة "زراعة الزعفران"**

| التحديات | الحلول المقترحة |
|---|---|
| **تكاليف البصيلات العالية** | الشراء من موردين موثوقين (مثل إسبانيا أو إيران).<br>البدئ بمساحة صغيرة.<br>التفاوض على أسعار بالجملة.<br>الإستفادة من دعم الدولة (مثل برنامج "الفلاحة الإنتاجية"). |
| **سوء التوقيت الزراعي الدقيق** | زراعة البصيلات: بين يوليو وسبتمبر.<br>الحصاد: من أكتوبر إلى نوفمبر (يجب قطف الأزهار يوميًا قبل شروق الشمس). |
| **الحصاد اليدوي المكثف** | تدريب العمال المحليين على القطف السريع والدقيق (فترة الحصاد لا تتجاوز 3 أسابيع).<br>توفير حوافز مالية للعمال خلال موسم الحصاد. |
| **التسويق والمنافسة** | التوجه نحو التصدير (أوروبا، الخليج) عبر التعاون مع وسطاء، التركيز على الجودة العالية،<br>إنشاء علامة تجارية محلية ("زعفران غزوات")، البيع عبر المنصات الإلكترونية (مثل "مزود" أو "Jumia"). |
| **تقلبات الأسعار** | التخزين الجيد (في عبوات محكمة الإغلاق) لبيع المنتج خارج موسم الذروة.<br>التنويع في منتجات الزعفران (مثل زعفران مطحون، زيت الزعفران). |
| **نقص الخبرة** | المرافقة، الاستعانة بخبراء، حضور الدورات التكوينية... |
| **ضعف التسميد والعناية بالمحصول** | إستخدام الأسمدة العضوية (سماد بلدي مُخمر) بدلًا من الكيماويات لضمان جودة المنتج، مكافحة الأعشاب الضارة يدويًا لتجنب تلوث التربة. |
| **مشكل التجفيف والتعبئة** | تجفيف الزعفران في مكان مظلل وجيد التهوية (عدم تعريضه لأشعة الشمس المباشرة).<br>إستخدام عبوات زجاجية أو ورقية لحفظ النكهة واللون. |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على تقرير:

Kumar, V. et al. "Saffron (Crocus sativus L.) Cultivation : Challenges and Sustainable Solutions"**.**"Agronomy" (MDPI). (2021).

كخلاصة عامة حول نماذج المؤسسات المصغرة الناجحة في الجزائر، تعتبر عصب الإقتصاد الوطني لكن معظمها تعمل في الظل، حيث تهيمن عليها المؤسسات غير الرسمية،

ذات تمويل ذاتي وتحديات بيروقراطية، بينما في الغرب تُعتبر جزءاً من النظام الإقتصادي الرسمي (منظمة العمل الدولية (ILO)).

## المطلب الثاني: مؤسسات مصغرة أجنبية رائدة

تعد الولايات المتحدة الأمريكية الدولة الرائدة عالمياً في عدد المؤسسات المصغرة المسجلة رسمياً، حيث تحوز على أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة جداً-Micro businessesفي العالم، بينما تحتل دول أخري مراتب متقدمة:

_ الهند :لديها حوالي 63مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة (MSMEs)، لكن معظمها غير رسمي وغير مسجل بالكامل. (170)

_ الصين :لديها حوالي 50مليون مشروع صغير ومتوسط، لكن عدد المؤسسات "الصغيرة جداً" غير معروف بدقة. (171)

_ إندونيسيا :لديها 65مليون مشروع صغير، مع نسبة عالية من القطاع غير الرسمي. (172)

_ اليابان :لديها حوالي 4.2مليون مشروع صغير بما فيها المتاجر العائلية القديمة.

_ إيطاليا :عددها الإجمالي حوالي 4.5مليون، تشتهر بالمشاريع العائلية الصغيرة (خاصة في المطاعم والحرف).

ووفقاً لإدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية(SBA) ، يوجد 33.2 مليون مشروع صغير في الولايات المتحدة (2023)، تمثل 99.9% من إجمالي الشركات غالبيتها العظمى 82 %، أي حوالي 27مليون (تُصنف كمؤسسات صغيرة جداً )، لا يوجد لديها موظفون (يعمل فيها فقط المالك). (173)

يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة جداً في الولايات المتحدة على غرار:(174)

_ المطاعم العائلية :مثل "Joe’s Pizza" في نيويورك؛

_ المتاجر الحرفية :كمتاجر الخياطة أو تصليح الأحذية؛

_ الزراعة الصغيرة :مزارع العائلات (مثل مزارع الألبان في ولاية ويسكونسن).

170 . Ministry Of Msme, India.
171 . National Bureau of Statistics of China.
172 . Ministry Of Cooperatives and SMEs, Indonesia.
173 . Small Business Profile( SBA) ,2023.
174 . U.S. Census Bureau -Nonemployer Statistics.

حسب الحجم، القطاع، الهيكل القانوني، والإيرادات، وذلك بناءً على معايير تضعها إدارة الأعمال الصغيرة و.م. أ (SBA) ومؤسسات أخرى، حيث تختلف هذه التصنيفات حسب الغرض من إستخدامها (إحصائي، ضريبي، تمويلي، إلخ. [175]

كما أن لهذا التصنيف أهمية تتمثل في:

فهم المنافسة في السوق، تحديد الأهلية للقروض والإعفاءات الضريبية، الوصول إلى برامج دعم (SBA).

تتفوق الولايات المتحدة الأمريكية في تجسيد المؤسسات المصغرة واستدامتها على نظيراتها من الدول الأخرى لأسباب ترجع إلى:

_ مرونة القوانين التشريعية: حيث مكنت الأفراد من سهولة تسجيل، وتأسيس مؤسساتهم الفردية (sole proprietorships)؛

_ ثقافة ريادة الأعمال: تجلت في التحفيزات والتشجيعات المقدمة لبدء المشاريع، بما فيها الدعم الحكومي عبر قروض (SBA) والتمويل؛

_ السيولة المالية :سهولة الوصول إلى التمويل مقارنةً بمعظم الدول؛

_ الإقتصاد الرقمي: تواجد بكثرة منصات مثل: eBayوEtsy مكنت الأفراد من الشروع في بدء أعمال صغيرة.

_ اللامركزية الإقتصادية: تواجد وانتشار المؤسسات المصغرة في الأرياف والمدن على حد سواء.

لاكن بالرغم من العدد الكبير للمؤسسات المصغرة بالولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن العديد منها يواجه منافسة الشركات الكبرى (مثل وولمارت أو أمازون)، مما يهدد بقاءها واستدامتها.

ومن بين المؤسسات النموذجية المصغرة الرائدة بالو.م. أ نجد:

مؤسسة D.L. Landis Saddlery بنسلفانيا، الفريدة من نوعها والتي لا تعتبر فقط مجرد عمل تجاري، بل متحف حي لتاريخ أمريكا الصناعي.

[175] . إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية معايير حجم الأعمال(SBA)
https://www.sba.gov/document/support-table-size-standards

## الفرع الأول: عرض تجربة مؤسسة " D.L. Landis Saddlery"بنسلفانيا

هي واحدة من مؤسسات أمجد الحرف اليدوية القديمة، أو الفروسية المستمرة في العصر الحديث، والتي لا تزال تعمل حتى يومنا هذا في بنسلفانيا بالولايات المتحدة. تستخدم أدوات تقليدية (القرن الـ 19) مثل: إبر الخياطة اليدوية والمطارق الجلدية في صناعة السروج والمعدات الجلدية، مذكورة في كتب التاريخ المحلي لبنسلفانيا، كما أنها مدرجة كموقع تراثي في جولات مقاطعة لانكستر.

- **التأسيس والنشأة:[176]**

ظهرت مؤسسة " D.L. Landis Saddlery" في حقبة ما بعد الحرب الأهلية الأمريكية، وبالذات عام 1865 (تاريخ التأسيس) على يد ديفيد ل. لانديس (David L. Landis)في بلدة ليتيتز (Littitz)بمقاطعة لانكستر، بنسلفانيا، أي قبل أكثر من 150 عامًا، إعتمدت على الحرفية التقليدية (تصنيع السروج الجلدية يدويًا، بالإضافة إلى معدات الفروسية الأخرى مثل: الأحزمة والأغراض الجلدية الفاخرة) الألمانية نظرًا لجذور عائلة لانديس من أصول "بنسلفانيا دوتش". اكتسبت سمعة طيبة لجودة منتجاتها، خاصة بين فرسان الجيش والمزارعين، كما أنها صمدت أمام تحولات المختلفة بفضل إصرارها على التصنيع اليدوي رغم إنتشار المصانع الكبرى، لا تزال تعمل بموقعها الأصلي تقريباً في ليتيتز وتحافظ على تقنيات القرن الـ 19 في صناعة السروج.

- **أهم المؤشرات التي مكنت هذه المؤسسة من الإستدامة**

يرجع بقاء هذه المؤسسة المصغرة " D.L. Landis Saddlery" التاريخية [177] نشطة إلى يومنا هذا، زيادة على ما توفره وتقدمه الدولة، رغم الصعاب والتحولات إلى:

[176] . Lancaster County Historical Society.

[177] . برنامج SBA 8(a)

https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-assistance-programs/8a-business-development-program

_ الحرفية اليدوية :التصنيع الفاخر يجذب عشاق الخيول والتراث؛

_ ذوق المستهلك :حيث أن الكثير من الزبائن يفضلون المنتجات اليدوية التقليدية (التركيز على الجودة) بدلاً من الإنتاج الضخم المصنع، كما أن هذه مؤسسة تعتبر إرثا من تاريخ ليتيتز؛

_ السياحة :ليتيتز منطقة جذب سياحي، يزورها العديد من المشاهدين للحرفيين أثناء عملهم، كما أن المؤسسة نفسها أصبحت معلمًا تاريخيًا.

**الفرع الثاني: عرض تجربة " فندق هوشي ريوكان" (Hoshi Ryokan) اليابان**

تنتشر باليابان العديد من المؤسسات المصغرة غالبيتها تعتمد الحرف المتميزة، الالتزام بالجودة، والتقاليد العائلية. تسمى أحيانًا "شركات العائلة "أو "المشاريع الصغيرة التقليدية". هذه المؤسسات داومت لقرون عديدة، بعضها يعود إلى أكثر من 1000 عام، تعد نموذجًا فريدًا للاستدامة في الأعمال الصغيرة، ليست فقط بيئية، بل أيضًا ثقافية واقتصادية وإدارية. تجمع بين الأصالة والابتكار.

يعتبر فندق هوشي ريوكان (Hoshi Ryokan) نزل ياباني تقليدي مع حمامات الينابيع الساخنة (أونسن) باليابان، أحد رموز هذه الإستمرارية للأعمال الصغيرة العائلية، تديره العائلة نفسها منذ 46 جيلًا. يُعتبر نموذجًا يُدرس في إدارة الأعمال المستدامة والسياحة التراثية حول العالم. [178]

- **نبذة تاريخية عن نشأة هذا الفندق:[179]**

يعد هوشي ريوكان من أقدم الفنادق العاملة في العالم، يعود تاريخ تأسيسه إلى فترة نارا (Nara Period)في اليابان، عام 718ميلادي، أي قبل أكثر من 1,300عام. أول مدير قام بتأسيسه يدعي غاري ساساكي (Garyo Sasaki)، تلميذ الراهب البوذي، والمعالج المشهور تايشو دايشي – (Taicho Daishi)، وأصبحت عائلته المعروفة الآن باسم هوشي (تديره جيلاً بعد

[178] . Guinness World Records – Oldest Hotel.

[179] . جورج سانسوم، "اليابان: تاريخ الثقافة والحضارة"، يُذكر فيه دور الريوكانات القديمة.

جيل). يقع الفندق في مدينة أواجي (Awazu)، ضمن محافظة إيشيكاوا (Ishikawa)شمال غرب اليابان [180]، في جزيرة هونشو (وسط اليابان) [181].

هذا الفندق ليس مجرد مكان للإقامة فحسب، بل قطعة حية من التاريخ الياباني (مُدرج "كموقع تراثي ثقافي" من قبل حكومة اليابانية)، ومسجل كـأقدم فندق في العالم منذ (2011)، لا يزال يقدم الدروس في كيفية الحفاظ على التراث مع البقاء.

- **تصنيف فندق هوشي ريوكان (Hōshi Ryokan)**

يتم تصنيف المؤسسات المصغرة التي تسمى غالبًا ("المشاريع متناهية الصغر" أو " الصغيرة جدا"، أو حتى "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة") في اليابان، بناءً على مؤشرات محددة تشمل عدد الموظفين، ورأس المال، وحجم المبيعات .بحيث تختلف هذه التصنيفات حسب القطاع المتواجدة فيه إما (صناعي، تجاري، خدماتي).

من بين أهم خصائص المؤسسات المصغرة في اليابان نجد:

_ أنها تكثف تركيزها على التقاليد: خاصة في قطاعات السياحة، الأغذية، الحرف..؛

_ أنها إدارة فردية أو عائلية: ورش الحرف اليدوية، متاجر، ريوكانات صغيرة..؛

_ تمويلها ذاتي: نادرًا ما تلجأ للقروض الكبيرة؛

_ حجم مبيعات سنوي ≥ 100 مليون ين 700,000~دولار.

يعتبر فندق هوشي ريوكان(Hōshi Ryokan) مؤسسة صغيرة جدًا (Very Small Enterprise)وفقًا للمعايير اليابانية والدولية، رغم شهرته التاريخية، وذلك راجع إلى معايير نذكر منها:[182]

_ عدد الموظفين "موسميين" ( 5 ≥موظفين)؛ [183]

_ حدود رأس المال: 10 ≥مليون ين (~70,000 دولار)؛

_ الإدارة العائلية المباشرة: يُدار الفندق بواسطة العائلة نفسها منذ 46جيلًا، دون توسع إلى فئة فنادق كبيرة؛

---

[180] . إحداثيات الموقع: N 136°2 2″16°36 E

[181] . مرجع الخريطة: Google Maps - Hōshi Ryokan

[182] . وزارة الإقتصاد اليابانية " تصنيف المشاريع الصغيرة".

[183] . تعريف المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات: Japan Small and Medium Enterprise Agency

_ الحجم المادي (عدم التوسع الأفقي أو الرأسي): يضم 100غرفة تقريبًا، وهو حجم متواضع مقارنةً بفنادق السلسلات العالمية؛

_ الحفاظ على الطابع التقليدي بدلاً من الربحية السريعة: يحافظ على نمط الريوكان التقليدي (الحمامات المشتركة، المطبخ المحلي..) دون تحديثات ضخمة. [184]

هذا التصنيف يوضح كيف تحافظ اليابان على ديناميكية الإقتصاد (خاصة المؤسسات المصغرة التي تعتمد على الحرفية والتقاليد العائلية)، كما أن دعمها الحكومي لها يكون على الشكل التالي:[185]

_ إعفاءات ضريبية :خصم 50% على أول 6 ملايين ين أرباح؛

_ قروض بفائدة 0.5 %عبر منظمة دعم المشاريع الصغيرة(JASME) ؛

_ برامج تدريب مجانية من هيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة(SMEA) .

- **قيمة الفندق الإقتصادية:[186]**

تكمن قيمة فندق هوشي ريوكان الحقيقية في قدرته على تحويل التراث إلى عائد مادي بدون التضحية بالأصالة، حيث يتمتع بقيمة إقتصادية فريدة تجاوزت مفهوم الربح المادي التقليدي، بجمعه بين الإستدامة التاريخية والاقتصاد الثقافي والسياحة الفاخرة.

**أ. القيمة التراثية والثقافية:**

_ فندق هوشي ريوكان مصنف في كتاب غينيس للأرقام القياسية كأقدم فندق عامل؛

_ مدرج من قبل اليونسكو سنة 2017 "تراث ثقافي غير مادي"؛

_ الترويج المجاني :أغلب الأدلة السياحية اليابانية "90% " تعتبره وجهة سياحية يجب زيارته مرة في العمر؛

184 . Japan National Tourism Organization - Ryokan Guide.

185 . منظمة دليل التمويل للمشاريع متناهية الصغر (JASME).

186 . تقرير وزارة الإقتصاد اليابانية:" أثر الأعمال العائلية القديمة على الناتج المحلي"، 2023 + دراسة جامعة هارفارد "Hōshi Ryokan: A 1,300-Year Business Model"2021.

_ تغطية إعلامية :ظهوره في العديد من الأفلام الوثائقية على قنوات عالمية ( BBCو NHK وناشيونال جيوغرافيك)؛

_ دعم حكومي :إعفاءات ضريبية تصل إلى 40% لكونه "ذخرا وطنيًا."

**ب. النموذج الإقتصادي المتميز:**

**_ إقتصاد "الطول الزمني(Longevity Economy) ":**

- الإستفادة من التاريخ كسلعة "تجربة العمر" (مثل: نوم في غرفة عمرها 400 عام)؛
- برنامج "رعاة التراث" (تبرعات بقيمة 10,000$ سنويًا لدعم الصيانة).

**_ تجاوز الأزمات:**

- أزمة كوفيد-19 تجاوزها من خلال:

تحويل 20 غرفة إلى "مساحات عمل معزولة" لليابانيين؛

بيع وجبات "كايسيكي" للمنازل (بأسعار تبدأ من 300$ للشخص).

- تعافي سريع :عودة الإشغال إلى 80% في 2023.

**ت. القيمة السوقية والمالية:**

**_ المداخيل السنوية:**

- على مدار العام متوسط الإشغال يحقق70 %، ليرتفع إلى 95% في مواسم أوراق القيقب الحمراء؛
- يحدد سعر الليلة إبتداء من 850دولارًا (تشمل خدمات الينابيع الساخنة ووجبات "كايسيكي"

التقليدية)؛

- إجمالي الإيرادات السنوية 7-5~ :مليون دولار (بحساب 100 غرفة × متوسط 70% إشغال ×

365 يوما).

**_ التكلفة والتشغيل:**

- مقارنة بفنادق أخري نفقات التشغيل منخفضة نسبيًا بسبب:

إعتماد العاملين المحليين وعلى العائلة (دون توظيف أجانب)؛

إستخدام مواد محلية (خشب، حجر، أطعمة عضوية من مزارع العائلة)؛

لحفظ التراث المعماري: 20% ~ من الإيرادات تُخصص في إستثمار الصيانة.

_ **العائد على الإستثمار(ROI) :**

قيمة العلامة التجارية :غير قابلة للتقييم التقليدي بسبب قدمها.

**ث. التأثير على الإقتصاد المحلي:**

_ **توظيف المجتمع:**

- يوظف من عائلة هوشي30%، والباقي من سكان أواجي، ما يقلل من هجرة الشباب؛
- تأسيس شراكات محلية: توريد الأرز من مزارع القرية، والتعاون مع حرفيين لصنع "اليوكاتا" (الأزياء

التقليدية) للضيوف.

_ **جذب السياحة العالمية:**

- عدد الزوار الأجانب (أوروبيون وأمريكيون مهتمون بالتاريخ) يقدر بحوالي 70%؛
- حسب دراسة جامعة كانازاوا (2022) كل دولار ينفقه الضيف يُولد 3 دولارات في إقتصاد إيشيكاوا.

**ج. التحديات الإقتصادية:**

_ **التوازن بين الحداثة والتقليد:**

- عزوف العائلة المالكة للتقنيات الحديثة مثل: حجوزات الإنترنت حتى 2005؛
- قيمة تكاليف الصيانة المرتفعة (ترميم السقوف الخشبية يكلف ~200,000$ سنويًا).

_ **منافسة الريوكانات الحديثة** :بعض الزوار يفضلون الفنادق ذات المرافق العصرية.

- **أهم المؤشرات التي ساعدته على تحقيق الإستدامة:**[187]

[187] . Akira Murray. Japanese Family Enterprises: Continuity and Change.

من أهم المؤشرات التي ساعدت هذه المؤسسة المصغرة (فندق هوشي ريوكان) على البقاء لأكثر من 13قرنًا، نذكر:

**_ الإدارة الأسرية الحكيمة:**[188]

- هذه المؤسسات المصغرة العائلية طويلة الأمد باليابان تعرف باسم "شينيسي " (Shinise)، أي نظام

التوريث الياباني (أحيانًا بالتبني)؛

- يُدار هذا الفندق من قبل إدارة عائلية حكيمة (العائلة نفسها46 جيلًا)، مما ضمن نقل الخبرات عبر

الأجيال؛

- التركيز على الضيافة التقليدية (أوموتيناشي) بدلاً من التوسع التجاري.

**_ الإعتماد على الموارد المحلية الطبيعية المستدامة (ينابيع حارة(أونسن)، مواد بناء محلية) :**[189]

- يستخدم الفندق ينابيع المياه الساخنة الطبيعية كمصدر رئيسي للجذب ومورد مستدام، مما يقلل من يقلل

الإعتماد على موارد خارجية؛

- تجدد هذه الينابيع طبيعيًا، مما يجعلها صديقة للبيئة؛
- المواد المستخدمة في البناء والصيانة غالبًا ما تكون محلية ومستدامة (مثل الخشب والحجر).

**_ التوازن بين التراث والحداثة:**[190]

- يتجسد أثر ذلك من خلال التكيف مع التغيرات دون التخلي عن الجوهر (تحويل التراث إلى ميزة

188 . Smith, R. The Secrets of Longevity in Japanese Family Businesses. Harvard Business Review. 2017.

189 . Japan Onsen Association. Sustainable Use of Hot Springs in Japanese Ryokans. 2020.

190 . UNESCO. Traditional Japanese Architecture and Sustainability. 2015.

تنافسية)؛

- تم بناء الفندق باستخدام تقنيات ومواد بناء تقليدية (الخشب المحلي والحجر)، مع مقاومة للزلازل؛
- يتم تجديده دوريًا (الصيانة المستدامة) دون التضحية بالتصميم الأصلي.

_ **سياحة ثقافية مستدامة بدلاً من السياحة الجماعية:**[191]

- يركز الفندق على تقديم تجربة الضيافة اليابانية الأصيلة(أوموتيناشي)، مع تقديم وجبات تقليدية

(كايسيكي) مكونة من مكونات موسمية محلية؛

- عدم الإفراط في التوسع أو زيادة الطاقة الإستيعابية، أكسبه تقديم خدمة راقية والمحافظة على الجودة

والبيئة.

_ **التسويق الذكي الذي يعتمد على السمعة التاريخية والعلامة التجارية التاريخية:**[192]

إستفاد الفندق من سمعته وشهرته كـأقدم فندق في العالم حسب موسوعة غينيس، مما جعله وجهة للسياح؛

يعتمد على التسويق الشفهي والسياحة الثقافية عبر القصص الإعلامية والتوصيات، بدلاً من الحملات الإعلانية المكثفة المكلفة.

_ **دعم الحكومة اليابانية لمثل هذه المؤسسات المصغرة الخدماتية:** تخضع المؤسسات اليابانية المصغرة المدعومة حكومياً لعملية التنظيم، مع تركيز على التراث والإبتكار. [193]

_ **الصمود أمام الأزمات الإقتصادية والكوارث الطبيعية:**[194]

إستطاعت هذه المؤسسة المصغرة الفندقية في تجاوز الحروب، الزلازل، ازمة كورونا... بفضل:

- تنويع مصادر الدخل (مطاعم، أنشطة ثقافية)؛

191 . Japan National Tourism Organization (JNTO). Sustainable Tourism in Japanese Ryokans. 2019.
192 . Guinness World Records. Oldest Hotel in Operation: Hoshi Ryokan. 2021.
193 ."The Business of Eternity" .Japan Times. 2020 .
194 . How Japan’s Oldest Businesses Survive for Centuries. Economist. 2018.

- الإعتماد على السمعة التاريخية التراكمية كأحد أقدم الفنادق العاملة في العالم.

**_ الحفاظ على البيئة بالتقليل من النفايات:**[195]

- إستخدام الطاقة الحرارية الأرضية بشكل طبيعي؛
- التقليل من النفايات عبر إعادة التدوير واستخدام المواد القابلة للتحلل مقابل خدمة الزبائن.

**الفرع الثالث: عرض تجربة " ستيفانو بيمر" (Stefano Bemer) إيطاليا** [196]

تعد إيطاليا دولة أوروبية، وثالث أكبر إقتصاد في منطقة اليورو (بعد ألمانيا وفرنسا). هي جزء من منطقة شنغن، تُعدّ صناعاتها (مثل السيارات، الأزياء، والأغذية) ركيزة للاقتصاد الأوروبي، فيما تعتبر مناطق خاصة بها مثل فلورنسا، بولونيا، وميلانو من أبرز المراكز العالمية في صناعة الأحذية اليدوية الفاخرة منذ العصور الوسطى. إزدهرت هذه الحرفة خلال عصر النهضة، حيث كانت النخبة الأوروبية تطلب الأحذية المصنوعة يدوياً من الجلود الإيطالية المميزة. مع حلول القرن التاسع عشر والعشرين، ظهرت في إيطاليا ورش صغيرة متخصصة في الأحذية الرجالية الكلاسيكية(Calzolai artigiani) ، والتي حافظت على تقنيات صناعية تقليدية مثل: "الخياطة الجوديير (Goodyear Welted) "و"التصنيع حسب الطلب " (Made-to-Measure).

ستيفانو بيمر(فلورنسا)، مؤسسة مصغرة حتى بمعايير الإتحاد الأوروبي، علامة فاخرة مرموقة تصنع أحذية رجالية مخصصة يدوياً. إنها نموذج ناجح ملهم لأي مؤسسة تُريد المنافسة بالجودة والهوية التراثية.

- **تأسيس ونشأة مؤسسة ستيفانو بيمر(Stefano Bemer)** :

تأسست هذه المؤسسة على يد ستيفانو بيمر (1965–2012)، وهو صانع أحذية إيطالي شهير في فلورنسا أواخر التسعينيات، حيث كان تلميذاً لدى أشهر صانعي الأحذية في توسكانا قبل أن يؤسس علامته الخاصة. إعتمد إستخدام جلود فاخرة من مصادر إيطالية مثل:

195 . Japan Environmental Ministry. *Eco-Friendly Practices in Traditional Japanese Inns*. 2022.
196 .Hugo Jacomet."The Italian Gentleman "2017 .

جلد "فيزايا" من توسكانا، بتقنيات تقليدية مثل "خياطة نورويتش (Norvegese) "لصناعة الأحذية الرجالية الفاخرة المصنوعة يدوياً بالكامل. أصبحت العلامة مرجعاً لعشاق الأحذية الكلاسيكية. بعد وفاة بيمر المفاجئة في 2012، إستمرت المؤسسة تحت إدارة فريق من الحرفيين الذين تدربوا على يديه، مع الحفاظ على فلسفته، فيما بعد إفتتحت المؤسسة أكاديمية لتعليم صناعة الأحذية اليدوية بالتعاون مع معهد " Polimoda " الفلورنسي. **(197)**

هذا النموذج يعد أيقونة للنجاح في إقتصاد الحرفية الإيطالية، حيث يُقاس النجاح بالقيمة لا الحجم.

- **تصنيف مؤسسة " ستيفانو بيمر " في إيطاليا:**

غالباً ما تُسمى المؤسسات المصغرة في إيطاليا، باسم **"Micro-imprese"**أو **"Nano-imprese"**، وتصنف بناءً على عدة معايير مثل عدد الموظفين، حجم الإيرادات، ونوع النشاط. إليك التصنيف الرسمي والشائع لهذه المؤسسات: **(198)**

**_ التحليل الكَمّي: المعايير الرسمية**

وفقًا لتعريف الاتحاد الأوروبي والقوانين الإيطالية، تُصنَّف المؤسسات الصغيرة جدًا (Micro-Enterprise)بناءً على: عدد الموظفين :أقل من 10، الإيرادات السنوية :أقل من 2 مليون يورو، الميزانية العمومية :أقل من 2 مليون يورو. إذا ما أردنا تطبيقًا على ورشة بيمر:

الموظفون :تعتمد المؤسسة على فريق حرفي صغير (5-8 أفراد)، بما في ذلك صانعو الأحذية ومساعدوهم؛

- الإيرادات :مع إنتاج سنوي لا يتجاوز 500زوج بحسب كتاب Handmade Shoes for "Men"، "

وسعر الزوج يتراوح بين 1,500-4,000يورو، فإن إيراداتها تقدر بـ 2–750,000مليون يورو سنويًا، مما يضعها على حافة تصنيف "الصغيرة جدًا"؛

197 .László Vass."Handmade Shoes for Men ", 1999.

198 . The Rake, " The Art of Shoemaking at Stefano Bemer" , 2020.

- الهيكل المالي :لا تملك فروعًا أو خطوط إنتاج آلية، مما يقلل من أصولها المادية.

_ **الخلاصة الكَمّية:** تُطابق المعايير الرسمية للمؤسسات المصغرة، وإن كانت في الحدود العليا للإيرادات.

_ **الهيكل التنظيمي:** تُدار يدويًا، كمؤسسة عائلية/فردية، وهو نموذج شائع للمؤسسات المصغرة في إيطاليا تُصنف تحت "بوتيك حرفي(Artigianato di lusso) ".

**الخلاصة نوعية:** رغم أنها "صغيرة" كميًا، إلا أن تأثيرها ونموذج عملها يجعلانها "مؤسسة نانو فاخرة(Nano-luxury) "، وهو تصنيف هجين يجمع بين الحجم الصغير والهيبة العالمية.

كخلاصة عامة واستنادا لما سبق، بشأن تصنيف مؤسسة ستيفانو بيمر(Stefano Bemer) ، تُعتبر هذه المؤسسة نموذجًا كلاسيكيًا لـمؤسسة صغيرة جدًا (Micro-Enterprise)وفق المعايير الإيطالية والأوروبية.

- **سر نجاح مؤسسة ستيفانو بيمر(Stefano Bemer) :**[199]

تمكنت مؤسسة ستيفانو بيمر المصغرة التفوق على منافسيها في صناعة الأحذية الفاخرة، بفضل مزيج متميز من الحرفية التقليدية، التخصص الدقيق، واستراتيجية تسويقية ذكية، فنجاح مؤسسته يُختصر في أن: " الحرفية فوق الكمية، والقيمة فوق النمو السريع"، وهذا ما يؤكده الجدول رقم 11الموالي:

**الجدول رقم 11: إستراتيجية "بيمر" في إستدامة مؤسسته**

| المؤشرات | التطبيق عند بيمر | النتيجة |
|---|---|---|
| **الحرفية** | يدوية 100% بتقنيات قرون قديمة | متانة وجودة عالية فريدة |
| **التخصص** | أحذية رجالية (فقط) ذات قيمة مرتفعة | تميزها مكنها التفوق عن منافسها في السوق |
| **التاريخ** | إرث ستيفانو بيمر + تاريخ فلورنسا | توارث أجيال، وولاء عملي عاطفي |
| **التدرب والتعليم** | أكاديمية لتدريب الحرفيين | إستراتيجية إستمرارية العلامة التجارية |
| **العلاقة مع الزبائن** | تجربة تخصيص متميزة | عملاء أوفياء (دائمون) |
| **رفض التوسع** | إنتاج محدود جدًا | ندرة ترفع القيمة |

**المصدر:** من إعداد الباحث باعتماد مقالة :The Rake, (2020) أين تذكر أن "ستيفانو بيمر "حافظ على نموذج المؤسسة المصغرة حتى بعد اكتسابها شهرة عالمية.

معطيات الجدول رقم: 11، تأكد أن تفوق "بيمر" ليس بسبب الجودة فقط، بل إستخدامه مواد محلية وتقنيات صديقة للبيئة (الإستدامة)، وهذا إن ذل فإنه يدل على فلسفة عمل متكاملة ترفض مساومات العصر الحديث.

[199] . Bendoni, "Luxury Fashion Branding", Study on *"The Value of Handmade Luxury "*. 2021.

من خلال هذا المطلب الثاني (مؤسسات مصغرة أجنبية رائدة)، وانتقاءنا لمؤسسات مصغرة بالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، إيطاليا يتضح لنا أن هنا فروق جوهرية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 12: الفروق الجوهرية بين مؤسسات و.م.أ، اليابان، إيطاليا**

| المؤشرات | الولايات المتحدة | اليابان | إيطاليا |
|---|---|---|---|
| **النموذج السائد** | ريادة أعمال رقميـة | تصنيع دقيق + خدمات | حرفية عائلية فاخرة |
| **قوة الدعم الحكومي** | قروض ومسابقات تمويل | إعفاءات ضريبية | تمويل محلي بفائدة صفرية |
| **التحدي الرئيسي** | المنافسة الشرسة | شيخوخة السكان | البيروقراطية |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على ما جاء في تقرير: OECD, "Global Micro-enterprises: A Comparative Study" (2023).

يوضح لنا الجدول أعلاه الفروق التي تعكس التنوع الثقافي والإقتصادي لهذه الدول، والذي بدوره يُشكل طبيعة مؤسساته المصغرة.

كحوصلة نهائية لما عرضناه في المبحث الثاني (نماذج نجاح مؤسسات مصغرة مختارة)، والذي يضم مؤسسات مصغرة جزائرية وأجنبية مختارة، توصلنا إلى فروقات رئيسية بين مؤسسات هذه الدول، تمثلت في نقاط قوة وضعف يمكن حصرها في الجدول رقم 13 أسفله:

**الجدول رقم 13: أهم الفروقات الرئيسية المطروحة بين مؤسسات البلدان المختارة**

| المؤشرات | الجزائر | اليابان | ايطاليا | الولايات المتحدة الامريكية |
|---|---|---|---|---|
| **نقاط القوة** | موارد طبيعية (زراعة، طاقة) | جودة وتقنية عالية | تراث وحرفية فاخرة | إبتكار وتمويل وفير |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **نقاط الضعف** | بيروقراطية + اقتصاد غير رسمي | شيخوخة السكان | نمو بطيء | مخاطر فشل عالية |
| **نموذج النجاح** | مشاريع زراعية/تجارية صغيرة | تصنيع دقيق | علامات تراثية | شركات ناشئة تكنولوجية |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على تقرير: صندوق النقد الدولي، "المشاريع الصغيرة في الإقتصاديات الناشئة والمتقدمة"، (2023).

نستنتج من خلال معطيات الجدول رقم 13 أن المؤسسات المصغرة في الجزائر تعتمد على القطاع التقليدي (زراعة، تجارة)، بينما في اليابان وإيطاليا تركز على الجودة والتراث، وفي الولايات المتحدة على الإبتكار والرقمنة. فيما تكمن نقاط ضعف المؤسسات الجزائرية المصغرة أنها غير رسمية وتعاني من البيروقراطية، بينما مؤسسات اليابان وإيطاليا تعاني من إرتفاع سن السكان ونمو بطيء على التوالي، أما عن مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية فمخاطر الفشل عالية. التحدي المشترك هو البقاء في سوق تنافسية مضطرب، لكن الحلول تختلف حسب الثقافة والسياسات الإقتصادية.

# الفصل الثالث

# دراسة ميدانية لأهم المؤشرات المؤثرة أو المساعدة على إستدامة المؤسسات المصغرة بولاية تلمسان.

## تمهيد:

بعد إتمام عرض الجانب النظري وإزالة الغموض، بالتطرق لمعظم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالمؤسسات المصغرة في الجزائر، مع إيضاح العوامل المؤثرة على نجاح وفشل مثل هذه المؤسسات، واعتبار البقاء هو التحدي الأولى الذي يجب على المؤسسة في بداية عمرها النجاح فيه، كون أغلب الباحثين يتفقون أن مؤشر بقائها وإستمراريتها هو الأفضل للدلالة على نجاحها. [200] وعلى النقيض التوقف المبكر للنشاط يضعنا أمام مفهوم الفشل هذا من جهة. ومن جهة أخري لا يعد إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة بالضرورة المقياس الوحيد للحكم على التطور الإقتصادي للبلاد، بل إنما أيضا من خلال القدرة على الحفاظ على حياة المؤسسات التي تم إنشائها وضمان نموها وإستدامتها. [201]

وقصد التحليل أكثر بالإسقاط على أرض الواقع والوصول إلى نتائج أدق، سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث إيضاح مكانة المؤسسات المصغرة ضمن الإستراتيجية التنموية بالجزائر، وذلك بتسليط الضوء على واقعها المعاش، وبالأخص مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان "نموذج"، لننتقل فيما بعد لتقديم منهجية الدراسة الميدانية ومبررات إختيارها، تصميمها، طرق جمع البيانات فيها وإجراءاتها، منهجية التحليل فيها وأدواتها، معايير جودتها، وأخيرا عرض النتائج المتوصل إليها، وأهم التوصيات المقترحة الخاصة بهذه الدراسة.

## المبحث الأول: مكانة المؤسسات المصغرة ضمن الإستراتيجية التنموية بالجزائر

[200] . Smida, A., & Khelil, N. Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. Revue Internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise,2010 ,23(2), 65-106. P 77.

[201] . Abedou, A., Bouyacoub, A., & Kherbachi, H. L'entrepreneuriat en Algérie : Global Entrepreneurship Monitor, Rapport GEM Algérie.2012, P 75.

تعد المؤسسات المصغرة في الجزائر ركيزة أساسية من الركائز المعول عليها في تحفيز النمو الإقتصادي، وذلك لما توفره من مناصب شغل جديدة وتزوديها العام والخاص بالسلع والخدمات، والعديد من المزايا الأخرى، فمن المعلوم أن محيط المؤسسة ليس بمنأى عن التغير المستمر والتطورات التكنولوجية المتسارعة، مما أوقعها تحت تأثير تقلبات إقتصاد السوق وبات يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات الأداء لكسب رهانات التنافس من أجل البقاء والاستمرارية، الدولة الجزائرية و من خلال إستراتيجية تطوير الإقتصاد الوطني تبدل جهود حثيثة من خلال تحسيس الشباب الحامل للأفكار المبدع و مرافقتهم سعيا وراء إنجاح كل مبادرة يتخذوها في هذا القطاع ، بتوفير مناخ مناسب وملائم لنشاطهم وتوفير آليات و أدوات إقتصادية مختلفة، من أجل القضاء على المعوقات الإدارية والعقارية والمالية وغيرها التي تواجههم بشكل متكرر ودائم والتي قد تكون من أهم أسباب فشلهم وتعثر مؤسساتهم.

قصد التطرق والتحليل أكثر لهذا المبحث قمنا بالتطرق للمطالب التالية:

## المطلب الأول: واقع المؤسسات المصغرة في الجزائر

تمهيدا لامتصاص البطالة وخلق إقتصاد حر يعتمد على الخوصصة، فرضت المؤسسات المصغرة نفسها كعميل إقتصادي فعال داخل منظومة بيئة الأعمال المعاصرة، وعلى هذا كان لزاما على الدولة الجزائرية أن تقوم بالاستثمار في مثل هذه المنشآت الاقتصادية والتي يمكن أن تحقق نوعا من الاستدامة، وبالنّظر إلى الإصلاحات والبرامج التأهيلية المسطرة، ومع وجود هياكل الدعم تبين أن حجم هذا النّوع من المؤسّسات زاد وارتفع ليشمل عدة قطاعات أبرزها الخدمات، الزراعة، النقل والمواصلات، والصناعة التقليدية مما خلق التنوع الاقتصادي.

### الفرع الأول: نشأة قطاع المؤسّسات المصغرة في الجزائر

شهد قطاع المؤسّسات المصغرة في الجزائر أربع مراحل:[202]

- **الفترة الممتدة ما بين 1962-1980:** معظم المؤسسات المصغرة بالجزائر تعود نشأتها لحقبة الإستعمار

الفرنسي و سياسته قبل الإستقلال، حيث كان يهدف من وراء هذه التخطيطات إلى تقديم إمتيازات لاقتصاده من خلال تقديم مساعدات لنشاطات مؤسساته الكبرى معتمدا على تطوير الصناعات المحلية بالجزائر .الفوضى و الفراغ الكبير الذي لحق الإقتصاد الوطني مباشرة بعد الإستقلال من جراء سوء تسيير الأجانب لهذه المؤسسات حتم على الحكومة الجزائرية إيجاد حلول و إجراء تغييرات من شانها تدارك هذا التخبط و العشوائية ، فأصدر أول قانون عالج موضوع الإستثمار و المسجل تحت رقم 227-63 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1963 ، و الذي كان بموجبه إقصاء رأس المال الوطني الخاص و إعطاء الأولوية للقطاع العام و الإستثمار لرأس المال الأجنبي، يمكن القول أن أهم ما ميز الفترة الممتدة ما بين 1962-1965 إستحواذ المشاريع التابعة للمستثمرين الأجانب بنسبة 64 بالمئة من إجمالي الاستثمارات ، مقابل إستحواذ القطاع العمومي على 36 بالمئة ، يرجع هذا كله لسياسة الدولة الجزائرية آنذاك و التي إعتمدت المنهج الاشتراكي في تسيير الإقتصاد الوطني ، حيث تم تسجيل إقامة مشروعين إستثمارين فقط خلال الفترة المذكورة آنفا على شكل مؤسسات صغيرة خاصة إحداهما في الصناعة الكيميائية البسيطة ،و الأخرى في صناعة الأحذية.[203]

عقب صدور هذا القانون الأول بتاريخ 26 جويلية 1963 ، صدر قانون الإستثمار آخر عام 1966 ليؤكد من جديد إحتكار القطاعات الإستراتيجية والحيوية للإقتصاد من طرف الدولة الجزائرية مع إعتماد اللجنة الوطنية للإستثمار (CNI) كهيئة وضرورة من شأنها منح الرخص والإعتمادات للمشاريع الخاصة، وعلى أساس معايير إختيارية، أهم ما يقال عنها أنها كانت معقدة ومجحفة بحق القطاع الخاص، أسفر عن تراجع كبير في نسب الإستثمار فترة الستينات

[202] . أمينة مولاي، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة أم البواقي المجلد السابع، العدد الأول، 2020، ص.ص(125-122).

[203] . خالد طالبي، دور القرض الايجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في التمويل الدولي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 142.

والسبعينات، ما شكل عائقا أساسيا أمام تطور المؤسسات المصغرة وخاصة أنها ترتبط إرتباطا وثيقا بالقطاع الخاص.

- **الفترة الممتدة ما بين 1980-1988:** هذه الفترة شهدت إصدار العديد من القوانين والتي كان لها

الأثر الكبير على المنظومة المؤسساتية لقطاع المؤسسات المصغرة أهمها:

أ. **قانون الاستثمار الخاص:** بتاريخ 21-08-1982 أصدرت الدولة الجزائرية القانون رقم 82-11 المتعلق

بالإستثمار الاقتصادي الوطني الخاص في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الإستفادة من بعض الإجراءات نذكر منها:

- ✓ إلزامية إعتماد المشاريع الإستثمارية؛
- ✓ تسقيف مالي للمشاريع الإستثمارية لإنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة أو بالأسهم لا تتجاوز 30

مليون دينار؛

- ✓ منع إمتلاك عدة مشاريع من طرف شخص واحد؛
- ✓ تحديد مساهمة البنوك 30 بالمئة من قيمة الإستثمارات المعتمدة.

ب. **قانون إستقلالية المؤسسات:** صاحب إصدار قانون إستقلالية المؤسسات العمومية بتاريخ 12جانفي

1988 تحت رقم 88-01 إصلاحات جدرية وعميقة كانت تهدف الحكومة الجزائرية من ورائها تصحيح وضعية الإقتصاد من خلال إعطاء أكثر إستقلالية للمؤسسات المصغرة، والعمل على توفير الظروف الملائمة وتمهيد الأرضية للإنتقال نحو إقتصاد السوق. [204]

- **الفترة الممتدة ما بين 1988-2000:** صدور قانون الاستثمار بتاريخ 12 جويلية 1988 تحت رقم

[204] . إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي، المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد (06)، جوان 2002، ص 90.

88-25 شكل دفعة قوية لترقية ونمو المؤسسات المصغرة، حيث أنه أهم ما ميز هذه المرحلة ظهور بوادر الأزمة الاقتصادية وخاصة في ظل الصدمة البترولية المعاكسة سنة 1986 وفشل الإصلاحات المطبقة، مما عجل باتخاذ الحكومة الجزائرية قرار الدخول في إقتصاد السوق الذي كان يهدف في مجمله إلى إعطاء أكثر حرية وأهمية للقطاع الخاص (مجال المؤسسات المصغرة) بتطبيق برامج التثبيت والتعديل الهيكلي.و بموجب هذه الإصلاحات و إبتداء من سنة 1990 تم الإعتراف الرسمي بالدور الأساسي الذي يمكن أن يقدمه القطاع الخاص في ظل التحول الإقتصادي، و من مجمل القوانين التي تم إصدارها بهذا الخصوص تحفيز القطاع الخاص و التقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني إلى جانب تهيئة الإطار العام لخوصصة المؤسسات العمومية ، ليكرس قانون النقد و القرض سنة 1990 مبدأ حرية الإستثمار الأجنبي ، و الإتفاق على التساوي في التعامل بين المؤسسات العمومية و الخاصة. شهدت سنة 1991 إنشاء أول وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 تم تحويلها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[205] ووفقا للمرسوم التشريعي الصادر في 05 أكتوبر 1993 تحت رقم 93-12 تم إصدار قانون جديد للإستثمار نص على إنشاء وكالة ترقية ودعم الإستثمارات (APSI) هدفه تدعيم التدابير التحفيزية الصادرة في قانون 93-12، وقصد الرفع من وثيرة الإستثمارات الخاصة، تحديدا التي تكون على شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة تم وضع الإطار القانوني للخوصصة الصادر بتاريخ 26 اوت 1995 تبعا للأمر رقم 95-22. تزامنت هذه الإصلاحات مع تطبيق برامج صندوق النقد الدولي والبنك العالمي المقترحة، والتي كانت تهدف في مجملها إلى تحرير الإقتصاد بصفة عامة من خلال برامج التثبيت والتعديل الهيكلي.

أسفرت هذه البرامج على نتائج سلبية مست الإقتصاد الوطني، كتسريح العديد من العمال وإرتفاع البطالة. مما ألزم الدولة الجزائرية إعتماد برامج أخري لتدارك الوضع، فقامت بتخصيص مساعدات على شكل إنشاء مقاولات مصغرة وإنشاء صندوق ضمان الإستثمار

205 . الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادر بتاريخ 20 جويلية 1994، ص 14.

الخاص بها بتمويل عمومي دخلت حيز التنقيد عام 1997 موجهة للشباب والكوادر المسرحين من مناصب العمل بغرض خلق مؤسسات مصغرة تخفف من البطالة وترفع من مناصب الشغل المقترحة. [206]

- **الفترة الممتدة ما بين 2000 – 2017:** بالرغم من المجهودات المعتبرة المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية،

والتحفيزات المقدمة خلال الفترات السابقة وخاصة فيما يتعلق بتحسين الإطار التنظيمي وإجراءات الدعم المختلفة لإحداث تنمية إقتصادية مستدامة وخاصة على مستوي المؤسساتي، إلا أن واقع الاقتصادي الوطني بجميع مؤشراته دل على أن الجزائر لا زالت تخضع إلى هيمنة قطاع المحروقات بشكل شبه كلي، ما جعلها تلجأ إلى إعتماد عملية إدماج وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد التحرر من هذه التبعية وتحقيق الأهداف المنوطة بها، من خلال التأكيد على:

_ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضرورة تحسين المناخ الإستثمار:[207] بعدما تبين عجز قانون الإستثمار 1993 أصدرت السلطات العمومية بتاريخ 20 أوت 2001 الأمر 01-03 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) [208] ، من أهم التصحيحات الضرورية التي إعتمدها هذا القانون:[209]

- ✓ إكتفاء الدولة بلعب دور المحفز في حقل الإستثمار الإقتصادي بما تقدمه من أجهزة وضمانات؛
- ✓ إلغاء المزايا بصفة آلية والتمييز بين الإستثمارات العمومية والخاصة، قصد تحسين المحيط الإداري والقانوني

للمؤسسات المصغرة.

206 . خالد طالبي، مرجع سابق، ص.ص (144-143).

207 . سكينة بوخامة، حمدي باشا رابح، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المجلة الإقتصادية، مركز البحوث في الإقتصاد التطبيقي للتنمية، العدد 76، 2006، ص.ص(70-69).

208 . الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد (47)، الصادر بتاريخ 22 أوت 2001، ص 05.

209 . فتيحة بن عزوز، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد (10)، 2018، ص 253.

_ إنشاء كذلك المجلس الوطني للإستثمار، كما أنه أعتمد الإشارة ضمن برامج الحكومة إلى فاعلية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ضمن خططها لتشغيل أكبر عدد من البطالين.

_ إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 12 ديسمبر 2001 تحت رقم 01-18، حيث وبموجب هذا القانون أعطي ولأول مرة تعريفا خاص بالمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة وأعتبر صدوره بمثابة الإنطلاقة الحقيقية لهذه المؤسسات، إضافة إلى مجموعة من التدابير المساعدة والداعمة لترقية هذه المنشآت والتي تهدف إلى:[210]

- ✓ بعث النمو الإقتصادي من خلال إعطاء نفس جديد للإستثمار في القطاع الخاص؛
- ✓ تبني سياسة ترقية الثقافة المقاولاتية بتشجيع جميع الأعمال ذات الطابع الصناعي والتجاري والمهني

والتكنولوجي الرامية إلى تكوين الموارد البشرية وحسن تكيفها مع الأنظمة الجبائية من أجل تحسين أداء المؤسسات؛

- ✓ تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المقاولة وترقية المناولة لتكثيف نسيج هذه المؤسسات؛
- ✓ إنشاء وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على إيجاد مشاتل من شأنها تحفيز محيط هذه

المؤسسات ودعمها وترقية صادراتها؛

- ✓ إستحداث مؤسسات مصغرة جديدة وتوسيع مجال نشاطها، وإدراجها ضمن حركية التطور والتكيف

التكنولوجي؛

- ✓ تسهيل إجراءات التأسيس للمؤسسات المصغرة، وتوفير مراكز الاعلام والتوجيه والمرافقة الخاصة بهذه

210 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، المواد من 11-25، 2001، ص.ص (8-6).

المؤسسات؛

- ✓ تحسين معالجة الملفات البنكية الخاصة بهذه المؤسسات وإنشاء صندوق ضمان القروض البنكية.

_ قانون الصفقات العمومية: أصدر سنة 2012 حسب المرسوم الرئاسي رقم 12-23، المادة 10-55 مكرر، المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 17 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، والذي ورد فيه إمكانية إستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الصفقات العمومية في حدود 20 % على الأكثر من الطلب العام، كما يمكن تحسين المبالغ الممنوحة دوريا بموجب قرار مشترك بين وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار و وزير المالية، و وزير تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و تسند مهمة إبلاغ المصالح المتعاقدة بكل المعلومات الضرورية لتنفيذ أحكام هذه المادة إلى كلا من الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتامين عن البطالة، و الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.[211]

_ قانون ترقية الإستثمار لسنة 2016: يعد هذا القانون، المؤرخ في 03 أوت 2016 تحت رقم 16-09 خطوة سياسية تشريعية لتغيير نمط النمو، إتخذتها الحكومة من أجل تنويع الاقتصاد تهدف من ورائه دعم قطاع الصناعة بتخفيض أكبر للحقوق الجمركية شريطة أن يكون نشاط المشروع يتمركز بالجنوب أو الهضاب العليا ذا فائدة إقتصادية، وقد قسمت هذه الإمتيازات الممنوحة بموجب هذا القانون إلى:[212]

- ✓ التحفيزات الإستثمارية: موجهة للأهمية الإقتصادية الوطنية بموافقة المجلس الوطني للإستثمار، يتم إعدادها

على أساس إتفاقية بين المستثمر والوكالة الوطنية للإستثمار، وبموجبها يستفيد المستثمر من: تقديم تسهيلات أو دعم مالي، تخفيضات أو إعفاءات وغيرها من الإقتطاعات ذات طابع جبائي، تمديد مدة مزايا الإستغلال لتصل إلى عشر سنوات.

---

211 . فتيحة بن عزوز، مرجع سابق، ص 254.

212 . حسيبة عليوات، يوسف قاشي، سياسات الاستثمار في الجزائر- دراسة تحليلية تقييمية -، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 280.

✓ التحفيزات الإضافية: يستفيد منها المستثمر عند إنشاء 100 منصب شغل دائم، حيث تمنح له إمتيازات

ممنوحة في مرحلة الإستغلال لفائدة الإستثمارات المنجزة، ما عدي المتحصلة على إعفاءات لفترة ما بين 03 سنوات إلى 05 سنوات.

✓ التحفيزات المشتركة: تمنح لكل المستثمرين المؤهلين على شكل إعفاءات ضريبية وجمركية، وكذلك إعفاءات

من الرسم على القيمة المضافة يستفاد منها في إطار مزايا مرتبطة بمرحلة الإنجاز وأخري مرحلة الإستغلال:

- تحفيزات مرحلة الإنجاز: تخص مجموعة من الإعفاءات والتخفيضات نذكر منه:

- السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في الاستثمار وإعفاءها من الحقوق الجمركية؛
- إعفاء السلع والخدمات المستوردة أو المحلية التي تدخل مباشرة في الإستثمار من الرسم على القيمة المضافة؛
- إعفاء الأملاك العقارية المبنية والغير مبنية والتي تحتوي على حق الإمتيازات الموجهة للاستثمار وتطبيقه على

المدة الدنيا من دفع حق الملكية والرسم على الإشهار العقاري وكذا مبالغ الأملاك الوطنية؛

- إبتداء من تاريخ إقتناء الأصول تستفيد الممتلكات العقارية التي هي ضمن إطار الإستثمار من إعفاء من

الرسم العقاري لمدة 10 سنوات؛

- عقود تأسيس الشركات والزيادات في رؤوس الأموال تستفيد من إعفاء حقوق التسجيل؛
- مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية التي تحددها مصالح أملاك الدولة خلال مدة إنجاز الإستثمار تستفيد من

تخفيض قدره 90%.

- تحفيزات مرحلة الإستغلال: بناء على محضر المصالح الجبائية التي تعده بعد معاينة المشروع المستغل ولمدة

ثلاث سنوات يستفيد المستثمر من مزايا الإعفاء التالية:

- إعفاءات تخص كلا من الرسم على النشاط المهني والضريبة على أرباح الشركات؛
- مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية تخفض بنسبة 50 %.

_ القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02: جاء هذا القانون معدلا ومتمما للقانون التوجيهي الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001 تحت رقم 01-18، والذي قدم تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية من سنة 2017، وذلك مباشرة بعد صدوره بتاريخ 10-01-2017 تحت رقم 17-02، جاء على عدة تدابير لدفع النمو الاقتصادي وتحفيز المؤسسات المصغرة وإعطائها ديناميكية جديدة من خلال تحسين بيئة أعمالها وإستدامتها. [213]

أما فيما يخص التعريف المعتمد في تصنيف المؤسسات المصغرة فلقد تطرقنا إليه سابقا وبالذات في الفصل الأول (المبحث الأول " الفرع الثاني، ت").

## الفرع الثاني: الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات المصغرة:

تعاني المؤسسات المصغرّة كسائر غيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضآلة حجم التمويل، بفعل شح تنوع في قنوات الإئتمان وغياب مرونة تمويلها من طرف القطاع المصرفي في ظلّ الشروط والضمانات المفروضة، كون أن هذه المشاريع لا زالت خاضعة للبنوك والمؤسسات المالية في تمويلها أو إعادة تمويلها، والتي بدورها تعاني من غياب الآليات الكافية لتحفيزها، ما دفع بالسلطات الجزائرية لاستحداث مجموعة من الأجهزة والوكالات، خاصة فيما يتعلق بالتمويل والمرافقة و إستفادة أصحابها من عدة إمتيازات كالإستقبال والإعلام والتكوين، وإمتيازات جبائية ومالية عديدة الهدف منها إعادة تمويل المؤسسات المصغرّة

213 . Abla Djebli, la nouvelle loi N° 17/02 sur les PME Algérie, Elmishkat en économie, développement et Droit, 2018, Vol (04), N° (08), p 75.

المتعثرة والحفاظ على مناصب الشغل فيها و ضمان إستمراريتها، و على رأس هذه الهيئات المتخصصة و الوكالات نجد:

- **الصندوق الوطني لدعم المؤسسات STARTUP**:

تعكس إرادة الدولـة الجزائرية من خلال إنشاء صندوق التمويل الجزائري دعم المؤسسات المصغرة وخاصة الناشئة منها بالمساهمة في نموها ونجاحها، حيث يعتبر نقطةً محورية لإنطلاق إقتصاد جديد، وبعد إستراتيجي متميّز لتعزيز المقاولاتية من أجل بنـاء نسـيج إقتصـادي يخلـق الثـروة ومناصـب العمـل، بالإعتماد علـى إمكانـات الإبتكار وريـادة الأعمـال لـدى شـباب البلاد، مع إرتفاع حالات عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيق هذه التنمية.

أ. **الصندوق الوطني لدعم المؤسسات الناشئة ASF:**[214] تـم إنشـاءه بموجـب المرسـوم التنفيذي رقـم 20-

254 المـؤرخ فـي 27 محرم 1442 الموافـق 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات (الشـركات الناشـئة والمشاريع المبتكرة والحاضنات) وتحديد مهامها، يعد أوّل صندوق إستثمار مخصص بالكامل للشركات الناشئة في الجزائر ومحدد لمعايير تأهيلها، يختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل المؤسسة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل، يهدف إلى وتوفير الدعم المالي والإستراتيجي والتقني الذي تحتاجه المؤسسات المصغرة، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الإقتصاد المعرفي في البلاد.

_ يجدر بالذكر أن صندوق التمويل الجزائري للشركات الناشئة هو ثمرة تعاون بحصص متساوية في الصندوق بين وزارة الإقتصاد المكلّفة بالإقتصاد المعرفي والشركات الناشئة وستة بنوك حكومية وهي:

[214] . فاطمة الزهراء عراب، خضرة صديقي، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة – دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة -، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص.ص(47-33).

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

_ بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، وتوقيع صاحب المشروع عقد التعاون بين الصندوق والمؤسسة

الناشئة، تبدأ مرحلة تمويل المشروع، حيث تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفّل الصندوق باتخاذ خطوات مثل: الدعم، الإرشاد المضمون، وتعديل نظام المؤسسة الناشئة لتضم الصندوق كشريك، وكذلك تقييم الالتزامات والمخاطر، كما نشير الى أنه هناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة :02 مليون دينار جزائري، 05 ملايين دينار جزائري، 20 مليون دينار جزائري.

_ بتاريخ 20-03-2020 أصدرت الحكومة الجزائرية قرارات جديدة، وأعلنت عن إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وطرق دعمها تمثلت في:

- ✓ تبني التوجه الإستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي،

من خلال إنشاء مجلس أعلى للابتكار قصد خدمة تنمية إقتصاد المعرفة؛

- ✓ إعتماد آلية تمويل قائمة على الإستثمار في رؤوس الأموال متمثلة في صندوق تمويل المؤسسات الناشئة

تختلف عن ميكانيزمات التمويل التقليدية القائمة على القروض؛

- ✓ يتميز صندوق التمويل الجزائري بمرونة في معالجة الملفّات وسهولة إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة،

كذلك يمنح أصحاب المشاريع الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم، من خلال تقديم قيمة مضافة عالية مقابل مبالغ مالية غالبًا ما تكون متواضعة؛

- ✓ ضرورة إيجاد سلطة أو هيئة تقبل المغامرة وتتحمل مخاطر الفشل أكثر مما تتحملها البنوك، فمن غير الممكن

التحدث عن إنشاء مؤسسات مصغرة دون وجود مخاطر؛

- ✓ تمويل الشباب عن طريق المخاطر مع تقاسم الأرباح والخسائر، دون مطالبتهم بتقديم ضمانات عينية لا

يمتلكونها؛

- ✓ توفير فرص متساوية للمؤسسات الناشئة، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتهن في

البلدان المتقدمة.

_ أما فيما يتعلق بشرو ط منح علامة مؤسسة ناشئة فإن المشرع أقر مرسوم تنفيذي رقم 20- 244 مؤرخ في27 محرم عام 1442 الموافق15 سبتمبر سنة2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة (مؤسسة ناشئة) و (مشروع مبتكر) و (حاضنة أعمال) وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، بحيث ينبغي إحترام وتطبيق مجموعة من الشروط أهمها:

- ✓ يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة، وألا ينبغي

أن يتجاوز عمر المؤسسة الناشئة 8 سنوات، ورقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية، وألا يتجاوز عدد العمال فيها 250 عامل، كما يتوجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛

- ✓ يتوجب أن يكون رأسمال المؤسسة مملوكا بنسبة 50 بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق

إستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة "؛

- ✓ يتعين على صاحب المؤسسة الراغب في حصول مؤسسته على علامة" مؤسسة ناشئة " توفير مجموعة من

الإعتمادات وتقديمها عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، وأن يكون مرفقا بالإثباتات التالية:

- بطاقة التعريف الجبائي والإحصائي ونسخة من القانون الأساسي للشركة، نسخ عن السجل التجاري إلى

جانب نسخ عن الكشوف المالية للسنة الجارية ومخطط أعمال المؤسسة بالتفصيل وشهادتي الإنخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية والصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لغير الأجراء، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والتقنية وخبرة مستخدمي المؤسسة؛

✓ تمنح علامة "مؤسسة ناشئة " للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

- **الوكالة الوطنية لتعزيز نتائج البحث والتطوير التكنولوجي ANVREDET:**

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 الصادر في 03 ماي 1998، وضعت تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحدد مقرها بالجزائر العاصمة. تم تعريفها من خلال هذا المرسوم بأنها: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ذات شخصية إعتبارية والإستقلال المالي. [215]

**أ. مهام الوكالة الوطنية لتعزيز نتائج البحث والتطوير التكنولوجي:**[216] إن الهدف الأسمى من وراء إيجاد

هذه الهيئة، هو تشجيع المشاريع الإجتماعية والإقتصادية المبتكرة من خلال إنشاء أكثر لمؤسسات مصغرة مبتكرة أو نقل التكنولوجيا، وكذا توفير الظروف الملائمة وإيجاد الحلول للتغلب على الصعوبات التي تواجه مثل هذه المشاريع قصد بناء منظومة إبداعية وطنية مستدامة، إضافة إلى:

_ تفعيل وتقوية العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المصغرة، مما يساهم في تشجيع الطرفين على الإبداع والإبتكار؛

_ المساعدة على تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الإقتصادية؛

---

[215] . الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 28، المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 03 ماي 1998، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية تنظيمها وسيرها، 1998، ص 09.

[216] . الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي، مشاركات الوكالة في التظاهرات العلمية، مجلة ANVREDET، العدد 15، 2013، ص 03.

_ التثمين الإقتصادي لنتائج البحث العلمي والتكنولوجي عن طريق توجيه الإبداع لدي الباحثين إلى حاجيات
الإقتصاد الوطني؛
_ تشجيع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وخاصة المؤسسات المصغرة على الإبداع؛
_ توفير البيئة المناسبة لمختلف المتدخلين في عملية الإبداع وجمعهم في مكان واحد لتنسيق جهودهم؛
_ ضمان ترقية الموارد البشرية وتأهيلها؛
_ دعم ومرافقة الأفكار المبتكرة من أجل تحقيق النمو الإقتصادي المستدام؛
_ دعم تنافسية المؤسسات المصغرة بالتركيز على الإبتكار والمعرفة في ظل بيئة عالمية سريعة ومتغيرة مرتكزة على المعرفة.

**ب. شرط الأهلية، عنصر التكوين وأهدافه:**[217] تعتمد الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير
التكنولوجي شرط وحيد لقبول المشاريع في عملية دعمها: هو إمتلاك مشروع مبتكر، حيث تتم دراسة المنحة ومرافقة قادة المشروع بدون مقابل، ويقوم الصندوق الوطني للبحث العلمي والتنمية التكنلوجية بتمويلها، أما عن الفوائد والمساعدات الممنوحة فيمكن إيجازها فيما يلي:
_ إقرار وتجميع خطط العمل باعتماد جملة من النماذج مقامة ضمن حاضنة الوكالة؛
_ موافقة أعمال قائد المشروع النظام البيئي للابتكار؛
_ تعميم التكوين التدريب والمتابعة، قصد ترقية المشاريع المبتكرة؛
_ تقديم المساعدة من أجل حماية حقوق الملكية الفكرية.

✓ **عنصر التكوين وأهدافه:** من بين أهم البرامج التكوينية الإعدادية المسطرة من طرف الوكالة الوطنية لتعزيز
نتائج البحث والتطوير التكنولوجي، برنامج غني تحت شعار: "درب نفسك على إبتكار أفضل"، حيث يهدف هذا التكوين لتوحيد لغة ريادة الأعمال بين قادة المشروع،

[217] . دليل إنشاء مؤسسة، أطلع عليه في: 30-04-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.and.dz

أما عن مجالات التدريب فتشمل كل من: الملكية الفكرية، الإبتكار، الإدارة والاتصالات، التســويق وهذا كله من شأنه تحقيق:

التحكم في إدارة الإجراءات الإدارية والفنية للملكية الفكرية، مد جسور التواصل بين الأشخاص، تسيير جوانب الإتصالات التجارية، إدارة المخاطر والترقب.

- **الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية ANADE:[218]**

أصبح اسمها الجديد هو: "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.(NESDA) "، حيث كانت الإنطلاقة بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ حسب ما نصت عليه المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث باشرت عملها رسميا سنة 1997، تحت سلطة الوزير الأول بينما يتولى الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة نشاطاتها. تعرف على أنها هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، [219]

ومن أجل مسايرة الأحداث الاقتصادية المتسارعة وتقديم الإضافة، وبالذات في سنة 2020 صدر في العدد الأخير (70) من الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي 20 _ 329المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 المعدل للمرسوم التنفيذ 96-296، يتضمن تغيير تسمية الوكالة الوطنية لتدعيم الشباب ANSEJ إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتيةANADE ، وهذا بعد تحويل سلطة الوصاية عليها من وزارة العمل والتشغيل إلى الوزارة المكلفة بالمؤسسات المصغرة.

الهدف من وراء هذا كله مساعدة الشباب البطالين على إنشاء مؤسساتهم الصغيرة وتقديم لهم الدعم المالي واللوجيستي عن طريق قروض متوسطة الآجال وبقيمة لا تتجاوز 000 10 000دج. [220]

---

218 .Fairouz Hamza, Fayçal Mohammed Djamane, Amira Chachoua, The impact of support mechanisms on socio-economic and professional integration in Algeria, Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal, 2023, Vol.04 No.02.

219 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في08 سبتمبر 1996، المادة (01)، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد 52، 1996، ص12.

220 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 20-329 مؤرخ في 22 نوفمبر سنة2020 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996 المادة 06 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها، العدد 70، الصادرة 25 نوفمبر2020 ، ص9.

_ تعرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE: على أنها هيئة وطنية عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تتكفل بتسيير جهاز ذو مقاربة إقتصادية حدد مقرها بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقدير مجلسها التوجيهي. [221]

_ تضم هذه الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات وكذا العديد من الملخصات المتواجدة على مستوى بعض المناطق، [222] تهدف إلى:[223]

- ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، من خلال تشجيع كل أنواع الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية المبادرة

المقاولاتية ونماء الحس المقاولاتي لدى فئة الشباب ما بين (40-19 سنة)؛

- تحفيز إقامة علاقات وتبادل الخبرات المتخصصة في دعم المقاولاتية وترقية المؤسسات المصغرة، من خلال

برامج المنظمات والهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية؛

- إستحداث المؤسسات المصغرة من خلال عصرنة ورقمنة اليات إدارة وتسيير الوكالة؛
- خلق الثروة ومناصب عمل جديدة باستحداث أنشطة إنتاجية وخدماتية، أو توسيعها وفق مقارنة إقتصادية؛
- إقامة وإنماء أجهزة الذكاء الإقتصادي قصد تحقيق تنمية إقتصادية متوازنة وفعالة وفق نهج إستشرافي؛
- تنمية البراعة التقنية ومهارات التكوين لدى مسيري المؤسسات المصغرة، والمتابعة الدورية لهذه المشاريع من

أجل إستدامتها؛

221 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في 18 سبتمبر 1996، المادة 02، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد52 ، ص12.

222 . الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المرافق، منشورات إعلامية صادرة عن الوكالة، جيجل، الجزائر2013 .

223 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم20-329 ، المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المادة06، مرجع سابق، ص9.

- ضمان مرافقة الشباب البطال أصحاب الأفكار الإستثمارية وتشجيعهم حتى تجسيدهم الفعلي لمشاريعهم،

بإنشاء مؤسساتهم المصغرة؛

- تقديم النصح ومنح إعانات مالية وإمتيازات جبائية لحاملي المشاريع خلال كل مراحل المرافقة؛
- تظافر جهود مختلف الشركاء في شتي القطاعات من أجل تحسين الأنظمة البيئية بناء على فرص الإستثمار

المتاحة.

أ. **الشروط الأساسية للتأهيل:**[224] من أجل الإستفادة من إعانة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية عند

إحداث نشاط ما، لا بد من توفر شروط معتمدة من طرف الوكالة تتمثل في:

- تراوح عمر الشاب بين 19 و40 سنة؛
- حيازته على مؤهلات مهنية تتلاءم مع المشروع المراد إنشاؤه؛
- قدرة الشاب على تقديم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق أحد صيغ التمويل

المختارة؛

- ألا يكون الشاب قد إستفاد من إعانة لاستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم.

نشير إلا أن شرط البطالة كان أساسيا في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) سابقا، وبعد إستحداث هذه الوكالة تحت إسم (ANADE) تم حذف هذا الشرط، ليفتح المجال أمام الغير بطالين.

[224] . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في 18 سبتمبر1996، المادة 06، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر1996 ، ص.ص(12-13).

**ب. مراحل المرافقة:** تتضمن مراحل المرافقة الإنتقال من مرحلة إلى أخري عبر الخطوات التالية:

فكرة المشروع← التسجيل عبر البوابة الإلكترونية← إستقبال وتوجيه← إعداد المشروع← تكوين صاحب المشروع ← المصادقة على المشروع من قبل لجنة إنتقاء واعتماد وتمويل المشاريع← موافقة البنك← الإنشاء القانوني للمؤسسة← تمويل المشروع← الإنطلاق في النشاط← متابعة النشاط.

**ت. إمتيازات المرافقة والتكوين:** تكون على النحو التالي:

دون مقابل يحصل الشباب حاملي المشاريع من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومن إمتيازات أخري نذكر منها: الإستشارة، المرافقة وكذا توفير برامج تكوينية في كيفية إنشاء وتسيير المؤسسات المصغرة، إضافة إلى متابعة تطورها.

**ث. الإعانات المالية ومدة التسديد:**

_ تشمل القرض غير المكافئ الإضافي لكراء محل: أثناء مرحلة إحداث النشاطات (أنشطة إنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة غير المقيمة) وعند الضرورة، يلجأ الشباب ذوي المشاريع إلى التمويل البنكي، فيستفيدوا من قرض إضافي غير مكافئ تصل قيمته إلى500.000 دج للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على مستوى الموانئ.

_ القرض غير المكافئ الإضافي للإستغلال: يستفيد حاملي المشاريع بصفة إستثنائية ووفق الشروط والكيفيات

المحددة حسب التنظيم والتشريع، وكذا الإجراءات المعمول بها من قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال تصل قيمته إلى مليون1.000.000 دج، تمتد فترة تسديده إلى 11 سنة و06 أشهر.

نشير إلا أنه بالنسبة لهذين القرضين أي: القرض غير المكافئ الإضافي لكراء محل والقرض غير المكافئ الإضافي للإستغلال، تعطى الأولوية للأنشطة الصناعية والتحويلية وللإبتكار.

_ القرض البنكي مخفض الفوائد بنسبة 100%: إضافة إلى المرافقة برامج التكوين والإعانات المالية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية توفر هذه الهيئة أيضا إمتيازات أخري، خاصة الجبائية منها سواء في مرحلة إنجاز المشروع أو في مرحلة الإستغلال أو حتى في مرحلة توسعة المشروع.

نشير إلا أن مدة تسديد قرض بدون فائـدة يتغيـر حسـب مبلـغ الإستثمار.

_ التمويل الذاتي: يقتضي هذا الصنف من التمويل محافظة صاحب المشروع على كامل الإمتيازات الممنوحة من طرف الوكالة (الإعلام، المرافقة، الإستفادة من دورات تكوينية...)، وكذا يستفيد من إمتيازات جبائيه (الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة) في مراحل إنجاز وإستغلال المشروع على النحو التالي:

- **قيمة الاستثمار** — **المساهمة الشخصية نقدا أو عينا**

10.000.000دج — %100

كما أن الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية تعتمد مرحلتين لإنجاز المشروع هما :[225]

✓ مرحلة الإنجاز: وتتضمن الإعفاءات والتخفيضات التالية:

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود التأسيس المؤسسات المصغرة؛
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتتابات العقارية التي تتم في إطار إنشاء النشاط؛
- الإعفاء من القيمة المضافة (TVA) على العتاد بالنسبة للمؤسسات المصغرة الخاضعة للنظام الحقيقي؛
- تخفيض الرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة بنسبة 5%.

✓ مرحلة الإستغلال: من بين الإعفاءات المقدمة بالنسبة لمرحلة الإستغلال نجد:

- الإعفاء من مبلغ الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما

يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية؛

225 . حسيبة عليوات، أمينة صديقي، المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشاريع المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابANSEJ ، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة مجلد4 رقم 1، الجزائر، 2019، ص.ص(141-140).

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافات البنايات لمدة03 سنوات أو06 سنوات للمناطق

الخاصة والهضاب العليا، أو10 سنوات لمناطق الجنوب؛

- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) ابتداء من تاريخ الاستغلال لمدة 03 سنوات أو 06

سنوات للمناطق الخاصة، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب؛

- يمكن تمديد فترة الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) لمدة عامين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف

ثلاث عمال على الأقل لمدة غير محددة، في حالة الإخلال بالعهد الخاص بخلق مناصب الشغل سيؤدي هذا إلى سحب الإمتيازات الممنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها.

_ التمويل الثنائي: تتشارك الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية مع صاحب المشروع لتمويل هذا الإستثمار من خلال قرض غير مكافئ (بدون فوائد) وبمساهمة شخصية من طرف المستفيد بنسب متماثلة 50% شريطة ألا يتعدى هذا التمويل قيمته 000 000 10 دج.

| قيمة الاستثمار | المساهمة الشخصية | القرض غير مكافئ تمنحه ANADE |
|---|---|---|
| 10.000.000دج | %50 | %50 |

_ التمويل الثلاثي: يقرض البنك صاحب المشروع قرضا بفائدة مخفضة بنسبة 100%، حيث أن نسبة القرض البنكي هو 70% من قيمة الاستثمار، زيادة على المساهمة الشخصية لصاحب المشروع والقرض غير المكافئ للوكالة، كما يستفيد الشباب من الخدمات والامتيازات التي تمنحها الوكالة. وتقسم نسبة المساهمة الشخصية ونسبة القرض غير المكافئ بصيغة التمويل الثلاثي لوكالة ANADE على النحو التالي:[226]

- **المساهمة الشخصية:**
- **القرض غير مكافئ لوكالة ANADE:**

[226] . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم20-329 ، المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المادة 06، مرجع سابق، ص8.

05% فئة البطالين والطلبة. 25% لفئة البطالين والطلبة.

10% إنجاز المشروع في مناطق الجنوب. 10% إنجاز المشروع في مناطق الجنوب.

12% إنجاز في المناطق الخاصة أو الهضاب العليا. 18% إنجاز في المناطق الخاصة أو الهضاب العليا.

15% إنجاز المشروع في بقية المناطق. 15% إنجاز المشروع في بقية المناطق.

_ **الفئات المستفيدة من الإعانات:** يمكن رصد فئتين هما:

- **فئة البطالين والطلبة:** نسبة المساهمة الشخصية لهذه الفئة هي 05% من الكلفة الاجمالية للمشروع.

| قيمة الإستثمار | محل إنجاز المشروع | المساهمة الشخصية | القرض غير مكافئ تمنحه ANADE | القرض البنكي مخفض الفوائد 100% |
|---|---|---|---|---|
| 10.000.000دج | كافة المناطق | 05% | 25% | 70% |

- **فئة غير البطالين:**

| قيمة الإستثمار | محل إنجاز المشروع | المساهمة الشخصية | القرض غير مكافئ تمنحه ANADE | القرض البنكي مخفض الفوائد 100% |
|---|---|---|---|---|
| 10.000.000دج | مناطق الجنوب | 10% | 20% | 70% |
| 10.000.000دج | مناطق الهضاب والمناطق الخاصة | 12% | 18% | 70% |
| 10.000.000دج | بقية المناطق | 15% | 15% | 70% |

لاحقًا، تم اعتماد الاسم الجديد رسميًا :الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)، حيث أن هذا التغيير لم يكن مجرد تعديل شكلي، بل جاء ليعكس توجهًا جديدًا في

الاستراتيجية والفلسفة، حيث أصبح التركيز على: تنمية الفكر المقاولاتي لدى الشباب، مرافقة حاملي المشاريع من الفكرة إلى التمويل والتنفيذ، تقديم إعانات مالية وامتيازات جبائية بالتعاون مع البنوك العمومية، خلق الثروة ومناصب عمل مستدامة عبر المؤسسات المصغرة.

- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:**[227]

بموجب المرسوم التنفيذي المعدل رقم 04 - 14المؤرخ في 22-01-2004 تم إنشاء هذه المنظمة المحددة، والتي توضع تحت إشراف وزارة التضامن الوطني والأسرة ومركز المرأة، قصد ترقية الشغل الذاتي ودعم المؤسسات خاصة المشاريع المصغرة الموجهة لفئة ذوي المداخيل الغير الثابتة، والنساء الماكثات في البيت عن طريق قروض مصغرة لا تتجاوز قيمتها الإجمالية 000 000 1 دج، كما تضمن مرافقة المبادر طوال عملية إنشاء وتشغيل المشروع ومراقبته. الهدف الرئيسي من إقامتها هو مساعدة ودعم صاحب المشروع في جميع خطواته.

أ. **مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:** يندرج إنشاء هذه الوكالة ضمن الإستراتيجية الوطنية لمكافحة

الفقر والتهميش، وقد جاءت لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها وتلبية المتطلبات التالية:

- القدرة على تلبية الطلب المتواصل، وخاصة من الأسر المنتجة (الحرفيين، ربات البيوت، صغار المزارعين..

إلخ)، لخلق الثروة والقيمة المضافة؛

- منح القرض المصغر بطريقة لامركزية، وتسييره وفقا للقوانين والتشريعات المعتمدة؛
- تخفيف شروط التأهيل، مع دعم وتوجيه ومرافقة المستفيدين، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم؛
- إعلام المستفيدين بمختلف الإعانات الممنوحة، وتكييف الإجراءات مع طرق تطبيق الشروط الموضوعية

227 . منشورات وزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، اطلع غليه يوم: 01-05-2024 المتوفرة على الموقع: الإلكتروني https://www. Angem. Dz

للفئات المحرومة؛

- تنفيذ مخطط التمويل والحرص على إرجاع الديون المستحقة في الوقت المحدد، للحفاظ على العلاقة الطيبة

مع البنوك والمؤسسات المالية؛

- متابعة المشاريع المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على إحترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة.

**ب. أهداف الوكالة:** تعمل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر كجهاز مسير، تمكن الأشخاص من خلق

نشاط خاص بهم والانطلاق في مشاريع مصغرة منتجة للسلع والخدمات، فالأهداف التي وجدت من أجلها لا تقتصر على تقديم المساعدات المالية فقط، بل تتعداها إلى:

- نشر ورفع الوعي الإقتصادي والثقافي بين مختلف أطياف السكان في مناطقهم الأصلية؛
- المساعدة على الإدماج الإجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص من خلال تنمية روح المقاولاتية عوض

الإتكالية؛

- تعزيز روح المبادرة وتشجيع العمل الحر، خاصة العمل في البيوت لا سيما الفئات النسوية (الحرف والمهن)،

ما يضمن التخفيف من ظاهرة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية؛

- إخضاع حاملي مشاريع الأنشطة المصغرة والمستفيدين من القروض المصغرة للتكوين، في مجال تقنيات تمويل

وتسيير الأنشطة المنتجة؛

- مرافقة وتوجيه أصحاب المشاريع الماهلين، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الإستغلال في

تجسيد أعمالهم؛

- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.

**ت. شروط التأهيل:** تتمثل شروط التأهيل على مستوي هذه الوكالة لمختلف صيغ التمويل في:

_ قرض لشراء المواد الأولية (100000دج):

- معايير الأهلية للمبادر أو خصائص أهلية المقاول: أن يكـون عمـره 18سنة وأكثـر وأن يكـون قـادرًا علـى

القيـام بنشـاط مـا، أن يكـون بدون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم، مكان إقامة ثابت، يملك المعرفـة الفنيـة فيمـا يتعلـق بالنشـاط المخطـط لـه.

- خصائص أهلية المشروع: تشمل المؤسسات المصغرة، النشاط الإنتاجي للبضائع و / أو الخدمات، كذلك

الأنشطة التجارية غير المسموح بها.

- أما بالنسبة للملف الإداري المقدم فيتكون من: صورة شمسية حديثة، شهادة إقامة او شهادة إيواء، نسخة من بطاقة التعريف الوطني او نسخة من رخصة السياقة.

_ قرض لشراء المواد الأولية (250000دج):

- خصائص أهلية المقاول: بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط، بدون دخل أو ذوي

دخل غير مستقر وغير منتظم، مكان إقامة ثابت، التمتع بكفاءات تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه.

- خصائص أهلية المشروع: تتجلي في النشاط لإنتاجي السلع و / أو الخدمات إضافة إلى الأنشطة

التجارية غير المسموح بها.

- يتكون الملف الإداري من: صورة شمسية حديثة، شهادة إقامة أو شهادة إيواء، نسخة من بطاقة التعريف

الوطني أو نسخة من رخصة السياقة، نسخة من شهادة في التخصص أو أي وثيقة تثبت المؤهلات المهنية.

_ التمويل الثلاثي (وكالة، بنك، مقاول (1000000دج)): تمنح هذه القروض مـن قبـل البنـك والوكالة قصد إنشاء نشـاط لا يتجـاوز مبلـغ المشروع 1000000دج حيث يتوزع التمويـل علـى النحـو التالـي:

مساهمة شخصية 1٪، قرض بنكي 70٪، قرض الوكالة غير مدفوع 29٪.

- خصائص أهلية المقاول: بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط، بدون دخل، مكان

إقامة ثابت، التمتع بكفاءات تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه، عدم الإستفادة من أي إعانة لإنشاء نشاط،

القدرة على دفع مساهمة شخصية تقدر 1٪ من الكلفة الإجمالية للنشاط، في ظل إقتناء المعدات والمواد.

- خصائص أهلية النشاط: تخص النشاط لإنتاجي السلع و / أو الخدمات إلى جانب الأنشطة التجارية

الصغيرة.

- بالنسبة للملف الإداري هو نفسه المكون للاستفادة من القرض لشراء المواد الأولية (250000دج)

**ث. الإمتيازات والمساعدات الممنوحة لمتلقي الإئتمان المصغر:** من بين أهم الفوائد والمساعدات الممنوحة

من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لزبائنها نذكر:

النصح المشورة والمتابعة، المرافقة والتدريب، التكوين في مختلف البرامج، إختبارات لتصديق المكتسبات المهنيّة، تنظيم معرض للعرض / البيع، إعداد بوابة الكترونية خاصة بالإعلانات المجانية إلى جانب:

_ الدعم في تنفيذ النشاط (قروض لإنشاء أنشطة مدعومة بنسبة 100٪، قروض بدون فائدة لشراء المواد الأولية)؛

_ المزايا الضريبية (الإعفاء من الضريبة الثابتة الوحيدة لمدة 03 سنوات، الإعفاء من ضريبة الأملاك على المباني المستخدمة في الأنشطة المنفذة لمدة 03 سنوات، الإعفاء من واجب النقل وعمليات الإستحواذ العقاري التي قام بها المبادرون بهدف إنشاء أنشطة صناعية)؛

_ الإعفاء من جميع رسوم التسجيل (أعمال تأسيس المؤسسات التي أنشأها المبادرون)؛

_ خصم ضريبي على مبلغ إئتماني مستحق في نهاية فترة الإعفاء أثناء السنوات الضريبية الثلاثة الأولى.

- **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI:**

كانت تسمى في البداية خلال التسعينيات، وكالة ترقية ودعم ومتابعة الإستثمار APSI ، الفترة الممتدة من 1993 إلى 2000، أين اسند لها مهام التيسير والترويج ودعم الإستثمار، ونظرا للتغيرات العميقة في الوضع الإقتصادي والإجتماعي للبلاد ، طرأ على هذه المؤسسة عدة إستحداثات فأصبحت تسمى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI بموجب الآمر التشريعي رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المعدل والمتمم بالأمر 08-06 الصادر في 15 جويلية 2006، والمتعلقة بتنمية الإستثمار والنظام المطبق على الإستثمارات التي تنجز في إطار منح الإمتيازات أو الرخص.[228]

_ تعرف على أنها مؤسسة ذات طابع عمومي إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تهدف إلى تقليص أجال منح الترخيص من 30 يوم بدل من 60 يوم في الوكالة الوطنية.[229]

[228] . Abdennour Mabrouk, Les organes chargés de l'investissement en Algérie, la revue d'enseignent chercheur des études juridique et politique, Université Msila, 2020, Vol (05), N°5(01), P22.

[229] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 21من الأمر رقم 03-01، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الإستثمار، العدد 47،2001، ص 07.

**أ. مهامها:**[230] بهدف دعم التنمية الإقتصادية وتشجيع الإستثمارات، أقامت الجزائر مؤسسة الوكالة الوطنية

لتطوير الإستثمار، والتي تنطوي مهامها على عدة مزايا نذكر منها:

- تحسين مناخ الإستثمار والتعاون مع الشركاء المعنيين، قصد تسهيل وتبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات

المصغرة وشروط الإستغلال؛

- مرافقة ودعم المستثمرين في كل مراحل المشروع بما فيها مرحلة ما بعد الإنجاز؛
- توفير المعلومة الخاصة بالمؤسسة والإستثمار لفائدة المستثمرين، من خلال جمعها تحليلها ومعالجتها؛
- إعداد إحصائيات الإنجاز وتحليلها بتسجيل الإستثمارات ومتابعة مختلف تقدم المشاريع المجسدة؛
- منح تحفيزات جبائية للمستثمرين خاصة في المناطق الواجب ترقيتها، والأنشطة المراد تنميتها، وفق الأهداف

المسطرة من الحكومة، والتي تستوفي الشروط المنصوص عليها قانونا؛

- توسيع فرص الشراكة الاستثمارية وترقيتها عبر الإقليم الوطني وفي الخارج.

**ب. شروط الأهلية وأنواع الإستثمار المؤهلة للحصول على فوائد:**[231]

_ أما عن الشروط المعتمدة في الحصول على الأهلية فقد حددت كالتالي:

- كل الأشخاص المقيمين أو غير المقيمين، الطبيعيين أو الإعتبارين، الراغبين في إنشاء مؤسسة إقتصادية

مصغرة بموجب القانون الجزائري، ينتج عنها بضائع أو خدمات تساهم في إحداث تنمية إقتصادية؛

230 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ 5 مارس 2017، المادة 3، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006، المادة 3، والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.

231 . وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)، أطلع عليه يوم: 01-01-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني: https://www.industrie.gov.dz/andi/

- حصول الأشخاص المؤهلين الذين إستفادوا من الإعانات الضريبية بموجب مختلف برامج المساعدة في

التوظيف (ANADE، ANGEM، CNAC) على خطة دعم الإستثمار في إطار برنامج الجهاز، بعد:

- ✓ إنقضاء مدة الإعفاء الممنوح بموجب نضام المساعدة في التوظيف (مرحلة الإستغلال)؛
- ✓ التنازل عن فوائد مساعدة التوظيف.

_ في حين تختلف الفوائد الممنوحة باختلاف الإستثمارات المؤهلة والتي يمكن إيجازها في: إنشاء نشاط جديد، تمديد القدرات الإنتاجية عن طريق حقن الإستثمارات التكميلية، إعادة التأهيل.

**ت. مزايا قانون تشجيع الإستثمار حسب المستويات:**[232]

_ المستوى الأول: الفوائد المشتركة للإستثمارات المؤهلة:

- المشاريع المنجزة في الشمال:

✓ مرحلة التنفيذ: تتضمن كلا من الإعفاءات والتخفيضات التالية:

- الإعفاء من ضريبة الأملاك على العقارات داخل نطاق الإستثمار لمدة 10 سنوات من تاريخ الشراء؛
- إعفاء من ضريبة القيمة المضافة للسلع والخدمات المستوردة أو المشترات محليا والمشاركة بشكل مباشر في

تحقيق الإستثمار؛

- الإعفاء من ضريبة نقل الملكية والضريبة العقارية على جميع عمليات الإستحواذ العقارية التي تتم فيما يتعلق

[232] . عبد القادر هاملي، سفيان بولعراس، الإستثمار في الجزائر في ظل المحفزات القانونية ومعيقات الواقع، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص.ص(37-35).

بالإستثمار المعني؛

- الإعفاء من الرسوم الجمركية على السلع المستوردة والواردة المعنية مباشرة في تحقيق الإستثمار؛
- الإعفاء من رسوم التسجيل، وضريبة تسجيل الأراضي، وكذلك المكافأة العامة للحصول على إمتيازات

للعقارات المبنية وغير المطورة لتنفيذ المشاريع الإستثمارية (تنطبق هذه المزايا على الحد الأدنى لمدة الإمتياز الممنوح)؛

- الإعفاء من رسوم التسجيل لأعمال الشركات والزيادات من رأس المال؛
- تخفيض بنسبة 90% من قيمة رسوم الإيجار السنوية التي تحددها الخدمات العقارية خلال فترة تنفيذ

الإستثمار.

✓ مرحلة الإستغلال: في هذه المرحلة يستفيد المستثمر المجتهد المقيم للمشاريع لمدة 03 سنوات، والمجهز إلى

ما يصل إلى مائة وظيفة في بداية بدء النشاط وبعده، من عدة مزايا حددتها الدوائر الضريبية تتمثل في:

- الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني (TAP)؛
- الإعفاء من ضريبة الدخل على الشركات (IBS)؛

زيادة على هذه الإعفاءات، تخفيض يقدر بنسبة 50% على مبلغ رسوم الايجار السنوية التي تحددها الخدمات العقارية.

- المشاريع المنجزة في الهضاب العليا، والجنوب والمناطق المراد تطويرها من طرف الدولة:

✓ مرحلة التنفيذ: تتضمن الإجراءات التالية:

- الدعم الجزئي أو الكلي من قبل الدولة، بعد تقييم الوكالة لنفقات أعمال البني التحتية الازمة لتحقيق

الإستثمار؛

- الإعفاء من ضريبة الأملاك على العقارات داخل نطاق الإستثمار لمدة 10 سنوات من تاريخ الشراء؛
- إعفاء من ضريبة القيمة المضافة للسلع والخدمات المستوردة او المشترات محليا والمشاركة بشكل مباشر في

تحقيق الإستثمار؛

- الإعفاء من ضريبة نقل الملكية والضريبة العقارية على جميع عمليات الإستحواذ العقارية التي تتم فيما يتعلق

بالإستثمار المعني؛

- الإعفاء من الرسوم الجمركية على السلع المستوردة والواردة المعنية مباشرة في تحقيق الإستثمار؛
- الإعفاء من رسوم التسجيل، وضريبة تسجيل الأراضي، وكذلك المكافأة العامة للحصول على إمتيازات

للعقارات المبنية وغير المطورة لتنفيذ المشاريع الإستثمارية. تنطبق هذه المزايا على الحد الأدنى لمدة الإمتياز الممنوح؛

- الإعفاء من رسوم التسجيل لأعمال الشركات والزيادات من رأس المال؛
- تخفيض مبلغ رسم الإيجار السنوي الذي تحدده الخدمات العقارية لمنح الأرض من أجل إنجاز المشاريع

الإستثمارية؛

✓ مرحلة الإستغلال: يستفيد المستثمر لمدة 10 سنوات من:

- الإعفاء من الضرائب على النشاط المهني؛
- الإعفاء من ضريبة الدخل على الشركات؛
- تخفيض بنسبة 50% على مبلغ رسوم الإيجار السنوية التي تحددها الخدمات العقارية.

_ المستوى الثاني: فوائد إضافية للأنشطة الإقتصادية المهمة:

- النوع الأول: من المنافع الإضافية هو أنه لا يمكن الجمع بين الحوافز الضريبية والمالية الخاصة التي يوفرها

التشريع الساري للأنشطة السياحية والصناعية، والزراعية التي تمنحها أحكام قانون تشجيع الإستثمار، بل يجب تطبيق الحافز الأكثر فائدة؛

- النوع الثاني: فهو خاص بالإستثمارات الإبداعية، والتي تم تحديد مدة إعفاءها من الضرائب لمدة

خمسون سنة، والموفرة لأكثر من مائة وظيفة دائمة خارج المناطق التي سيتم ترقيتها.

_ المستوى الثالث: فوائد إستثنائية للإستثمارات ذات الأهمية الخاصة للإقتصاد الوطني

✓ مرحلة التنفيذ: تتضمن جميع الفوائد المشتركة للإنجاز وكذلك:

- بعد موافقة المجلس الوطني للإستثمار، إمكانية، تحويل فوائد الإستحقاق إلى الأطراف المتعاقدة للمستثمر

المستفيد، المسؤول عن تحقيق الإستثمار؛

- وفقا للتشريع المطبق، منح، الإعفاءات أو التخفيضات في الرسوم الجمركية، والضرائب، والرسوم وغيرها

من الرسوم الضريبية، والإعانات المالية، والمساعدات المالية أو الدعم.

✓ مرحلة الإستغلال: تشمل التمديد لفترة تصل إلى عشر سنوات من مدة الفوائد التشغيلية المشتركة، و

كذلك:

- منح، لفترة لا تتجاوز 50 سنوات، الإعفاءات أو التخفيضات في الرسوم والضرائب، بما في ذلك ضريبة

القيمة المضافة المطبقة على أسعار السلع المنتجة كجزء من الأنشطة الصناعية الناشئة؛

- توفير معاملة معفاة من الرسوم للسلع والمواد المستخدمة في إنتاج السلع المعفاة من ضريبة القيمة المضافة.

- **الصندوق الوطني للتامين عن البطالة CNAC:**[233]

جهاز إستحداث المشاريع الخاص بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، مؤسسة عمومية للضمان الإجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المال (تحت وصاية وزارة العمل والضمان الإجتماعي)، مسؤولة عن إدارة نظام دعم إنشاء وتوسيع أنشطة المبادرون العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة. أسس هذا الصندوق في السادس والعشرين (26) من شهر ماي 1994، بموجب مرسومين تشريعيين منشورين بالجريدة الرسمية رقم (34)، المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق ل 06 جويلية 1994

، [234] وتطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994. منذ إنشائه واظب الصندوق الوطني للتأمين على البطالة تقديم الدعم ومرافقة أجراء القطاع الاقتصادي (العمال المسرحين والبطالين أصحاب المشاريع) الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية ولأسباب إقتصادية إمّا بالتسريح الإجباري أم بتوقّف نشاط المستخِدم.

بداية من سنة 2004 وإلى غاية نهاية سنة 2021، تم تمويل أكثر من160000 مشروع في إطار تمويل وخلق المؤسسات المصغرة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، والتي وفرت 340500 منصب عمل عند إنطلاق النشاط، فيما بعد وبالذات شهر جانفي 2022 أسند تسيير جهاز دعم لإحداث و توسيع النشاطات من طرف البطالين ما بين 30 و 55 سنة للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية "ANADE " التابع الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة و عليه يواصل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتحصيل القروض الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و 55 سنة و ذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 22-45 مؤرخ في 16 جمادي الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022

---

233 . وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، أطلع عليه يوم: 08-05-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني:https://www.cnac.dz › AR Accueil /.

234 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 يوليو 1994، المتضمن القانون الأساسي لتأسيس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،1994، العدد 44، ص 6.

المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94-188المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 جويلية سنة 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

**أ. صلاحيات الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ودوره في تمويل المؤسسات المصغرة:** مطلّع 1994

ولأسباب إقتصادية تفشت البطالة، والتي تعدّ بمثابة خطر من مخاطر الضمان الإجتماعي كالمرض وحوادث العمل، إلخ ...، وكإجراءات وقائية من طرف السلطات العمومية للتخفيف من الآثار الإجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي، ووفقا لمخطط التعديل الهيكلي المتضمن القوانين والتنظيمات المعمول بها، تجلت مهام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة فيما يلي:

- تمكين نظام التأمين عن البطالة المستخدمين العموميين والخواص من حيازة آلية لمجابهة الصّعوبات الإقتصادية،

المالية والتقنية التي تعرّض مؤسساتهم للخطر بتقليص تعدادها، وفقدان وظائفها المأجورة؛

- ضمان تحصيل بطاقة المنخرطين، والإشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ذلك

ومنازعاته؛

- مباشرة هذا الجهاز إنطلاقا من سنة 1994، تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا

مناصب شغلهم بصفة لا إرادية ولأسباب إقتصادية، ما أسفر عن أكبر موجة تسجيل في نظام التأمين عن البطالة الفترة الممتدّة بين سنتي 1996 و1999 التي سايرت تنفيذ إجراءات مخطط التعديل الهيكلي، عند ذاك، بدء منحنى الإنتساب في التقلص؛

- تنفيذ القائمين على الصندوق إجراءات إحتياطية، إبتداء من سنة 1998 إلى غاية سنة 2004، وذلك

بإعادة إدماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل والمساعدة على العمل الحرّ تحت رعاية مستخدمين، تّم توظيفهم وتكوينهم خصيصا ليصبحوا مستشارين؛

- بتقلّص عدد المسجّلين في نظام التأمين عن البطالة مطلع سنة 2004، تّم الإنتقال للمرحلة الموالية ألا وهي:

"التكوين" بإعادة التأهيل لصالح البطالين ذوي المشاريع والمؤسّسات المدمجة في إجراءات ترقية التشغيل؛

- في إطار محاربة البطالة وعدم الإستقرار، ومسايرة لمخطط دعم التنمية الإقتصادية تطبيقا لبرنامج رئيس

الجمهورية، إعتمد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، إنطلاقا من سنة 2004 أولويات، أهمها تنفيذ جهاز دعم لإحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين الممتدة أعمارهم ما بين خمسة وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة، لغاية شهر جوان 2010؛

- سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة من طرف الجهاز لفائدة الفئة الاجتماعية المحددة إبتداء من سنة 2010،

الإلتحاق بالجهاز، بالإستفادة من مزايا متعددة نذكر منها: مبلغ الإستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج، وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع الناشطين؛

- كذلك من المهام الجديدة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تمويل المشارع المصغرة لفائدة الشباب

البطال حسب ما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 03-01-2004، لا سيما عبر منح قروض غير مكافأة.

**ب. مجموعة الشروط للبطالين أصحاب المشاريع للإستفادة من إعانات الصندوق:** يجب توفر مجموعة من

الشروط للبطالين أصحاب المشاريع للإستفادة من إعانات الصندوق والمتمثلة فيما يلي:[235]

- إثبات الجنسية الجزائرية، وأن يكون عمر المستفيد يتراوح بين 30 و50 سنة؛

[235] . الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 158-10 المؤرخ في 20 جوان 2010، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع الاستثمارية البالغين ما بين 35 و50 سنة ومستوياتها،2010، العدد 39، ص 15.

- عند طلب الإعانة يجب ألا يكون المتقدم يشغل منصب عمل مأجور؛
- إستفادة البطال من تعويض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، أو تواجده بقوائم التسجيل بصفة طالبي

الشغل لدي مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ شهر واحد على الأقل؛

- إمتلاكه لمعرفة ذات صلة بالنشاط المراد ممارسته، أو حيازته على مؤهل مهني؛
- قدرته على المساهمة في تمويل مشروعه، من خلال رصده للإمكانيات مالية كافية؛
- إمتناعه عن ممارسة أي نشاط لحسابه خاص لفترة تقدر بعام على الأقل؛
- ألا يكون قد إستفاد من تدابير إعانة بعنوان إحداث نشاط.

**ت. أهم النشاطات الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:** فيما يخص مجالات النشاط

المقرر تمويلها تم تسطير البرنامج التالي:[236]

- شتي نشاطات الإنتاج والخدمات على سبيل المثال: النقل، الخدمات، الأشغال العمومية، الصناعة إلى

جانب المهن الحرة باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المنتوج؛

- كافة النشاطات المستحدثة وخاصة في المناطق الجنوبية والهضاب العليا، قطاعات الفلاحة الصيد البحري و

الري؛

- نشير إلى أن هناك تمويل إضافي لبعض الأنشطة الجديدة من طرف الصندوق يخص الورشات المتنقلة، قرض

الكراء، مكاتب جماعية.

**ث. الإمتيازات الممنوحة لصاحب المشروع من طرف الصندوق:** تتمثل في ثلاث إمتيازات رئيسية، وذلك

[236] . كلثوم مرقوم، فاطمة فوقه، دور الأجهزة الحكومية في دعم وترقية المقاولاتية في الجزائر-حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 2020، المجلد 06، العدد 02، ص161.

حسب ما نص عليه المرسوم 158-10 المؤرخ بتاريخ 20 جوان 2010، والذي يقدر المبلغ الأقصى للإستثمارات الممول من طرف المساهمين الثلاث (مساهمة نقدية أو عينية من طرف البطال صاحب المشروع، القرض المقدم من طرف البنك واجب السداد بدون فوائد، سلفة غير مكافأة ممنوحة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة واجبة السداد بدون فوائد) بعشرة ملايين دينار جزائري، ويتوقف الحد الأدنى للأموال الخاصة على مبلغ الإستثمار المراد تفعيله أو توزيعه.

- نسجل على المستوي الأول: أقل أو يساوي 5 مليون دج مساهمة صاحب المشروع 1%، ونسبة القرض

البنكي70%، فيما تكون نسبة القرض دون فوائد من طرف الصندوق29%.

- أما ما بين 5 مليون دج و10 مليون دج فتخص المستوي الثاني، فتكون نسبة المساهمة الشخصية 2%،

ونسبة القرض البنكي70%.

**ج. الإمتيازات الممنوحة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:** فتكون على الشكل التالي:[237]

- طيلة مرحلتي الإنجاز وتجسيد المشروع يستفيد المؤسس من المساعدة والإستشارة (مرافقة شخصية منشط أو

مستشار)؛

- يمنح الصندوق سلفة غير مكافأة واجبة السداد بدون فوائد تتغير حسب المبلغ الإجمالي للمشروع؛
- يمنح الصندوق في حالات خاصة للبطالين حاملي شهادات التكوين المهني سلفة غير مكافأة تكميلية واجبة

[237] . مالكيه احميده، متطلبات تأهيل المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2022، ص 158.

السداد بدون فوائد تقدر بمبلغ 500000دج من أجل إقتناء ورشة متنقلة لممارسة نشاطات في المجالات التالية: كهرباء العمارات، التبريد، التدفئة، ميكانيك عامة، تركيب الزجاج. إلخ...؛

- في حالة كراء محل يمنح الصندوق سلفة غير مكافأة تكميلية واجبة السداد بدون فوائد 500000دج من

أجل ممارسة نشاط إنتاج السلع والخدمات؛

- حاملي الشهادات الجامعية القاصدين كراء محل موجه لإنشاء مكاتب جماعية تخص مكاتب طبية، محاسبة.

إلخ.. يمنحهم الصندوق كذلك سلفة غير مكافأة تكميلية واجبة السداد بدون فوائد لا تتجاوز 1000000دج؛

- مساهمة شخصية مالية بسيطة.

- **الإمتيازات البنكية:**[238] تمنح البنوك والمؤسسات المالية تخفيضات في نسب فائدة قروض الإستثمارات تقدر بنسبة 60%، لتصل إلى 100% من المعدل الذي تطبقه هذه المؤسسات على الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع النشاطات.

- **الإمتيازات الجبائية:** خلال كل المراحل التي يمر بها المشروع يستفيد صاحبه من مزايا جبائية هي على النحو

التالي:

✓ **الإمتيازات الممنوحة في مرحلة الإنجاز:** تتمثل فيما يلي:

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات؛
- تخفيض معدل من الرسوم الجمركية بنسبة 5% مطبق على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز

المشروع؛

[238] . الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 13-254 المؤرخ في 02جويلية 2013، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 04-02 المؤرخ في 03-01-2004 المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة ومستوياتها، العدد 35، ص 14.

- في إطار انشاء مشروع صناعي يستفيد صاحب المؤسسة من إعفاء من حقوق نقل الملكية على الإقتناءات

العقارية المخصصة.

✓ **الإمتيازات الممنوحة في مرحلة الإستغلال:**[239] يستفيد صاحب المؤسسة من الإعفاء من الرسم العقاري

حسب تموضع مشروعه، ففي الجنوب يستفيد من إعفاء لمدة 10 سنوات عندما ينجز المشروع، أما إذا كانت النشاطات منجزة في مناطق الترقية فيستفيد من 06 سنوات إعفاء، ولمدة 03 سنوات في المناطق الأخرى غير المذكورة سابقا؛

- إعفاء تام من الضريبة الجزافية الوحيدة لمدة تتراوح ما بين 03 سنوات ،06 سنوات الى 10 سنوات ابتداءا

من تاريخ إستغلال المشروع حسب موقعه؛ [240]

- يمكن تمديد فترة الإعفاء إلى سنتين إضافيتين بتشغيل المستثمر 03 موظفين بعقود غير محددة؛
- بالنسبة لكل سنة مالية، ومهما يكن رقم الأعمال المحقق يبقي المستثمر مدين الحد الأدنى للضريبة الموافقة

بنسبة50% من المبلغ المنصوص عليه والمقدر ب 10000دج؛

- يلي فترة الإنتهاء من مزايا الإعفاءات، إستفادة البطال من تخفيضات في الضرائب وذلك موازات مع توجه

صاحب المؤسسة المصغرة تدريجيا نحو دفع الضرائب بشكل تصاعدي على النحو التالي: تخفيض قدره 70% في السنة الأولى، السنة الثانية 05%، في السنة الثالثة 25%؛

- الشباب المقيم خارج الوطن يمكنه أيضا إنشاء مؤسسته المصغرة الخاصة به، والإستفادة من البرامج الحكومية

---

239 . نعيمة عمارة، فايزة خضار، الإمتيازات الجبائية خيار إستراتيجي لتدعيم وتنويع الإستثمار الجزائري، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، مؤسسة هيرودوت للبحث العلمي، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص75.

240 . الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 282 مكرر، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، القانون رقم14-10 المؤرخ في 30 ديسمبر 2014، المتضمن قانون المالية لسنة 2015، العدد 78، الصادر في 31-12-2014، ص6.

الخاصة بدعم إحداث النشاط، حيث يستفيد من جميع الإمتيازات السابقة الذكر، شريطة أن تكون المساهمة الشخصية بالعملة الصعبة؛

- على صاحب المؤسسة أو المشروع الإلتزام بالتصريح الجبائي ومراعاة الآجال المحددة قانونيا.

ومتابعة للمجهودات المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في إطار تنمية الفكر المقاولاتي عند الشباب، وتشجيعهم على إنشاء مؤسساتهم المصغرة، ومساعدة المتعثرة منها باعتبارها حلا إستراتيجيا من شأنه تحقيق نموا إقتصاديا، بالجمع بين التنمية الإقتصادية وتوفير مناصب الشغل، ومواجهة الفقر والبطالة. قامت الحكومة بعدة إجراءات تتماشى وفق المتغيرات الحاصلة، واعتماد عدة برامج وآليات من بينها إستحداث أجهزة الدعم وإحداث النشاط المشار إليها سابقا (ASF، ANVREDET، ANADE، ANGEM، ANDI، CNAC)، والتي ساهمت بشكل كبير في التخفيف من العراقيل التي كانت تعترض أصحاب المشاريع، وازدياد عدد المؤسسات المصغرة الناشطة نتيجة الإمتيازات المالية والجبائية. فنجاح المؤسسات المصغرّة مرتبط إرتباطا وثيقا بالجهود المبذولة من طرف السلطات لدعمها وتنميتها وإدراجها ضمن حركية التطور والتكيّف التكنولوجي، وتشجيع ظهور نظام قانوني يفضي إلى إنشاء وتطوير المؤسسات ذات القيمة المضافة، لاسيما في مجال الإنتاج، الخدمات والحرف مع مراعاة فرص وإحتياجات السوق المحلية و /أو الوطنية والقدرة على الإستمرارية والمنافسة.

**الفرع الثالث: النمو التراكمي لتعداد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها:** إن نجاح المؤسسات المصغرّة على غرار المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة مرتبط إرتباطا وثيقا بالجهود المبذولة من طرف السلطات الحكومية لدعمها وتنميتها وإدراجها ضمن حركية التطور والتكيّف التكنولوجي، وتشجيع ظهور نظام قانوني يفضي إلى إنشاء وتطوير المؤسسات ذات القيمة المضافة، لاسيما في مجال الإنتاج، الخدمات والحرف مع مراعاة فرص وإحتياجات السوق المحلية و /أو الوطنية والقدرة على الإستمرارية والمنافسة، فبالرغم من التحديات العديدة المتعلقة بإنشائها إلا أن هذا القطاع شهد تطور ملحوظا في السنوات الأخيرة ( بداية من أواخر الثمانينيات، لا سيما بعد إصدار القانون التوجيهي

للمؤسسات العمومية الإقتصادية رقم88-01)، و هذا ما أقرته النشرات الإحصائية المعبرة عن تطور عدد المؤسسات المصغرة، الصغيرة و المتوسطة حسب حجمها، الخاصة بوزارة الصناعة و المناجم الفترة الممتدة ما بين سنوات 2012 و 2021 المدونة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 14: تطور تعداد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب حجمها الفترة الممتدة ما بين سنوات 2012 و2021***

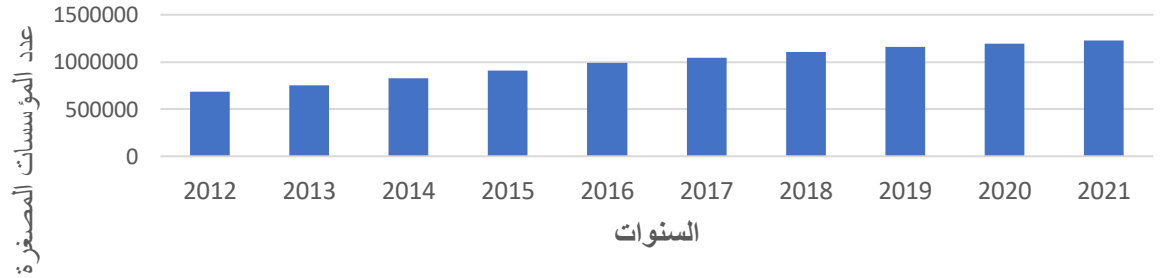
| السنوات | مؤسسة مصغرة (TPE) | | مؤسسة صغيرة (PE) | | مؤسسة متوسطة (ME) | | المجموع الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | النسبة (%) | العدد | النسبة (%) | العدد | النسبة (%) | |
| **2012** | 683572 | 96.03 | 24844 | 03.49 | 2206 | 0.48 | **711832** |
| **2013** | 755259 | 97.10 | 20145 | 02.59 | 2412 | 0.31 | **777816** |
| **2014** | 824617 | 96.78 | 24113 | 02.83 | 3320 | 0.39 | **852053** |
| **2015** | 907656 | 97.12 | 24054 | 02.57 | 2855 | 0.31 | **934569** |
| **2016** | 993170 | 97.12 | 26281 | 02.57 | 3170 | 0.31 | **1022621** |
| **2017** | 1042121 | 97 | 28288 | 2.6 | 4094 | 0.4 | **1074503** |
| **2018** | 1107607 | 97 | 29688 | 2.6 | 4567 | 0.4 | **1141863** |
| **2019** | 1157539 | 97 | 31027 | 2.6 | 4773 | 0.4 | **1193339** |
| **2020** | 1194171 | 97 | 31979 | 2.6 | 4923 | 0.4 | **1231073** |
| ***2021** | 1229438 | 97.02 | 32771 | 2.6 | 5011 | 0.4 | **1267220** |

***: السداسي الأول من عام 2021.**

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات وزارة الصناعة والمناجم (2012-2021)

_ من أجل التوضيح والتحليل الجيد لنتائج الجدول رقم 14 فيما يخص تطور تعداد المؤسسات المصغرة سنوات 2012-2021* تم الإستعانة بالشكل البياني أدناه:

**الشكل البياني رقم (03): تطور تعداد المؤسسات المصغرة (* 2012-2021)**



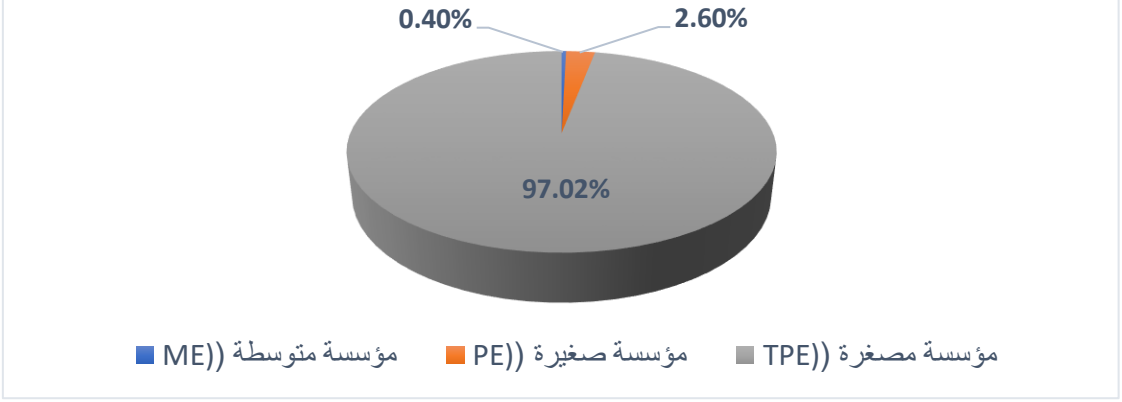

**المصدر:** من إعداد الباحث إعتمادا على بيانات الجدول رقم14.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) / الشكل (03) أن تعداد المؤسسات المصغرة التابع لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في تزايد مستمر طوال سنوات الدراسة، حيث سجل حتى سنة 2021 (السداسي الأول) إنشاء أو إستحداث تعداد قدره 1229438 مؤسسة مصغرة، ما نسبته 97.02 % مقارنة بسنة الأساس 2012 والذي كان بها العدد يقدر بـ 683572 مؤسسة مصغرة، ما نسبته 96.03 % أي بزيادة 0.99 %، وهذا كله راجع إلى زيادة إهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات، سهولة إجراءات تأسيسها من جهة وتطور ثقافة المقاولة لدي خريجي الجامعة من جهة أخري، أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى أي الصغيرة والمتوسطة فما يلفت النظر خلال سنة 2016 هي تلك القفزة النوعية لتعدادها، حيث بعدما كان عدد المؤسسات الصغيرة سنة 2016 يقدر بـ 26281 أصبح حتى سنة 2021 (السداسي الأول) 32771 مؤسسة صغيرة، فيما قفز عدد المؤسسات المتوسطة سنة 2016 من 3170 إلى 5011 مؤسسة متوسطة سنة 2021 (السداسي الأول)، ويعود هذا التطور في الإنشاء زيادة على مجهودات الدولة الجزائرية، منح العديد من المزايا الضريبية و الإعانات البنكية للمستثمرين الخواص بموجب قانون الإستثمار الصادر عام 2016 ، كما أقر قانون المالية سنة 2020 و بعدها قانون الإستثمار عام 2021 إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (49%-51%) على الإستثمارات الأجنبية.[241]

_ ولإبراز مقارنة المؤسسات المصغرة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها خلال سنة 2020 بشكل أفضل، تم ترجمة النسب الجدولية في الشكل البياني الموالي:

[241] . فاتح خلاف. إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (49%-51%) في مجال الإستثمارات الأجنبية وفقا للقانون الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، ،6(2)، 2021، ص 89.

الشكل البياني رقم (04): مقارنة نسب نمو المؤسسات المصغرة،الصغيرة و المتوسطة لعام 2020




**المصدر:** من إعداد الباحث إعتمادا على بيانات الجدول رقم14.

من قراءات بيانات الجدول رقم (14) ومن الشكل البياني رقم (04)، نلاحظ جليا أن تعداد المؤسسات المصغرة تستحوذ على النسبة العظمي مقارنة بباقي المؤسسات، حيث ترتكز عليها معظم الأنشطة الإقتصادية بالجزائر ما نسبته 97%، يليها نسبة تعداد المؤسسات الصغيرة 2.6%، وأخيرا تأتي نسبة تعداد المؤسسات المتوسطة 0.4% ويمكن تفسير هذا، كون أن المؤسسات المصغرة تمتاز بجمل من الخصائص تميزها عن مثيلاتها على غرار أنها لا تحتاج إلى مال كبير لتأسيسها، توظف عدد قليل من العمال، تحتاج إلى مواد أولية خام محلية رخيصة الثمن ومعدات عمل بسيطة...إلخ، ومن بين أهم الأنشطة التي تعمل تحت هذا النوع من المؤسسات نجد: صناعات الحرف التقليدية.

## المطلب الثاني: مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان " نموذج"

قصد الحصول على معلومات أكثر دقة، و التوصل إلى نتائج أقل أخطاء تخص موضوعنا "مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة" ، و الإقتراب أكثر من واقع هذه المؤسسات المعاش بالجزائر، إرتأينا تسليط الضوء على أهم القطاعات المتواجدة بها نسبة عالية من المؤسسات المصغرة، ألا وهو قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر، لنحلل أكثر ونتطرق بالتفصيل للمؤسسات المتناهية الصغر المتواجدة على مستوي غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان، وهذا بالتزامن مع الإستبيان المنجز من طرفنا على مستوي

مؤسسات هذه الولاية، لكن قبل الخوض في التفاصيل نعرج على قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر.

## الفرع الأول: مدخل مفاهيمي تشخيصي عام لقطاع الصناعة التقليدية ومؤسساته في الجزائر:

تعد الجزائر أكبر بلد إفريقي وإحدى دول المغرب العربيّ، تقع بين تونس والمغرب، تبلغ مساحتها 2,381,741 كيلومتر مربّع، فيما يبلغ عدد سكانها: 47,645,120 مليون نسمة (نوفمبر 2025)، بمعدل نمو سنوي 1.281٪. تتنوع التضاريس بها من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب بمناخ من نوع البحر الأبيض المتوسط يسود كامل الحافة الشمالية التي تغطي الساحل والأطلس التلى (صيف حار جاف، شتاء رطب وبارد) وشبه جاف على الهضاب العليا في وسط البلاد، وصحراوي بمجرد عبور جبال الأطلس الصحراوي. هذا التنوّع والإختلاف إنعكس بشكل كبير على القطاعات الإقتصادية خاصّةً فيما يتعلق بالحِرَف القديمة والصناعات التقليدية، حيث يرجع تاريخ هذه الصناعات بها إلى العصور القديمة أي إلى العصور البدائيّة الأولى، أين إعتمد الإنسان كليا على الطبيعة في مأكله ومشربه، فهي بمثابة إنتاج حضاري لآلاف السنين من التفاعل الحي بين المجتمعات المحلية وبين بيئتها الطبيعية والمجتمعات الأخرى.

- **ماذا يقصد بالصناعة التقليدية والحرف؟**

تعد الصناعات التقليدية من الأشغال اليدويّة التي يتمّ القيام بها غالبا في المنازل، ويعتبر سكان الأرياف وخاصة النساء من أكثر فئات المجتمع محافظةً عليها، حيث تشكل رصيد ومخزون للخبرات الحياتية والإمكانات الإنتاجية الذاتية المتاحة داخل كل مجتمع محلي.هذه الصناعة مؤكدة من وزارة السياحة والصناعة التقليدية والغرف الخاصة بالحرف، فمحاولة إثبات قدرة المؤسسات المصغرة ومن خلالها الصناعات التقليدية والحرف على توفير مناصب الشغل، والتقليل من نسبة البطالة وخاصة أن 70% من سكان الجزائر شباب طالبي وظائف، ومساهمتها في الرفع من المستوى المعيشي للأفراد، فضلا عن دورها في الإنتاج والإستثمار السياحي، وكذا توفير الإيرادات وجلب العملة الصعبة خارج قطاع المحروقات، كلها مؤشرات

تجسد الدور الفعال والمهم لمؤسسات قطاع الصناعة التقليدية في تحقيق التنمية الإقتصادية، ومن ثم إستدامتها.

- **تعاريف عالمية للصناعة التقليدية والحرف:**

تختلف تعاريف الصناعات التقليدية بين دول العالم بإختلاف إستعمالاتها وأهدافها ويظهر ذلك جليا كالآتي:

**أ. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNISCO) والمركز العالمي للتجارة (CCI):**

08 أكتوبر 1997، مانيلا بالفلبين، في ندوة (الحرف والسوق العالمي) عرفت منظمة اليونسكو والمركز العالمي للتجارة الحرف التقليدية كالآتي: "المنتجات الحرفية هي : المنتجات المصنوعة من طرف الحرفيين إما حصرا باليد أو بمساعدة أدوات يدوية أو ميكانيكية، شريطة أن تشكل المساهمة اليدوية للحرفي الجزء الأكبر من المنتج النهائي، تنتج هذه المنتجات من دون تحديد الكمية وباستخدام مواد أولية مأخوذة من المواد الطبيعية المستدامة و تستمد طبيعتها الخاصة من سماتها المتميزة و التي يمكن أن تكون منفعية، جمالية، فنية، إبداعية، ثقافية، زخرفيه، رمزية وهامة، تعكس وجهة عقائدية أو إجتماعية و هذا ما يجعلها تلعب دورا إجتماعيا و ثقافيا و إقتصاديا" .[242]

**ب. المجلس العالمي للصناعة التقليدية والحرف:**

قسم هذا المجلس سنة 1984 الصناعة التقليدية إلى أربع مجموعات، وعرف كل واحدة منها على حدي:

_ الإبداعات ذات الطابع الفني للحرفيين: عبارة عن أنشطة تتعلق بمواد منتجة لها محتوى إبداعي، تستعمل

فيها مهارات وتقنيات عالية الجودة.

[242] . جليلة، ب. أ، إستراتيجية تنمية قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر في الفترة 2003 -2010، مذكرة ماجستير، ورقلة: جامعة ورقلة، 2012، ص 03.

_ الفنون الشعبية والفلكلورية: تشكل مجموعة من التعابير المستوحاة من الثقافات المحلية والوطنية، والمواد الإستعمالية أو التزيينية تعكس نظرة مشترك للحياة، وتتطلب قدرا عالي من الكفاءة والتقنيات اليدوية.

_ الصناعة التقليدية ما قبل التصنيع **:**هي ورشات لإنتاج المواد المستوحاة من التقاليد ومهارات الفنون الشعبية، ولكنها مصنوعة يدويا وبكميات كبيرة، وعندما تكثف هذه الطريقة إلى حد الوصول إلى توسيع تقسيم العمل، لا تعتبر آنذاك مواد للصناعة التقليدية، ولكن منتوجات مصنوعة بالسلسلة، وتحمل ذوقا محليا وموجهة إلى السوق الواسع.

_ الإنتاج الصناعي: يميز كل نماذج الصناعات التقليدية أو المواد المعاد إنتاجها بواسطة آلات أوتوماتيكية وبكميات كبيرة. **(243)**

**ت. التعريف المعتمد من طرف المشرع الجزائري للصناعات التقليدية والحرف:(244)**

حدد مفهومها في المادتين 05 و06 بمقتضى الأمر رقم 96 -01 الصادر في 10 جانفي 1996، كما أنه حدد القواعد التي تحكمها كما يلي: "الصناعة التقليدية والحرف هي نشاط إنتاج أو إبداع، أو تحويل، أو ترميم فني، أو صيانة أو تصليح أو أداء خدمة يطغى عليها العمل اليدوي، ويمارس بصفة دائمة ورئيسية، وفي شكل مستقر أو متنقل أو معرضي، ويكون هذا النشاط إما فردي، أو ضمن تعاونية للصناعة التقليدية أو ضمن مقاولة للصناعة التقليدية " .فيما تصنف الصناعة التقليدية والحرف حسب مجالات النشاط الرئيسي الممارس إلى:**(245)**

_ الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية :هما كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي ويستعين فيه الحرفي أحيانا بآلات لصنع أشياء نفعية و/أو تزيينيه ذات طابع تقليدي، وتكتسي طابعا فنيا يسمح بنقل مهارة عريقة تميز بالأصالة والإبداع والطابع الانفرادي.

---

243 . Anquetil, J, la préservation et développement de l'artisanat utilitaire et créateur dans le monde contemporain, consultation d'experts sur " la préservation et le développement de l'artisanat dans le monde contemporain ", 27-31 Aout. Rio de Janeiro, 1984.

244 . وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف لسنة2005 ، الأمر رقم96 -01، المؤرخ في 19 شعبان 1416 ه الموافق ل 10 يناير1996 ، المحدد للقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف، ص 35.

245 . وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف لسنة2005 ، الأمر رقم96 -01، مرجع سابق، ص 36،37.

_ الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد أو الصناعة التقليدية الحرفية النفعية الحديثة **:**هي كل صنع لمواد إستهلاكية عادية، لا تكتسي طابعا فنيا خاصا، وتوجه للعائلات وللصناعة والفلاحة.

_ الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات :هي مجمل الأنشطة التي يمارسها الحرفي والتي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح أو الترميم الفني. وهي صنفان:

- منتوج حرفي نفعي :وهو منتوج يستخدم للاستعمال العادي .
- منتوج حرفي فني :وهو منتجات تدخل عليها رسومات، نقوشات مميزة، مستمدة من حضارات غابرة

للمجتمع، تستخدم للتزيين في المناسبات.

وتعد الجزائر من الدول التي تمتلك قدرات هائلة في مجال الصناعة التقليدية والحرف، كونها صناعات صغيرة تتمتع بتشكيلة متنوعة من الفروع، فحسب المرسوم التنفيذي رقم 07-339 المؤرخ في31-10-2007 تضم قائمة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف حسب الميادين الثلاث السابقة الذكر 24 قطاع نشاط. **(246)**

**ث. تعريف غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر:(247)**

حسب الجريدة الرسمية 04-1992، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-10 المؤرخ في 04 رجب 1412 ه الموافق ل 09 جانفي 1992 تم إنشاء غرفة الصناعة التقليدية والحرف **الولائية**، ليعاد تنظيم هياكله وتحديد عملها سنة 1997، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-100، المؤرخ في 21 ذي القعدة 1417 ه الموافق ل 29 مارس 1997، (الجريدة الرسمية 18-1997). حيث عرفت الغرف على حسب هذا المرسوم على أنها " مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ". توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة التقليدية، أما عن الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف

246 . الجريدة الرسمية، الأمانة العامة للحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 07-339 المؤرخ في 31-10- 2007، العدد 70 الجزائر، ص18.

247 . وزارة السياحة والصناعة التقليدية، أطلع عليه يوم: 06-05-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://www.mta.gov.dz

(CNAM): فلقد حافظت على التعريف المخصص بالغرف الولائية، إلا أن إنشاؤها كان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-101 المؤرخ في 21 ذي القعدة 1417 ه الموافق ل 29 مارس 1997 (الجريدة الرسمية 18-1997)، المحدد لتنظيم هذه الغرفة وعملها، موزعة على المستوي الوطني وتعمل بالتنسيق مع 48 غرفة محلية للصناعة التقليدية والحرف، تعتبر الشريك الأمثل للسلطات الإدارية والتقنية الوطنية في كل الميادين، وتقوم بمهمة الخدمة العمومية وفقا لدفتر شروط تبعات الخدمة العمومية.

- **سبل ممارسة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف:**

تختلف طريقة ممارسة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف فإما تكون فردية، أو على شكل مؤسسة مصغرة صغيرة، أو متوسطة على النحو التالي:

_ الحرفي الفردي: تم إدراج تعريفه أول مرة في القانون رقم 82-12 المتضمن القانون الأساسي للحرفيين، والمؤرخ في 28 أوت 1982، ضمن المادة 3، وتم تعديل مفهومه سنة 1996بموجب الأمر 96-01، ويعرف على أنه" كل شخص طبيعي مسجل في سجل الصناعة التقليدية والحرف، يمارس نشاطا تقليديا من الأنشطة السابقة الذكر، يثبت تأهيلا ويتولى بنفسه مباشرة تنفيذ العمل وإدارة نشاطه وتسييره وتحمل مسؤوليته". [248]

_ تعاونية الصناعة التقليدية والحرف: تم ضبط مفهومها في الأمر96-01، حيث عُرّفت هي أيضا أول مرة في القانون 82-12، لتصبح على أنها "شركة مدنية يُكوّهنا أشخاص ولها رأس مال غير قار، تقوم على حرية إنضمامّ أعضائها الذين يتمتعون جميعا بصفة الحرفي، وتهدف إلى إنجاز كل العمليات وأداء كل الخدمات التي من شأهنا أن تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تنمية النشاطات التقليدية والحرف، وفي ترقية أعضائها وممارسة هذه النشاطات جماعيا، زيادة على ذلك يتمتّع المتعاونون بحقوق متساوية مهما كانت قيمة حصة كل واحد منهم في رأس المال التأسيسي، ولا يمكن التمييز بينهم إعتبارا لتاريخ إنضمامهم إلى التعاونية". [249]

---

[248] . الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 3، الأمانة العامة للحكومة، الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 10 جانفي 1996، الجزائر، ص4.

[249]. الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 3، الأمانة العامة للحكومة، الأمر رقم 96-01، مرجع سابق، ص5.

_ مقاولة الصناعة التقليدية والحرف: أدرج مفهومه أول مرة في المادة رقم 4، القانون 82-12، ثم عرفت بموجب الأمر 96-01، وتم تقسيمها إلى قسمين:

- مقاولة الصناعة التقليدية: مشكلة حسب أحد الهيئات المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري،

وتتصف بالخصائص المحددة التالية:

ممارسة أحد نشاطات الصناعة التقليدية والحرف، إدارة يشرف عليها حرفي (حرفي معلم) وفي حين لا يكون لمؤسسها صفة الحرفي يشغل أو يشارك حرف اخر في تسيير المقاولة، تشغيل عدد غير محدد من العمال الأجراء.

- المقاولة الحرفية لإنتاج المواد والخدمات: عبارة عن مقاولات أسست وفق أحد الأشكال المنصوص عليها

في القانون التجاري الجزائري، وتختص بالمميزات التالية:

مزاولة نشاط الإنتاج أو التحويل أو الصيانة أو التصليح أو أداء الخدمات في ميدان الحرف لإنتاج المواد والخدمات، إدارة يشرف عليها حرفي (حرفي معلم) وفي حين لا يكون لمؤسسها صفة الحرفي يشغل أو يشارك حرف اخر في تسيير المقاولة، عدد العمال الأجراء الدائمين أو الصناع أقل من 10.

- **مهام واختصاصات غرفة الصناعة التقليدية والحرف:**

يعد تأسيس غرف الصناعات التقليدية والحرف وتخصيص كل منها بتوفير آلية سجل المعلومات الموصول أساسا ببطاقة مركزية تدعي البطاقية الوطنية للصناعة التقليدية والحرف، بمثابة إعادة إعتبار واستحداث لهذا القطاع، فالساسة والمؤسسات الإقتصادية يعتمدون في ضبط أعمالهم وانتقاء خططهم على المعلومات الضرورية في وقتها ومن المصدر الموثوق، وباعتبار هذه الغرف حاضنة لمهام وتسيير سجل الصناعة التقليدية والحرف مكنها من القيام دعم وتوجيه الخدمات من خلال توفير المعلومات المساعدة على حساب عدة مؤشرات كلية خاصة بهذا القطاع تتمثل في إحصاء عدد مناصب العمل المنشأة والملغاة خلال السنة،

كذلك إحصاء مؤشرات جزئية: منها عدد الحرفيين حسب (ميادين النشاط الثلاث، القطاعات، المهن)، عدد المؤسسات.

ومن بين المهام والأَدْوُرُ الأخرى المختصة بها هذه الغرفة ما يلي:[250]

_ إحداث خلية للمنشطين قصد تعميم المعطيات العلمية والتقنية والإقتصادية لإرشاد المستثمرين بقطاع الصناعة التقليدية ومواكبتهم، ومساعدة وتوجيه الصناع التقليديين ومقاولات وتعاونيات الصناعة التقليدية والجمعيات المهنية العاملة بقطاع الصناعة التقليدية لتحسين تدبير أنشطتها؛

_ إبداء الرأي في إحداث نشاطات الصناعة التقليدية والحرف، وتزويد الحرفيين التابعين لدوائرها الإقليمية بالمعلومات، إلى جانب إخضاعهم للتكوين والمرافقة المستمرة، قصد تحسين المستوى ومسايرة الأحداث المتسارعة؛

_ تتولى تمثيل أعضائها لدى السلطات العمومية وتعين ممثليها لدى هيئات التشاور والإستشارة الوطنية؛

_ تمتين جسور التواصل والتشاور بين سلطات الغرفة العمومية وأصحاب المؤسسات، من خلال عرض كل الإقتراحات والتوصيات الممكنة والتي تخص القوانين التشريعية وتنظيم الحرفيين والجبائيين؛

_ العمل على إنشاء مؤسسات ذات طابع حرفي، لاسيما قاعات العرض و/ أو البيع ومناطق النشاطات الحرفية؛

_ تتولى تنفيذ برنامج تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف بموافقة الوزير المكلف بالصناعة التقليدية بعد عرضها على السلطات المعنية (مستوى دوائرها الإقليمية)؛

_ تقديم الوثائق ومنح كل الشهادات أو التأشيرات المتعلقة بنوعية الخدمات، بعد الموفقة على منتوجات الصناعة
التقليدية؛

[250] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 18- 1997، المرسوم التنفيذي 97-101 المؤرخ في 21 ذي القعدة 1417ه الموافق ل 29 مارس 1997 م الذي يحدد تنظيم الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف وعملها.

_ دعم تسويق المنتوج من خلال القيام بالدعاية والإشهار لمنتوجات الصناعة التقليدية؛

_ المشاركة في مبادرات الهيئات التمثيلية بنشر الوثائق وإصدار مجلات، والدوريات التي من شأنها تحقيق الأهداف المعلنة؛

_ تنظيم أو المشاركة في اللقاءات والتظاهرات الحرفية، في الجزائر وخارجها، لاسيما المعارض والندوات والمحاضرات والأيام الدراسية والمهام التجارية؛

_ الحرص على ترقيــة قطاع الصناعــة التقليديــة والـحــرف وتطويره، لا سيما في مجالي التصدير والإستثمارات.

- **الدور التنموي لمؤسسات الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر:**

إن أهمية المؤسسات المصغرة وقدرتها، ومن خلالها الصناعات التقليدية والحرف إنعاش الإقتصاد الوطني وتجسيد تحقيق التنمية المحلية المستدامة، كونه قطاع تعتمد عليه إقتصاديات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها في تلبية حاجات المستهلكين من المواد المنتجة في منطقة النشاط المحلي، ومنفذا مهما يضمن دخلا يبعدهم عن شبح البطالة والفقر ويفتح أبوابا واسعة للإستثمار، لضرورة ملحة وخطة إستعجالية تمس جوهر الإقتصاد الوطني والتنمية المرجوة، فهذه المؤسسات تعد الوعاء الفعال في إنشاء مناصب الشغل المنتجة التي تلبي الكثير من المطالب الإقتصادية والإجتماعية، في حين نجد قطاع الصناعات التقليدية من أهم القطاعات البديلة، ولعله أكثر المشاريع قدرة على خلق الثروة والمساهمة الفعالة في التنمية الإقتصادية، ضف على هذا كله أن: [251]

_ قطاع الصناعة التقليدية يتيح إستمرارية النسيج القاعدي المكون من مؤسسات مصغرة ذات الطابع الحرفي؛

_ المشاريع المصغرة تفعل حشد الموارد والإمكانيات المحلية من مواد أولية، خبرات ومهارات قصد تغطية السوق الوطنية والأنماط الإستهلاكية في حالة ظهور أزمات إقتصادية؛

[251] . حيزية هني، عامر عيساني، واقع الصناعات التقليدية والحرف في الجزائر ودورها في التنمية الإقتصادية والسياحية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد 01، جوان 2022، ص.ص(627-620).

_ المؤسسات الحرفية قادرة على إمتصاص البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة، تتيح رفع الدخل الحقيقي لأبناء المجتمع؛

_ تنوع المنتج الحرفي من حيث الكم العددي وحجم المنتج الواحد، يحقق الإبتكار وتنمية القدرات الذاتية للحرفي؛

_ يعتبر المنتج التقليدي وسيلة للإتصال والتواصل بين أفراد المجتمع، ومحددا أساسيا للقدرة الشرائية بالنسبة للمستهلك الوطني والأجنبي؛

_ مؤسسات الصناعات التقليدية تستطيع تحقيق زيادة في الإنتاج والدخل القومي، ما يسمح بالتخفيف من الإستيراد وفتح مجالات التصدير؛

_ القطاع يمتلك ميزة تنافسية خاصة تساهم في تنمية الإقتصاد وتنشيط الحركة الإنتاجية والتسويقية، ومرونة في الإنتشار الجغرافي تفضي إلى تحقيق توازن بين المدن والأرياف؛

_ تثمين دور المرأة خصوصا بالمناطق الريفية وهو ما يساهم في تحقيق إستقرار السكان والتوازن الجهوي.

لكن بالرغم من أن قطاع الصناعة التقليدية والحرف يعد قطاعا إقتصاديا واعدا بمعني الكلمة، وبإمكانه تحقيق التنمية المستدامة للبلاد من خلال مخرجات مؤسساته المصغرة، إذا ما توفر له الدعم والتأطير الملائمين، إلا أن تعرضه لأزمات متتالية خاصة الثمانينات (إنهيار أسعار البترول، حل الشركة الوطنية للصناعة التقليدية (SNAT) سنة 1987، والتسعينات (تبعات العشرية السوداء، مظاهر الضعف و الجمود التي أبدتها سياسة التخطيط المركزي) أوشكه فقدان موارده المادية والبشرية بتحول الكثير منها إما لقطاعات التجارة، أو العمل المأجور، أو العمل الموازي، مما عجل بتدخل حكومي معاصر يهدف من وراءه إعادة تنظيم القطاع ومؤسساته و خصوصا من حيث الهيكلة، الإرشاد، التأطير و التكوين.

- **مشاكل ومعوقات تطور مؤسسات الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر:**

تعترض مؤسسات قطاع الصناعة التقليدية والحرف العديد من التحديات والصعوبات التي تعرقل نشاطها في الأجل القصير، وتهدد نموها وبقاءها في الأجل الطويل، فبالرغم من أن هذا القطاع يزخر بالعديد من المؤسسات المصغرة والإمكانيات التي تؤهله ليلعب دورا رئيسيا في التنمية الإقتصادية بالبلاد، إلا أن مشاكل جمة جعلت مردودية هذه المؤسسات ضعيفة وغير متكيفة مع المستجدات، ولعل أبرزها: [252]

_ أسباب تاريخية: فمنذ الإستقلال لم يحظى قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالإهتمام والرعاية اللازمة من

طرف الدولة (وضعية تهميش نسبي)، بل تم الإعتماد على الصناعات المصنعة، والإكتفاء في بعض الأحيان بإحياء قيمته الجمالية والتراثية فقط، حيث ظل يتأرجح بين عدة وصايا ليس لها القدرة على كفالته؛

_ صعوبة مواكب التحولات الإقتصادية بفعل تغير البيئة المستمر وعدم إستقرارها؛

_ النظرة الدونية من بعض الأشخاص لأصحاب الحرف، لجهلهم بمردودية المؤسسات المصغر، مما حد من أعدادها وأنشطتها؛

_ ضعف الإطار القانوني والتشريعات المتخصصة في تسيير العمل وتطويره؛

_ إغلاق العديد من الأشخاص مؤسساتهم، وهجرتهم لقطاع الصناعة التقليدية والحرف نحو مجالات عمل أسهل وذات مردود أعلى، بفعل تدني مستوى بيئة الأعمال والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين بهذه المؤسسات؛

_ ضعف التحفيز الجبائي وقلة الموارد المالية الذاتية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على القروض الميسرة المناسبة (غالبية المستفيدين من إمتيازات هيئات الدعم يرفضون التعامل بالربا "القرض المصغر")؛

[252] . عبد الجبار سهيلة، حاجي كريمة، "واقع الصناعة التقليدية الجزائرية بين قصر النظر التسويقي وتحديات المنافسة "، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال (ISSN :2437-0916) -المجلد 02، العدد 01، 2016، ص 51.

_ دائقة إقتناء العتاد الضروري لعملية الإنتاج وصعوبة التموين، إلى جانب تضارب أسعار المواد الأولية، مما قيد إيجادها وتوفرها بالجودة الصحيحة والأسعار مناسبة؛

_ قلة المراكز المتخصصة في التكوين وضعف الجانب المتعلق بالمرافقة؛

_ غلاء كراء المحلات لممارسة مهنة الحرف وعدم إتباع سياسة تسويقية واضحة المعالم، مؤشرات ساهمت في تراجع وتقهقر إنتاج مؤسسات الصناعة التقليدية في الجزائر؛

_ ضعف الإعلام والترويج لمنتوج الصناعات التقليدية قلل من عدد السواح الوافدين إلى الجزائر، وأثر سلبا على المبيعات والصادرات؛

_ تضارب الإحصائيات حول العدد الحقيقي للمؤسسات المصغرة المنشأة على مستوي قطاع الصناعة التقليدية

في الجزائر، لقلة البحوث والتوثيق لمثل هذه المؤسسات وبأسس علمية، وتنامي نشاط القطاع الموازي الذي يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية.

وسعيا منها أي الدولة الجزائرية تجاوز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الحرفية وترقية قطاع الصناعة التقليدية، أنشات آلية جديدة أكثر نجاعة للمهنيين في تمثيل مصالحهم والإستماع للانشغلاتهم قصد رسم مستقبلهم وإستمرارية مؤسساتهم، تمثلت في غرفة الصناعة التقليدية والحرف.

**الفرع الثاني: حقيقة مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان:**

تحضي الولاية الحدودية الساحلية "تلمسان" بموقعً مميز على بعد 432 كلم أقصى الغرب الجزائري، يأتي أصل تسميتها من جمع "تلم" بمعنى المنبع/مخزن الماء، أما جورج مارصي فيعتقد أن إسم تلمسان من البربرية "تل" الذي يعني المنبع و" مسان" يعني الجاف لتصبح المنبع الجاف. أطلقوا عليها المؤرخين إسم "غرينادا إفريقيا"، "لؤلؤة المغرب العربي"، وكانت بالفعل مركزًا لتأثير الحضارات، لاحتوائها على مختلف أشكال وأنواع التضاريس السهــلية والسهبــية والجبــلية والساحلية موزعة حسب خصوصيات كل منطقة، وما توفره من مواد أولية أكسبها ثروات هي بمثابة وقود للصناعات التقليدية، تغطي مساحتها 9017.69 كيلومتر مربع، قطب فلاحي هام بالنظر لما تتميز به من خصوبة الأراضي، كما تزخر بثروة

غابية هامة، يمكن إستغلالها في الميادين الإنمائية مع واجهة بحرية بطول 73 كم أكسبتها قدرات معتبرة في الصيد البحري، كل هذه الثروات و أخري تعد نشاطاتها مصدر رزق للعديد من الفئات الحرفية في مختلف التخصصات و تسمح بالإبداع و التميز" فالتنمية المستدامة لا تبنى على التطور الصناعي، بل يغذيها التراث الثقافي وموارد الطبيعة والمهارة اليدوية ".

**(253)**

لاكن إذا ما أسقط هذا كله على الواقع الإقتصادي المعاش على مستوى مؤسسات الصناعة التقليدية والحرف بهذه الولاية، نسجل أنها لا تساهم إلا بقدر ضئيل جدا من إمكانياتها، وذلك لعدة مؤشرات منها حاجتها المستمرة إلى دعم الدولة، ما انعكس سلبا على إستدامتها وعجل بتوقف نشاط العديد منها.

للتعرف أكثر على واقع المؤسسات المصغرة ضمن غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان، والتدقيق أكثر في أهم المؤشرات المؤثرة على إستدامة هذه المؤسسات وإمكانية ضبطها، سلطنا الضوء على مؤسسات هذه الغرفة كونها توفر الإحتياجات الضرورية اليومية للمواطنين وتساهم في زيادة القدرات الإقتصادية والتنافسية، بالإضافة إلى المساعدة على التصدير وجلب العملة الصعبة للبلاد.

- **طبيعة نشاط المؤسسات المصغرة المهيمنة وفق الميادين المخصصة سنوات 2012-2022:**

تزخر ولاية تلمسان بالعديد من المؤسسات المصغرة، تمارس فيها مجموعة من الأنشطة التقليدية والحرفية المتنوعة، موزعة على 53 دائرة حسب ميادين مخصصة، وهذا ما يؤكده الجدول رقم 15 التالي:

253 . وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مديرية السياحة والصناعة التقليدية تلمسان، أطلع عليه يوم: 08-05-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://tlemcen.mta.gov.dz

## الجدول رقم15: النشاطات المهيمنة في المؤسسات المصغرة حسب كل الدوائر التابعة لولاية تلمسان (الفترة الممتدة من 2012 إلى 2022)

**المصدر:** من إعداد الباحث إعتمادا على إحصائيات غرفة تلمسان (2012-2022) غير منشور.

| الرقم | البلدية | صافي عدد ميادين النشاطات المتاحة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ميادين فنية | ميادين انتاج المواد | ميادين خدماتية | |
| 01 | تلمسان | 463 | 188 | 383 | 1034 |
| 02 | مغنية | 130 | 109 | 440 | 679 |
| 03 | منصورة | 129 | 74 | 192 | 394 |
| 04 | شتوان | 102 | 40 | 165 | 306 |
| 05 | الغزوات | 44 | 31 | 211 | 283 |
| 06 | الرمشي | 89 | 45 | 133 | 267 |
| 07 | سبدو | 61 | 57 | 125 | 243 |
| 08 | السواحلية | 48 | 40 | 142 | 230 |
| 09 | ندرومة | 66 | 27 | 129 | 222 |
| 10 | الحناية | 52 | 25 | 94 | 171 |
| 11 | صبرة | 38 | 14 | 60 | 112 |
| 12 | بني مستار | 39 | 14 | 40 | 93 |
| 13 | أولاد الميمون | 22 | 14 | 56 | 92 |
| 14 | فلاوسن | 10 | 12 | 39 | 61 |
| 15 | عين يوسف | 14 | 16 | 23 | 53 |
| 16 | سيدي العبدلي | 13 | 06 | 30 | 49 |
| 17 | بني وارسوس | 22 | 09 | 18 | 49 |
| 18 | دار يغمراسن | 03 | 03 | 40 | 46 |
| 19 | هنين | 01 | 09 | 35 | 45 |
| 20 | حمام بوغرارة | 12 | 07 | 26 | 45 |
| 21 | باب العسة | 03 | 05 | 36 | 44 |
| 22 | بني سنوس | 15 | 08 | 17 | 40 |
| 23 | بن سكران | 07 | 06 | 26 | 39 |
| 24 | السواني | 08 | 02 | 29 | 39 |
| 25 | تيانت | 04 | 04 | 28 | 36 |
| 26 | مرسي بن مهيدي | 15 | 03 | 19 | 35 |
| 27 | عين فزة | 13 | 09 | 14 | 35 |
| 28 | القور | 03 | 02 | 28 | 33 |
| 29 | عمير | 03 | 07 | 21 | 31 |
| 30 | العزايل | 07 | 05 | 19 | 31 |
| 31 | مسيردة فواقة | 04 | 07 | 18 | 29 |
| 32 | عين فتاح | 03 | 05 | 19 | 27 |
| 33 | بني بوسعيد | 05 | 08 | 12 | 25 |
| 34 | جبالة | 09 | 03 | 12 | 24 |
| 35 | بوحلو | 04 | 03 | 15 | 22 |
| 36 | عين تالوت | 05 | 03 | 12 | 20 |
| 37 | العريشة | 03 | 01 | 14 | 18 |
| 38 | الوادي الاخضر | 05 | 04 | 08 | 17 |
| 39 | عين النحالة | 01 | 02 | 14 | 17 |
| 40 | سبع شيوخ | 04 | 01 | 11 | 16 |
| 41 | سيدي مجاهد | 01 | 01 | 14 | 16 |
| 42 | بني خلاد | 04 | 04 | 08 | 16 |
| 43 | عين غرابة | 01 | 02 | 13 | 16 |
| 44 | عين الكبيرة | 03 | 01 | 11 | 15 |
| 45 | أولاد رياح | 01 | 01 | 11 | 13 |
| 46 | سيدي الجيلالي | 09 | 02 | 02 | 13 |
| 47 | الفحول | 00 | 01 | 08 | 09 |
| 48 | زناتة | 03 | 01 | 05 | 09 |
| 49 | بني بحدل | 00 | 00 | 07 | 07 |
| 50 | تيرني | 01 | 01 | 04 | 06 |
| 51 | سوق الثلاثاء | 02 | 01 | 03 | 06 |
| 52 | بني صميل | 01 | 00 | 05 | 06 |
| 53 | البويهي | 00 | 05 | 01 | 06 |
| **المجموع** | | **1505** | **848** | **2845** | **5198** |

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 15، أن مجموع صافي عدد نشاطات الميادين المتاحة على مستوي ولاية تلمسان الفترة الممتدة بين سنوات 2012-2022 قدر بـ 5198 نشاط، وأن أكبر عدد سجل ببلدية تلمسان بمقدار 1043 نشاط موزعة بين تخصصات فنية، خدماتية وأخري تخص إنتاج المواد، ويرجع هذا الإستحواذ إلى جانب 10 بلديات أخري تليها سجلت أكبر المجاميع على غرار بلديات مغنية، منصورة، شتوان... إلى:

_ سهولة الإنتماء لهذا القطاع وتأسيس المؤسسة الخاصة بالحرفي، لقرب المؤسسات الإدارية والمرافق العمومية؛

_ كون هذه البلديات لا تفصلها مسافات كبيرة عن الولاية التي يقطنها العديد من المسؤولين والشخصيات، ويقصدها العديد من التجار، السياح والمستهلكين مما يرفع من نسب الربح، ويشجع على إقامة مثل هذه المشاريع؛

_ سهولة الحصول على المعلومات، وقرب مراكز التكوين، مما يقلل من عدد تعثر المؤسسات ويساعد على إستدامتها؛

_ إنتشار الأسواق ومراكز البيع القريبة وتنوعها، يخفض من تكاليف المواصلات ويؤمن تغطية تكاليف الإستحقاقات.

في حين سجلت بلديات أخري مثل: تيرني، سوق الثلاثاء، البويهي مجاميع ضعيفة، كونها بلديات صنفت كمناطق الظل تعاني مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي لازالت الدولة لم تتجاوزها على غرار الفقر، البطالة، نقص المواصلات، قلة المرافق العمومية ولو بنسب متفاوت أثرت سلبا على الأنشطة الاقتصادية عامة وإنشاء المؤسسات واستدامتها خاصة.

أما فيما يخص الميادين المهيمنة، أو بالأحرى النشاطات الأكثر تواجد وممارسة في المؤسسات المصغرة على مستوي هذه الولاية (الفترة المذكورة سابقا) من خلال معطيات نفس الجدول، نجد النشاط الخدماتي والتي تقارب نسبته 55%، والمتمثل في: صناعة المجوهرات والصياغة، تحضير البيتزا، صناعة الأحذية، النجارة العامة...، وهذا راجع لتفضيلها من طرف الشباب (تتوافق مع أفكارهم، حيازتهم شهادات تكوينية، أكثر ربحا)، وكثرة الإقبال عليها من طرف المستهلكين مما يضمن إستمراريتها. يلي النشاط الخدماتي النشاط الفني المتمثل في:

صناعة الخبز التقليدي، صناعة الألبسة التقليدية، صناعة الحلويات التقليدية، صناعة الحلي التقليدي... بنسبة تقارب 29%، كون هذا التخصص متوارث عبر الأجيال، وشريحة كبيرة من النساء الماكثات بالبيت تساهم فيه، لتوفر المواد الأولية واعتماده على الجهد العضلي والفكري أكثر من الجانب المالي. أخيرا نجد نشاط إنتاج المواد، الذي لا يقل أهمية عن النشاطين السابقين، إلا أنه في هذه الولاية أقل إقبالا مقارنة بولايات الجزائر الأخرى، بنسبة تتجاوز 16% ممثل في: صناعة أفرشة الأسرة، لبان، محضر التوابل...، وربما في السنوات القادمة سيتغير هذا الترتيب، وخاصة بعد الإصلاحات المقترحة، والقرارات المتخذة من طرف الرئيس شخصيا لتطوير قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر، من خلال إستحداث الاليات وتقديم الدعم الازم لمساعدة مثل هذه المشاريع وخاصة المتعثرة منها.

- **حركية الحرفيين حسب السن على مستوي ولاية تلمسان سنوات 2012-2022:**

يعتبر السن مؤشر هاما في إنشاء المؤسسات المصغرة واستدامتها، فكلما كان المؤسس شابا متمرسا، يتمتع بصحة جيدة، تتوفر فيه شروط المقاول المبتكر، كان أجدر وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية واتخاد القرارات، تبقي على الدولة مسؤولية التوعية التحفيز، والدعم لمختلف الشرائح العمرية، إلى جانب المرافقة وتوفير مختلف الأنشطة الملبية لرغبات هؤلاء الشباب. من خلال هذا الجدول رقم16 الموالي نحصي الفئات العمرية للحرفيين الناشطين في الميادين الثلاث على مستوي ولاية تلسان قطاع الصناعة التقليدية والحرف.

**الجدول رقم 16: إحصائيات الحرفيين حسب الفئة العمرية على مستوي ولاية تلمسان سنوات 2012-2022**

| | | الشطب حسب الفئة العمرية | | ميادين النشاط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|

| السنوات | النشاط حسب الفئة العمرية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | فنية | إنتاج المواد | الخدمات | المجموع | فنية | إنتاج المواد | خدمات | المجموع | الصافي |
| 2012 | من 18 إلى 35 سنة | 11 | 11 | 32 | 54 | 01 | 03 | 03 | 07 | 47 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 80 | 56 | 252 | 388 | 14 | 21 | 58 | 93 | 295 |
| | أكثر من 50 سنة | 48 | 36 | 72 | 156 | 38 | 31 | 59 | 128 | 28 |
| 2013 | من 18 إلى 35 سنة | 22 | 12 | 68 | 102 | 02 | 02 | 07 | 11 | 91 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 79 | 59 | 298 | 436 | 28 | 29 | 92 | 149 | 287 |
| | أكثر من 50 سنة | 60 | 37 | 98 | 195 | 35 | 37 | 78 | 150 | 45 |
| 2014 | من 18 إلى 35 سنة | 20 | 30 | 111 | 161 | 04 | 02 | 20 | 26 | 135 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 120 | 70 | 359 | 549 | 24 | 26 | 122 | 172 | 377 |
| | أكثر من 50 سنة | 85 | 27 | 117 | 229 | 30 | 37 | 81 | 148 | 81 |
| 2015 | من 18 إلى 35 سنة | 16 | 22 | 154 | 192 | 06 | 03 | 28 | 37 | 155 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 104 | 53 | 340 | 497 | 45 | 29 | 118 | 192 | 305 |
| | أكثر من 50 سنة | 73 | 33 | 76 | 182 | 58 | 44 | 73 | 175 | 07 |
| 2016 | من 18 إلى 35 سنة | 38 | 30 | 112 | 180 | 09 | 13 | 37 | 59 | 121 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 117 | 68 | 287 | 472 | 33 | 19 | 133 | 185 | 287 |
| | أكثر من 50 سنة | 72 | 32 | 86 | 190 | 46 | 35 | 87 | 168 | 22 |
| 2017 | من 18 إلى 35 سنة | 23 | 25 | 131 | 179 | 07 | 03 | 40 | 50 | 129 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 77 | 26 | 155 | 258 | 39 | 27 | 111 | 177 | 81 |
| | أكثر من 50 سنة | 48 | 21 | 57 | 126 | 33 | 34 | 55 | 122 | 04 |
| 2018 | من 18 إلى 35 سنة | 42 | 31 | 112 | 185 | 18 | 10 | 50 | 78 | 107 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 87 | 40 | 161 | 288 | 46 | 25 | 107 | 178 | 110 |
| | أكثر من 50 سنة | 57 | 23 | 66 | 146 | 47 | 37 | 63 | 147 | 01- |
| 2019 | من 18 إلى 35 سنة | 35 | 25 | 119 | 179 | 12 | 12 | 41 | 65 | 114 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 78 | 34 | 97 | 209 | 47 | 27 | 99 | 173 | 36 |
| | أكثر من 50 سنة | 48 | 19 | 39 | 106 | 41 | 35 | 46 | 122 | 16- |
| 2020 | من 18 إلى 35 سنة | 49 | 35 | 110 | 194 | 19 | 08 | 34 | 61 | 133 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 95 | 43 | 93 | 231 | 37 | 15 | 83 | 135 | 96 |
| | أكثر من 50 سنة | 52 | 20 | 52 | 124 | 38 | 30 | 44 | 112 | 12 |
| 2021 | من 18 إلى 35 سنة | 66 | 47 | 157 | 270 | 21 | 12 | 60 | 93 | 177 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 126 | 42 | 148 | 316 | 54 | 29 | 72 | 155 | 161 |
| | أكثر من 50 سنة | 53 | 22 | 40 | 115 | 68 | 37 | 62 | 167 | 52- |
| 2022 | من 18 إلى 35 سنة | 83 | 30 | 149 | 262 | 28 | 21 | 84 | 133 | 129 |
| | من 36 إلى 50 سنة | 118 | 38 | 95 | 251 | 66 | 29 | 130 | 225 | 26 |
| | أكثر من 50 سنة | 63 | 14 | 22 | 99 | 50 | 29 | 66 | 145 | 46- |
| المجموع الكلي | | **2145** | **1111** | **4265** | **7521** | **1044** | **751** | **2243** | **4038** | **3483** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات غرفة الصناعات التقليدية والحرف تلمسان الفترة الممتدة بين 2012 -2022. غير منشور

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم 16 أن شريحة الفئة العمرية الممتدة من 36 إلى 50 سنة أكثر نشاطا وتأسيس للمؤسسات المصغرة مقارنة بفئات 18 إلى 35 سنة، وفئة أكثر من 50 سنة قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بتلمسان، الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و 2022، حيث سجل أكبر مجموع خاص بهده الفئة سنة 2014 بعدد قدر بـ: 549 ناشط، أي ما يعادل نسبة تتجاوز 07 % مقارنة بباقي الفئات الخاصة بهذه السنة، و الإستثناء الوحيد المسجل لهذه الفترة ، سجل سنة 2022 حيث أن الفئة العمرية الممتدة بين سنوات 18و 35 سنة سجلت أكبر مجموع بعدد قدر بـ: 262 ناشط ، أي بنسبة تتجاوز 03 %. كما أن أغلبية النشاطات المسجلة طيلة هذه الفترة سادت المجال الخدماتي بمجموع قدره 4265 ناشط، بنسبة تقارب

57 %، يليه المجال الفني بمجموع قدره 2145 ناشط، أي نسبة تتجاوز 28 %، أخيرا مجال إنتاج المواد بمجموع قدره 1111 ناشط، ما نسبته تقارب 15 %. لاكن بالرغم من أن الفئة العمرية الممتدة بين 36 سنة و50 سنة سجلت أكبر نشاط إلا أنها كذلك سجلت أكبر عملية شطب خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022 وبالخصوص سنة 2022 بمجموع يقدر بـ: 225 مشطوب مقارنة بباقي الفئات الأخرى، وأن أقل مجموع شطب سجل سنة 2012 بعدد قدر بـ: سبعة مشطوبين ما نسبته تتجاوز 0,17 % من مجموع المشطوبين خلال نفس الفترة.

- **عينات المدمجين ممثلي المؤسسات المصغرة تلمسان 2012-2022:**

تم إدراج عينات مختلفة ضمن قوائم المنتمين للمؤسسات المصغرة، قطاع الصناعة التقليدية والحرف بولاية تلمسان، وفق إجراءات تقنية مضبوطة لحركية نشاطات الغرفة وحركية الحرفين سنوات 2012 و2022، نذكر منهم:

أ. **عدد المؤهلين في الغرفة من مجموع المسجلين:** يمثلون الأشخاص المؤهلون والمدرجون على المستوى التمهيني

للحرفي وتأهيله كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم 17: إحصائيات المستوى التمهيني للحرفيين وتأهيلهم تلمسان سنوات 2012-2022**

| السنوات | المعيار | التأهيل المهني | | | المجموع | شطب حسب التأهيل المهني | | | المجموع | الصافي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | فنية | انتاج المواد | خدمات | | فنية | انتاج المواد | خدمات | | |
| 2012 | شهادة مركز التكوين المهني | 06 | 03 | 14 | 23 | 02 | 02 | 03 | 07 | 16 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 35 | 30 | 100 | 165 | 06 | 01 | 13 | 20 | 145 |
| | شهادة عمل | 89 | 68 | 228 | 385 | 09 | 08 | 27 | 44 | 341 |
| | شهادة جامعية | 01 | 01 | 04 | 06 | 02 | 01 | 00 | 03 | 03 |
| | حرفي سابق | 00 | 01 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | أخري | 07 | 00 | 11 | 18 | 34 | 43 | 77 | 154 | -136 |
| 2013 | شهادة مركز التكوين المهني | 46 | 46 | 168 | 260 | 06 | 02 | 04 | 12 | 248 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 114 | 62 | 295 | 471 | 13 | 09 | 22 | 44 | 427 |
| | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 13 | 07 | 42 | 62 | -62 |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 02 | 05 | 07 | -07 |
| | حرفي سابق | 01 | 00 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | أخري | 00 | 00 | 01 | 01 | 33 | 47 | 105 | 185 | -184 |
| 2014 | شهادة مركز التكوين المهني | 41 | 79 | 204 | 324 | 08 | 03 | 31 | 42 | 282 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 181 | 51 | 381 | 613 | 19 | 11 | 56 | 86 | 527 |
| | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 11 | 11 | 42 | 64 | -64 |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 02 | 03 | -03 |
| | حرفي سابق | 01 | 00 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | أخري | 01 | 00 | 00 | 01 | 19 | 40 | 92 | 151 | -150 |
| | شهادة مركز التكوين المهني | 29 | 30 | 85 | 144 | 12 | 09 | 43 | 64 | 80 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 77 | 30 | 196 | 303 | 40 | 13 | 67 | 120 | 183 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2015** | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 11 | 32 | 57 | 57- |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 | 01- |
| | حرفي سابق | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | أخري | 87 | 54 | 283 | 424 | 41 | 42 | 79 | 162 | 262 |
| **2016** | شهادة مركز التكوين المهني | 65 | 55 | 162 | 282 | 13 | 16 | 37 | 66 | 216 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 151 | 71 | 288 | 510 | 34 | 10 | 97 | 141 | 369 |
| | شهادة عمل | 01 | 01 | 07 | 09 | 06 | 06 | 18 | 30 | 21- |
| | شهادة جامعية | 04 | 03 | 15 | 22 | 02 | 00 | 01 | 03 | 19 |
| | حرفي سابق | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | أخري | 06 | 00 | 14 | 20 | 34 | 35 | 104 | 173 | 153- |
| **2017** | شهادة مركز التكوين المهني | 40 | 30 | 185 | 255 | 14 | 09 | 39 | 62 | 193 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 100 | 34 | 133 | 267 | 33 | 18 | 81 | 132 | 135 |
| | شهادة عمل | 06 | 06 | 21 | 33 | 04 | 04 | 18 | 26 | 07 |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 00 | 02 | 03 | 03- |
| | حرفي سابق | 01 | 00 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | أخري | 01 | 02 | 04 | 07 | 24 | 35 | 67 | 126 | 119- |
| **2018** | شهادة مركز التكوين المهني | 46 | 41 | 174 | 261 | 21 | 10 | 53 | 84 | 177 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 136 | 52 | 161 | 349 | 57 | 20 | 87 | 164 | 185 |
| | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 10 | 06 | 07 | 23 | 23- |
| | شهادة جامعية | 00 | 02 | 01 | 03 | 01 | 00 | 04 | 05 | 02- |
| | حرفي سابق | 02 | 00 | 00 | 02 | 00 | 00 | 00 | 00 | 02 |
| | أخري | 01 | 00 | 03 | 04 | 21 | 37 | 69 | 127 | 123- |
| **2019** | شهادة مركز التكوين المهني | 33 | 30 | 133 | 196 | 19 | 15 | 64 | 98 | 98 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 122 | 45 | 118 | 285 | 49 | 25 | 75 | 149 | 136 |
| | شهادة عمل | 01 | 00 | 00 | 01 | 10 | 03 | 08 | 21 | 20- |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 01 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | حرفي سابق | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 00 | 00 | 01 | 01- |
| | أخري | 03 | 04 | 04 | 11 | 20 | 31 | 40 | 91 | 80- |
| **2020** | شهادة مركز التكوين المهني | 47 | 45 | 115 | 207 | 10 | 08 | 43 | 61 | 146 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 144 | 45 | 130 | 319 | 52 | 15 | 70 | 137 | 182 |
| | شهادة عمل | 02 | 00 | 01 | 03 | 09 | 01 | 11 | 21 | 18- |
| | شهادة جامعية | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 | 01- |
| | حرفي سابق | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | أخري | 05 | 06 | 09 | 20 | 23 | 29 | 36 | 88 | 68- |
| **2021** | شهادة مركز التكوين المهني | 51 | 41 | 167 | 259 | 25 | 12 | 78 | 115 | 144 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 187 | 66 | 163 | 416 | 77 | 26 | 63 | 166 | 250 |
| | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 05 | 08 | 10 | 23 | 23- |
| | شهادة جامعية | 01 | 02 | 04 | 07 | 01 | 00 | 00 | 01 | 06 |
| | حرفي سابق | 00 | 01 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 |
| | أخري | 03 | 05 | 10 | 18 | 28 | 32 | 50 | 110 | 92- |
| **2022** | شهادة مركز التكوين المهني | 37 | 23 | 117 | 177 | 31 | 21 | 84 | 136 | 41 |
| | شهادة تأهيل من الغرفة | 218 | 54 | 135 | 407 | 86 | 21 | 132 | 239 | 168 |
| | شهادة عمل | 00 | 00 | 00 | 00 | 08 | 04 | 17 | 29 | 29- |
| | شهادة جامعية | 01 | 02 | 03 | 06 | 02 | 02 | 04 | 08 | 02- |
| | حرفي سابق | 07 | 00 | 05 | 12 | 01 | 00 | 00 | 01 | 11 |
| | أخري | 03 | 03 | 04 | 10 | 16 | 31 | 43 | 90 | 80- |
| **المجموع** | | **2141** | **1124** | **4257** | **7522** | **1030** | **753** | **2256** | **4039** | **3483** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات غرفة الصناعات التقليدية والحرف تلمسان 2012 -2022. غير منشور

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 17، أن مجموع الأشخاص المؤهلون على المستوي التمهيني للحرفيين، والمدرجون ضمن قوائم المؤسسات المصغرة قد بلغ 7522 مؤهل، خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022، وحصل أصحاب الشهادات المؤهلون على مستوي الغرفة على أكبر المجاميع خصت الميادين الثلاث طيلة هذه الفترة مقارنة بباقي الفئات الأخرى، فيم تجاوزت أعلى نسبة إستحواذ 08 % سنة 2014، الإستثناء الوحيد خلال نفس

الفترة سجل سنة 2012، حيث عاد تسجيل أكبر مجموع بين فيئات المؤهلين للأشخاص الحاصلين على شهادة عمل بعدد قدر بـ: 385 مؤهل، ما نسبته تتجاوز 05 %. أما فيما يخص المشطوبين فقد بلغ عددهم 4039 مشطوب الفترة المستهدفة، وقد كان الأشخاص الحاصلين على شهادات تأهيل من الغرفة الأكثر شطبا، حيث سجلت أكبر نسبة شطب سنة 2022، قاربت 06 %، يليها الفئات الأخرى على سبيل المثال لا الحصر الأشخاص الذين يقدمون ( تصريح شرفي بشهادة شخصين من البلدية مع التحفض في بعض النشاطات كمرصص و توصيل الغاز ، توصية أو تزكية من طرف السلطات العمومية كالوالي أو المدير العام الصناعة التقليدية بالوزارة الوصية،...) ، وقد سجل أكبر مجموع شطب في الميادين الثلاث خاص بهذه الفئة بعدد قدر بـ: 185 مشطوب سنة 2013، ما نسبته تتجاوز 4 %.

**ب. المستفيدين من أجهزة الدعم المختلفة المسجلين في سجل الصناعة التقليدية والحرف:** بعد قرار

الحكومة الجزائرية بضم قطاع الصناعة التقليدية والحرف إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية سنة 2002 ضمن إستراتيجيتها التنموية وتعزيزها باعتماد برنامج عمل من أجل تحقيق تنمية مستدامة للصناعة التقليدية، حرصت الوزارة الوصية على إستفادة حاملي المشاريع الحرفية من الإمتيازات المالية والجبائية، تسهر على إيصالها مختلف هيئات الدعم من تقديم المشورة الإقتصادية والفنية والمساعدات المالية، وكذا متابعة مشروعات المتعاملين ،حيث كانت غرف الصناعة التقليدية وفي مقدمتها غرفة تلمسان حلقة وصل، ووسيط إعلامي لتعميم أحكام والإستفادة من موارد هذه الصناديق بما يتلاءم مع خصوصيات القطاع وقدرات الحرفيين، خاصة فيما يتعلّق بالضمانات وملائمة شروط الإستفادة (تحديد السن، مبلغ القرض، الإمتيازات الجبائية)، ولعل معطيات الجدول الموالي التي تخص عدد الحرفيين المستفيدين من آليات الدعم المذكورة سنوات 2012-2022، تعبير عن إرادة الدولة

في إعطاء هذا القطاع بعده الإقتصادي والإجتماعي والثقافي الكامل وتمكينه من أداء الأدوار المنوطة به. [254]

**الجدول رقم 18: إحصاء الحرفيين المسجلين المستفيدين من آليات الدعم ANADE-ANGEM-CNAC**

| السنوات | ANADE | CNAC | ANGEM | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **2012** | 00 | 00 | 00 | **00** |
| **2013** | 45 | 10 | 09 | **64** |
| **2014** | 65 | 38 | 18 | **121** |
| **2015** | 34 | 19 | 11 | **64** |
| **2016** | 03 | 03 | 03 | **09** |
| **2017** | 00 | 00 | 00 | **00** |
| **2018** | 02 | 02 | 04 | **08** |
| **2019** | 09 | 03 | 09 | **21** |
| **2020** | 05 | 01 | 02 | **08** |
| **2021** | 18 | 06 | 05 | **29** |
| **2022** | 24 | 02 | 04 | **30** |
| **المجموع** | **205** | **84** | **65** | **354** |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية تلمسان الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022. غير منشور

معطيات الجدول رقم 18 المصرح بها من طرف غرفة تلمسان سنوات 2012-2022، دليل على أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) سابقا، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتي (ANADE) حاليا، شكلت ولازالت تشكل الهيئة الأكثر طلبا من طرف الحرفيين في دعم مشاريعهم الحرفية، فقد تم تسجيل 205 مشروع حرفي أنشأ بعد الإستفادة من دعم هذه الهيئة، أي ما يقارب نسبة 58 % من مجموع المشاريع المنشأة بدعم من هذه الهيئات، و خصت سنة 2014 بأكثر إنشاء للمشاريع ما قوامه 65 مشروع ، خلال الفترة المذكورة أي ما نسبته تقارب 32 % من مجموع السنوات، وهذا راجع للتسهيلات والإمتيازات الإدارية التي عرفتها هذه السنة مصاحبة للإنتخابات الرئاسية.

[254] . بن عيسى محمد المهدي، بن العمودي جليلة، إستراتيجيه تنمية المؤسسة الحرفية في الجزائر–نظام الإنتاج المحلي (SPL)نموذجا-، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،18 و19 أفريل 2012، ص06.

يلي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتي وفقا لترتيب الهيئات الأكثر إقبالا من طرف الحرفيين في تمويل تأسيس مشروعاتهم الحرفية" الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، حيث قام هذا الأخير بدعم إنشاء ما مجموعه 84 مشروع حرفي، أي نسبة تقارب 24 %، في حين وأخيرا تولت الوكالة الوطنية لتسيري القرض المصغر (ANGEM) دعم إنشاء 65 مشروع حرفي خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022، ما نسبته تتجاوز 18 %.

- **تطور حركية حرفيي المؤسسات المصغرة في مجال التسجيل والشطب على مستوي ولاية تلمسان:**

أفضت عملية المتابعة والإحصاء المشكلة على مستوي غـرفة الـصناعة الـتقليدية والـحرف بولاية تلمسان، خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022، والمخول لها تتبع عملية تطور حركية حرفيين المؤسسات المصغرة ونشاطاتهم المختلفة في مجال التسجيل والشطب إلى النتائج التالية:

## الجدول رقم 19: حركية حرفيي المؤسسات المصغرة المسجلين والمشطوبين في الميادين الثلاث الفترة الممتدة بين سنوات 2012-2022

| السنوات | الفنية | | | | إنتاج المواد | | | | الخدمات | | | | المجموع | | | | المجموع الكلي | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | رواد الأعمال | | المشطوبين | | رواد الأعمال | | المشطوبين | | رواد الأعمال | | المشطوبين | | رواد الأعمال | | المشطوبين | | | | |
| | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | رجال | نساء | المسجلين | المشطوبين | الصافي |
| **2012** | 65 | 76 | 33 | 20 | 76 | 24 | 48 | 07 | 318 | 39 | 108 | 12 | 459 | 139 | 189 | 39 | 598 | 228 | **370** |
| **2013** | 77 | 82 | 37 | 28 | 93 | 16 | 65 | 03 | 423 | 42 | 154 | 23 | 593 | 140 | 256 | 54 | 733 | 310 | **423** |
| **2014** | 112 | 113 | 30 | 28 | 115 | 12 | 54 | 11 | 541 | 46 | 195 | 28 | 768 | 171 | 279 | 67 | 939 | 346 | **593** |
| **2015** | 98 | 95 | 58 | 51 | 95 | 13 | 64 | 12 | 527 | 43 | 199 | 20 | 720 | 151 | 321 | 83 | 871 | 404 | **467** |
| **2016** | 140 | 87 | 54 | 36 | 122 | 08 | 61 | 06 | 449 | 37 | 234 | 22 | 711 | 132 | 349 | 64 | 843 | 413 | **430** |
| **2017** | 81 | 67 | 35 | 44 | 67 | 05 | 50 | 14 | 296 | 47 | 184 | 22 | 444 | 119 | 269 | 80 | 563 | 349 | **214** |
| **2018** | 94 | 92 | 60 | 51 | 85 | 09 | 68 | 04 | 291 | 48 | 191 | 29 | 470 | 149 | 319 | 84 | 619 | 403 | **216** |
| **2019** | 81 | 80 | 50 | 50 | 68 | 10 | 62 | 12 | 224 | 31 | 167 | 19 | 373 | 121 | 279 | 81 | 494 | 360 | **134** |
| **2020** | 113 | 83 | 59 | 35 | 87 | 11 | 41 | 12 | 225 | 30 | 146 | 15 | 425 | 124 | 246 | 62 | 549 | 308 | **241** |
| **2021** | 101 | 144 | 71 | 72 | 83 | 28 | 64 | 14 | 301 | 44 | 165 | 29 | 485 | 216 | 300 | 115 | 701 | 415 | **286** |
| **2022** | 138 | 126 | 62 | 82 | 59 | 23 | 64 | 15 | 229 | 37 | 256 | 24 | 426 | 186 | 382 | 121 | 612 | 503 | **109** |
| **المجموع** | 1100 | 1045 | 549 | 497 | 950 | 159 | 641 | 110 | 3824 | 444 | 1999 | 243 | 5874 | 1648 | 3189 | 850 | 7522 | 4039 | **3483** |
| | **2145** | | **1046** | | **1109** | | **751** | | **4268** | | **2242** | | **7522** | | **4039** | | **3483** | | |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية تلمسان الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022. غير منشور

النتائج المحصل عليها في الميادين الثلاث ( فنية، إنتاج المواد، الخدمات)، خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022، والمدونة في الجدول رقم 19 تؤكد لنا أن عدد الحرفيين رواد الأعمال على مستوي المؤسسات المصغرة بولاية تلمسان، و الفاعلين على مستوي غرفة هذه الولاية يقدر بـ: 3483 حرفي ، و هذا العدد يمكن إعتباره تصاعدي مشجع على ما كان عليه في السنوات السابقة2381 الفترة الممتدة بين سنوات 2001 و2011 ، لكن يبقي ضئيل مقارنة بعدد المؤسسات المسجلة و الناشطة على مستوي ولايات أخري لنفس الدولة، أو لدول أجنبية رائدة في قطاع الصناعة التقليدية ، فهو لا يفي بالغرض من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية المحلية ، بالرغم من تدخل الدولة و المجهودات المبذولة من طرف الحكومة، و هذا راجع إلى مجموعة من العوامل المساعدة، و أخري ساهمت بشكل كبير في توقف العديد من المشاريع الحرفية بهذه الولاية و حدت من إستدامة العديد من المؤسسات ، مما عجل بتصفيتها أو غلقها، و للوقوف على أهم الإجراءات المتخذة و المساعدات المقدمة من طرف غرفة هذه الولاية لإعادة بعث هذه المؤسسات المصغرة و استدامتها، و خاصة المتعثرة منها و تشخيص أهم الصعوبات ، إنتقلنا إلى مقر هذه الغرفة الكائن بالمشور تلمسان، و إلتقينا بالجهة الوصية لنحصل على المعلومات و الإحصائيات التالية:

أ. **الحرفيين الفاعلين على مستوى هذه الغرفة:** سجل على مستوي غرفة تلمسان قطاع الصناعة التقليدية

والحرف 7522 حرفي ناشط في الميادين الثلاث، يمثلون مؤسساتهم المصغرة ما بين سنوات 2012 و2022، عدد فئة الذكور منهم تقدر بـ: 5874 حرفي ما يعادل نسبة مشاركة رجال تتجاوز 78%، تقابلها نسبة مشاركة نسوية 22%، أي 1648 ناشطة حرفية. وهذا إن دل فإنه يدل على أن نسبة تأسيس النساء للمؤسسات المصغرة الحرفية تبقى ضعيفة مقارنة بنسبة مشاركة الرجال، وهذا ما يتضح جليا من خلال الجدول رقم 20 أسفله:

**الجدول رقم 20: إحصائيات الحرفيين الفاعلين حسب الميادين الثلاث خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012-2022**

| السنوات | الفنية | | إنتاج المواد | | الخدمات | | مجموع رواد الاعمال | | المجموع الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | |
| **2012** | 65 | 76 | 76 | 24 | 318 | 39 | 459 | 139 | **598** |
| **2013** | 77 | 82 | 93 | 16 | 423 | 42 | 593 | 140 | **733** |
| **2014** | 112 | 113 | 115 | 12 | 541 | 46 | 768 | 171 | **939** |
| **2015** | 98 | 95 | 95 | 13 | 527 | 43 | 720 | 151 | **871** |
| **2016** | 140 | 87 | 122 | 8 | 449 | 37 | 711 | 132 | **843** |
| **2017** | 81 | 67 | 67 | 5 | 296 | 47 | 444 | 119 | **563** |
| **2018** | 94 | 92 | 85 | 9 | 291 | 48 | 470 | 149 | **619** |
| **2019** | 81 | 80 | 68 | 10 | 224 | 31 | 373 | 121 | **494** |
| **2020** | 113 | 83 | 87 | 11 | 225 | 30 | 425 | 124 | **549** |
| **2021** | 101 | 144 | 83 | 28 | 301 | 44 | 485 | 216 | **701** |
| **2022** | 138 | 126 | 59 | 23 | 229 | 37 | 426 | 186 | **612** |
| **المجموع** | 1100 | 1045 | 950 | 159 | 3824 | 444 | 5874 | 1648 | **7522** |
| | **2145** | | **1109** | | **4268** | | **7522** | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات الجدول رقم 19غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان. غير منشور

إحصائيات الجدول رقم 20، تعكس تباين وتفاوت تطور عدد الحرفيين الفاعلين على مستوي مؤسسات الـــصناعة الـــتقليدية والـــحرف بولاية تلمسان حسب الميادين الثلاث، حيث نحصي أن تخصص الصناعة التقليدية للخدمات يقدر بـ 4268 ناشط ما يقارب 57% مؤسسة مصغرة، وأن أكبر عدد رواد الأعمال (إنشاء المؤسسات) خص صنف الرجال سنة 2014. وتعد هذه النسبة والعدد الأعلى نوعا ما مقارنة مع نشاط حاملي المشاريع المتناهية الصغر في تخصص الصناعة التقليدية الفنية المقدر بـ 2145 ناشط، ما يعادل نسبة 28%، إلا أن هذه المرة كان تأسيس المؤسسات الأعلى من نصيب فئة النساء بـ 144 ناشطة سنة 2021. وأما فيما يخص عدد المنتمين والعاملين في تخصص الصناعة التقليدية لإنتاج المواد فيقدر بـ 1109 عامل، والنسبة المئوية تقارب 15%، حيث شهدت فئة الرجال سنة 2016 أعلى عدد نشاط 122 مقارنة بفئة النساء والسنوات الأخرى. وعامة يرجع القائمين على الغرفة هذا التطور والإرتفاع الجد ملحوظ في عدد حاملي المشاريع المتناهية الصغر والمنتمين لمؤسسات هذا القطاع بالدرجة الأولى إلى نجاعة الحملات التحسيسية المجسدة من طرف أعوان الغرفة على المستوى الداخلي والخارجي، والتسهيلات الإدارية المقدمة على النحو التالي:

_ دعم إنشاء وتسيير المؤسسات المصغرة، من خلال تحسيس وتوعية الحرفيين المسجلين على مصالح الغرفة، وإرشادهم للحرف الملائمة لطبيعة أنشطتهم؛

_ برمجة وتخصيص خرجات ميدانية ولا سيما مناطق الظل، بالتنسيق بين مديرية السياحة والصناعة التقليدية والبلديات، هدفها التقرب أكثر من واقع الحرفيين وتشجيعهم على ممارسة أعمالهم بطريقة رسمية بتسجيل أنفسهم في سجل الصناعة التقليدية والحرف على مستوى الغرفة؛

_ إلزامية صندوق الضمان الإجتماعي لغير الأجراء عدد كبير من أصحاب المهن تسجيل أنفسهم على مستوى الغرفة وحيازتهم على بطاقة الحرفي؛

_ إدماج بطاقة الحرفي ضمن ملف المستفدين من الدعم الحكومي، وإستفادة المتحصلين عليها من تكملة السنوات المتبقية لهم من أجل تسوية وضعيتهم للإحالة على التقاعد؛

_ إعتماد طابع الأولوية بمرافقة الموارد البشرية عن طريق التكوين، للرفع من مستوي تأهيل الحرفيين وتحقيق الإستمرارية، بالتكييف ممارسة النشاط الحرفي مع التحولات الإقتصادية الجارية؛

_ الجمع بين أرباب الصنعة وكذا مراكز التكوين المهني لسد الفجوة في نوعية التكوين؛

_ تسخير هيئات دعم متعددة، لتقديم المال والقروض للمؤسسات الحرفية والتنسيق معها، من خلال عمليات التأهيل والتكوين وأخري للترقية وتحسين التنافسية، لتحصيل مختلف أنماط الإبتكارات في مجال التسيير والتطوير؛

_ تمكين الحرفيين من الحصول على العملة الصعبة المستغلة في إستيراد حاجياتهم من المواد الأولية، والمشاركة في المعارض الدولية؛

_ حضيت الأعمال التسويقية والترويجية بمساعدة الغرفة ببيع العديد من المنتجات الحرفية عن طريق قاعة العرض، التظاهرات المحلية والوطنية..، وتم في نفس الإطار وضع الشروط التي يتم على إثرها منح تسمية صناعة تقليدية جزائرية وكذا علامة الدمغة لهذه المنتوجات؛

_ تنظيم المسابقات وإستحداث جوائز الصناعة التقليدية؛

_ تخصيص فضاءات إعلامية للنشر وإعلام الحرفيين بكل مستجدات القطاع، مع إشراك أعضاء الجمعية العامة في هذه العملية؛

_ تأسيس أنوية ونقابات من الحرفيين الناشطين، قصد مد جسور التواصل والتشاور للتفكير الجماعي مع أصحاب المهن الحقيقيين، لإستدامة المؤسسات ومساعدة المتضررين.

**ب. الحرفيين المشطوبين من طرف هذه الغرفة:** خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022، تم

إحصاء من طرف غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية تلمسان 4039 حرفي مشطوب، منهم 3189 تخص فئة الذكور المشطوبين، بنسبة 79%. و850 لفئة الإناث بنسبة شطب نسوية لمختلف النشاطات الحرفية تتجاوز 21%. أكثر ما يميز هذه الفترة من خلال الإحصائيات المسجلة في هذا القطاع، أن نسبة شطب فئة الذكور (الرجال القائمين على تسيير مؤسساتهم) في الميادين الثلاث (الفنية، إنتاج المواد، الخدمات) مرتفعة مقارنة بفئة الإناث. وهذا ما يؤكده الجدول رقم 21 الموالي:

**الجدول رقم 21: إحصائيات الحرفيين المشطوبين حسب الميادين الثلاث خلال الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022.**

| السنوات | الفنية | | إنتاج المواد | | الخدمات | | مجموع المشطوبين | | المجموع الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | ذكور | إناث | |
| **2012** | 33 | 20 | 48 | 7 | 108 | 12 | 189 | 39 | **228** |
| **2013** | 37 | 28 | 65 | 3 | 154 | 23 | 256 | 54 | **310** |
| **2014** | 30 | 28 | 54 | 11 | 195 | 28 | 279 | 67 | **346** |
| **2015** | 58 | 51 | 64 | 12 | 199 | 20 | 321 | 83 | **404** |
| **2016** | 54 | 36 | 61 | 6 | 234 | 22 | 349 | 64 | **413** |
| **2017** | 35 | 44 | 50 | 14 | 184 | 22 | 269 | 80 | **349** |
| **2018** | 60 | 51 | 68 | 4 | 191 | 29 | 319 | 84 | **403** |
| **2019** | 50 | 50 | 62 | 12 | 167 | 19 | 279 | 81 | **360** |
| **2020** | 59 | 35 | 41 | 12 | 146 | 15 | 246 | 62 | **308** |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2021** | 71 | 72 | 64 | 14 | 165 | 29 | 300 | 115 | **415** |
| **2022** | 62 | 82 | 64 | 15 | 256 | 24 | 382 | 121 | **503** |
| **المجموع** | 549 | 497 | 641 | 110 | 1999 | 243 | 3189 | 850 | **4039** |
| | **1046** | | **751** | | **2242** | | **4039** | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات الجدول رقم 19 غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان. غير منشور

يتضح من خلال الجدول رقم 21، أن عدد المشطوبين في إرتفاع مقارنة بعدد الفاعلين لكلى الجنسين، بالرغم من كل التدابير التحفيزية المتخذة والتسهيلات الإدارية الممنوحة، سوآءا على المستوي الوطني أو من طرف الغرفة، ما أسفر عن توقف العديد من المؤسسات المصغرة على مستوي هذا القطاع وتعثر البعض الآخر في مزاولة نشاطها، حيث سجلت النسبة العالية من المشطوبين على مستوي تخصص الصناعة التقليدية للخدمات 55%، بعدد يقدر بـ 2242، وبالذات سنة 2022 فئة الرجال بعدد 256 مشطوب. في نفس السنة أي 2022 سجل أعلى شطب فئة النساء بعدد يقدر بـ 82، لكن يخص الصناعة التقليدية الفنية التي بدورها كان عدد المشطوبين فيها خلال فترة 2012 إلى 2022، يقدر بـ 1046 مشطوب ما يقارب نسبة 26%. فيما كان أقلهم شطب تخصص الصناعة التقليدية لإنتاج المواد بعدد يقدر بـ 751 حيث قاربت النسبة المئوية 19%، وسجل أعلى عدد شطب في هذا الميدان سنة 2018، بـ 68 شطب فئة الرجال.

بعد الزيارات وعملية التحري المخصصة من طرف أعوان الغرفة الى العديد من المؤسسات المصغرة، والمقابلات المسجلة لشريحة الحرفيين الراغبين في شطب نشاطاتهم من سجل الصناعة التقليدية والحرف، تبين أن هناك العديد من المؤشرات والأسباب الرئيسية التي أدت إلى إرتفاع نسبة الشطب نذكر منها:

_ هشاشة الصلة بين الحرفيين والغرفة، أوجد جزء كبير من تركيبة هذا القطاع غير رسمي، إذ نجد نسبة عالية من الحرفيين يمارسون أنشطتهم متخفين وبدون تصريح؛

_ صعوبة مطابقة المنتجات الحرفية لمقاييس الجودة والنوعية: فبتطبيق مفهوم الجودة المركب أساسا من (المواد الأولية، الرموز، تقنية العمل) وعملية التفاعل بينهم للحصول على المنتج التقليدي الأصيل، غياب أحد هذه الأساسيات أو ضعف تركيزها، يفقد المنتج أصالته ويقلل الإقبال عليه، وبالتالي صعوبة تسويقه؛

_ العديد من النشاطات الحرفية المطلوبة من طرف الشباب غير مدمجة ضمن قائمة نشاطات الصناعة التقليدية

والحرف المعمول بها، ما يتعارض مع أفكارهم ويحد من إنشاء مؤسساتهم؛

_ أكثرية المسجلين على مستوى سجل الصناعة التقليدية والحرف يفضلون مجال نشاطات الصناعة التقليدية للخدمات المرتبطة بالتهيئة، الصيانة وتزيين المباني، فعدم حصولهم على هذه المشاريع بسبب عدم الحصول على الكفاءة جعل الكثير منهم يتخلون عن بطاقة الحرفي، والعمل كأجير لدى المقاول؛

_ تفضيل هيئات الدعم حاملي المشاريع المسجلين على مستوي السجل التجاري وتشجيعهم، عوض شهادة أهلية المسجلين على مستوى الغرفة؛

_ الإنتقال من بطاقة الحرفي إلى السجل التجاري: وذلك بفعل توسيع العديد من الحرفيين مجال نشاطاتهم إلى نشاطات أخرى مرتبطة بالصناعة والبيع للمنتوجات؛

_ قلة المحلات المهنية المسطرة في إطار البرامج التنموية، وإرتفاع تكاليف الكراء ساهم كثيرا في تعثر العديد من المؤسسات، والإنتماء للأسواق الموازية؛

_ إضطر بعض الحرفيين التوقف عن ممارسة نشاطهم بمجرد إنتهاء مدة عقد الإيجار، بسبب رفض صاحب المحل تمديد مدة الإيجار؛

_ فئة كبيرة من الحرفيين تحصلوا على منصب عمل ضمن المؤسسات العمومية، ما جعلهم يغلقون مؤسساتهم الخاصة؛

_ الحرفيين المسجلين على مستوى الغرفة والراغبين في الحصول على منحة البطالة شطب بطاقتهم المهنية وفقا للمرسوم التنفيذي، رقم 22-70 الذي يحدد شروط وكيفيات ومبلغ منحة البطالة؛

_ رغبة العديد من الشباب الإستفادة من برنامج السكن العمومي الإيجاري؛

_ بغية تسوية الملفات الخاصة بالتقاعد، إضطر العديد من الحرفيين شطب أنفسهم على مستوى الغرفة.

- **مناصب الشغل المستحدثة حسب طبيعة النشاط الفترة الزمنية الممتدة بين سنوات 2012-2022:**

نظرا للإقبال الكبير عليها من قبل العديد من رواد الأعمال وبساطة إستثماراتها، أثبتت المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها وفي مقدمتها المصغرة المندرجة ضمن قطاع الصناعة التقليدية والحرف، والذي يمتلك مرونة عالية في التوظيف، ويعتمد بالأساس على تكثيف اليد العاملة أكثر منه على ضخامة رأس المال، فعاليتها في ترقية النشاط الإقتصادي، وقدرتها على توفَير واستحداث مناصب شغل عوض طلبها كمدخل لتحقيق النمو والتنوع الإقتصادي لشريحة مهمة من الأفراد، وامتصاص معدلات البطالة. وهذا ما وافق تصريح المدير العام للصناعة التقليدية بوزارة السياحة كمال بوعام للوكالة الأنباء الجزائرية يوم 15 فيفري 2024، أن العدد الاجمالي لمناصب الشغل في قطاع الصناعة التقليدية ومن خلال مؤسساته، بلغت في مارس 2021 مليون و84 ألف و172 منصب شغل، أي بزيادة تفوق 84 ألف منصب شغل دائم، حيث كانت تقدر إلى غاية نهاية 2020 بمليون و289 منصب شغل. وتم توفير 335 مليار دج من الناتج الداخلي الخام.[255]

وما غرفة تلمسان إلا عينة من الغرف المتواجدة على مستوي الوطن، التي يمكن من خلال معطيات الجدول التالي المصرح لنا به من طرفها، الإضطلاع على مناصب الشغل المستحدثة حسب طبيعة النشاط الفترة الزمنية الممتدة بين سنوات 2012-2022 وتحليلها:

**الجدول رقم 22: مناصب الشغل المستحدثة حسب طبيعة النشاط الفترة الزمنية الممتدة بين سنوات 2012-2022**

| السنوات | الفنية | | | المناصب المحدثة | إنتاج المواد | | | المناصب المحدثة | الخدمات | | | المناصب المحدثة | مـ الم الـ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | رواد الأعمال | الشطب | الصافي | | رواد الأعمال | الشطب | الصافي | | رواد الأعمال | الشطب | الصافي | | |
| **2012** | 141 | 53 | 88 | **325.6** | 100 | 55 | 45 | **112.5** | 357 | 120 | 237 | **450.3** | **3.4** |

[255] . وكالة الأنباء الجزائرية، السبت 04 ماي 2024، قطاع الصناعة التقليدية والحرف ساهم في إنشاء أزيد من 84 ألف منصب شغل في ظرف أشهر، أطلع عليه يوم:15-02-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://www.aps.dz/ar/economie

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2013** | 159 | 65 | 1099 | **347.8** | 109 | 68 | 41 | **102.5** | 465 | 177 | 288 | **547.2** | **7.5** |
| **2014** | 225 | 58 | 167 | **617.9** | 127 | 65 | 62 | **155** | 587 | 223 | 364 | **691.6** | **4.5** |
| **2015** | 193 | 109 | 84 | **310.8** | 108 | 76 | 32 | **80** | 570 | 219 | 351 | **666.9** | **7.7** |
| **2016** | 227 | 90 | 137 | **506.9** | 130 | 67 | 63 | **157.5** | 486 | 256 | 230 | **437** | **1.4** |
| **2017** | 148 | 79 | 69 | **255.3** | 72 | 64 | 08 | **20** | 343 | 206 | 137 | **260.3** | **5.6** |
| **2018** | 186 | 111 | 75 | **277.5** | 94 | 72 | 22 | **55** | 339 | 220 | 119 | **226.1** | **3.6** |
| **2019** | 161 | 100 | 61 | **225.7** | 78 | 74 | 04 | **10** | 255 | 186 | 69 | **131.1** | **6.8** |
| **2020** | 196 | 94 | 102 | **377.4** | 98 | 53 | 45 | **112.5** | 255 | 161 | 94 | **178.6** | **3.5** |
| **2021** | 245 | 143 | 102 | **377.4** | 111 | 78 | 33 | **82.5** | 345 | 194 | 151 | **286.9** | **5.8** |
| **2022** | 264 | 144 | 120 | **444** | 82 | 79 | 03 | **07.5** | 266 | 280 | 14- | **26.6-** | **4.9** |
| **المجموع** | 2145 | 1046 | 1099 | **4066.3** | 1109 | 751 | 358 | **895** | 4268 | 2242 | 2026 | **3849.4** | **0.7** |

**المصدر:** من إعداد الباحث إعتمادا على إحصائيات الجدول رقم: 19.

نستخلص من نتائج الجدول رقم 22 أعلاه أن مجموع المناصب المحدثة من طرف المؤسسات المصغرة، قطاع الصناعة التقليدية والحرف غرفة تلمسان، الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022 بلغت أكثر من 8810 منصب شغل دائم في مختلف ميادين النشاط، حيث سجلت مناصب الشغل المحدثة النشاط الفني أكبر مجموع قدر بـ: 4066.3 منصب دائم، ما نسبته تتجاوز 46%، بالرغم من أن مجموع الحرفيين الخاص بنشاط الخدمات تجاوز مجموع الحرفيين الخاص بنشاط الفنية بفارق قدر بـ: 2123 حرفي، يليه الميدان الخدماتي بمجموع 3849.4 منصب شغل دائم ، بنسبة تقارب 44%، أخيرا نجد نشاط إنتاج المواد بمجموع قدر بـ: 895 منصب شغل دائم ، ما نسبته تتجاوز 10%. وأن هذا التقدير الحقيقي تم من خلال عملية حسابية تقوم على أساس أن:

صافي الحرفيين رواد الأعمال خلال كل سنة طيلة الفترة المستهدفة، الخاص بالأنشطة المتوفرة يضرب (x) بعدد أو مؤشر مناصب الشغل مقدمة من طرف وزارة السياحة والصناعة التقليدية بالجزائر لنحصل على:

_ نشاط الصناعة التقليدية الفنية ضرب (×3.7)؛

_ نشاط الصناعة التقليدية إنتاج المواد ضرب (× 2.5)؛

_ نشاط الصناعة التقليدية للخدمات ضرب (× 1.9).

- في الأخير نحصل على النتائج المدونة في الجدول أعلاه **مثال:** سنة 2021.

- صافي الصناعة التقليدية الفنية: 102 - صافي الصناعة التقليدية لإنتاج المواد: 33

عدد مناصب الشغل: 102 x 3.7 = 377.4. عدد مناصب العمل: 33 x 2.5 = 82.5.

- صافي الصناعة التقليدية للخدمات: 151

عدد مناصب العمل: 151 x 1.9=286.9.

- الملاحظ مما سبق، يمكن القول إن قطاع الصناعات التقليدية ومن خلاله مؤسساته المصغرة في ولاية

تلمسان قد حقق إستحداث للمناصب الشغل ولو بصفة معتبرة، إلا أنه لا زال يعاني مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تحول دون سيرورة نشاطه، وتحقيق أهدافه، والواجب التغلب عليها بتظافر الجهود

**الفرع الثالث: تفسير النتائج المتوصل إليها**

مرت المؤسسة المصغرة الحرفية، الفردية والعائلية في الجزائر المعتمدة على مال تأسيسي ضئيل، والتي تشغل عادة الأقرباء والأصدقاء والنساء دون الإلتزام بالمؤهلات الدراسية والشهادات الرسمية، بل تعتمد مهارات عمالية بسيطة، ولا تتطلب تقنيات تكنولوجية كبيرة ومكلفة، بعدة مراحل تركت آثارها على سياق نموها وتطورها، كان مستهلها إعتماد تعريف قانوني للصناعة التقليدية والحرف بموجب الأمر96-01 المؤرخ في10جانفي 1996 ، ما منحها قاعدة تشريعية و زودها فيما بعد بهيئات تأطير جوارية كانت مفقودة سابقا تمثلت في غرف الصناعة التقليدية و الحرف، و منها الكائنة على مستوي ولاية تلمسان (هدف الدراسة)، و التي اعتبرت من أنجح الآليات المنشأة من طرف الحكومة الجزائرية ، باعتبارها أكثر نجاعة للمهنيين في تمثيل مصالحهم، و كونها الشريك الأمثل للدولة في تنفيد سياستها الترقوية الخاصة بالمؤسسات الحرفية. إمتدت لتشمل تحويل القطاع إلى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002، تلا ذلك تبني إستراتيجية حكومية مستحدثة لدعم وتطوير قطاع الصناعة التقليدية والحرف، التي من شأهنا المساهمة أولا في الحفاظ على النسيج القاعدي المكون من مؤسسات مصغّرة ذات طابع حرفي، يتجسد دورها في تحقيق التنمية المحلية المنشودة، بتلبية إحتياجات المواطن الأساسية وتثمين دور المرأة خصوصا بالمناطق الريفية، ما يساهم في تحقيق إستقرار السكان والتوازن الجهوي، ضف إلى ذلك

قدرتها الكبيرة على إمتصاص البطالة و توفير فرص عمل بإمكانيات محدودة، وكذا تحفيز الإستثمارات وتحسين المناخ الإستثماري، و ترقية النشاط السياحي في القطاع، والتي أحرز تطبيقها نتائج محفزة في مختلف المجالات.

تحليل ما سبق، ومن خلال هذه الدراسة التي إمتدت من الفترة 2012 إلى 2022، يتبين أنه توجد مؤشرات إقتصادية عديدة يمكن الإستفادة منها لتحصيل الإستبيان الخاص بدراستنا، والمراد منه تخصيص مجموعة من المؤشرات وضبطها للتحقيق إستدامة المؤسسات المصغرة، كون أن المؤسسات الحرفية المصغرة تثبت وزنها، وأنها ذات جدوى إقتصادية تمتلك مؤهلات للمنافسة الدولية. توصلنا كذلك إلى أن:

_ هناك ضرورة حقيقية وأهمية بالغة، وحاجة ملحة للإهتمام وتطوير قطاع الصناعة التقليدية والحرف ومن خلاله مؤسساته، كون هذه الأخيرة تتمتع بخصائص تضمن فعالية إستدامة المشاريع، بقدرتها على جعلها منفذا تنمويا لإستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بطريقة عقلانية، والتعويل عليها من خلال ترقيتها وضمان التمويل للحرفيين إلى جانب المرافقة والمتابعة والتسويق، كأسس ومؤشرات نجاح وإستدامة في هذا المجال؛

_ تعتبر المؤسسات الحرفية المصغرة إحدى المنابع الرئيسية والمحركات القادرة على إستحداث التنمية الإقتصادية، كونها لا تتطلب رأس مال كبير لتجسيد الأفكار والإبتكار، أو حجم ضخم من الآلات والموارد لتوفير مناصب الشغل وتخفيف البطالة؛

_ كلما كان هناك إستقرار قانوني في الجانب التشريعي، وتواجد تأطير محكم لمجموعة من المؤشرات على غرار التوعية، الإعلام، مرافقة المسجلين في مختلف ميادين الأنشطة الحرفية لتشمل التسويق والتوزيع، بالإضافة إلى تفعيل هيئات عديدة لتقديم الدعم المالي والقروض...، كلما زادت فرص تأسيس أكبر للمؤسسات المصغرة وتوسعها على مستوي هذا القطاع واستدامتها؛

_ ضمن تنفيذ سياستها الإستراتيجية لتحفيز الشباب على إنشاء مؤسسات خاصة بهم وإستدامتها، وفرت السلطات الجزائرية عدة أنشطة في قطاع الصناعة التقليدية والحرف، وتعمل جاهدة على تعميمها عبر ربوع الوطن قصد إنعاش الإقتصاد وتنوعه؛

_ تعد غرف الصناعة التقليدية والحرف بمثابة عهد جديد ومرحلة تنظيم بامتياز، من شأنها إرساء مجموعة من الإجراءات والقواعد تضمن إمتداد مؤسسات القطاع وعصرنتها، موجهة لإنعاش الإنتاج وإبداع الحرفيين؛

_ وجود سياسة للتحفيز المالي والجبائي، مع الأخذ بعين الإعتبار إدماج مختلف الفئات العمرية، وتأمين لها الدعم المناسب؛

_ يمكن ملاحظة أن إستمرارية التسجيل حتى الآن كمشاريع حرفية خاصة لعدد من الأفراد يؤكد على تسارع إنشاء بعض المؤسسات المصغرة الواعدة وكذلك سرعة تلاشيها (الشطب)، حيث لا تمتلك القدرة على الإستمرار فحصيلة مبيعات هذه المؤسسات هي المصدر الرئيسي لتمويل أنشطتها اليومية والأسبوعية؛

_ يمكننا القول بأن عدد المسجلين يؤثر إيجابا في مناصب الشغل، لاكن ليس بالضرورة أنه كلما زاد عدد المسجلين زادت مناصب الشغل المستحدثة، أي بمعني آخر توجد علاقة طردية بين هذين المؤشرين، إذ لابد من الأخذ بعين الإعتبار مؤشرات أخري قد تؤثر على هذه العلاقة، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم22، حيث أنه بالرغم من أن عدد الفاعلين في النشاط الخدماتي كان يفوق بكثير عدد الفاعلين في النشاط الفني بفارق قدر بـ: 2123 حرفي، إلا أن مجموع مناصب الشغل المستحدثة الفنية فاقت مجاميع مناصب الشغل المستحدثة الخدماتية ، و هذا راجع لارتفاع مؤشر الشطب الخدماتي مقارنة بانخفاض مؤشر الشطب الفني الفترة الممتدة بين سنوات 2012 و2022؛

_ أسفرت الإستراتيجية المعدة لتطوير قطاع الصناعة التقليدية والحرف، وتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسات المصغرة على مستوي هذا القطاع، عن نتائج مشجعة نسبيا بالرغم من إرتفاع نسب شطب المسجلين، وتعثر نشاط العديد من المؤسسات إن لم نقل توقفها، ما قلص من نسب تجسيد كافة الأهداف المسطرة؛

_ من النتائج المباشرة كذلك التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة، هي التشابه الكبير في المشاكل التي يعاني

منها كلا من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقطاع الصناعة التقليدية والحرف.

قصد التوصل إلى تحقيق نتائج مثمرة ومعالجة الأوضاع والتخفيف من حدّة العراقيل والمشاكل المطروحة والمعيقة لعمل المؤسسات المصغرة ونشاط الحرفيّين، سلكت الحكومة الجزائرية نهج إستراتيجي مخصص لتحقيق تنمية مستدامة على مستوي مؤسسات قطاع الصناعة التقليدية والحرف، فبالرغم من إتخاد جملة من الإجراءات والتدابير تندرج ضمن سياستها ،كالكشف عن إحصائيات ونشر البيانات المالية والعمالية المساعدة على تشكيل رؤيا إستشرافية أدق عن الأوضاع الإقتصادية المساهمة في تعزيز صنع السياسات التي تستند إلى أدلة، إلا أنها تبقى غير دقيقة وفي بعض الأحيان غير حقيقية، ما ينبئ بتشتة الجهود والنفقات ويؤثر سلبا على إجمالي العمل المؤسساتي اليدوي والحرفي.

إن المؤسسات الحرفية المصغرة لازالت تعاني من نقائص عديدة، بعضها قائم إلى يومنا هذا عجلت بتعثرها، تعيق التنظيم الجيد والفعّال للمقاولين الحرفيين وأنشطتهم وتحد من إمكانيات القطاع؛ أفرزتها التصدعات والفراغات في صنع السياسات الواضحة والمتسقة إتجاه هذه الصنعة، فعدم كفاية الخطط الإستراتيجية ترتب عنها في بعض الأحيان التخبط والعشوائية والإرتجال في إتخاذ القرارات، ما نتج عنه غياب شكل تنظيمي له خطط وأهداف محددة تتماشي وفق الرؤية التنموية العامة للدولة تترجم على المدي القصير المتوسط والبعيد

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة "منهجية البحث، متغيرات القياس، وخصائص العينة"

من خلال الإشكالية المطروحة والتي مفادها " إلى أي مدى يمكن ضبط المؤشرات الإقتصادية للتحكم في استدامة المؤسسات المصغرة في الجزائر؟ "، والتي على ضوئها إفترضنا أن هناك مؤشرات وعوامل داخلية وخارجية تؤثر على بقاء واستدامة المؤسسات المصغرة الناشطة بولاية تلمسان، تبرز أهمية هذه الدراسة ومن إعتبارات كثيرة لعل أهمها تكمُن في طبيعة هذه الإشكالية أنها تحليلية.

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

- المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة الميدانية ومبررات إختيارها.
- المطلب الثاني: طريقة إختيار المنهج المتبع في دراستنا.

- المطلب الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وإستراتيجيتها.

## المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة الميدانية ومبررات إختيارها [256]

يعتمد المفكر أو الباحث في بناء مفاهيم جديدة على نوعية المعرفة المحصل عليها والتي تعتبر مداخل بحث جديدة، فتتعدد سبل تفكيرهم ومناهجهم التي يعتمدونها في فهم وتقصي حقائق الظواهر محل الدراسة، والتي يتعين على أساسها تقديم تفسيرات منطقية مبسطة ذو نتائج أقرب للصحة أو دقيقة. كما أن كلا من طبيعة البحث ومعتقد الباحث مؤشرات حقيقية لا تنفصل عن الإفتراضات التي ينطلق منها كل بحث، هذه الأخيرة أوجدت شرطين أساسيين تحددهما مناهج البحث العلمي "الانطولوجيا" (Ontology) و "الابستيمولوجيا" (Epistemology)، فالأولى إفتراضات تهتم بما هو واقع، أين يحتاج الباحثون إلى إتخاد قرارات فيما يتعلق بتصوراتهم لكيفية عمل وسيرورة الظواهر في الواقع. [257] حيث إن تساؤل المرء حول مفهوم ما، إنما هو بحث عن طبيعة الواقع، ومناقشة الباحثين وتجادلهم حول معني مفهوم ما، إنما هو حول صميم العالم التجريبي. [258] في المقابل تعكس الإبستيمولوجيا بشكل عام الإفتراضات التي نتخذها بشأن نوع أو طبيعة المعرفة التي تجسد بالضرورة فهما معينا لما تستلزمه تلك المعرفة. [259] أي أنها تهتم بكيفية إنشاء المعرفة وكيفية الوصول إليها، واكتسابها، ونقلها، وعلاقتها بها.

### الفرع الأول: قيمة النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد إطار مجال البحث العلمي

لا يجب تجاهل النموذجان الفلسفيان للبحث العلمي المتمثلان في النموذج الوضعي "Positivism" والنموذج التفسيري "Interpretivism" عند تحديد الإطار العام مجال البحث، إذ

256 . محمد الأمين نوى، دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة"Startups" في الجزائر وإستراتيجيات تطويرها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2023، ص.ص(288-287).

257 . Scotland, J. Exploring the Philosophical Underpinnings of Research: Relating Ontology and Epistemology to the Methodology and Methods of the Scientific, Interpretive, and Critical Research Paradigms. English Language Teaching, 2012, 5(9), p 9.

258 . Goertz, G., & Mahoney, J. Concepts and measurement: Ontology and epistemology. Social Science Information, 2012,51(2), p207. https://doi.org/10.1177/0539018412437108.

259 . Al-Saadi, H. Demystifying Ontology and Epistemology in research methods. University of Sheffield, 2014, p11.

يعتمد النموذج الأول على موقف ورأي الباحث دون تحيز بشري حول الواقع المعاش داخل مجتمع ما، ما يسفر عن إنتاج تعميمات. [260] بينما يعتمد النموذج الثاني أي التفسيري على مفترض أساسي وهو أن الحقائق الإجتماعية ليست مفردة أو موضوعية، إنما تشكلها يأتي عن طريق حقائق تاريخية إجتماعية تتبلور من خلالها خبرات إنسانية، يتوصل الباحث إلى فهم حقيقتها من خلال عملية بناء المعاني وليس من خلال عملية إختبار الفروض البحثية. [261]

### الفرع الثاني: النموذج الوضعي

إن الباحثون إذا ما أرادوا شرح سلوك أو حدث معين، فإنهم سيركزون معرفيا على الحقائق التي بالإمكان قياسها أو ملاحظتها، وسيدققون في إيجاد العلاقات السببية بين المعطيات المتوفرة لديهم أو التي قاموا بجمعها، ما يجعلهم يتبعون مسارا بحثيا خطيا من شأنه تعزيز التعميمات وفق التطورات والقوانين المتعارف عليها.

### الفرع الثالث: النموذج التفسيري

يوفر النموذج التفسيري التحقيق في ظواهر مختلفة بناءا على تجارب المشاركين، مشددين رواده على إجراء فحوصات مفصلة للحالات، متبعين مسارا بحثيا غير خطي، والذي من شأنه أن يساعد على وصف الواقع إعتمادا على إفتراضات وتوجهات الباحث المفسر، مع حرص التركيز على موضوع محدد دون التوجه نحو مزيد من التعميم على ما هو في النموذج الوضعي. [262]

من هذا المنطلق وبالتحديد من خلال هذا النموذجين ينتهج الباحث صفة المنهج الوضعي في تفسير البحوث الكمية، بينما يخصص المنهج التفسيري للبحوث النوعية. [263]

## المطلب الثاني: الأسس العلمية لاختيار المنهج البحثي المستخدم في الدراسة

260 .Alharahsheh, H. H., & Pius, A. A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences, 2020, 2(3), p 41 .

261 . محمد نبيل جامع، البحوث النوعية ودراسة الحالة، الإسكندرية، مصر: كلية الزراعة -جامعة الإسكندرية، 2019، ص14.

262 . Alharahsheh, H. H., & Pius, A. Op-cit, p42 .

263 . Choy, L. T. The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. IOSR Journal of Humanities and Social Science, 2014, 19(4), 99–104. https://doi.org/10.9790/0837-194399104.

إن طريقة تفكير الباحثين تختلف فيما يتعلق بسبل البحث العلمي ومناهجه، وخاصة تصنيفها وتقسيمها، فمنهم من يقسمها حسب طبيعتها (بحوث أساسية نظرية، وبحوث تطبيقية)، وهناك من يصنفها (أنواع البحوث) حسب مناهجها كالبحوث الكمية والبحوث النوعية(الكيفية)، الطرف الثالث (المنهج المختلط) يقرون بمزايا الجمع بين المناهج الكمية والنوعية في المشاريع البحثية. المؤكد أن هؤلاء الباحثون أجمعوا أن المناهج الكمية يرتبط مفهومها بالكم أو الوصف ومدى قابلية الظواهر محل الدراسة للقياس، أين تستخدم في إنتاج بيانات عددية (لغة الأرقام والإحصاء)، بينما تعتمد المناهج النوعية على طريقة الشرح والتحلي والتفسير، أين تستخدم بصفة أساسية في إنتـاج معطيات حول الخبرات والمعاني الشخصية للفاعلين الإجتماعيين. وأن استخدام كلا البحثين (النوعي والكمي) في آن واحد، من شأنه تحميل الباحث المسؤوليات ووضعه أمام العديد من الخيارات؛ من أجل إختيار المنهج والأداة المناسبين لجمع المعلومات بطريقة علمية صحيحة وواضحة، تمكنه من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. [264]

## الفرع الأول: أوجه الإختلاف بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي

أما فيما يخص أهم الإختلافات بين الأسلوبين (الأسلوب الكمي، الأسلوب النوعي)، فهي تظهر من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 23: أوجه الإختلاف بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي**

| خصائص البحث | البحث النوعي(الكيفي) | البحث الكمي |
|---|---|---|
| تعريفها | تدعى كذلك بالبحوث القائمة على الملاحظة بالمشاركة، حيث يختلف مقدار مشاركة الباحث مع أفراد الدراسة | هي تلك البحوث العلمية التي تعتمد على البحوث المسحية والتي تعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية. تستخدم الأرقام في |

[264] . محسن بالقسم، المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية والممارسة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الإجتماعية والرياضية، المجلد 7، العدد 1، جامعة موالي إسماعيل كلية الآداب والعلوم الإنسانية (المغرب) ، جوان 2023، ص 91.

| | | |
|---|---|---|
| | المستهدفين باختلاف طبيعة الدراسة، يقصد من وراء هذا النوع من البحوث إجراء دراسات بحثية إعتمادا على الملاحظات الميدانية والمقابلات للحصول على المعلومات دون اللجوء إلى الإستخدامات الإحصائية. [265] | تحليل بياناتها، وتعالج بياناتها إحصائيا، تخضع لشروط الصدق والثبات. يمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي، الهدف منها التأكد من صدق الظاهرة، ودراسة السلوك وملاحظة الظواهر. [266] |
| **أهداف البحث** | هدف هذا المنهج فهم الظاهرة ضمن نطاقها، ولا يهتم بتعميم النتائج. | يقوم هذا المنهج بقياس الظاهرة، وتحليل بياناتها لاستخراج النتائج وتعميمها. |
| **تحليل البيانات** | البحوث النوعية تفسر الظواهر بأسلوب إنشائي. | تفسر الظواهر في البحوث الكمية باستخدام الطرق الرقمية والإحصائية. |
| **تصميم البحث** | يعتمد الباحث في هذا النوع من النماذج على الملاحظة المتفاعلة، والمقابلة الشخصية المتعمقة. | يلجا الباحث في هذا النموذج إلى تجهيز الأسئلة مسبقاً، حيث يكون نمط الأسئلة تقليدياً. |
| **أدوات البحث** | يقوم الباحث بإجراء المقابلات مع الأشخاص بشكل مباشر، ويتفاعل معهم. | يرسل الباحث الإستبيانات إلى أمكان، متباعدة ليحصل فيما بعد على الإجابات فقط. |
| **العينات** | عينةَ الدراسة مختارة من قبل الباحث. | عينةَ الدراسة في المنهج الكمي عشوائية. |
| **دور البحث** | - الباحث النوعي قريب من مجتمع الدراسة، ويمكث معهم طيلة فترة الدراسة، فيتعمق في الدراسة، ويحللها؛<br>- قد ينحاز الباحث إلى جهة من جهات الدراسة. | - بإمكان الباحث الكمي العمل في المختبر،<br>ويجري المقابلات في أمكنة محددة مسبقاً؛<br>- يتقيد الباحث في المنهج الكمي بالخطة الموضوعة بشكل مسبق. |
| **منطلقات البحث** | معتقد المنهج نوعي بأن السلوك مرتبط بشكل مباشر بالمكان الذي يعيش فيه الأشخاص. | يتأسس المنهج الكمي على عزل السلوك الإنساني عن المحيط الذي تتواجد فيه عينة الدراسة. |
| **مدة البحث** | نظراً لتداخل البيانات، يستغرق هذا النوع من البحوث وقتاً أطول في تحليلها. | مقارنة بالمنهج النوعي تتم عملية جمع البيانات، وتحليلها في المنهج الكمي في وقت أقصر. |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مقال الطالب: هاني إبراهيم، تكامل المنهجين الكمي والكيفي في سبيل نجاح البحوث السوسيولوجية الميدانية (دراسة سوسيولوجية تحليلية)، مجلة الذاكرة، جامعة دمشق سوريا، المجلد (11)، العدد (01)، يناير (2023)، ص.ص(160-155).

إذن السؤال الواجب طرحه عند هذا الحد من الشرح هو: **أي إتجاه ستأخذه دراستنا، الكمي، النوعي أو المختلط؟**

إن الإختيار بين الكم والكيف، أو حتى الدمج بينهم في دراستنا يجب أن يتم في ضوء مدى ملاءمة أو مناسبة كل مدخل لإشكاليتنا المطروحة أو الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة، وفي ضوء المعلومات المتوفرة عن الموضوع. فهو

[265] . موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، ط 1 عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 171.

[266] . Kerlinger, F, N, Foundations of behavioral research, (3 ed), New York: Holt, Rinehart and Winston. 1986, p54.

يعتبر في كثير من الأحيان ضرورة وليس إختيار، يتماشى مع طبيعة المشكلة البحثية، والأهداف المراد الوصول إليها.

بشكل عام، يتضمن أسلوب دراسة ميدانية لحالة أو ظاهرة ما مجموعة من الخطوات الرئيسية وهي على النحو التالي :[267]

- تحديد أهداف الدراسة البحثية: أين تشمل هذه الخطوة كلا من تحديد موضوع الدراسة وكذلك حصر وحدة

الدراسة وخصائصها؛

- إعداد مخطط البحث أو الدراسة: تعد خطوة أساسية وضرورية من طرف الباحث الواجب التقيد بها، لتحديد

مساره واتجاه سيره، تمكنه من إختيار أنواع البيانات وجمع المعلومات المطلوبة، وكذلك إنتهاج أنجع الطرق والأساليب لتحليلها؛

- جمع المعلومات: على الباحث إنتقاء الأدوات والوسائل في جمع المعلومات أثناء دراسة الحالة من ملاحظة،

والمقابلة، والوثائق والسجلات المختلفة...الخ، وكذلك التأكد جيدا من صدق المصدر المأخوذ عنه؛

- تنظيم وعرض وتحليل البيانات: تتم هذه الخطوة من خلال إستخدام الأساليب التي يرى الباحث أنها تخدم

أهداف بحثه ودراسته .

- النتائج والتوصيات: تعتبر المرحلة البحثية الأخيرة أين يوضح الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وأهميتها

وإمكانيات الإستفادة منها في دراسات أخرى.

## الفرع الثاني: إعتماد المنهج المختلط

[267] . عيسى تواتي إبراهيم، طرائق البحوث الكيفية في العلوم الإجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر) ،2023، ص 156.

تراوحت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المؤسسات المصغرة واستدامتها بين الكمية والنوعية، لكن المنهج المطبق في دراستنا هو المنهج المختلط، والذي يجمع بين التحليل النوعي المتمثل في إجراء مقابلات معمقة مع إطارات غرفة الصناعة التقليدية والحرف كلا حسب منصبه، لفهم السياق والتحديات بشكل أعمق (الفرع الثاني: حقيقة مؤسسات غرفة الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان) ، والتحليل الكمي المخصص لقياس الأثر الإحصائي للسياسات باستخدام البيانات الإقتصادية والإستبيانات، ضف إلى هذا الخصوصية الميدانية لمثل هذه المؤسسات حيث يفرض علينا منطق التوجه نحو النهج المختلط، وذلك أن العديد من المؤسسات المصغرة الكائنة على مستوي ولاية تلمسان قطاع الصناعة التقليدية والحرف عائلية محافظة، مسيروها أو ملاكها ذو مستوى تعليمي متواضع، شريحة كبيرة من ربات البيوت تنشط وراء أبواب موصده يسودها التستر والحيطة في الإدلاء بالمعلومات، زيادة على هذا كله يخضع جزء كبير من هذه المؤسسات إلا السوق الموازية ( الإقتصاد الغير رسمي) يصعب الوصول إليها بالرغم من توفر عناوينها (رقم الهاتف، عنوان الإقامة، البريد الإلكتروني..الخ) لدي الغرفة إلا أنها في الواقع خاطئة أو أستبدلت...، مما صعب علينا توزيع الإستبيانات و إسترجاعها و عدم التقيد بهذه العملية فقط، بل حددنا مواعيد و أجرينا مقابلات و قدمنا تفسيرات، مما إضطررنا إلى عدم الإلتزام بمنهج واحد(كمي أو نوعي) و مفاضلة الدمج بينهما. هذا من جهة، من جهة أخري يتيح المنهج المختلط كمنهج بحثي الجمع بين عناصر ومكونات منهجي البحث الكمي والنوعي بهدف فهم مشكلة البحث بصورة أكثر عمقا. [268]

فلقد أثبتت التصاميم البحثية (الطرق المختلطة) لجمع البيانات وتحليلها، أنها عادة ما تشير إلى إستعمال كل من الطرق الكيفية والكمية في دراسة واحدة، أو بصورة متعاقبة في دراستين أو أكثر. ويكمن السر من وراء تطبيقها أن الكل أكبر من مجموع أجزائه. [269]

---

[268] .Johnson, R, Onwuegbuzie, A., & Turner, L. Toward a Définition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 2007. 1, p112-133. DOI: 10.1177/1558689806298224

[269] . جميلة بن قوة، محمد قماري، الجمع بني المنهج الكمي والكيفي في تطبيق أداة الجينوغرام الأسري (نموذج عن دراسة حالة) ، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018، ص 341.

كما أشار" Greene ;caracelle" أن إجراء "حوار" بين مختلف طرق البحث ونماذجها الفكرية التي تمثلها، تعزز الوصول إلى نتائج شاملة وعميقة ومنطقية بدرجة تفوق ما يمكن أن يحققه منفردا أي نموذج فكري. ومن جهته يشير" Tashakkori، Teddlie"الذي وضع الدليل الجديد لطرق البحث المختلطة إلى خطط البحث ذات الطرق المختلطة باعتبارها "الحركية المنهجية الثالثة ". [270]

## الفرع الثالث: مزايا ومبررات إختيار المنهج المختلط

أما عن مبررات الجمع بين المناهج الكمية والكيفية ومزايا إستخدام منهج البحث المختلط فهي على النحو التالي:[271]

- يتيح هذا المنهج للباحث فرصة تكوين صورة أشمل وتوفير تحليل شامل ومتوازن للموضوع المدروس، بتقديم

أدلة متعددة الأبعاد، من خلال تكامل البيانات الكمية المفيدة في قياس العلاقات وتحليل النماذج، في حين تساعد البيانات النوعية في فهم السياق والتفسيرات العميقة؛

- فهم الظواهر البحثية المعقدة نوعياً من خلال شرحها بالأرقام والرسوم البيانية والتحليلات الإحصائية

الأساسية؛

- تعويض نقاط القوة في كل نهج عن نقاط الضعف في الآخر فعلى سبيل المثال: يعتبر البحث النوعي ناقصا

بسبب إحتمالية التفسيرات المتحيزة التي يقدمها الباحث وصعوبة تعميم النتائج على مجموعة كبيرة، فيعوض عن ذلك البحث الكمي، من ناحية أخري البحث الكمي يفتقر إلى فهم السياق أو المكان الذي يتصرف فيه الناس، فينوب عنه البحث النوعي؛

- يساعد في شرح النتائج أو طريقة عمل العمليات السببية بشكل أفضل؛

---

[270] . شارلين، باتريشتا ليقي، ت: هناء الجوهري، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية. القاهرة: المشروع القومي للترجمة، 2011، ص 527.

[271] . حفيظة خليفي، البحوث المختلطة واستخدام المقاربتين الكمية والكيفية في الدراسات السوسيولوجية دراسة ميدانية نموذجا، مجلة المعيار، مجلد 26، عدد 5، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2022، ص.ص(1119-1117).

- التحقق من صحة النتائج فعلى سبيل المثال: إذا كشف المسح الكمي عن تفضيل كبير لمنتج معين، فإن

المقابلات النوعية يمكن أن تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذا التفضيل وتقديم رؤى أعمق؛

- يمكنه أن يوفر رؤية أكثر شمولية لسلوك المستهلك وتفضيلاته واتجاهات السوق؛
- يساعد على إتخاذ قرارات مهمة وبناء تجارب أفضل.

## المطلب الثالث: تصميم الدراسة الميدانية وإستراتيجيتها

إن أخذ دراستنا بالنهج المختلط، معناه عدم التعارض مع السياق العام المؤسساتي للنظام البيئي الجزائري، كما أنه يستوجب كخطوة ثانية إختيار تصميم محدد من بين التصاميم التي تندرج تحت عنوان البحث المختلط، والذي تحدده حاجة البحث وفق الدراسة الميدانية، إذ نهدف من خلال هذه الأطروحة إلى إستكشاف وتحديد أهم المؤشرات الإقتصادية المساعدة على إستدامة المؤسسات المصغرة.

### الفرع الأول: تصاميم البحث المختلط المدرجة ضمن البحوث النوعية

تظهر البحوث النوعية على شكل:

- **البحث الاثنوغرافي (Ethnographic Research):**

يعتبر نوع خاص من أنواع البحوث النوعية(الكيفية)، تعددت أسمائه فيطلق عليه أحيانا البحث الحقلي أو الطبيعي أو البحث التفسيري. [272]

[272] . فطوم بلقبي، باية سيفون، الاثنوغرافيا منهج حديث في الفضاء الاتصالي الجديد، مجلة El-Khaldounia Journal of Human and Social Sciences ISSN: 1112-5896 39 13 (1) 2021، جامعة المسيلة، 2021، ص 41.

يتكون مصطلح الاثنوغرافيا من مقطعين: الأول Ethno "إثنو" بمعني جنس أو شعب، والثاني Graphy"غرافي" وتعين وصف، وبهذا تعرف الاثنوغرافيا بأنها "وصف لثقافات وحياة الشعوب". [273]

يعرف المنهج الاثنوغرافي على أنه: طريقة وأداة لفهم أساليب مجتمع ما، وطرقه في الحياة، من خلال معرفة أفكار أعضائه ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكاتهم، وما يصنعونه من أشياء يتعاملون معها، ويتم ذلك عن طريق الملاحظة بالمشاركة في الوضع الطبيعي من جانب الباحث. [274]

- **البحث السردي (Narrative Research):**

يعكس معني تجارب الأفراد أو الجماعات، من خلال جمع البيانات بالتبليغ عن قصصهم وفق الترتيب الزمني (مراعاة مراحل دورة الحياة). [275]

- **البحث الظاهراتي (Phenomenological Research):**

تمكن الظاهراتية في الوصول إلى الحقيقة الموضوعية من خلال الواقع، حيث يصبح ما يعتقده الفرد واقعا، وبالتالي يمكن الجزم أنها دراسة الأشكال المختلفة للوعي وتنوعاته والسبل التي يعي بها الناس العالم الذي يعيشونه. [276]

---

[273] . فهد بن سلطان السلطان، المنهج الاثنوغرافي - رؤية بحثية تجديدية لتطوير واقع العمل التربوي، مجلة رابطة التربية الحديثة، جامعة الملك سعود، دون ذكر سنة النشر، ص 10.

[274] . Ogbu.J. Educational Anthropology-In encyclopedia of cultural anthropology- henry holt Andcompany. 1996 , Vol (2), p371.

[275] . Creswell, J. W. Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2nd ed). Sage Publications. 2007.p.p(53-73).
https://www.academia.edu/download/55010759/creswell_Qualitative_Inquiry_2nd_edition.pdf.

[276] . خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (ط2 المحرر) المحمدية، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص127.

يعرف باتون "Patton " البحث الظاهراتي على أنها: تلك البحوث التي تركز على إستكشاف كيفية تشكيل البشر لمعني الخبرات التي يمرون بها وتحويل هذه الأخيرة إلى وعي سواء بشكل فردي أو كمعني مشترك. [277]

- **بحث النظرية المجذرة (Grounded theory Research):**

تعتبر النظرية المجذرة أداة مهمة للتحليل في المنهج النوعي، القصد منها هو تجاوز الوصف وتوليد أو إكتشاف نظرية تستخدم في شرح عملية أو فعل أو تفاعل حول موضوع تفصيلي وفي مستوى مفاهيمي واسع، حيث تمثل منهجية منتظمة، كونها تعتمد على الإستقراء والمقابلات الميدانية، والتحليل العملي للبيانات التي قام الباحث بجمعها. [278]

- **بحث دراسة الحالة (Case study Research):**

يعرف على أنه: "المنهج الذي يهدف إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة في الوحدة (الحالة) أو أنظمة متعددة محدودة(حالات)، وذلك من خلال إبراز الإرتباطات والعلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، حيث لا يكتفي هذا المنهج بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف أو الوحدة، إنما كذلك يركز على الموقف الكلي وينظر إلى الجزيئات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها، على أساس أن الجزيئات هي جانب أو مظهر من مظاهر الحقيقة الكلية". [279]

تختلف الأدوات البحثية المستخدمة في دراسة الحالة تبعا لطبيعة الظاهرة المدروسة والجوانب المطلوب من الباحث تغطيتها في دراسته، حيث أن لكل حالة أدواتها (حالات تتطلب إستخدام أداة واحدة، حالات أخرى تستخدم فيها أكثر من أداة)، ومن بين هذه الأدوات نجد:[280]

---

277 . عصام جمال سليم غانم، تطبيقات منهجية البحث الفينومينولوجية في بحوث الإدارة التعليمية، العدد 167، الجزء الثاني، المحرر)، يناير 2016، ص189.

278 . فهد محمد العمار، مناهج النظرية المجذرة في دراسات العلوم الإدارية: تجارب واقعية. المجلة العربية للإدارة، 2022، 42(2)، ص.ص(255- 269).

279 . فاروق يوسف، وسائل جمع البيانات، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1985، ص 51.

280 . غريب محمد سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1995، ص 179.

أ. **المقابلة المعمقة :**تتم وفق إستمارة خاصة خاضعة لشروط علمية، تتضمن أسئلة تشمل كافة التفاصيل

المطلوبة للحصول على معلومات بشأن الدراسة، حيث تزداد أهمية الوسيلة وفاعليتها كلما صغرت الحالة.

ب. **الملاحظة العلمية:** تدون في إستمارة معدة للغرض، حيث تعد أداة مهمة جدا في رصد كافة الملاحظات

وخاصة عندما يتعلق الامر بالوحدات الصغيرة (تكون الحالة فردا، أو فصلا دراسيا، أو أية جماعة صغيرة العدد). هدفها تتبع أوضاع الحالة وتغيراتها.

ت. **إستمارة الإستبيان** :يقوم الباحث بتحضير إستمارة تحوي كافة الأسئلة التي يريد الباحث إجابات بشأنها

من المبحوث أو المبحوثين، تجمع فيها البيانات من قبل مفردات الحالة الخاضعة للدراسة، تستخدم للمجموعات الكبيرة عدديا نسبيا.

ث. **الوثائق والسجلات :**تضم كافة الوثائق التاريخية الخاصة بالحالة الخاضعة للدراسة، إلى جانب مجمل

الإحصاءات والكتابات والمذكرات والسير الذاتية.

ج. **الإختبارات والتجارب التربوية والنفسية والمعملية :**تصلح في الحالات الصغيرة كأن تكون الحالة فردا

ح. **الرواة وشهود العيان وأصحاب الخبرة :**يشترط أن تكون لديهم معلومات وافية، وعلاقات وطيدة مع

الظرف محل الدراسة.

خ. **تحليل المضمون :**يعد من أهم الأدوات البحثية التي تستخدم في التعرف على مضمون النصوص، مثل

الصحف والبرامج الإذاعية والتلفزيونية والروايات والقصص والسير والكتب.. إلى غير ذلك.

مما سبق ومن منطلق أن البحوث الاثنوغرافي والسردية تركز على الأسلوب القصصي الخاضع للترتيب الزمني،

والسياق الثقافي للأفراد فهي بذلك بعيدة عن فحوى هدف دراستنا، حيث أن هذه الأخيرة لا تهدف إلى توليد أو إكتشاف نظرية محددة مما يظهر جليا أنها لن تكون ضمن تصميم النظرية المجذرة. أما فيما يخص البحث الظاهراتي فالكثير من الباحثين لا يصنفونه ضمن النماذج التفسيرية (البحوث النوعية) لتركيزه على سياق المبحوثين، واستناده إلى الوعي الإجتماعي الخاص بأفراد المبحوثين، ما يجعل الباحث في عزلة ويخلصه من أية فروض أو تحيزات شخصية مسبقة، فهذا التصميم يميل إلى الوصف أكثر من الإستكشاف. **(281)**

في حين يمكن إستخدام تصميم دراسة الحالة على ما إتفق عليه كلا من ين (YIN , 2003) وهارلنج (HARLING , 2012) في المواقف التالية: **(282)**

- قصد تغطية الظروف السياقية المعتقد بأنها ترتبط بالظاهرة المراد دراستها؛
- تتطلب دراسة الظاهرة تحقيقا وتعمقا شاملا يستلزم جمع بيانات تفصيلية من مصادر متعددة تشمل

(الملاحظة بالمشاركة، المقابلات الشخصية، التقارير. إلخ)؛

- صعوبة التحكم في سلوك المبحوثين؛
- إذا كان الهدف من الدراسة يتركز على الإجابة على السؤالين كيف؟ ولماذا؟

حيث وعلى سبيل المثال تتوافر هذه الظروف كلها في حالة دراسة الإقتصاد الغير رسميInformal Economy، بحيث نسجل في هذا النشاط: **(283)**

- تأثر نشاط العمال واختيارهم بالطبقة الإجتماعية التي ينتمون إليها، إلى جانب طبيعة المجتمع المحلي والقيم

الشخصية والمجتمعية السائدة في المجتمع نفسه، أو حتى شخصية العامل نفسه؛

---

281 . محمد نبيل جامع، مرجع سابق، ص58.

282 . Harling, Kenneth. "An Overview of case study", Article in SSRN Electronic Journal. September, 2012, DOI:10.2139 ssrn.2141476.

283 . محمد نبيل جامع، مرجع سابق، ص.ص(89-88).

- الأوضاع الأسرية قد تساعد على إختيار نوع معين من النشاط.

**الفرع الثاني: إعتماد تصميم دراسة الحالة المدرج ضمن المنهج المختلط**

يظهر أن تصميم دراسة الحالة هو الأمثل لدراستنا، كون هذا النهج يقدم مرونة في التعامل مع ظاهرة بحثنا، لا تتمتع بها تصاميم نوعية أخري على غرار الظاهراتية والنظرية المجذرة، [284] وفي ذات السياق يكسب الباحث نظرة شاملة وعميقة لمشكل البحث، من خلال إستكشافها فهمها وتبسيط شرحها متضمنا تحليلا مكثفا لوحدة فردية (شخص، منظمة أو مجتمع) على النحو المطلوب. [285] زيادة على أن دراسات الحالة في البحوث النوعية عندما يكون الباحث مهتما بالظاهرة والسياق الذي تحدث فيه تعد منهجا مناسبا لتأكيد المواقف البرامج والأنشطة، [286] وهذا ما يتماشى مع دراستنا كونها تسمح باستكشاف ظاهرة فشل ونجاح المؤسسات المصغرة وتحديد مؤشرات إستدامتها بما لا يجعلها تنفصل عن السياق الذي تتم فيه، فكلا السياقين يحدثان ضمن بيئة داخلية خاصة بهذه المؤسسات ونظام بيئي تحتاج إليه، على أن كل سياق تتعلق به مجموعة من المؤشرات أو العوامل المؤثرة.

تختلف دراسة الحالة عن بعضها البعض وفق الهدف والأسلوب المتبع في إجراء الدراسة، كما أن أنواعها تتعدد فبالنسبة إلى ين (YIN , 2003) يحددها ويفرق بينها على أن تكون:[287]

- دراسة الحالة التفسيرية (Explanatory): تستخدم بهدف القيام بالتحقيقات السببية، أي الإجابة على سؤال

[284] . Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. Methodology or method? A critical review of Qualitative case study reports. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 2014.p1. 9(1), 23606. https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606.

[285] .Baskarada, S. Qualitative Case Study Guidelines (SSRN Scholarly Paper ID 2559424). Social. 2014. P1.
Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=2559424.

[286] . Houghton, C., Murphy, K., Shaw, D., & Casey, D. Qualitative case study data analysis: An Example from practice. Nurse Researcher,2015 ,22(5), p15. https://doi.org/10.7748/nr.22.5.8.e1307.

[287] . Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2003.

يستعلم عن الروابط السببية في الحياة الواقعية والتي يتعدى تعقيدها إستخدام الدراسة المسحية أو التجريبية، والعمل على التأكد فيما إذا كانت هناك بعض العوامل التي تشكّل سبباً بحصول أمور معينة.

- دراسة الحالة الإستكشافية أو الإستطلاعية (Exploratory): الهدف من وراء إستخدام هذا النوع من دراسة

الحالة هو الرغبة في إستكشاف المواقف التي لا تبدو واضحة بشكل مكثف وعميق، وهذا ما يسمح للباحث بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي ساهم بتطوير الفرضيات والأسئلة البحثية، والتي يمكن أن تتعدد أثارها ونتائجها.

- دراسة الحالة الوصفية (Descriptive): تستخدم لوصف ظاهرة معينة في سياقها الحياتي الواقعي الذي تحدث

فيه، ثم العمل على المقارنة بين هذه المعلومات، مع المعلومات التي توصلت إليها النظرية التي كانت موجودة سابقاً.

بالإعتماد على أنواع دراسة الحالة المقدمة، نجد أن دراستنا مزيج منها، لأنها تعتمد الميول التفسيري الخاضع لمبدأ السببية والذي يؤدي نتاجه (أي تحقيق المؤشرات الإقتصادية) إلى ضمان بقاء المؤسسات المصغرة واستدامتها، كما أنها تندرج ضمن الأبحاث الإستكشافية الوصفية، فمن وجهة نظر Edwards [288] فهو يعتقد أن الباحث يتعرض للتدقيق في تفحص ظاهرة غير معروفة نسبيا ضمن بيئتها الخاصة، والتي يعتبرها تكوينية (Configurative) لسعيه من خلالها إلى عرض منظم ومتماسك.

كما أنه من حيث حجم الحالات المدروسة والتي تخص أنواع دراسة الحالة فإن Creswell حددها كما يلي: [289]

- دراسة الحالة الجماعية أو المتعددة (Collective or Multiple case study): تخص الدراسات التي يجريها

[288] . Edwards, D. J. A. Types of Case Study Work: A Conceptual Framework for Case Based Research Journal of Humanistic Psychology, 1998,38(3), p 42. https://doi.org/10.1177/00221678980383003.

[289] . Creswell, J. W. Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2nd ed). Sage Publications. 2007. p74.
https://www.academia.edu/download/55010759/creswell_Qualitative_Inquiry_2nd_edition.pdf.

الباحث على فئة معينة من الأفراد ينتمون إلى بيئة محددة، يمكن لمثل هذه الدراسات أن تتجه وفق هذا النوع إلى دراسة المجتمع بأكمله، فالملاحظ أن دراسات الحالة الجماعية تتشابه إلى حد بعيد مع دراسات الحالات المتعددة وذلك من حيث طبيعتها وصفاتها.

- دراسة الحالة الأدائية (Instrumental case study): يصب فيها الباحث تركيزه على مشكلة بحثية لينتقي

حالة واحدة ويدرسها قصد توضيح القضية.

دراسة الحالة الفريدة (Intrinsic case study): في هذه الحالة يكون تركيز الباحث على الحالة نفسها، كونها تمثل موقفا فريدا أو غير عادي مثل: دراسة طالب يواجه صعوبة في الرؤية.

بما أن دراستنا لن تركز على حالة واحدة، وإنما تتعدد من كل فئة مبحوث من الفئات: الفئة التي تعكس حلات النجاح، الفئة التي تعكس حالات الفشل، الفئة الأخيرة تضمن بقاء واستدامة نشاط المؤسسات المصغرة والتي تعكس فئة المؤشرات الإقتصادية، فإن دراستنا تندرج ضمن دراسة الحالة المتعددة أو الجماعية حيث يكون تعدد الحالات:[290]

- مفيدا للاكتشافات والتعرف عن كثب إلى معاني وجوانب جديدة ومتنوعة تخص الظاهرة المراد دراستها؛
- بمثابة الخيار المُناسب للباحثين عندما يُريدون الحصول على قدر كبير من البيانات والمعلومات البحثية؛
- فرصة مواتية للباحثين للتعامل مع عدد ضخم من البيانات والمعلومات، التي يُمكن الوصول إليها باستخدام

عدة وسائل والتوصل لإقامة علاقات جديدة؛

- مقدار ثقة للباحث في دراسة الحالة التي بين يديه خاصة إذا أفضى هذا التكرار إلى دعم النظرية التي يعتمد

عليها، بالرغم من الوقت المكلف والجهد المبذول والذي في بعض الأحيان يفوق قدرات الباحثين الفرديين.

[290] . محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة النور، القاهرة (مصر)، 2019، ص.ص(59-58).

## الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ومعايير إختيارها

يتطلب منا جمع البيانات النزول للميدان لإجراء مقابلات أو توزيع إستمارات على شكل إستبيانات، نجمع من خلالها مفردات المجتمع دراسته باستخدام العينة. هذه الأخيرة قد تكون (الفرد، أو الأسرة، أو القبيلة، أو المصنع، أو الشركة ...إلخ). حيث تعد العينة جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي، فهي مجموعة من الأشخاص يتم إختيارهم ليكونوا ضمن دراسة ظاهرة ما، تمثل أكبر قدر ممكن من مجتمع الدراسة، والنتائج المحصل عليها من خلال تطبيق البحث على هذه العينة "مجموعة الأشخاص" نعممها على المجتمع بشكل كامل. [291]

تكون العينة على شكل عينات إحتمالية أو عينات الغير إحتمالية، فالأولى عبارة عن تقنية يتم إختيار الباحث مفرداتها وفق قواعد الإحتمالات (عشوائية) " يعني إعطاء جميع الوحدات في المجتمع فرصة متساوية في الإختيار ففيه نوع من التمثيل أكثر في مجتمع الدراسة"، على غرار (عينة عشوائية بسيطة، عينة عشوائية طبقية، عينة عشوائية منتظمة العنقودية (متعددة المراحل))، أما العينات الغير إحتمالية فتتم بطريقة غير عشوائية " قد يكون فيها نوع من التحيز مع أنه قد يكون فيها نوع من البساطة في جمع البيانات" مثل: العينة العارضة، العينة العمدية، العينة الغير متجانسة...إلخ.[292]

في هذه الدراسة البحثية إخترنا المعاينة الإحتمالية الطبقية المتناسبة، كإحدى أنواع العينات العشوائية، التي يستخدمها الباحث من خلال تقسيم السكان إلى مجموعات فرعية لتسهيل جمع المعلومات عنهم. [293]

تتيح هذه المعاينة كذلك مجموعة من المزايا لعل أبرزها:

---

[291] . امحمد مسعودي، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الجلفة، 2022، ص.ص(253-252).

[292] . عيسى يونسي، سامية شينار، عائشة عماري، العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العـدد 02، الجزائر، 2021، ص.ص(537-533).

[293] . Sampling Methods " Types, Techniques & Examples", scribbr, Retrieved 17/8/2022. Edited.

أنها أقل تكلفة وأكثر ربح للوقت، أفضلها: لأنها أكثر دقة وصرامة (إستخدام أساليب حسابية في الإحتمالات في الإحصاء قد تساعد في أن تكون ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة)، تمثيلها للمجتمع تمثيل كافي أي صالحة للتعميم.

وعليه ومما سبق يتمثل مجتمع البحث في دراستنا الحالية في عدد المؤسسات المصغرة الناشطة والمندرجة ضمن قطاع الصناعة التقليدية والحرف بتلمسان، حيث تم إختيار هذه المؤسسات ذات النمط الخاص وذات النمط العائلي من خلال مراعات بعض المؤشرات، كملكية ورأس مال المؤسسة، عدد عمالها، نمط تسييرها...، وقد قمنا باعتماد آخر إحصائيات المجموع الكلي الصافي لعام (2022) والمقدرة عددها بـ: 109 مؤسسة مصغرة فاعلة (الجدول رقم 19).

أما بالنسبة لحجم العينة، فمن المعلوم أنه في الدراسات التجريبية يتم تحصيل البيانات الإحصائية:

- الطريقة الأولى: طريقة المسح الشامل، حيث تفضي إلى جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع دون إستبعاد

أي مفردة؛

- الطريقة الثانية: تتمثل في العينة، والتي يتم من خلالها إختيار عينة تمثل المجتمع وتجري عليها الدراسة وتعمم

على كل مجتمع الدراسة.

إن إختيار العينات هو أخذ عدد محدود من الأفراد أو الأشياء التي تؤول ملاحظتها إلى نتائج أو إستنتاجات تنطبق على جميع الأفراد الذين تم الإختيار بينهم، أما عن تحديد حجمها فيعد مرحلة أساسية في تحليل المعطيات، فكلما كان إنتقاء العينة بكيفية صحيحة وممثلة للمجتمع كلما زادت مصداقية النتائج ودقتها.

بعد تحديد حجم مجتمع دراستنا (109مؤسسة مصغرة ناشطة)، قمنا بتحديد حجم العينة، بالإستعانة بجدول (Morgan& Krejcie, 1970) تبعا لحجم مجتمع الدراسة المعلوم.

**الجدول رقم 24: تحديد حجم العينة لمجتمع الدراسة المعلوم**

| المجتمع | العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | العينة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 10 | 85 | 70 | 220 | 140 | 440 | 205 | 1200 | 391 | 4000 | 346 |
| 15 | 14 | 90 | 73 | 230 | 144 | 460 | 210 | 1300 | 397 | 4500 | 354 |
| 20 | 19 | 95 | 76 | 240 | 148 | 480 | 214 | 1400 | 302 | 5000 | 357 |
| 25 | 24 | 100 | 80 | 250 | 152 | 500 | 217 | 1500 | 302 | 6000 | 361 |
| 30 | 28 | 110 | 86 | 260 | 155 | 550 | 226 | 1600 | 306 | 7000 | 364 |
| 35 | 32 | 120 | 92 | 270 | 159 | 600 | 234 | 1700 | 310 | 8000 | 367 |
| 40 | 36 | 130 | 97 | 280 | 162 | 650 | 242 | 1800 | 313 | 9000 | 368 |
| 45 | 40 | 140 | 103 | 290 | 165 | 700 | 248 | 1900 | 317 | 10000 | 370 |
| 50 | 44 | 150 | 108 | 300 | 169 | 750 | 254 | 2000 | 320 | 15000 | 375 |
| 55 | 48 | 160 | 113 | 320 | 175 | 800 | 260 | 2200 | 322 | 20000 | 377 |
| 60 | 52 | 170 | 118 | 340 | 181 | 850 | 265 | 2400 | 327 | 30000 | 379 |
| 65 | 56 | 180 | 123 | 360 | 186 | 900 | 269 | 2600 | 331 | 40000 | 380 |
| 70 | 59 | 190 | 127 | 380 | 191 | 950 | 274 | 2800 | 335 | 50000 | 381 |
| 75 | 63 | 200 | 132 | 400 | 196 | 1000 | 278 | 3000 | 338 | 75000 | 382 |
| 80 | 66 | 210 | 136 | 420 | 201 | 1100 | 285 | 3500 | 341 | 100000 | 384 |

**المصدر:**

Krejcie, R. V. Determining sample size for research activities, Educational and psychological measurement,( 1970),30(3), p. 608.

واستنادا إلى جدول (Krejcie & Morgan ,1970)، فإن حجم العينة المناسب لدراستنا هو 86 مؤسسة مصغرة ناشطة على الأقل.

## المبحث الثالث: تحليل معطيات الإستبيان الموجه لمسيري أو ملاك المؤسسات المصغرة

تعد عملية إختيار أداة جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، طريقة منهجية لجمع وقياس البيانات اللازمة للتعامل مع مشكلة ما، ومن ثمّ معالجتها وتفريغها في استنتاجات كمية وكيفية، قد تساعد الباحث على تقديم إجابات لأسئلة ذات صلة بالمتغيرات، التنبؤ بالظواهر والاتجاهات المستقبلية. وقد إستخدمنا الإستبيان (الملحق رقم:01)، أو ما يسمى بـ: "الإستقصاء"، ويعرف عند موريس أنجرس بـ: "الإستمارة" وفي شكلها الأكثر شيوعا "سبر

الآراء": كتقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة: وذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح باكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية. (294)

وبما أن الهدف الأساسي للإستبيان هو الحصول على بيانات واقعية، وليس مجرد إنطباعات أو آراء هامشية، توجب علينا العناية بتصميمه ومحتواه، فاستعانا بخبرة وتحكيم الأستاذ: د. درويش عمار، والأستاذ: د. كوديد سفيان، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب في مراجعة الأسئلة وتدقيقها قصد إيجازها وتوضيحها، وجعلها تتناسب مع مستوى العقلي والثقافي الخاص بالمستجيب، وملاءمتها مع الهدف الذي وضع لأجله هذا الإستبيان.

تضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب هي على الشكل التالي:

- المطلب الأول: تفريغ الإستبيان (مناقشة محاور).
- المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات.
- المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

## المطلب الأول: تفريغ الإستبيان (مناقشة محاور)

ثم صياغة هذا الإستبيان المقيد (الملحق الأول)، والذي يتمثل دوره في ترجمة فرضيات الدراسة إلى متغيرات (أسئلة أو فقرات مختلفة) قصد تأكيدها أو نفيها، بالطريقة التي تسمح بقياس تأثير المتغيرات المستقلة أو المفسرة (مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة)، على المتغير التابع أو المتغير المراد تفسريه (إستدامة المؤسسات المصغرة).

### الفرع الأول: جمع البيانات

تكون الإستبيان في مجمله من جداول من الأسئلة، حيث قدر عدده الموزع بـ: 200 إستبيان، على مؤسسات مصغرة ناشطة تمثل فئة من المجتمع (ملاك "ذكر، أنثي، مختلط" أو مسيري المؤسسات المصغرة قطاع الصناعة التقليدية والحرف بولاية تلمسان) بواسطة اليد،

294 . موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، 1996، ص 204.

فترة الثلاث الأشهر الأولى لسنة 2023، حيث طلبنا منهم الإجابة عنها والاحتفاظ بها إلى حين إسترجاعنا لها. أسفرت هذه العملية على إستراددنا 150 إستبيان مؤكد (صالح للدراسة) موزع كالتالي:

_ بالنسبة لملاك المؤسسات المصغرة حسب جنس "ذكر":

- قمنا بتوزيع 170 إستبيان عليهم ما بين مسير ومالك، إستراددنا منها 135 صحيحة (20 لم نستطيع

تحصيلها، و15 الباقية ملغاة "إجابات عشوائية أو ناقصة").

_ بالنسبة لملاك المؤسسات المصغرة حسب جنس "مختلط: ذكر/ أنثي ":

- قمنا بتسليمهم 10 إستبيانات فيما بينهم، إستراددنا منها 05 صحيحة (03 لم نستطيع تحصيلها، و02

الباقية ملغاة "لم يتم الإجابة على كل أسئلة الإستبيان").

_ بالنسبة لملاك المؤسسات المصغرة "أنثي":

- قمنا بتوزيع 20 إستبيان عليهم ما بين (مالكة، زوجها، أبوها، إبنها)، إستراددنا منها 10 صحيحة (05

إعتذروا عن الإجابة عنها، أما عن الخمسة الباقون فهي ملغاة).

**الفرع الثاني: أقسام الإستبيان وطبيعة وشكل فقراته**

**1. أقسام الإستبيان:** بناءا على المتغيرات المتاحة لدينا، ثم تقسيم الإستبيان إلى ستة محاور:

_ **المحور الأول:** بيانات شخصية لعينة الدراسة (ملكية المؤسسة، جنس المالك، الشهادات الجامعية، الخبرة المهنية)، يمكن إختصارها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 25: ترميز البيانات الشخصية**

| المتغير | عدد الكلمات أو العبارات | الترميز |
|---|---|---|
| **ملكية المؤسسة** | (4) | .4،3،2،1 |
| **جنس المالك (أو الملاك)** | (3) | .3،2،1 |
| **الشهادات الجامعية** | (6) | .6،5،4،3،2،1 |
| **الخبرة المهنية** | (3) | .3،2،1 |

حيث أنه من بين أهداف البحث معرفة تأثير متغيرات بيانات الشخصية على إستدامة المؤسسات المصغرة؛

_ **خمسة محاور:** شكلت طبيعة ونوعية المعلومات المستهدفة من البحث الميداني (فهم، وملاحظة، ومعرفة، وقياس المتغيرات)، قصد تحديد العوامل الأكثر تأثير على بقاء واستمرارية مثل هذه المؤسسات:

- المحور الأول: الدوافع الإدارية والفنية المؤدية لاستدامة المؤسسات المصغرة؛
- المحور الثاني: الدوافع التمويلية؛
- المحور الثالث: الدوافع التسييرية والإنتاجية؛
- المحور الرابع: الدوافع التسويقية؛

وأخيرا المحور الخامس والذي تناول دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها.

**2. طبيعة وشكل فقرات الإستبيان**: ضمت هذه المحاور كذلك، 56 فقرة إتسمت بأسئلة بسيطة، غير معقدة، مفهومة لغويا، مكنت المبدي رأيه من تقديم إجابته، وفق سلم ليكارت (Likert) الخماسي، حيث قمنا بترميز الأجوبة على فقرات الإستبيان وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم 26: سلم ليكارت الخماسي.**

| سلم القياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على:

Boone, H. N., & Boone, D. Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 2012 ,50(2), p.p. (1–5).

أما بخصوص ترميز فقرات الإستبيان فقد ضمت الدراسة 56 فقرة منها:

(11 فقرة) لقياس الدوافع الإدارية والفنية المفضية لاستدامة المؤسسات المصغرة، تم ترميزها من (B1 إلى B11)، متغير الدوافع التمويلية (11فقرة)، تم ترميزه من (C1 إلى C11)، في حين تم إحصاء (12 فقرة) خاصة بالدوافع التسييرية والإنتاجية، تم ترميزها من (D1 إلى D12)، يليها ترميز (9 فقرات) خاصة بالدوافع التسويقية من (E1 إلى E9)، وأخيرا (13فقرة) تقيس متغير دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها، تم ترميزها من (A1 إلى A13).

**الجدول رقم 27: ترميز فقرات الإستبيان**

| المتغير | عدد الفقرات | الترميز |
|---|---|---|
| **الدوافع الإدارية والفنية** | (11) | B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10, B11. |
| **الدوافع التمويلية** | (11) | C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11. |
| **الدوافع التسييرية والإنتاجية** | (12) | D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, D12. |
| **الدوافع التسويقية** | (9) | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9. |
| **دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها** | (13) | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13. |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

_ نشير إلى أن مصادر إنتقاء الفقرات الخاصة بهذا الإستبيان، متوفرة على مستوي الملاحق (الملحق الثاني).

## الفرع الثالث: الأسلوب الإحصائي المستخدم ونموذج البحث

### 1. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

ثم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، حسب طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، بالإستناد على البرنامج الإحصائي " الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V22) " في إدخال ومعالجة البيانات المحصل عليها، لاختبار العلاقة بين متغيري النموذج المفترض والمتمثلان في المتغيرات المستقلة (الدوافع الإدارية والفنية، الدوافع التمويلية، الدوافع التسييرية والإنتاجية، الدوافع التسويقية)، والمتغير التابع إستدامة المؤسسات المصغرة.

### 2. نموذج البحث

قمنا بتحليل هذا الإستبيان المقيد باستخدام الأساليب الإحصائية، من أجل تحليل البيانات والوصول إلى النتائج بمساعدة برنامج (SPSS V22)، وهذا للمساهمة في الإجابة على الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أن الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة هو تحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات:

**أ. المتغير المستقل:(Independent Variable)**

وهو العامل الذي يُفترض أن يكون له تأثير على النتيجة. وفي دراستنا هاته يكون:

- "مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة": حيث يتم دراسة تأثير هذه المؤشرات (الإداري والفني، التمويلي، التسييري والإنتاجي، التسويقي) على بقاء أو نجاح المؤسسات المصغرة (قطاع الصناعة التقليدية والحرف) المتواجدة على مستوي ولاية تلمسان.

**ب. المتغير التابع:(Dépendent Variable)**

الذي هو النتيجة أو الظاهرة التي يتم دراستها، والتي يعتمد تغيرها على المتغير المستقل.

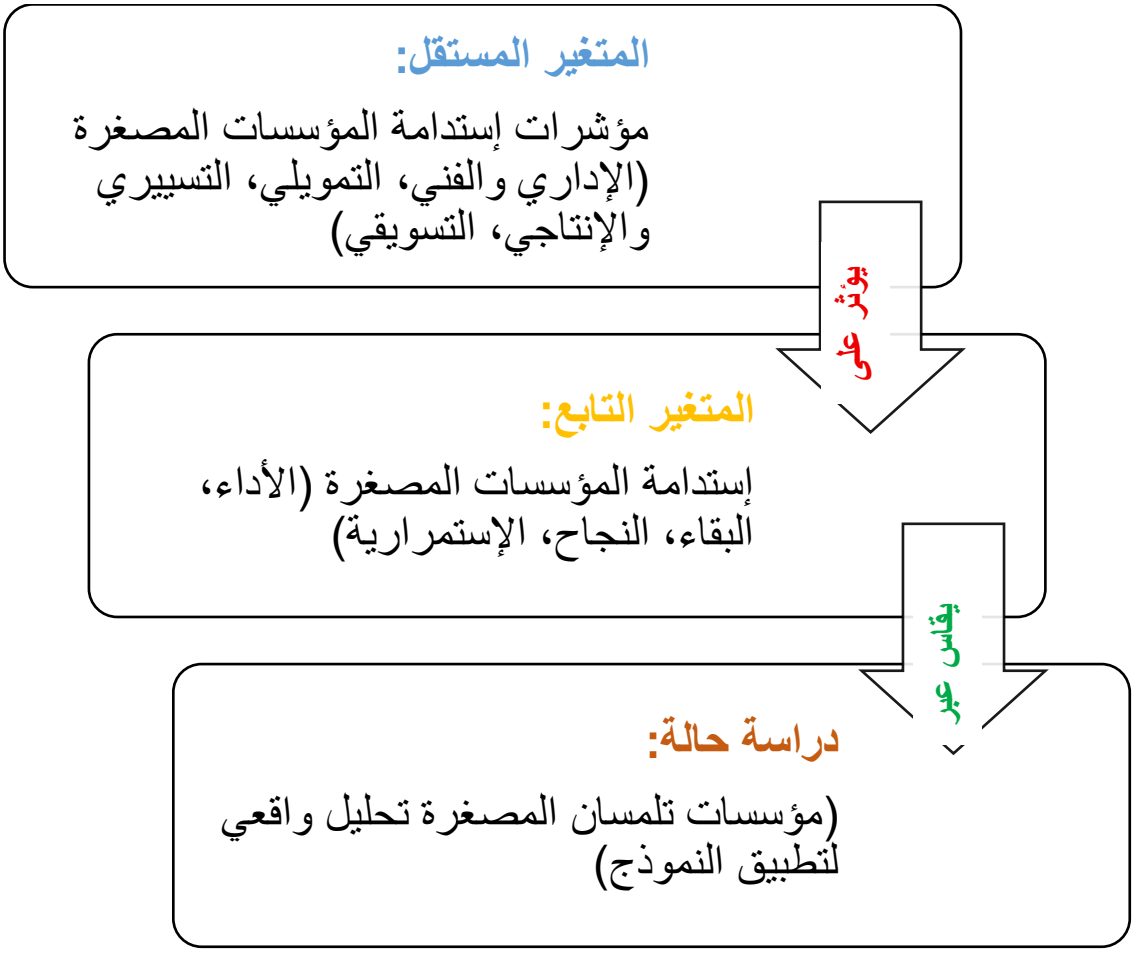
وفي دراستنا هاته يكون:

- "إستدامة المؤسسات المصغرة": الأداء، البقاء، النجاح، الإستمرارية.

**ت. تصميم شكل بياني (نموذج مفاهيمي) يوضح العلاقة بين المتغيرات:**

بناءً على عنوان الدراسة: مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة محاولة للنمدجة، وقيامنا بإجراء دراسة ميدانية (مؤسسات تلمسان الحرفية)، يمكن تصميم شكل بياني (نموذج مفاهيمي) يوضح العلاقة بين المتغيرات.

**الشكل البياني رقم05: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع**




**المصدر:** نموذج مستمد من تحليل دراستنا.

## الفرع الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SSPS V22 نستخرج الخصائص الشخصية لمفردات العينة المدروسة المخصصة في الجزء الأول من الإستبيان، حيث أن الدراسة الحالية تضمنت أربع متغَيرات تصف خصائص عينة الدراسة. قدمنا عرض موجز لتوزيع أفراد العينة حسب الصفات الديمغرافية المقرر دراستها (ملكية المؤسسة، الجنس، الشهادات الجامعية (المؤهل العلمي)، الخبرة المهنية)، وكشفت المعطيات المدونة في الجدول رقم 28 عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية على النحو الموالي:

**الجدول رقم28: البيانات الشخصية لأفراد العينة.**

| المتغيرات الشخصية | البيان | التكرار | النسب المئوية % |
|---|---|---|---|
| ملكية المؤسسة المصغرة | ملكية تعود لفرد واحد | 132 | % 88 |
| | ملكية تعود لفردين | 11 | % 07.3 |

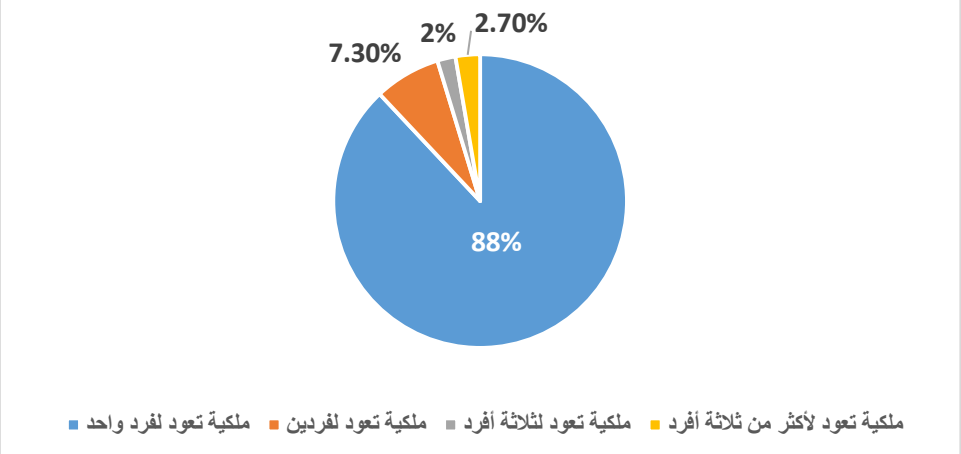
| | | | |
|---|---|---|---|
| | ملكية تعود لثلاثة أفرد | 03 | % 02 |
| | ملكية تعود لأكثر من ثلاثة أفرد | 04 | % 02.7 |
| الجنس | ذكر | 135 | % 90 |
| | أنثي | 10 | % 06.7 |
| | مختلط: ذكر/ أنثي | 05 | % 03.3 |
| المؤهل العلمي | شهادة الدراسات التطبيقية DEA | 10 | % 06.7 |
| | ليسانس LICENCE | 19 | % 12.7 |
| | ماجيستير MAGISTER | 02 | % 01.3 |
| | ماستر MASTER | 13 | % 08.7 |
| | دكتوراه DOCTORAT | 02 | % 01.3 |
| | شهادات أخري: مستوي متوسط، مستوى ثانوي، بكالوريا، تكوين مهني.... | 104 | % 69.3 |
| الخبرة المهنية | أقل من 05 سنوات | 19 | % 12.7 |
| | من 05 سنوات إلى 10 سنوات | 23 | %15.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 108 | % 72 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

## 1. متغير ملكية المؤسسة المصغرة:

الملاحظ من معطيات الجدول، أن عدد مؤسسي المؤسسات المصغرة وملكيتها بالنسبة للفرد الواحد قدر بـ: 132 فرد، ما نسبته 88 % وهي أعلى قيمة مسجلة ضمن فئة المبحوث، يليها ملكية تعود لفردين بعدد قدر بـ: 11 فرد ما نسبته تتجاوز 07 %، وأخيرا نسجل ملكيات المؤسسات المصغرة التي تعود لثلاثة أفراد أو أكثر بعدد يقدر على التوالي بـ: 03 أفراد و04 أفراد، ما نسبته 02 % أو تتجاوز بقليل.

الشكل رقم06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير ملكية المؤسسة



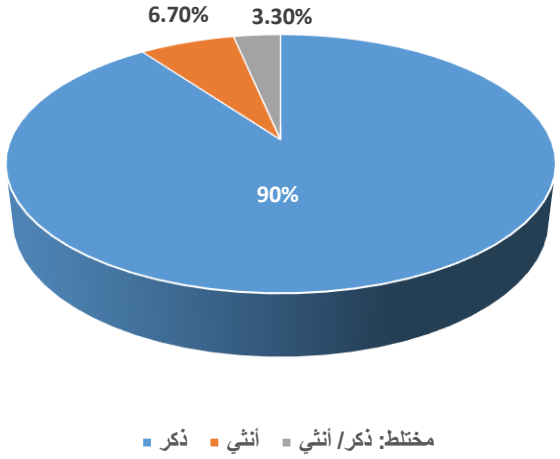
**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

وعليه فإنه كلما زاد عدد أصحاب الملكية للمؤسسات المصغرة قلت نسبة تأسيسهم لها، هذا إن ذل فإنه يدل على أن أصحاب المؤسسات المصغرة ضمن العينة المدروسة يفضلون الملكية الخاصة على الملكية المشتركة، لتجنب الإصطدامات واختلاف الرؤي، والتي كانت في العديد من المرات سببا وجيها في تصفية المؤسسة.

**2. متغير الجنس:**

قدر عدد الذكور من مجمل مفردات عينة البحث بـ: 135 ذكر ما نسبته 90 % وهي بذلك أعلى نسبة تمثيل للمؤسسات المصغرة، في حين يليها تمثيل الإناث بعدد قدر بـ: عشرة إناث ما نسبته تقارب 07 % وهي نسبة متدنية إذا ما قورنت بنسبة الذكور. أما عن عدد تمثيل الذكور والإناث (مختلط) فقد تم تسجيل 05 حالات ما نسبته تتجاوز 03 %، حيث تعد نسبة جد متدنية.

الشكل رقم07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



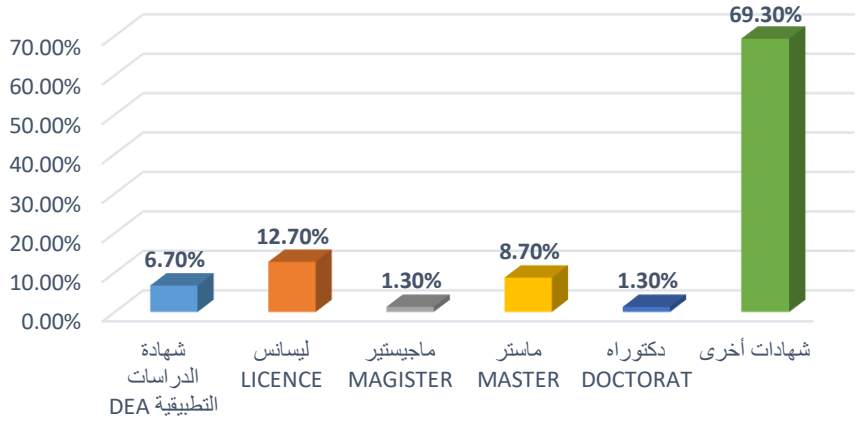

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

نستنتج أن أغلبية المؤسسات المصغرة الخاصة يديرونها الذكور بدلا من الإناث وهذا نظرا لكون نشاطات هاته المؤسسات تتطلب جهد بدني يتماشى وطبيعة المهام المسندة للأفراد، وكذلك طبيعة الأسر الجزائرية المحافظة ومكوث أكثر النساء بالبيوت، وتفضيل أغلبية المتزوجات الصناعات البيتية وخاصة التقليدية، بالرغم من أن المرأة الجزائرية إخترقت التخصصات المختلفة وعملت بشتى المجالات.

### 3. متغير المؤهل العلمي:

من خلال البيانات المتعلقة بأفراد عينة دراسة المؤسسات المصغرة، ومن خلال معطيات الجدول رقم28 نلاحظ أن أعلى نسبة من أفر اد العينة المبحوثة لهم مستوى يندرج ضمن شهادات أخري (مستوي متوسط، مستوى ثانوي، بكالوريا، تكوين مهني....)، حيث قدر عدد أفراد هذه الحالات بـ: 104 فرد ما نسبته 69.3 % ، يليهم الأفراد الحاصلين على شهادات ليسانس و المقدر عددهم بـ: 19 شهادة ما نسبته 12.7 % ، ليأتي الدور على أصحاب شهادات ماستر حيث قدر عددهم بـ: 13 فرد بنسبة تقارب 09 % ، فيما كان أصحاب شهادات الدراسات التطبيقية يمثلون 10 شهادات ما نسبته 06.7 % ، ما تبقي من الحائزين على شهادات ( شهادة ماجيستير، شهادة الدكتوراه) كان تمثيلهم جد ضعيف 02 شهادات ما نسبته 01.3 % على التوالي.

**الشكل رقم08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**




**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

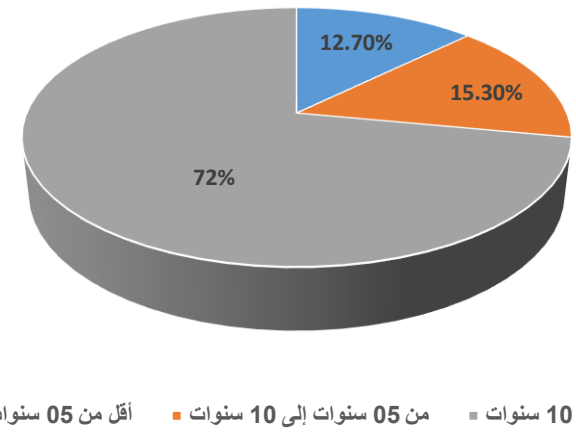
توصلنا إلا أنه بالرغم من أن للمستوي العلمي الأثر البالغ على توجهات الأفراد، كون أصحاب الكفاءات العلمية يساهمون بشكل متسارع في دفع المستوى العام للمؤسسة ورفع رأس مالها المعرفي، إلا أن كلا من خصائص ومميزات المؤسسات المصغرة وخاصة مؤسسات الصناعة التقليدية والحرف جعلتها تستقطب شريحة كبيرة من أفراد المجتمع بما فيهم

المهمشين، العاطلين عن العمل أو ذوي المستوي العلمي المتواضع مقارنة بذوي الشهادات العليا.

### 4. متغير الخبرة المهنية:

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية نحصي من خلال بيانات الجدول رقم28، أن أصحاب المؤسسات المصغرة المتمرسون ذوي خبرة لأكثر من 10 سنوات إعتلوا الصدارة بعدد بلغ 108 فرد ما نسبته 72 %، يليهم من خبرتهم تتراوح ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات بعدد قدر بـ: 23 فرد ما نسبته تتجاوز 15 %، فيم تأخر من تقل خبرتهم عن 05 سنوات بعدد قدر بـ: 19 فرد ما نسبته 12.7 %.

الشكل رقم09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية




**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

بناءا على ما تقدم نستخلص أن أصحاب المؤسسات المدروسة يستغلون تجاربهم السابقة وخبرتهم كمساعد وداعم في قيادة مؤسساتهم المصغرة، سواء من كانت لهم تجربة سابقة إما في تأسيس مؤسسة سابقا، أو كموظفين في مؤسسات أخرى، وهم بذلك يحاولون تفادي الأخطاء التي وقعوا فيها من قبل، فالتمكن من ميدان العمل والخلفية المعرفية كل في مجاله، يقلل من هامش الخطأ ويرفع من إحتمالية الصواب ورشادة السلوكيات، كما أن الواقع الإقتصادي يتطلب أن يكون القائد مسيرا يقظا للفرص التي تظهر في السوق ، ولا أظن أن كون المؤسسة بها عمال كثر دون إمتلاك أصحابها خبرة يمكن أن يقودوها للنجاح المنشود.

## الفرع الخامس: مقياس المتغير المستقل " مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة"

### 1. الدوافع الإدارية والفنية لاستدامة المؤسسات المصغرة:

بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، تم التوصل إلى نتائج (إجمالي المشاركين = 150)، حيث أعلى رقم في العمود "موافق بشدة" وهو 143 + 6 + 1 = 150، يقيس آراء الملاك أو المعنيين حول كفاءة الإدارة والسياسات الفنية في المؤسسات المصغرة التابعة لقطاع الصناعات التقليدية والحرف بتلمسان. تم تقييم كل عبارة، وسنحلل البيانات باستخدام النسب المئوية لتوضيح التوجهات العامة، مع تحديد نقاط القوة والضعف. فيما يلي تقديم النتائج حسب الجدول الموالي:

**الجدول رقم29: الدوافع الإدارية والفنية (مع النسب المئوية والاستنتاجات الرئيسية)**

| الدوافع الإدارية والفنية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارات | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة | |
| 01 | 143 | %95.3 | 06 | %4 | 01 | %0.7 | 00 | | 00 | |
| 02 | 137 | %91.3 | 11 | %7.3 | 00 | | 01 | %0.7 | 01 | %0.7 |
| 03 | 137 | %91.3 | 12 | %8 | 01 | %0.7 | 00 | | 00 | |
| 04 | 122 | %81.3 | 23 | %15.3 | 03 | %2 | 02 | %1.3 | 00 | |
| 05 | 140 | %93.3 | 09 | %6 | 01 | %0.7 | 00 | | 00 | |
| 06 | 132 | %88 | 14 | %9.3 | 03 | %2 | 00 | | 01 | %0.7 |
| 07 | 127 | %84.7 | 23 | %15.3 | 00 | | 00 | | 00 | |
| 08 | 118 | %78.7 | 23 | %15.3 | 06 | %4 | 03 | %2 | 00 | |
| 09 | 10 | %6.7 | 10 | %6.7 | 04 | %2.7 | 06 | %4 | 120 | %80 |
| 10 | 122 | %81.3 | 22 | %14.7 | 04 | %2.7 | 02 | %1.3 | 00 | |
| 11 | 111 | %74 | 37 | %24.7 | 02 | %1.3 | 00 | | 00 | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

تحليل الجدول يظهر نقاط إيجابية (عبارات حصلت على قبول كبير)، وأخري متوسطة (عبارات ذات قبول جيد مع بعض التحفظات)، إلى جانب نقاط سلبية (عبارات ذات رفض واضح)، أخيرا التوجهات العامة.

- **النقاط الإيجابية (العبارات التي حصلت على قبول كبير)**

**أ. تبسيط الإجراءات الإدارية وفك مشكل الملفات العالقة:**

- حصلنا على 143عبارة موافق بشدة + 6 موافق = 149 تمثل نسبة قبول عالية جدًا؛

تعكس هذه النتيجة أن تحسين الكفاءة الإدارية مقدرة من قبل المستجيبين.

**ب. التقليل من زمن الإجراءات الإدارية:**

- سجلنا 137عبارة موافق بشدة + 11 موافق = 148؛

يدل هذا على وجود تركيزًا إيجابيًا على سرعة الإجراءات، مع وجود بعض التحفظات الطفيفة (1 غير موافق + 1 غير موافق بشدة).

**ت. تطبيق القوانين واحترام السلم الإداري:**

- لدينا 137 عبارة موافق بشدة + 12 موافق = 149؛

إجماع كلي يظهر إلتزامًا قويًا بالحوكمة الرشيدة والهيكل الإداري المنظم.

**ث. إختيار فريق العمل الملائم:**

- أفرزنا 140عبارة موافق بشدة + 9 موافق = 149؛

تشير سياسات التوظيف والتنسيق بين الفرق إلى رضا عام لاستدامة المؤسسات المصغرة.

**ج. الرفع من مستوى الأجهزة الإدارية (التكوين، الخبرات، الكفاءات):**

- تحصلنا على 132 عبارة موافق بشدة + 14 موافق = 146؛

يُبرز أهمية الإستثمار في تطوير الموارد البشرية.

- **النقاط المتوسطة (عبارات ذات قبول جيد مع بعض التحفظات)**

**ح. إعتماد معايير واضحة لانتقاء العمالة وتعيينهم بالمؤسسة:**

- لدينا 122عبارة موافق بشدة + 23 موافق = 145، مع وجود 3 محايد و2 غير موافق؛

قصد تحقيق الشفافية قد تحتاج المؤسسة المصغرة إلى توضيح أكثر لمعايير التوظيف.

**خ. تطبيق مبدأ الحوكمة والمشورة في القرارات:**

- سجلنا 118عبارة موافق بشدة + 23 موافق = 141، مع 6 محايد و3 غير موافق؛

عامل مهم لنبذ كل أشكال إحتكار السلطة، بالرغم من وجود بعض التحديات.

**د. الإعتماد على المرافقة لاكتساب رؤي مستقبلية والرغبة في التوسع والتطوير:**

- أحصينا 122عبارة موافق بشدة + 22 موافق = 144، مع 4 محايد و2 غير موافق؛

الغالبية العظمى من العينة يدلون أن المرافقة (الإرشاد أو الدعم الخارجي) ضرورية لاكتساب رؤى مستقبلية وتحقيق التوسع، ما يبرر هذا ثقافة الإعتماد على الخبرات الخارجية (مثل: جهات دعم حكومية، مرشدين أعمال) في تطوير المؤسسات المصغرة.

- **النقاط السلبية (عبارات ذات رفض واضح)**

**ذ. صعوبة الحصول على العقار لإنشاء المؤسسة:**

- أحصينا 120عبارة غير موافق بشدة +6 عبارات غير موافق = 126 رفض، في المقابل 20 قبول (10

موافق بشدة + 10 موافق)؛

نتيجة تؤكد وجود مشاكل هيكلية خارجية (مثل تعقيدات بيروقراطية أو قوانين عقارية)، قد تعيق نجاح المؤسسة.

- **التوجهات العامة**

**ر. إستراتيجية التطوير:**

- نلحظ من الجدول أعلاه عبارات مثل: الاعتماد على المرافقة المستقبلية (122 موافق بشدة) والتخطيط

الإستراتيجي (111 موافق بشدة + 37 موافق) تُبدي توجهًا إيجابيًا نحو التخطيط طويل المدى والإبتكار.

**ز. تعزيز سياسة دعم العمال وتقييمهم:**

- تقديم الدعم للموظفين وتطوير أدائهم حصل على 127 عبارة موافق بشدة + 23 موافق، إجماع كلي

يعكس دور الجانب التحفيزي والتقييمي (بيئة عمل داعمة) في استدامة المؤسسات المصغرة.

أما فيما يخص النسب المئوية لكل عبارة فتحليل الجدول الإداري والفني أسفر عن نتائج والتفسيرات تمثلت في:

- **إجماع كلي عن ضرورة الأداء الإداري والفني:**

**أ.** سجلنا **أعلى نسب موافقة بشدة (أكثر من 90%)** كانت في:

- تبسيط الإجراءات الإدارية (95.3% موافقون بشدة)؛
- التقليل من زمن الإجراءات (91.3% موافقون بشدة)؛
- إحترام السلم الإداري وتطبيق القوانين (91.3% موافقون بشدة)؛
- إختيار فريق العمل المناسب (93.3% موافقون بشدة).

**ب.** تسجيل **نسبة عالية من الموافقة (أكثر من 80%) على معظم العبارات**:

يثبت هذا إلزامية الإجراءات الإدارية وجودة العمل الفني في المؤسسات المصغرة لاستدامتها.

- **إيجابيات الإدارة وجوانب قوتها:**

**أ. كفاءة الإجراءات الإدارية:**

- نسبة 95.3%يوافقون بشدة على تبسيط الإجراءات، و91.3% على تقليل زمن الإجراءات؛ يدل هذا على أن نجاح المؤسسة المصغرة مرهون باستثمار الوقت وتوفيره، إلى جانب تحسين البيروقراطية.

**ب. الإلتزام بالقوانين والهيكل الإداري:**

- نسبة 91.3%يوافقون بشدة على إحترام السلم الإداري والالتزام بالقوانين؛

نستنتج أنه إذا ما أردنا تجنب النزاعات والصراعات، وتوفير بيئة عمل منظمة لا بد من توفير هذا العامل.

**ت. إدارة الموارد البشرية:**

- نسبة الموافقة بشدة على إختيار الفريق المناسب بلغت 93.3%، و84.7% على دعم الموظفين؛

نتوصل إلى نتيجة مفادها أن سياسات التوظيف والتطوير الوظيفي فعّالة في إستمرارية المؤسسات المصغرة.

**ث. التوجه الإستراتيجي:**

- أحصينا نسبة 81.3%موافقة بشدة على المرافقة المستقبلية، و74% على التخطيط الإستراتيجي؛

نسبة تؤكد على ضرورة توفير رؤية واضحة للتطوير والنمو.

- **التحديات المرتقبة:**

**أ. صعوبة الحصول على العقار**:

- نسبة 80%غير موافقون بشدة؛

مما يشير إلى أن هذه المشكلة الخارجية كبيرة وتحتاج حلولًا عاجلة (مثل توفير أراضي صناعية أو تسهيل القروض)، أو حلول بديلة (مثل الشراكات أو التأجير الطويل الأجل).

**ب. الحوكمة والمشورة في إتخاذ القرارات:**

- نسبة 78.7 % موافقون بشدة، مع وجود 4.0% محايدين و2% غير موافقين بشدة؛

يتضح وجود بعض التحديات (مركزية إتخاد القرارات) في الشفافية أو المشاركة.

**ت. معايير إنتقاء العمالة (التوظيف)**:

- نسبة 81.3 % يوافقون بشدة، لكن 15.3% موافقون فقط و1.3% غير موافقين؛

قد تحتاج المؤسسة إلى مراجعة سياسات التوظيف، من خلال ضبط معايير أكثر وضوحًا لضمان العدالة.

- كنتيجة نهائية لاستبيان هذا المؤشر، يظهر أنه إذا ما أردنا مؤسسة مصغرة ناجحة إداريًا وفنيا، فلا بد

من حلول إستباقية إبداعية للتغلب على للتحديات الخارجية (مثل الجانب العقاري) وتعزيز بعض الجوانب الداخلية (كالحوكمة والشفافية).

**2. الدوافع التمويلية لاستدامة المؤسسات المصغرة:**

الجدول الموالي يعكس آراء عينة من المستجيبين (150 إستبيان) حول عدة مؤشرات تمويلية مرتبطة بالمؤسسات المصغرة (تلمسان)، مع تصنيف الإجابات إلى 5 مستويات (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"). ولحساب النسب المئوية لكل عبارة، سنقوم بتحويل عدد الإجابات لكل فئة إلى نسبة مئوية من إجمالي عدد المشاركين، حيث أن طريقة الحساب:

النسبة المئوية = (عدد الإجابات في الفئة / الإجمالي) × 100

**الجدول رقم30: الدوافع التمويلية (مع النسب المئوية والاستنتاجات الرئيسية)**

| الدوافع التمويلية | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارات | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة | |
| **01** | 134 | %89.33 | 16 | %10.67 | 00 | | 00 | | 00 | |
| **02** | 119 | %79.33 | 23 | %15.33 | 03 | %2 | 02 | %1.33 | 03 | %2 |
| **03** | 82 | %54.67 | 53 | %35.33 | 08 | %5.33 | 04 | %2.67 | 03 | %2 |
| **04** | 124 | %82.67 | 19 | %12.67 | 03 | %2 | 03 | %2 | 01 | %0.67 |
| **05** | 137 | %91.33 | 11 | %7.33 | 01 | %0.67 | 01 | %0.67 | 00 | |
| **06** | 07 | %4.67 | 17 | %11.33 | 06 | %4 | 14 | %9.33 | 106 | %70.67 |
| **07** | 115 | %76.67 | 21 | %14 | 08 | %5.33 | 03 | %2 | 03 | %2 |
| **08** | 109 | %72.67 | 30 | %20 | 05 | %3.33 | 05 | %3.33 | 01 | %0.67 |
| **09** | 12 | %8 | 18 | %12 | 04 | %2.67 | 40 | %26.67 | 76 | %50.67 |
| **10** | 101 | %67.33 | 32 | %21.33 | 10 | %6.67 | 04 | %2.67 | 03 | %2 |
| **11** | 131 | %87.33 | 10 | %6.67 | 03 | %2 | 03 | %2 | 03 | %2 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول أن تحليل النتائج وحساب النسب المئوية لكل عبارة يكون كالتالي:

**أ. التقدير الجيد للجدوى المالية قبل الإنطلاق في المشروع**

- موافق بشدة (134) + موافق (16) = 150 إجماع عام (100%)؛

جميع المدلين بآرائهم يرون أن تقييم الجدوى المالية قبل بدء المشروع أمر ضروري، ما يشيد بأهمية التخطيط المالي لتجنب المخاطر.

**ب. المساهمة الشخصية في التمويل وتجنب الإعتماد الكلي على القروض**

- موافق بشدة (119) + موافق (23) = 142 إجابة إيجابية (94.67%)؛

هذه النسبة والنتيجة تعكس تفضيلًا للتمويل الذاتي أو المختلط على المؤسسات المصغرة، وتأكد على أهمية تقليل الإعتماد على القروض لخفض تكلفة رأس المال.

**ت. توفير وكالات وبنوك متخصصة لتمويل المشاريع**

- موافق بشدة (82) + موافق (53) = 135 إجابة إيجابية (90%)؛

هناك حاجة وتأييد لفكرة وجود بنوك إستثمارية متخصصة داعمة للمؤسسات المصغرة، لكن مع وجود بعض المشاركين محايدين/غير موافقة (15 إجابة)، قد تعكس إدلاء اتهم عن عدم رضاهم عن الخدمات الحالية.

**ث. توفر مصادر التمويل المتنوعة يتيح فرص للابتكار وجلب تكنولوجيا جديدة**

- موافق بشدة (124) + موافق (19) = 143 إجابة إيجابية (95.33%)؛

هذا يؤكد أن هنالك علاقة وطيدة وربط متين بين تنوع التمويل وتبني التكنولوجيا، كما أن التنوع في التمويل يعزز الإبتكار، مما يدل على فهم تأثير التمويل على التنافسية.

**ج. توفير السيولة المالية في الوقت المحدد من أجل إستمرارية النشاط وتفادي التوقف المفاجئ**

- موافق بشدة (137) + موافق (11) = 148 إجابة إيجابية (98.67%)؛

النتيجة والنسبة المتوصل إليها تثبتان أن السيولة المالية هي بمثابة شريان حياة إستمرارية المؤسسات المصغرة، ويمنع التوقف المفاجئ للنشاط، ما يشدد على أهمية الإدارة النقدية الفعالة.

**ح. صعوبة التحويلات المالية بين كل من الزبائن والمؤسسة والموردون بوساطة بنكية**

- غير موافق بشدة (106) + غير موافق (14) = 120 إجابة سلبية (80%)؛

الأغلبية تؤيد أن هنالك مشاكل كبيرة في النظام التحويلات البنكية، تعيق المعاملات اليومية بين الزبائن والموردين وتزيد التكاليف، ما يحد من نشاط المؤسسات.

**خ. تعتبر معدل الفائدة العائق الأول لاستمرارية المؤسسة، بحيث لم نتمكن من تغطية المصاريف المالية**

- موافق بشدة (115) + موافق (21) = 136 إجابة إيجابية (90.67%)

يعد إرتفاع الفائدة من التحديات الكبرى التي تعيق إستمرارية المؤسسات المصغرة، حيث تعتبر عبئًا عليها خاصة إذا تجاوزت الأرباح.

**د. صعوبة تسديد الأقساط بسبب عدم كفاية الإيداعات**

- موافق بشدة (109) + موافق (30) = 139 إجابة إيجابية (92.67%)؛

إشارة إلى مشكلة في التدفقات النقدية، حيث لا تغطي الإيرادات الإلتزامات المالية، ما يصعب الوفاء بها.

**ذ. يتوقف نشاط المؤسسة مباشرة بعد حدوث مشكل مالي**

- غير موافق بشدة (76) + غير موافق (40) = 116 إجابة سلبية (77.33%)؛

معظم المستجيبين لا يوافقون على أن المؤسسة تتوقف مباشرة عند حدوث أزمة مالية، مما قد يعكس وجود مرونة في إدارة الأزمات (بدائل تمويلية).

**ر. تقديم البنك إشعارات أو إنذارات تفيد بفوات وقت سداد الديون**

- موافق بشدة (101) + موافق (32) = 133 إجابة إيجابية (88.67%)؛

هذا البند من شأنه تفادي تراكم الديون وفرض ضرائب وحتى غلق المؤسسات، فالبنوك تتبع سياسات صارمة في متابعة السداد، مما قد يزيد الضغط على المؤسسات.

**ز. مساهمة الدولة في إعادة تأهيل المؤسسات المتعثرة**

- موافق بشدة (131) + موافق (10) = 141 إجابة إيجابية (94%)؛

الإرادة السياسية للدولة تلعب دورا مهما في دعم المؤسسات المتعثرة، ويتسنى هذا عبر برامج إعادة الهيكلة، ما تعتبره أغلبية كبيرة من المشاركين ضروري.

مجمل القول إن جدول مؤشر التمويل يقدم نتائج ونسب تتيح فهم توجهات العينة المدروسة نحو القضايا التمويلية المختلفة، كما يُظهر تحليله أن التحديات كبيرة، بالرغم من تواجد وعيًا كافيًا بآليات التعامل معها، خاصة عبر التخطيط المسبق وتنويع المصادر، فتعزيز إستدامة المؤسسات المصغرة يحتاج إلى حلول مؤسساتية وتشريعية.

**3. الدوافع التسييرية والإنتاجية لاستدامة المؤسسات المصغرة:**

نقدم إستجابات المعنيين بالاستبيان حول عدة عبارات تتعلق بالتسيير والإنتاج في المؤسسات المصغرة الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف (تلمسان)، مع توزيع الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي. المجموع الكلي للإجابات لكل عبارة هو 150 (حاصل جمع موافق بشدة + موافق + محايد + غير موافق + غير موافق بشدة). ولحساب النسب المئوية لكل عبارة، سنقوم بتحويل عدد الإجابات في كل فئة إلى نسبة مئوية من الإجمالي.

**الجدول رقم31: الدوافع التسييرية والإنتاجية (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية)**

| الدوافع التسييرية والإنتاجية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارات | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة | |
| **01** | 134 | %89.33 | 15 | %10 | 01 | %0.67 | 00 | | 00 | |
| **02** | 102 | %68 | 47 | %31.33 | 00 | | 01 | %0.67 | 00 | |
| **03** | 99 | %66 | 47 | %31.33 | 02 | %1.33 | 01 | %0.67 | 01 | %0.67 |
| **04** | 105 | %70 | 25 | %16.67 | 05 | %3.33 | 12 | %8 | 03 | %2 |
| **05** | 100 | %66.67 | 31 | %20.67 | 09 | %6 | 08 | %5.33 | 02 | %1.33 |
| **06** | 73 | %48.67 | 70 | %46.67 | 05 | %3.33 | 01 | %0.67 | 01 | %0.67 |
| **07** | 129 | %86 | 16 | %10.67 | 02 | %1.33 | 02 | %1.33 | 01 | %0.67 |
| **08** | 125 | %83.33 | 21 | %14 | 02 | %1.33 | 02 | %1.33 | 00 | |
| **09** | 130 | %86.67 | 15 | %10 | 03 | %2 | 01 | %0.67 | 01 | %0.67 |
| **10** | 138 | %92 | 12 | %8 | 00 | | 00 | | 00 | |
| **11** | 134 | %89.33 | 16 | %10.67 | 00 | | 00 | | 00 | |
| **12** | 86 | %57.33 | 33 | %22 | 08 | %5.33 | 09 | %6 | 14 | %9.33 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

كملاحظة للوهلة الأولى على نتائج هذا الجدول نسجل أن الغالبية العظمى من العبارات حصلت على تقييم إيجابي ("موافق بشدة" أو "موافق"). فيما يلي تحليل كل عبارة على حدي وتقديم أبرز النتائج المتوصل إليها:

- **التخطيط والاستراتيجية:**

**أ. الدراية الجيدة بنقاط قوة وضعف المؤسسة يساعد على التخطيط وتسطير الأهداف.**

- حصلت على أعلى موافقة (134 موافق بشدة من أصل 150)، ما نسبته (89.3%) + موافق (10%) = 99.3%؛

نتيجة تعتبر قوية جداً، أثبت من خلالها المستجيبين ضرورة الوعي الإداري العالي وأهمية التحليل الاستراتيجي لاستدامة المؤسسات المصغرة.

**ب. تبني منهج تسييري واضح يتماشى والأهداف المسطرة يجنب العشوائية والخسائر المتتالية.**

- موافق بشدة (68%) + موافق (31.3%) = 99.3%؛

إجماع كلي من أعضاء العينة على أهمية المنهجية الواضحة في التسيير، لضمان تحقيق الأهداف.

- **الهيكل التنظيمي والتسيير:**

**ت. الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة يسير وفق المقاربات الحديثة (التسيير العرضي والمصفوفات).**

- 99 عبارة موافق بشدة (66%) + 47 عبارة موافق (31.3%) = 146(97.3%)؛

نتيجة متميزة، لكن هناك بعض التحفظات الطفيفة (2 محايد، 1 غير موافق، 1 غير موافق بشدة).

**ث. القرارات وتحمل المسؤوليات تخص جميع العمال.**

- 105 عبارة موافق بشدة (70%) + 25 عبارة موافق (16.7%) =130(86.7%)؛

قد يشار إلى أن بعض العمال لا يشعرون بمشاركتهم في صنع القرارات، وآخرون يعتقدون عدم وضوح في توزيع الصلاحيات، خاصة في ظل تسجيل نتيجة (12 غير موافق و3 غير موافق بشدة) ما نسبته (10%) غير موافقين. وهذا ما قد ينعكس سلبا على مردود العمال ونشاطهم.

- **العلاقة بين المدير والعمال:**

**ج. العمال يتقبلون كل أوامر مدير المؤسسة.**

- 100 عبارة موافق بشدة (66.7%) + 31 عبارة موافق (20.7%) =131 عبارة (87.4%)؛

تعتبر نتيجة إيجابية باستثناء (8 غير موافق و2 غير موافق بشدة)، ما نسبته (6.7%) غير موافقين، قد يعكس وجود بعض الإستياء من الأوامر.

**ح. للعمال القدرة على إقناع مدير المؤسسة في بعض القرارات.**

- 73 عبارة موافق بشدة (48.7%) + 70 عبارة موافق (46.7%) = 143 عبارة (95.4%)؛

توزيع أكثر توازناً وبالتالي نتيجة ممتازة، تدل على وجود حوار إداري (بين العمال والإدارة)، مما يخدم مصلحة إستمرارية المؤسسة وازدهارها.

- **الأداء والإنتاجية:**

**خ. يتميز العمال بالإنضباط وحسن إستغلال الوقت والسرعة في التنفيذ.**

-129 عبارة موافق بشدة (86%) + 16 عبارة موافق (10.7%) = 145 عبارة (96.7%)؛

نتيجة إيجابية إلى حد بعيد، تدل على كفاءة العمال.

**د. توفر العمالة المتخصصة وتجاوبها مع الإنتاج:**

- 125 عبارة موافق بشدة (83.3%) +21 عبارة موافق (14%) = 146 عبارة (97.3%)؛

إيجابي جداً، مما يدل على أن كفاءة القوى العاملة، يؤدي إلى جودة الإنتاج ما يضمن عائدات من شأنها تغطية إحتياجات المؤسسة.

- **التكنولوجيا والصيانة:**

**ذ. التحكم في الإنتاج إنطلاقا من التحكم في المعدات والآلات والتكنولوجيا.**

- 130عبارة موافق بشدة (86.7%) + 15 عبارة موافق (10%) = 145 عبارة (96.7%)؛

نتيجة عالية متوقعة، تؤكد تأثير التكنولوجيا في الإنتاج، وخاصة في ظل المنافسة والأوضاع المتغيرة باستمرار.

**ر. تواجد صيانة للتجهيزات بشكل مستمر يساهم في استمرارية نشاط المؤسسة.**

- 138 عبارة موافق بشدة (92%) + 12 عبارة موافق (8%) = 150 عبارة (100%)؛ إجماع كامل على أهمية الصيانة، لتفادي الأعطال الغير مرغوب فيها.

**ز. العمل على جلب أحدث الآلات لزيادة الإنتاج وتنوعه وتحقيق جودته.**

- 134 عبارة موافق بشدة (89.3%) + 16 عبارة موافق (10.7%) = 150 عبارة (100%)؛

جميع المشاركين يؤيدون تحديث الآلات لتوفير الإنتاج وتحسينه، وكذلك كسب الوقت.

- **العلاقات الخارجية (الصفقات والشراكات):**

**س. إبرام صفقات وإمضاء عقود شراكة مع الحكومة.**

- 86 عبارة موافق بشدة (57.3%) + 33 عبارة موافق (22%) = 119 عبارة (79.3%). العبارة الوحيدة التي حصلت على نسبة ملحوظة من الرفض (14 غير موافق بشدة و9 غير موافق)، ما نسبته 15.3 %غير موافقين، مما قد يعكس بعض التحديات في التعامل مع الحكومة.

النتائج العامة حسب آراء المشاركين تؤكد فعالية مؤشر التسيير والإنتاج في المؤسسات المصغرة، خاصة في مجالات التخطيط والكفاءة البشرية والتكنولوجيا. مع بعض النقاط التي تحتاج تحسين مثل المشاركة في القرارات والعلاقات الحكومية، لضمان إستدامة النمو وتقليل الإحتكاكات الداخلية والخارجية، ما يجعل المؤسسة في مسار جيد نحو التميز.

**4. الدوافع التسويقية لاستدامة المؤسسات المصغرة:**

الجدول الموالي يعكس آراء العينة المدروسة حول مجموعة من العبارات المتعلقة بالإستراتيجيات والممارسات التسويقية. ولحساب النسب المئوية، نستخدم المجموع الكلي لكل صف (150 مشاركًا، بناءً على أعلى قيمة في العمود "موافق بشدة" وهي 133 + 07 + 04+

06 + 0 = 150، هذه النسب تعكس مدى موافقة أو عدم موافقة المشاركين على كل عبارة في المؤشر التسويقي.

**الجدول رقم32: الدوافع التسويقية (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية)**

| الدوافع التسويقية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارات | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة | |
| **01** | 132 | %88 | 15 | %10 | 02 | %1.3 | 01 | %0.7 | 00 | |
| **02** | 91 | %60.7 | 48 | %32 | 03 | %2 | 06 | %4 | 02 | %1.3 |
| **03** | 94 | %62.7 | 54 | %36 | 02 | %1.3 | 00 | | 00 | |
| **04** | 119 | %79.3 | 28 | %18.7 | 02 | %1.3 | 01 | %0.7 | 00 | |
| **05** | 102 | %68 | 45 | %30 | 01 | %0.7 | 02 | %1.3 | 00 | |
| **06** | 101 | %67.3 | 45 | %30 | 02 | %1.3 | 02 | %1.3 | 00 | |
| **07** | 98 | %65.3 | 49 | %32.7 | 02 | %1.3 | 01 | %0.7 | 00 | |
| **08** | 80 | %53.3 | 65 | %43.3 | 05 | %3.3 | 00 | | 00 | |
| **09** | 133 | %88.7 | 07 | %4.7 | 04 | %2.7 | 06 | %4 | 00 | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

بشكل عام، تظهر النتائج قبولاً كبيراً من أفراد العينة لمعظم العبارات المطروحة، مع وجود بعض الإختلافات في درجة الموافقة. سنقوم بتحليل النتائج والنسب المئوية لكل فئة وتحديد أهم الإستنتاجات:

**أ. تسخير الأبحاث العلمية لتطوير الإنتاج ومحاولة تكييفه مع أذواق المستهلكين.**

- 147(98%) من العينة (موافق بشدة +موافق)؛

يؤيدون إستخدام الأبحاث العلمية لتطوير المنتجات بما يتناسب مع أذواق المستهلكين، مما يظهر تركيز قوي على أهمية الإبتكار، وإظهار وعي كبير بأهمية التكيف مع السوق.

**ب. إعتماد التجارة الإلكترونية في التعريف والترويج بالمنتوج وتسويقه.**

- 139(92.7%) من العينة (موافق بشدة +موافق)؛

يحبذون إستخدام التجارة الإلكترونية، لكن نشير إلى أن هناك 8 (5.3%) من العينة غير موافقين، مما قد يعكس تحفظًا لدى بعض الأفراد على التقنيات الرقمية (تحديات في التبني الكامل للتجارة الإلكترونية)، أو الجهل بها (نقص الخبرة فيها).

**ت. القدرة على تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة من شأنه تقدير الإيرادات الكافية لتغطية التكاليف والوفاء بالإلتزامات.**

- 148(98.7%) من العينة (موافق بشدة + موافق)؛

يرون أن التنبؤ بالمبيعات والأرباح ضروري، مما يشير إلى إدراك أهمية التخطيط المالي في التسويق.

**ث. وجود لجان أو أشخاص مهمتهم رقابة الأسعار وجودة المنتوج ومسايرته للمعايير المعتمدة.**

- 147(98%) من العينة (موافق بشدة + موافق)؛

تأييداً قوياً للرقابة على الأسعار والجودة، مما يعكس أهمية ضبط الجودة في الاستراتيجية التسويقية (سعيًا للشفافية والجودة في المنتجات).

**ج. القدرة على التنبؤ بمتطلبات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة.**

-147(98%) من العينة (موافق بشدة + موافق)؛

نتيجة تؤكد أن المشاركون يؤيدون فكرة التوجه الإستباقي في التسويق، وذلك من خلال ضرورة فهم إحتياجات العملاء واكتشاف الأسواق الجديدة.

**ح. القدرة على توفير المعلومات عن الأسواق المحلية والدولية يضمن حسن توجيه المنتوج نحو الأسواق.**

- 146(97.33%) من العينة (موافق بشدة + موافق)؛

المعنيون بالاستبيان من خلال إجاباتهم يشددون على أهمية المعلومات التسويقية وتحليلها، كضمان للحصول على الحصة السوقية.

**خ. السعي لإيجاد نقاط بيع بالمناطق غير الحضرية أو النائية.**

- 147(98%) من العينة (موافق + موافق بشدة)؛

سعيا منهم لتعزيز الشمولية التسويقية، عبر إنتهاج إستراتيجية للتوسع في الأسواق غير المشبعة. المشاركون يؤيدون التوسع في المناطق غير الحضرية.

**د. التفاوض من أجل رفع حصة المنتجات المسوقة.**

- 145(96.6%) من العينة (موافق + موافق بشدة)؛

رؤية المعنيون بالاستبيان أن التفاوض لزيادة الحصة السوقية أمر حيوي وضروري من أجل استمرارية المؤسسات المصغرة، ما قد يعكس رفع وتيرة النشاط ومضاعفته (إستراتيجية توسعية).

**ذ. الإستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة وخاصة المحلية يساعد على تخفيض التكاليف وتقديم سعر منافس.**

- 140(93.3%) من العينة (موافق + موافق بشدة)؛

نتيجة تثبت تأييد إستخدام الأمثل للمواد الأولية المحلية لخفض التكاليف، بالرغم من أن 6 (4%) من العينة غير موافقين، ربما يعود هذا لقدرة كل مالك في توفير هذه المواد، ومدي إحتياجه إستعمالها.

النتائج العامة الخاصة بتحليل الإستبيان حول المؤشرات التسويقية (الجدول رقم30)، تظهر وعياً تسويقياً متقدماً وتركيزاً على الجودة، الإبتكار، الرقمنة، التخطيط والتوسع الاستراتيجي، من خلال مواقف المشاركين تجاه عدة عبارات تسويقية. هذه النتائج ذات الموافقة العالية والتأييد القوي يمكن أن تُستخدم لوضع سياسات تسويقية أكثر فعالية لنجاح واستدامة المؤسسات المصغرة مستقبلا.

**الفرع السادس: مقياس المتغير التابع " إستدامة المؤسسات المصغرة"**

نقدم فيما يلي نتائج إستبيان حول "دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها"، حيث تم تقييم مجموعة من العبارات وفقًا لدرجات الموافقة (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة). يقدر إجمالي عدد المشاركين في هذا الإستبيان = 150 (مجموع أعلى قيمة في أي صف). تم حساب النسب المئوية لكل فئة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لكل عبارة. فيما يلي نتائج الجدول المتحصل عليها والتعليق عليها:

**الجدول رقم33: دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها (بالنسب المئوية والنتائج الرئيسية)**

| دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارات | موافق بشدة % | | موافق % | | محايد % | | غير موافق % | | غير موافق بشدة % | |
| **01** | %92 | 138 | %8 | 12 | 00 | | 00 | | 00 | |
| **02** | %82 | 123 | %15.3 | 23 | %2 | 03 | %0.7 | 01 | 00 | |
| **03** | %88 | 132 | %9.3 | 14 | %2 | 03 | %0.7 | 01 | 00 | |
| **04** | %83.3 | 125 | %12.7 | 19 | %2 | 03 | %1.3 | 02 | %0.7 | 01 |
| **05** | %81.3 | 122 | %16.7 | 25 | %2 | 03 | 00 | | 00 | |
| **06** | %29.3 | 44 | %50.7 | 76 | %10.7 | 16 | %5.3 | 08 | %4 | 06 |
| **07** | %80.7 | 121 | %14.7 | 22 | %3.3 | 05 | 00 | | %1.3 | 02 |
| **08** | %80 | 120 | %16.7 | 25 | %3.3 | 05 | 00 | | 00 | |
| **09** | %80 | 120 | %17.3 | 26 | %2 | 03 | %0.7 | 01 | 00 | |
| **10** | %86.7 | 130 | %10.7 | 16 | %2 | 03 | %0.7 | 01 | 00 | |
| **11** | %83.3 | 125 | %14 | 21 | %2 | 03 | %0.7 | 01 | 00 | |
| **12** | %20 | 30 | %24.7 | 37 | %11.3 | 17 | %10 | 15 | %34 | 51 |
| **13** | %84.7 | 127 | %12 | 18 | %2.7 | 04 | %0.7 | 01 | 00 | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SSPS V22.

- **فيما يخص أبرز نتائج** هذا الجدول تراوحت ما بين:

**أ. الدوافع الذاتية والمهارات الشخصية:**

- حظيت العبارات المتعلقة بالرغبة الذاتية (138 موافق بشدة)، القدرة على الإبداع (132 موافق بشدة)،

والتحكم في التكنولوجيا (125 موافق بشدة)، وتوفر القدرة أو المؤهل لإنشاء المؤسسة (123 موافق بشدة) بأعلى نسب موافقة؛

الغالبية العظمى من العينة تؤمن أن العوامل الشخصية (كالدافع وامتلاك المهارات والمؤهلات التقنية)، شرط أساسي لإنشاء مؤسسة ناجحة، وحجر زاوية في استدامة المؤسسات المصغرة بتلمسان، بالرغم من وجود نسبة مترددة/متعارضة ضئيلة.

**ب. الإلتزامات المالية وإدارة المخاطر:**

- القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية (122 موافق بشدة) واعتماد آليات الوقاية من المخاطر (130 موافق

بشدة) حصلتا على تأييد كبير؛

تؤكد هذه النتائج أهمية الإدارة المالية السليمة والتخطيط للمخاطر في ضمان استمرارية المؤسسات المصغرة.

**ت. التكيف مع المتغيرات الخارجية:**

- التكيف مع المتغيرات المتسارعة، الإرتقاء بتنويع القاعدة الإنتاجية وعدم الإكتفاء بالمنتج الواحد، عبارات

حصلت على (120 موافق بشدة)، فيما حصلت عبارة مسايرة التطور التكنولوجي (125 موافق بشدة)، نتائج تعد إيجابية؛

نتائج تعكس نضجًا استراتيجيًا لدى مؤسسات تلمسان، حيث تظهر (المرونة التنظيمية) ضرورة التكيف السريع مع:

- تغيرات السوق (مثل الطلب، المنافسة)؛
- الأزمات (كجائحة كورونا).

كما أن الجمع بين التنويع الإنتاجي والتكنولوجيا (كعامل تمكين) يشير إلى مؤسسات "تقنيًا" أقل عرضة للإفلاس، وأكثر جذب للاستثمار.

**ث. التمويل المستحدث والإدارة الحكومية:**

- تفعيل مصادر التمويل غير التقليدية (مثل الصيرفة الإسلامية) حصل على موافقة متوسطة (44 موافق

بشدة + 76 موافق)، مع وجود نسبة غير موافق (14)؛

قد يعكس هذا نقص الوعي بهذه الأدوات أو صعوبة الوصول إليها في بعض السياقات.

- حسن التعامل مع الهيئات الحكومية (121 موافق بشدة)؛

للبيئة التنظيمية الداعمة أهمية في استمرارية المؤسسات المصغرة وازدهارها.

**ج. العنصر النسوي:**

- العبارة المتعلقة بدور المرأة في استدامة المؤسسات أظهرت إنقسامًا واضحًا:

30 موافق بشدة + 37 موافق مقابل 15 غير موافق + 51 غير موافق بشدة؛

يعكس هذا تباينًا في التصورات الإجتماعية حول دور المرأة في ريادة الأعمال، وقد يحتاج إلى مزيد من الدراسات لفهم أسبابه.

**ح. التأهيل بعد جائحة كورونا:**

- إعادة تأهيل المؤسسات المتضررة من كورونا حظيت بتأييد كبير (127 موافق بشدة)؛

يُبرز هذا الحاجة إلى سياسات دعم واضحة للأزمات الطارئة.

- أما فيما يخص **أهم النتائج الرئيسية المستخلصة بالنسب المئوية** فتراوحت ما بين:

**أ. العوامل الأكثر تأثيرًا في استدامة المؤسسات (موافقة ≥ 80%):**

- الرغبة الذاتية (92%): الدافع الشخصي هو العامل الأهم؛
- القدرة على الإبداع (88%): الابتكار يُعتبر حاسمًا للنجاح؛
- الوقاية من المخاطر (86.7%): إدارة المخاطر ضرورية للاستمرارية؛
- إعادة تأهيل المؤسسات بعد كورونا (84.7%): الحاجة إلى دعم الأزمات؛
- التحكم في التكنولوجيا (83.3%): التكنولوجيا أساسية في العصر الرقمي.

**ب. العوامل ذات التأثير المتوسط (موافقة 50-80%):**

- التعامل مع الهيئات الحكومية (80.7%): البيئة التنظيمية تؤثر ولكنها ليست عائقًا كبيرًا؛
- التكيف مع المتغيرات (80%): المرونة مطلوبة لكنها ليست تحديًا رئيسيًا.

**ت. العوامل الأقل تأثيرًا:**

- تفعيل مصادر التمويل المستحدثة (29.3% موافق بشدة)؛
- نسبة 50.7 % موافق (إجمالي 80% إيجابي)، لكن 9.3% رافضون؛

قد يعود ذلك إلى نقص المعرفة أو صعوبة الوصول لهذه الأدوات.

- دور العنصر النسوي (20% موافق بشدة مقابل 34% غير موافق بشدة)

يلاحظ إنقسام واضح، مما يشير إلى تباين ثقافي أو إجتماعي حول دور المرأة في ريادة الأعمال.

التحليل الفارط للجدول رقم31، يُظهر أن إستدامة المؤسسات المصغرة تعتمد بشكل أساسي على مزيج من العوامل الذاتية والإدارية (عوامل داخلية)، بينما تحتاج العوامل الخارجية (كالتشريعات والتمويل) إلى حاجة ملحة لبيئة داعمة من الحكومات والمجتمع لتحقيق مزيد من التطوير والنجاح.

## المطلب الثاني: التحليل العاملي الإستكشافي

من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحديد البنية الكامنة (الهيكل العاملي) لمجموعة من المتغيرات المرصودة دون فرضيات مسبقة حول العلاقات بينها، نجد التحليل العاملي الإستكشافي(Exploratory Factor Analysis - EFA) ، من أهدافه:

- دعم ومساندة الباحثين في تطوير نظريات أو فرضيات جديدة بناءً على العوامل المستخلصة؛
- تقليل عدد المتغيرات، وذلك بتقليص مجموعة كبيرة من المتغيرات إلى عدد أقل من العوامل المشتركة؛
- تحديد العلاقات بين المتغيرات وتجميعها بناءً على إرتباطاتها (الكشف عن البنية الكامنة). [295]

[295] . ز لعبيدي، م الصميدعي، التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات باستخدام SPSS، دار اليازوري العلمية، 2019، ص.ص (147-180).

نجد كذلك، التحليل الإستكشافي للبيانات (Exploratory Data Analysis - EDA)، والذي يعد خطوة حاسمة في أي مشروع، ومرحلة أولية في تحليل مجموعة من البيانات من زوايا متعددة، له طريقتين:[296]

- طريقة المكونات الأساسية (PCA) وتقوم على التباين الكلي؛
- الطرق القائمة على التباين المشترك ومن أهمها: طريقة المحاور الأساسية (PAF) وطريقة الاحتمال الأقصى

الهدف من وراءه (وصفي عام) :[297]

- لا يركز على نماذج كامنة، بل على وصف البيانات بشكل عام؛
- فهم البيانات قبل تطبيق النماذج الإحصائية؛
- تحديد القيم المتطرفة (Outliers) مثل: إكتشاف أخطاء في القياس أو إدخال البيانات، تغيرات حقيقية في

النظام (حرارة مرتفعة مفاجئة)؛

- إختبار الفرضيات الأولية قبل تطبيق التحليلات الإحصائية الأكثر تعقيدًا؛
- تحسين جودة النتائج النهائية.

يجري الباحث مزيد من التحاليل قبل جمع بياناته (تكرير تجربته، تقسم عينة الدراسة إلـــى مجموعتين أو أكثر)، حالة توصله لنتائج غير متسقة، فالتفاعل القائم بين الباحث والأسلوب الإحصائي المستخدم والبيانات لا يتسنى إلا إذا، توفرت معرفة جيدة بالأسلوب الإحصائي الذي يستخدمه الباحث وطبيعة البيانات التي يقوم بتحليلها. إن النتائج المتسقة عبر المجموعات يخصها المحلل بمزيد من الدراسة، كونه تمكنه من التحقق من نموذج نظري معين ومعرفة ما

[296] . دحمان سويسي، البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدي العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 57.

[297] . Behrens, J. T. "Principles and procedures of exploratory data analysis," *Psychological Methods, 2*(2), 1997, pp. (131-160).

إذا كانت هنا كمتغيرات كشفية لم تؤخذ بعين الإعتبار أو أقحمت بعض المتغير ات التي لا تتعلق بالدراسة. **(298)**

أما عن تحليل العوامل المشتركة (Common Factor Analysis)، فهو أحد أنواع تحليل العوامل، هدفه محدد تحديد العوامل الكامنة (المشتركة) التي تفسر التباين المشترك بين مجموعة من المتغيرات المرصودة. يستخدم في مجالات الإقتصاد، العلوم الاجتماعية... لتقليل عدد المتغيرات أو فهم البنية الأساسية للبيانات، كما أنه يُستخدم في EDA عند إستكشاف أبعاد خفيفة في الاستبيانات أو المقاييس النفسية. **(299)**

أخيرا نجد الأسلوب الإحصائي تحليل المكونات الرئيسية (PCA)، إستخدماته في EDAلتبسيط البيانات أو تصور الهيكل العام، لا يفترض عوامل كامنة، بل يحول المتغيرات إلى مكونات غير مرتبطة. هدفه محدد تقليل أبعاد البيانات مع الحفاظ على أكبر قدر من التباين. **( 300)**

## الفرع الأول: تنقية سلالم القياس

إن عملية التحقق من صحة سلالم القياس تعتبر ضرورة ملحة لجودة نتائج البحث، حيث تستخدم هذه العبارة غالبًا في البحوث الكمية والتحليل الإحصائي، خاصة عند العمل مع مقاييس متعددة العناصر **مثل:** الإستبيانات أو المقاييس الإقتصادية. فالتنقية يقصد بها: " تحسين جودة المقياس بإزالة ما يشوش على صلاحيته أو ثباته"، حيث يتم خلال هذه الخطوة الأخيرة من المرحلة الإستكشافية تنقية سلالم القياس بطريقة كمية (إزالة أو تصفية العوامل أو

298 . Anderson, T. W. An Introduction to Multivariate statistical analysis, John Wiley, New York, 1974. p.83.

299. Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press, 2012, pp. (29–112).

300. James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer. 2021. pp. (533-550).

العناصر غير المرغوب فيها أو غير المتسقة في أدوات القياس أو المقاييس المستخدمة في البحث العلمي أو التحليل الإحصائي)، من خلال:

- التحليل العاملي :لتحديد العناصر التي تتناسب مع الأبعاد الرئيسية للمقياس؛
- معاملات الارتباط :لحذف العناصر ذات الارتباط الضعيف مع الدرجة الكلية؛
- إختبارات الموثوقية :مثل حساب ألفا كرونباخ بعد حذف عنصر ما لمعرفة إذا كان يحسن الإتساق.

الهدف من هذا كله ضمان أن المقياس يقيس البناء المطلوب بدقة دون تشويش من متغيرات أخرى. [301]

## الفرع الثاني: إختبار الموثوقية والتجانس

من بين المفاهيم الأساسية في تحليل الإستبيانات، والخاصة بالإحصاء وقياس الجودة، نجد إختبار الموثوقية (Reliability) والتجانس(Homogeneity) ، فالأولى تتطرق إلى اتساق وثبات أداة القياس **مثل:** (الإستبيان أو الإختبار) في قياس ظاهرة ما، حيث نتأكد من موثوقيتها كلما أعطت الأداة نتائج متقاربة عند تكرار القياس تحت نفس الأوضاع. [302]من بين أشهر طرق قياس الموثوقية نذكر:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تتراوح قيمه بين 0 و1، والقيمة المقبولة عادةً $\geq 0.7$. يعد

من أدوات القياس الأكثر شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي بين بنود الإستبيان؛

- إختبار (Test-Retest)**:** يقوم على أساس حساب الإرتباط بين النتيجتين، بعد تطبيق نفس الأداة على

نفس العينة مرتين بفاصل زمني؛

[301] . Touzani, M. S. Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité. Marketing, 11(3), 2000, p.292.

[302] . Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill, 1994, pp. (232-238).

- التجزئة النصفية (Split-Half)**:** حساب الإرتباط بين بنود الإستبيان، بعد تقسيمهم إلى جزأين. **(303)**

أما عن إختبار التجانس (Homogeneity)، فالتجانس يقصد به: تماثل الخصائص بين العناصر أو المجموعات المدروسة في بحث علمي ما، قد يكون:

- تجانس البنود في أداة القياس (قياسها لنفس البناء المفاهيمي)؛
- تجانس العينة (تشابه المشاركين في متغيرات مثل العمر، الجنس). **(304)**

من الطرق المتاحة للتحقق من التجانس ما يلي:

- معاملات الإرتباط: حيث قد يدل إرتفاع الإرتباط بين البنود على تجانسها؛
- تحليل البنية (Factor Analysis): للتأكد من أن بنود الإستبيان تقيس مفهومًا واحدًا (بناءً واحدًا)؛
- إختبار (Levene): يستخدم لفحص تجانس التباين بين المجموعات مثلما هو موجود في (ANOVA)،

وبالتالي فإن إتضح أن ($p\text{-value} > 0.05$)، فإن التباينات متجانسة. **(305)**

وعليه، فالموثوقية والتي تسمى أيضا (الاتساق الداخلي) وظيفتها تأكيد تجانس المقياس الذي يمكن أن يكون بناؤه أحادي البعد أو متعدد الأبعاد، هدفه تقليل الخطأ العشوائي. **(306)**

يمكن إستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار موثوقية مؤشرات إستدامة المؤسسات المصغرة، إذا كانت هذه المؤشرات جزءًا من أداة قياس (مثل إستبيان أو مقياس)، وليس بالضرورة الإستدامة (Sustainability)، فهذه الأخيرة تشمل عوامل كثيرة **مثل:** إستدامة

303 . Cronbach, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests.* Psychometrika, 16(3), 1951, pp.( 297–334).

304 . Field, A. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage, 2018, pp. (375–380).

305 . Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. Using multivariate statistics **(**7th ed.). Pearson, 2019, pp. (89-92).

306 . Tounés A. L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en DESS CAAE. (Doctoral dissertation, Rouen). 2003. p. 259.

مالية، بيئية، إجتماعية...، وقياسها يتطلب مؤشرات متعددة **مثل:** مؤشرات الأداء الرئيسية، وبيانات فعلية وليس فقط بالاتساق الإحصائي (الإستدامة تحتاج إلى مؤشرات واقعية وليس فقط معاملات إحصائية).

إن معامل ألفا كرونباخ باعتباره أحد أدوات إختبار صدق وثبات الإستبيان وأشهرها، يعد مقياس إحصائي يُستخدم لقياس موثوقية (الثبات الداخلي) لأداة القياس (مثل الإستبيانات أو مؤشرات الأداء)، فهو يعتمد على حساب الإرتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، خاصة عندما تكون الأسئلة أو البنود متعددة وتقيس نفس البناء أو السمة. وعليه فهو لا يقيس صحة المؤشرات(Validity) فقط، بل مدى اتساقها الداخلي (أي يشير إلى مدى إرتباط العناصر أو الأسئلة أو المؤشرات مع بعضها البعض في قياس نفس البناء أو المفهوم). **(307)**

عندما يتعلق الأمر بـاستدامة المؤسسات المصغرة (Micro-Enterprise Sustainability)، فإن نطاق ألفا كرونباخ يعتمد على مدى اتساق العناصر (الأسئلة أو المؤشرات) المستخدمة لقياس الاستدامة، حيث تتراوح قيمته بين 0 و1، ولا يتبع أي توزيع إحصائي معروف. يقترح المؤلفون مستويات عتبة القبول إعتمادا على نوع البحث الذي يتم إجراؤه حيث:**(308)**

- قيمة > (0.9) قد يشير إلى تكرار أو عدم تنوع في الأسئلة؛
- قيمة (0.8-0.9) تعبر عن ثبات عالي جدًا؛
- قيمة (0.7-0.8) تعبر عن ثبات جيد؛
- قيمة (0.6 - 0.7) تعني ثبات مقبول (خاصة في الدراسات الإستكشافية)؛
- قيمة < (0.6) تعبر عن ثبات ضعيف، ويحتاج إلى مراجعة البنود (غير مقبول عادةً في البحوث الأكاديمية).

إذا كان الباحث يقيس إستدامة المؤسسات المصغرة باستخدام إستبيان أو مقياس متعدد الأبعاد **مثل:** الإستدامة الإقتصادية، فإن:

---

307 . Tavakol, M., & Dennick, R. "Making sense of Cronbach's alpha." *International Journal of Medical Education, 2*, 2011, pp. (53-55).

308 . Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. 2019, pp. (109-111).

- الحد الأدنى المقبول عادةً هو (0.6 أو 0.7) حسب مجال الدراسة والمعايير المتبعة؛
- القيمة المثالية تكون أعلى من 0.7 لضمان مصداقية النتائج. [309]

ألفا كرونباخ Alpha s'Cronbach ومن خلاله يخبرنا الاتساق الداخلي عن درجة إرتباط كل فقرة من سلالم المقياس مع فقرة أخرى على الأقل، فمعامل ألفا كرونباخ يقدر تباين النتيجة النهائية للعوامل المشتركة الخاصة بفقرات السلالم المقاسة، حيث يعرف بأنه معامل الإرتباط الكلاسيكي، كلما إقترب من القيمة (1) كلما كان المقياس أكثر موثوقية. [310]

**جدول رقم 34: معامل صدق وثبات الإستبيان (ألفا كرونباخ)**

| المتغير | معامل (ألفا كرونباخ) | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| **الدوافع الإدارية والفنية** | 0.621 | 11 |
| **الدوافع التمويلية** | 0.610 | 10 |
| **الدوافع التسييرية والإنتاجية** | 0.645 | 11 |
| **الدوافع التسويقية** | 0.803 | 09 |
| **إستدامة المؤسسة المصغرة** | 0.731 | 13 |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 34، أن معامل الثبات لمتغيرات البحث يتجاوز 0.6، وعليه فهو مقبول. بالنسبة لأفضل مقياس نسجله خاص بمتغير التسويق (E1-E9)، حيث بلغ **(0,803)**، وعليه فإنه يظهر اتساقًا داخليًا عاليًا. أما عن المقياس العام الجيد والذي يمكن استخدامه، فهو خاص باستدامة المؤسسة المصغرة، حيث عدد عناصرها (13 الفقرة)، وبلغ معامل (ألفا كرونباخ) الخاص بها (0.731). باقي المقاييس الأخرى ما بين] 0,610 و0,645]بعد الحذف، حيث تعتبر ضعيفة إلى مقبولة. وقد قمنا بحذف العناصر التي لا تتماشى مع باقي المقياس، ليصبح أكثر اتساقًا وموثوقية، وعليه وبعدما إتبعنا خطوات كيفية تحديد العناصر (الأسئلة أو الفقرات) التي يجب حذفها باستخدام Item-Total Statistics في اختبار Alpha de Cronbach، توصلنا إلى أنه إذا كانت قيمة العنصر< 0,30، هذا يعني أن العنصر ضعيف ولا ينسجم مع باقي المقياس، وعليه تفسير Cronbach's Alpha if Item Deleted يبين لنا أنه إذا

309 . Hair et al., 2019, p. 110.
310 . Touzani, 2000, p .297.

كانت قيمة ألفا ترتفع عند حذف هذا العنصر، هذا يعني أن هذا العنصر يضعف الاتساق الداخلي، ومن الأفضل حذفه. أما إذا كانت قيمة ألفا تنخفض عند حذف العنصر، فهذا يدل على أن هذا العنصر يساهم إيجابيًا في المقياس ويجب الإحتفاظ به. [311]

بعدما طبقنا هذه القواعد على نموذج دراستنا أسفرت نتائج (spss) عن حذف عنصر بالمتغير أو الدوافع التمويلية لتصبح عدد الفقرات(10 ) بعدما كانت( 11)، وحذف عنصر آخر من المتغير أو الدوافع التسييرية والإنتاجية لتصبح عدد الفقرات (11) بعدما كانت (12)، وهذا كله من أجل تحسين الاتساق الداخلي، رفع الموثوقية، التخلص من التشويش (حذف بعض الأسئلة قد تكون غير واضحة للمستجيبين أو تُفهم بشكل مختلف، يقلل من الضوضاء ويجعل النتائج أكثر استقرارًا)، وأخيرا الوصول للهدف النهائي وهو الحصول على مقياس أكثر دقة، وبالتالي يمكننا القول بأن الإستبيان ثابت بدرجة مقبولة.

**الفرع الثالث: التحليل العاملي (Factor Analysis)**

التحليل العاملي للمكونات الرئيسية (ACP - Analyse en Composantes Principales) أسلوب إحصائي متعدد المتغيرات يُستخدم لتبسيط (تقليل الأبعاد) البيانات دون فقدان المعلومات الجوهرية بتحويل مجموعة كبيرة من المتغيرات المترابطة إلى عدد أقل من العوامل غير المترابطة تسمى "المكونات الرئيسية" (Principal Components)، مع الحفاظ على أكبر قدر ممكن من التباين (Variance) في البيانات الأصلية. [312]

_ من أهدافه بالإضافة إلى تقليل عدد المتغيرات نجد:

- حذف التكرار (إختزال البيانات)، بتجنب إستخدام متغيرات متشابهة جدًا (مترابطة بشدة) في التحليلات

اللاحقة، مما يحسن كفاءة النماذج الإحصائية؛

- تصور البيانات متعددة الأبعاد في بعدين أو ثلاثة؛

311 . Gliem, J. A., & Gliem, R. R. *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales.* Paper presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, OH, 2003, October, pp. 82–88.

312. Field, A. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications: Chapter 17 (Factor Analysis)، 2018. pp. (797-857).

- إيضاح مختلف الأنماط وإبراز الهيكل الأساسي للبيانات.

_ يُعتبر التحليل العاملي مفيدًا؟ لأنه:

- يساعد على تحويل كثرة المتغيرات الظاهرة إلى إشارات واضحة (عوامل كامنة)، **فمثلا:** بدل دراسة 15

متغير، يمكن التركيز على ثلاثة أو أربع عوامل كامنة تفسر معظم التباين في البيانات (تبسيط التحليل)؛

- يسمح للباحث من فهم أعمق للبيانات، وذلك من خلال التأكد أن المتغيرات الظاهرة تقيس بالفعل البنية

الكامنة المُفترضة مثل: إختبار صدق الإستبيان؛

- يمكن من إتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على عوامل مركزية بدلًا من متغيرات متفرقة.

_ نشير إلى أنه يشترط تلبية البيانات شروط قبل تطبيق التحليل العاملي: [313]

- يجب أن يكون إختبار(Kaiser-Meyer-Olkin - KMO) ≤ (0.6)، الهدف منه قياس مدى ملاءمة

البيانات للتحليل العاملي عن طريق تقييم مدى تشابه التباين المشترك بين المتغيرات (أي هل المتغيرات مترابطة بما يكفي لتكوين عوامل مشتركة؟)؛

- إختبار بارتليت (Bartlett's Test of Sphericity): يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية، $p < 0.05$.

الهدف منه فحص ما إذا كانت مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات هي مصفوفة هوية (أي أن جميع معاملات الإرتباط = صفر، ولا توجد علاقات بين المتغيرات).

- الفرضية الصفرية (H0) :المصفوفة هي مصفوفة الوحدة (لا توجد علاقات بين المتغيرات)؛
- الفرضية البديلة (H1) :المصفوفة ليست هي مصفوفة الوحدة (هناك علاقات بين المتغيرات).

313 . Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson. 2019. pp. (613-615).

وعليه فالنتائج تفسر على أنه:

- إذا كانت قيمة p (p-value) الناتجة من الإختبار أقل من مستوى الدلالة (عادةً 05.0)، نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. هذا يعني أن المصفوفة ليست مصفوفة وحدة، وأن هناك إرتباطات معنوية بين المتغيرات، مما يجعل التحليل العاملي مناسبًا؛

- إذا كانت قيمة p أكبر من 0.05، فلا يمكننا رفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى أن المصفوفة قد تكون

قريبة من مصفوفة الوحدة، وبالتالي لا توجد إرتباطات كافية بين المتغيرات لإجراء التحليل العاملي. **(314)**

يكمن الفرق بين العوامل الكامنة (Latent Factors)، والمتغيرات الظاهرة Measured (Variables)، في أن العامل الكامن مجرد متغيرات إفتراضية مشتقة من تحليل بيانات مجموعة متغيرات ثم قياسها قياسا مباشر (تُستخلص إحصائيًا، وتمثل التباين المشترك بين المتغيرات الظاهرة). بينما المتغيرات الظاهرة يمكن قياسها مباشرة **مثال:** درجات الإستبيان، الوزن، العمر... **(315)**

إن الطريقة الأكثر شيوعا للتحقق من صحة البنية الكامنة للبيانات، خاصة في المراحل الأولى من التحليل العاملي الإستكشافي(EFA) ، نجد طريقة التحليل في المركبات الرئيسية (ACP - Analyse en Composantes Principales) أو ما يُعرف بالإنجليزية بـ Principal Component Analysis (PCA)، حيث أنه من الخطوات (المراحل) الأساسية المتبعة لتطبيق هذه الطريقة (ACP) في التحليل العاملي، والتي تكررت في العديد من المراجع ما يلي:**(316)**

- تحليل مصفوفة الإرتباطات بين المتغيرات المقاسة؛

314 . Pallant, J. *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill. 2020. pp. (187-189).

315 . Kline, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press. 2016. p. 72.

316 . Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson. 2019. pp.( 659-731).

- طريقة إستخلاص العوامل؛
- حساب الدرجات العاملية لكل فرد.

**1. تحليل مصفوفة الإرتباطات بين المتغيرات المقاسة:** مصفوفة الإرتباط هي مصفوفة مربعة ومتماثلة، حيث:

_ الخلايا القطرية :(Diagonal)تحتوي على قيمة 1 لأنها تمثل إرتباط المتغير بنفسه (الإرتباط الذاتي)؛

_ المثلث العلوي والسفلي :يحتويان على نفس قيم معاملات الإرتباط مما يجعل المصفوفة متماثلة.

تُستخدم هذه المصفوفة في التحليل العاملي كمدخل أساسي. تُظهر معاملات الإرتباط بين جميع أزواج المتغيرات. هدفها الأساسي فحص مدى إرتباط المتغيرات الظاهرة ببعضها بحيث:

- تُظهر العلاقات الخطية بين المتغيرات؛
- تساعد في تحديد ما إذا كانت المتغيرات تتشارك في عوامل كامنة (Factorability).

طريقة تحليل هذه المصفوفة تشمل:

_ تحديد عدد العوامل:

- إستخدام معيار القيمة الذاتية (Eigenvalue > 1) معيار كايزر؛
- فحص منحنى الصخرة (Scree Plot) لتحديد نقطة الإنحدار؛
- قد يُستخدم التوازي الموازي (Parallel Analysis) لمقارنة القيم الذاتية بالبيانات العشوائية.

_ إستخلاص العوامل:

- قصد إستخراج المركبات الرئيسية نطبق طريقة ACP؛
- نستخدم تدوير العوامل لتحسين التفسيرات مثل: Varimax للتدوير المتعامد أو حتى Oblimin للتدوير

المائل).

_ تفسير العوامل:

- تحميلات العوامل (Factor Loadings) تُظهر إرتباط كل متغير بالعامل (عادةً تُعتبر قيم $\geq 0.3$ أو $0.4$ ذات دلالة)؛
- تسمية العوامل بناءً على المتغيرات ذات التحميلات العالية عليها.

كي تكون مصفوفة الإرتباط قابلة للتحليل العاملي، زيادة عن إختبارKMO ، واختبار بارتليت (فحص مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي). ينبغي التأكد من توفرها على مواصفات تشمل فحص قيم معاملات الإرتباط بين المتغيرات لتحديد ما إذا كانت مناسبة للتحليل، والتي هي على النحو التالي:[317]

_ يجب أن تكون جل معاملات الإرتباط بين المتغيرات كبيرة بدرجة كافية ($\geq 0.3$)؛

- هناك إستثناءات **مثال 01:** إذا كانت معظم معاملات الإرتباط بين المتغيرات أقل من 0.3؛ فهذا يدل:
  - ضعف العلاقات بين المتغيرات، مما يصعب إستخلاص عوامل مشتركة؛
  - قد يكون المتغير غير مناسب للتحليل العاملي ويُفضل حذفه.

**مثال 02:** المتغيرات ذات الإرتباطات الضعيفة (قريبة من الصفر)، لا تساهم في البنية العاملية ويُفضل حذفها.

الحل الأمثل: إستخدام إختبار KMO لكل متغير؛

**مثال 03:** إذا إنطوت مصفوفة الإرتباطات على متغير لا يرتبط بالمتغيرات الأخرى، أو لا يرتبط بمعظمها، فيمكنه حذفه من المصفوفة قبل إجراء التحليل العاملي؛

**مثال 04:** يمكن حذف المتغير الذي يبدي إرتباطات مبالغ فيها ببقية المتغيرات الأخرى (معامل الإرتباط يرتبط بجل المتغيرات الأخرى $\geq 0.9$).

[317] . امحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 26.

مشكلة الإرتباطات العالية جدًا (**مثل:** 0.9) تشير إلى تعددية خطية (Multicollinearity)**،** مما يجعل تقدير مساهمة التباين صعبًا، قد تؤدي إلى تشويه العوامل المستخرجة**.**

الحل **:**حذف أحد المتغيرين المرتبطين إرتباطًا شديدًا.

_ شرط ألا يكون المحدد صفرًا (أو قريبًا جدًا منه)؛

المحدد (Determinant) هو قيمة عددية تعكس "حجم" المصفوفة.

يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد determinant مصفوفة الإرتباطات > من (0.00001)، لتجنب المشكلات الإحصائية الناتجة عن الإرتباط المتعدد، فبخصوص محدد مصفوفة الإرتباطات (Determinant of the Correlation Matrix) في سياق التحليل الإحصائي أو الإنحدار الخطي، خاصة عند دراسة الإرتباط المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات:

- إذا كان المحدد يساوي صفرًا تمامًا: هذا يعني وجود إعتماد خطي كامل بين متغيرين أو أكثر (أي أن أحد

المتغيرات يمكن التعبير عنه كمجموعة خطية من المتغيرات الأخرى)؛

- إذا كان المحدد قريبًا من الصفر: فهذا يشير إلى أن المصفوفة شبه مفردة (Singular)**،** أي أن هناك إعتمادًا

خطيًا بين صفوفها أو أعمدتها؛

- إذا كان المحدد < من (0.00001)، فهذا يشير إلى إرتباط متعدد عالٍ (High Multicollinearity)، مما

قد يسبب مشاكل في تقدير نماذج الإنحدار (مثل عدم إستقرار المعاملات أو تضخم الإنحراف المعياري.

يمكن التعامل مع الإضطرابات عن طريق:

- حذف المتغيرات المترابطة :إزالة أحد المتغيرات التي لديها إرتباط عالٍ مع آخر؛
- إستخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) لتحويل المتغيرات إلى مكونات غير مترابطة. **(318)**

318 . Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. Multicollinearity in regression: Detection and solutions. *Journal of Marketing Research, 57*(4), 2020, pp.( 643–661).

_ التحقق ما إن كان هناك علاقات إرتباطية معنوية بين المتغيرات؛

للتحقق مما إذا كانت مصفوفة الإرتباط (correlation matrix) تختلف عن مصفوفة الوحدة(identity matrix) في التحليل العاملي(Factor Analysis) ، نستخدم إختبار بارتليت (Bartlett's test of Sphericity)، والذي يجب أن يكن دالا إحصائيا للتحقق من وجود إرتباطات معنوية بين المتغيرات:[319]

- رفض$H_0$ : عند $p < 0.05$ يعني أن التحليل العاملي متاح؛
- القبول$H_0$ : عند $p > 0.05$ يعني أن المصفوفة قريبة من مصفوفة الوحدة، والتحليل العاملي قد لا يكون

مفيدًا.

_ شروط التحليل العاملي (Factor Analysis) واختبارات الملاءمة مثل: (KMO).

يعد إختبار KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) لحساب كفاية العينة، أحد المقاييس التي تستخدم لتقييم مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي (Factor Analysis)، واختبار مدى تجانس المتغيرات (البنود/العبارات)، وما إذا كانت الإرتباطات الجزئية بين العبارات مرتبطة ببعضها البعض في الإستبيان أو الإختبار، ما قد يساعد في تحديد ما إذا كانت البيانات مناسبة لاستخراج العوامل(أبعاد) المشتركة. بشكل عام KMO يقيس مدى ملاءمة العينة لإجراء التحليل العاملي. تتراوح قيمة هذا الإختبار بين (0 و1)، حيث تشير القيم القريبة من (+1) إلى كفاية العينة أو أن حجمها مناسب، والقيم الأقل من (0.5) تشير إلى عدـ كفاية العينة، وإليك التحليل الأدق:

- أكبر أو يساوي (0.90) بيانات ممتازة مناسبة جدًا للتحليل العاملي؛
- قيمة تتراوح ما بين (0.80-0.89) جيدة؛
- قيمة تتراوح ما بين (0.70-0.79) مقبولة؛
- قيمة تتراوح ما بين (0.60-0.69) ضعيفة؛

[319] . Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine. *Understanding Statistics, 2*(1), 2003, pp. (25-28).

- أقل أو أصغر من (0.50) قيم غير مقبول (يجب عدم إجراء التحليل العاملي). [320]

- **مصفوفة الإرتباط:**

يمثل الجدول 35 مصفوفة إرتباطات، تضم خمس متغيرات الإداري، المالي، التسييري، التسويق، والإستدامة، حيث أن البيانات المستخدمة في حساب كل إرتباط مأخوذة من عينة حجمها (N = 150). كل خلية من هذا الجدول تزودنا بمعلومتين (أ، ب):

**الجدول رقم 35: مصفوفة الإرتباط**

| | | Administratif | Finance | Gestion | Marketing | Durabilité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Administratif | Corrélation de Pearson | 1 | ,553** | ,541** | ,526** | ,433** |
| | Sig. (Bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Finance | Corrélation de Pearson | ,553** | 1 | ,332** | ,301** | ,230** |
| | Sig. (Bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,005 |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Gestion | Corrélation de Pearson | ,541** | ,332** | 1 | ,428** | ,482** |
| | Sig. (Bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Marketing | Corrélation de Pearson | ,526** | ,301** | ,428** | 1 | ,480** |
| | Sig. (Bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Durabilité | Corrélation de Pearson | ,433** | ,230** | ,482** | ,480** | 1 |
| | Sig. (Bilatérale) | ,000 | ,005 | ,000 | ,000 | |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |

320 . Kaiser, H. F. "A second-generation little jiffy." Psychometrika, 35(4), 1970, pp. (401-415).

العلامة (**) تعني أن "الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01".

أ. **معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation)**: هو مقياس إحصائي يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، تتراوح قيمته بين -1 و +1. الإشارة (+ أو -): تُظهر الإتجاه، فإذا كانت موجب (+): دليل على أن العلاقة طردية (كلما زاد أحد المتغيرين، زاد الآخر)، أما إذا كانت سالبة (-): فهذا يدل على أن العلاقة عكسية (كلما زاد أحد المتغيرين، قل الآخر). قيمته المطلقة بغض النظر عن الإشارة تعكس قوة العلاقة.

**ب. القيمة الإحتمالية Sig. (bilatérale)**: تشير إلى الدلالة الإحصائية للإرتباط.

نشير إلى أن العلامة (**) تعني أن "الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01".

الملاحظ من مصفوفة الإرتباطات بالجدول أعلاه أن كل معاملات الإرتباط في المصفوفة أكبر من (0.30)، مما يثبت وجود إرتباط قوي بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى، حيث نسجل أقوى الإرتباطات ما بين المتغير الإداري وكل من المتغير المالي (0.553) والتسيير (0.541) والتسويقي (0.526)، في حين نلاحظ أقوى العلاقات و الإرتباط بالشكل الجيد ما بين الإستدامة وكل من التسيير (0.482) والتسويق (0.480)، بالإضافة إلى أنها كلها علاقات موجبة، ما عدا إرتباط المتغير المالي والإستدامة (0.230) فإنه أصغر من (0.30)، فبالرغم من أن العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، إلا أنها ضعيفة مقارنة بقوة علاقة باقي المتغيرات الأخرى . تفسيرات عديدة قد تشرح هذا الضعف أهمها:

- الإختلاف في طبيعة القياس (كمية، نوعية) نفسه، من شأنه إضعاف الإرتباط الإحصائي (إستبيانات،

مقبلات، تقييمات، أرباح..)؛

- الفجوة الزمنية الموجودة بين إنفاق الإستدامة وعوائدها المالية، حيث في الغالب الإستثمار في الإستدامة

يكون طويل الأجل، في حين التقارير المالية تركز على الأداء الربعي أو السنوي، مما يضعف الإرتباط في تحليل لحظي؛

- قد تكون الإستدامة مقيدة بـالضغوط المجتمعية والإمتثال للوائح التنظيمية، في هذه الحالة طبيعة دوافع

الإستدامة تكون تكلفة ضرورية وليس تحقيق عوائد مالية مباشرة، مما يضعف الإرتباط مع المؤشرات المالية الموجبة؛

- قد تُموّل مشاريع الإستدامة عن طريق الدولة (دعم على شكل أقساط)، أموال شخصية، ميزانيات منفصلة،

ربما تظهر تكاليفها بشكل كامل وعلى وجه محدد، أو تتطلب مدة زمنية، مما يخفي أثرها المالي المباشر؛

هذه العوامل وأخري تثبت أن ضعف الإرتباط لا يعني بالضرورة أن الإستدامة غير مفيدة، بل تدفع بالحاجة إلى إيجاد مقاييس أداء أخري متطورة تربط بشكل أفضل بين الإستثمار في الإستدامة والقيمة المالية المُحدثة.

نلاحظ أيضا أن كل معاملات الإرتباط لا تتجاوز 0.9، هذا يعني عدم وجود علاقة شبه تامة بين أي متغيرين، كما أنه لا حاجة لحذف أي متغير بسبب التكرار الشديد (البيانات متنوعة وليست مكررة)، مما يمنحنا الثقة في النتائج المستقبلية.

**2. دلالة إختبارBarttelet ، مؤشرKMO**

**الجدول رقم 36: مؤشرKMO ، ودلالة إختبارBarttelet**

| المتغير | KMO | Barttelet | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|
| الدوافع الإدارية والفنية | 0.802 | 0.00 | 11 |
| الدوافع التمويلية | 0.758 | 0.00 | 10 |
| الدوافع التسييرية والإنتاجية | 0.629 | 0.00 | 11 |
| الدوافع التسويقية | 0.824 | 0.00 | 09 |
| إستدامة المؤسسة المصغرة | 0.845 | 0.00 | 13 |

الملاحظ من هذا الجدول رقم 36، أن معظم القيم (0,845 – 0,824 – 0,802 – 0,758) تشير إلى أن العينات جيدة جدًا وملائمة لإجراء التحليل العاملي، نستثني الحالة الثالثة

(KMO = 0,629)تعتبر الأضعف، لكنها مقبولة (أكبر من 0.5)، وعليه هناك ملاءمة عالية للتحليل العاملي لجميع المتغيرات (KMO > 0.5)، حيث تظهر نتائج التحليل لمجموعة من المتغيرات المرتبطة بدوافع ومؤشرات استدامة المؤسسات المصغرة، أن تقييم مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): يبين المدى العام للمؤشر والمحصور بين مجال] 0.629-0.845 ].

أما بالنسبة لاختبار بارتليت(Bartlett's Test) معنوي، أي أن جميع المتغيرات ذات دلالة إحصائية (Signification = 0.00 عند مستوى$p \leq 0.05$ )، مما يعني أن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات)، وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، وهذا ما يفسر رفض الفرضية الصفرية ويؤكد وجود إرتباطات كافية بين الفقرات داخل كل متغير، مما يدعم صلاحية إستخدام التحليل العاملي.

**ملاحظة:** جميع المتغيرات لديها عدد كافٍ من الفقرات (من 9 إلى 13)، مما يعزز موثوقية القياس، حيث أن القاعدة العامة تقول أنه:

_ من ]5-8] فقرات ← مقبول لكن قد يكون ضعيف.

_ من ]9-13] فقرات ← جيد جدًا، عادةً يعطي موثوقية قوية.

أكثر من 15 فقرة ← قد تزيد الموثوقية، لكن أحيانًا يسبب تكرارًا أو مللًا للمستجيب. **(321)**

نستنتج أن صلاحية مصفوفة الإرتباط للتحليل العاملي، تخول لنا الإنتقال إلى الخطوة الموالية والتي تعد أكثر إستعمالا لتحليل التحقق من صحة سلالم القياس، طريقة التحليل في مركبات رئيسية(ACP - Analyse en Composantes Principales / PCA) ، والتي تعتبر إختيار مناسب للكشف عن البنية العاملية الكامنة التي تلخص العلاقات الإرتباطية البينية العديدة بين المتغيرات المقاسة. **(322)**

## الفرع الرابع: التحليل في مركبات رئيسية

التحليل في مركبات رئيسية يقدم على أنه تقنية وصفية تمكن من دراسة العلاقات الموجودة بين الفقرات، الغاية منه هو تحديد البناء المستقل بين الملاحظات متعددة المتغيرات

321 . Cortina, J. M. *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Psychological Bulletin, 100*(1), 1993, pp. (3–18).

322 . Cattell, R. B. The screen test for the number of Factors. Multivariate Behavioral Research, 1(2), 1966, pp. (245-276) .

من أجل الحصول على وصف أو تمثيل الملخص لهذه المتغيرات. [323] أو يعرف على أنه أسلوب إحصائي وصفي غير معلوم (غير معتمِد على توزيع محدد) هدفه:

_ تحليل البنية الإرتباطية بين المتغيرات المرصودة (فقرات الإستبيان) عبر:

- تحديد العلاقات الخطية بين المتغيرات؛ [324]
- الكشف عن البنية الكامنة باستخراج عوامل غير مترابطة. [325]

_ إختزال الأبعاد:

- تحويل المتغيرات الأصلية إلى مكونات رئيسية متعامدة؛
- الحفاظ على أقصى تباين في البيانات. [326]

طريقة عمل التحليل إلى مكونات أساسية تتسم بالتسلسل، باستخراج العوامل حسب الأهمية بدءا بالعامل الأول وصولا إلى العامل الأخير (ترتيب تنازلي)، إذ يتصف العامل الأول بتمثيل أكبر نسبة من التباين في البيانات، كما أنه يستحوذ على أعلى قيمة مميزة(Eigenvalue) ، مما يشير إلى أنه يلتقط أقوى أنماط العلاقات بين المتغيرات. فيما العامل الثاني يلي العامل الأول مباشرة من حيث المرتبة والتفسير (المرتبة الثانية)، إلا أنهما غير مرتبطان. العامل الثالث وما يليه يفسروا نسبًا متناقص من التباين [327] مثلا: 20 %، ثم 10 % ...إلخ.

هذا التسلسل يساعد على:

- حصر العوامل الرئيسية المؤثرة في البيانات المتاحة؛
- التركيز على العوامل الأكثر أهمية يسمح بتبسيط النموذج؛
- تقديم نظريات تستند على أسس علمية وأدلة إحصائية.

كيف يفسر هذا عمليًا بالإسقاط على دراستنا؟

---

323 .Mnassri, B. O. Une généralisation sur les conditions suffisantes de détectabilité de défauts multidimensionnels par ACP. In Conférence Méditerranéenne sur l'Ingénierie sûre des Systèmes Complexes, 2011, p. 2.

324 . Jolliffe, I. T., & Cadima, J. *Philosophical Transactions A*, 374(2065), 2016, p. 3.

325 . Abdi, H., & Williams, L. J. Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(4), 2010, p. 4.

326 . Hotelling, H. *Journal of Educational Psychology*, 24(6), 1933, p. 498.

327 . Kaiser, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 20, 1960, pp. (141-151).

في بحثنا الخاص بمؤشرات استدامة المؤسسات المصغرة: **مثلا:** لو تبين أن العامل الأول: يؤثر (يحمل) بقوة على فقرات "الكفاءة الإدارية" و"التخطيط"، يمكن تسميته "الكفاءة التنظيمية."

العامل الثاني: إذا حمل على فقرات "التسويق" و"التمويل"، قد يُسمى "الجانب المالي والتسويقي."

نتوصل إلى أن العوامل مرتبة تنازليًا (من الأكثر إلى الأقل تفسيرًا للتباين)، مما يساعدنا على ترتيب أولويات التحليل.

لا يقتصر إستخدام التحليل في مركبات رئيسية لتحديد الفقرات الأكثر موثوقية فحسب، بل أيضا يتم حذف بعض الفقرات ذات الإستخراج (Extraction) أقل من (0.30) لتحسين سلالم القياس، حيث يوصي (Guenoun et al. 2017, p. 78) بحذف الفقرات ذات قيم الإستخراج المنخفضة (<0.30)، لمساهمتها الغير كافية في البنية العاملية، مما يقلل من موثوقية المقياس. [328]

1. **إستخراج الفقرات:**

أثناء التحليل العاملي أو تحليل المكونات الرئيسية، يعتبر إستخراج الفقرات مؤشر حاسم لتحديد أي الفقرات تساهم بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه لتحسين جودة الأداة البحثية، فقيم إستخراجها (Communalities) تشير حسب التعريف الإحصائي إلى:

- نسبة التباين في كل فقرة (سؤال/متغير) التي تُفسر بواسطة العوامل المشتركة المستخرجة؛
- تُحسب على أنها مجموع مربعات الأحمال العاملية (Squared Factor Loadings) لكل فقرة على

جميع العوامل.

تكمن أهمية إستخراج الفقرات في:

328 . Guenoun, A. S.-D.-T. *Mesure et évaluation en psychologie* (2nd ed.). Presses Universitaires de France, 2017, pp. (78-80).

- تبسيط النموذج :بتقليل عدد الفقرات المقاسة، مع الحفاظ على القوة التفسيرية؛
- صلاحية البناء :تتأكد بالفعل أن الفقرات تقيس البنية الكامنة المستهدفة؛
- تحسين موثوقية المقياس :من خلال حذف الفقرات (<0.30)، ما يزيد من اتساق المقياس. [329]

**أ. إستخراج الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع الإدارية والفنية:**

**الجدول رقم 37: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع الإدارية والفني**

| | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| B1 | 1,000 | ,823 |
| B2 | 1,000 | ,724 |
| B3 | 1,000 | ,530 |
| B4 | 1,000 | ,680 |
| B5 | 1,000 | ,548 |
| B6 | 1,000 | ,588 |
| B7 | 1,000 | ,629 |
| B8 | 1,000 | ,767 |
| B9 | 1,000 | ,313 |
| B10 | 1,000 | ,740 |
| B11 | 1,000 | ,656 |

تظهر نتائج الجدول رقم 37 تحليل العوامل (Factor Analysis) للمتغير المستقل "الدوافع الإدارية والفنية"، حيث يتم فحص مدى إرتباط الفقرات (العبارات أو الأسئلة) بالعامل الأساسي الذي نقيسه، مع تحديد أي الفقرات المساهمة بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه.

الإستخراج أو نسبة التفسير **(Extraction)**: تمثل نسبة التباين التي يفسرها كل مكون رئيسي من خلال المتغيرات، حيث كل قيمة هنا تعكس مدى مساهمة المتغير في تكوين المكونات الرئيسية بعد الاستخراج.

[329] . خ العمراني، *التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات*، دار اليازوري، 2020، ص.ص(150-145).

القيمة 1.000في العمود" Initial " تعني أن كل فقرة بدأت بقيمة تباين أولية كاملة (قبل إستخراج العوامل)، أي أن التحليل يعامل كل فقرة على أنها تساهم بنسبة 100% في التباين قبل تطبيق التحليل.

كمية التباين المشترك بين الفقرة والعامل المستخرج (الدوافع الإدارية والفنية) مدرجة في العمود"Extraction "، تتراوح قيمها المشتركة "Communalities" ما بين (0.313 و0.823). كلما إقتربت هذه القيم من 1، زادت مساهمة الفقرة في تفسير البنية الكامنة (العامل). وعليه فالتحليل يُظهر أن معظم الفقرات مقبولة (كل الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع الإدارية والفنية، هي ذات إستخراج أكبر من (0.3))، وبالتالي لا نقوم بحذف أي فقرة.

**ب. إستخراج الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التمويلية:**

**الجدول رقم 38: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التمويلية**

| | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| C1 | 1,000 | ,467 |
| C2 | 1,000 | ,686 |
| C3 | 1,000 | ,696 |
| C4 | 1,000 | ,801 |
| C5 | 1,000 | ,747 |
| C6 | 1,000 | ,757 |
| C7 | 1,000 | ,740 |
| C8 | 1,000 | ,565 |
| C9 | 1,000 | ,744 |
| C10 | 1,000 | ,515 |
| C11 | 1,000 | ,743 |

تظهر نتائج الجدول رقم 38 تحليل العوامل (Factor Analysis) للمتغير المستقل "الدوافع التمويلية"، حيث يتم فحص مدى إرتباط الفقرات (العبارات أو الأسئلة) بالعامل الأساسي الذي نقيسه، مع تحديد أي الفقرات المساهمة بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه.

القيمة 1.000في العمود" Initial " تعني أن كل فقرة بدأت بقيمة تباين أولية كاملة (قبل إستخراج العوامل)، أي أن التحليل يعامل كل فقرة على أنها تساهم بنسبة 100% في التباين قبل تطبيق التحليل.

كمية التباين المشترك بين الفقرة والعامل المستخرج (الدوافع التمويلية) مدرجة في العمود"Extraction "، حيث تتراوح قيمها المشتركة "Communalities" فيه ما بين (0.467 و0.801). كلما إقتربت هذه القيم من 1، زادت مساهمة الفقرة في تفسير البنية الكامنة (العامل). وعليه فالتحليل يُظهر أن معظم الفقرات مقبولة (كل الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التمويلية)، وبالتالي لا نقوم بحذف أي فقرة.

**ت. إستخراج الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسييرية والإنتاجية:**

**الجدول رقم 39: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسييرية والإنتاجية**

| | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| D1 | 1,000 | 0.456 |
| D2 | 1,000 | 0.758 |
| D3 | 1,000 | 0.887 |
| D4 | 1,000 | 0.915 |
| D5 | 1,000 | 0.582 |
| D6 | 1,000 | 0.366 |
| D7 | 1,000 | 0.684 |
| D8 | 1,000 | 0.778 |
| D9 | 1,000 | 0.658 |
| D10 | 1,000 | 0.723 |
| D11 | 1,000 | 0.567 |
| D12 | 1,000 | 0.745 |

تظهر نتائج الجدول رقم 39 تحليل العوامل (Factor Analysis) للمتغير المستقل "الدوافع التسييرية والإنتاجية "، حيث يتم فحص مدى إرتباط الفقرات (العبارات أو الأسئلة) بالعامل الأساسي الذي نقيسه، مع تحديد أي الفقرات المساهمة بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه.

القيمة 1.000في العمود" Initial " تعني أن كل فقرة بدأت بقيمة تباين أولية كاملة (قبل إستخراج العوامل)، أي أن التحليل يعامل كل فقرة على أنها تساهم بنسبة 100% في التباين قبل تطبيق التحليل.

كمية التباين المشترك بين الفقرة والعامل المستخرج (الدوافع التسييرية والإنتاجية) مدرجة في العمود"Extraction "، حيث تتراوح قيمها المشتركة "Communalities" فيه ما بين

(0.366و0.915). كلما إقتربت هذه القيم من 1، زادت مساهمة الفقرة في تفسير البنية الكامنة (العامل).

وعليه فالتحليل يُظهر أن معظم الفقرات مقبولة (كل الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسييرية والإنتاجية، هي ذات إستخراج أكبر من (0.3))، وبالتالي لا نقوم بحذف أي فقرة.

**ث. إستخراج الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسويقية:**

**الجدول رقم 40: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسويقية**

| | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| E1 | 1,000 | ,514 |
| E2 | 1,000 | ,279 |
| E3 | 1,000 | ,500 |
| E4 | 1,000 | ,568 |
| E5 | 1,000 | ,721 |
| E6 | 1,000 | ,692 |
| E7 | 1,000 | ,505 |
| E8 | 1,000 | ,398 |
| E9 | 1,000 | ,741 |

تظهر نتائج الجدول رقم 40 تحليل العوامل (Factor Analysis) للمتغير المستقل "الدوافع التسويقية "، حيث يتم فحص مدى إرتباط الفقرات (العبارات أو الأسئلة) بالعامل الأساسي الذي نقيسه، مع تحديد أي الفقرات المساهمة بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه.

القيمة 1.000في العمود" Initial " تعني أن كل فقرة بدأت بقيمة تباين أولية كاملة (قبل إستخراج العوامل)، أي أن التحليل يعامل كل فقرة على أنها تساهم بنسبة 100% في التباين قبل تطبيق التحليل.

كمية التباين المشترك بين الفقرة والعامل المستخرج (الدوافع التسويقية) مدرجة في العمود"Extraction "، حيث تتراوح قيمها المشتركة "Communalities" فيه ما بين (0,279 و0,741). كلما إقتربت هذه القيم من 1، زادت مساهمة الفقرة في تفسير البنية الكامنة (العامل).

نشير إلى أن قيمة E2 < (0.3) نقوم بحذفها قصد تحسين موثوقية المقياس، أما باقي قيم الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل الدوافع التسويقية مقبولة ذات إستخراج > (0.3)، وبالتالي لا نقوم بحذف أي فقرة أخري.

**ج. إستخراج الفقرات الخاصة بالمتغير التابع إستدامة المؤسسة المصغرة**

**الجدول رقم 41: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع إستدامة المؤسسة المصغرة**

| | Initial | Extraction |
|---|---|---|
| A1 | 1,000 | ,785 |
| A2 | 1,000 | ,610 |
| A3 | 1,000 | ,409 |
| A4 | 1,000 | ,499 |
| A5 | 1,000 | ,642 |
| A6 | 1,000 | ,429 |
| A7 | 1,000 | ,621 |
| A8 | 1,000 | ,750 |
| A9 | 1,000 | ,662 |
| A10 | 1,000 | ,620 |
| A11 | 1,000 | ,604 |
| A12 | 1,000 | ,471 |
| A13 | 1,000 | ,559 |

تظهر نتائج الجدول رقم 41 تحليل العوامل (Factor Analysis) للمتغير التابع " إستدامة المؤسسة المصغرة "، حيث يتم فحص مدى إرتباط الفقرات (العبارات أو الأسئلة) بالعامل الأساسي الذي نقيسه، مع تحديد أي الفقرات المساهمة بشكل فعال في البنية العاملية، وأيا منها يجب حذفه.

القيمة 1.000في العمود" Initial " تعني أن كل فقرة بدأت بقيمة تباين أولية كاملة (قبل إستخراج العوامل)، أي أن التحليل يعامل كل فقرة على أنها تساهم بنسبة 100% في التباين قبل تطبيق التحليل.

كمية التباين المشترك بين الفقرة والعامل المستخرج (إستدامة المؤسسة المصغرة) مدرجة في العمود"Extraction "، حيث تتراوح قيمها المشتركة "Communalities" فيه ما بين

(0.409 و0.785). كلما إقتربت هذه القيم من 1، زادت مساهمة الفقرة في تفسير البنية الكامنة (العامل).

وعليه فالتحليل يُظهر أن معظم الفقرات مقبولة (كل الفقرات الخاصة بالمتغير التابع إستدامة المؤسسة المصغرة، هي ذات إستخراج أكبر من (0.3))، وبالتالي لا نقوم بحذف أي فقرة.

## 2. إستخراج العوامل

### أ. العوامل المستخرجة للمتغير المستقل، الدوافع الإدارية والفنية

يمثل الجدول رقم 42 نتائج تحليل المكونات الرئيسية (PCA - Principal Component Analysis)، باعتباره أسلوب إحصائي مهمته تقليل أبعاد البيانات عن طريق تحويل المتغيرات الأصلية إلى مكونات رئيسية غير مرتبطة.

**الجدول رقم 42: العوامل المستخرجة للدوافع الإدارية والفنية**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % De la variance | % cumulés | Total | % De la variance | % cumulés |
| 1 | 4,674 | 42,490 | 42,490 | 4,674 | 42,490 | 42,490 |
| 2 | 1,231 | 11,191 | 53,681 | 1,231 | 11,191 | 53,681 |
| 3 | 1,094 | 9,948 | 63,629 | 1,094 | 9,948 | 63,629 |
| 4 | ,942 | 8,561 | 72,189 | | | |
| 5 | ,725 | 6,588 | 78,777 | | | |
| 6 | ,645 | 5,862 | 84,639 | | | |
| 7 | ,485 | 4,412 | 89,051 | | | |
| 8 | ,462 | 4,199 | 93,250 | | | |
| 9 | ,279 | 2,540 | 95,789 | | | |
| 10 | ,233 | 2,120 | 97,909 | | | |
| 11 | ,230 | 2,091 | 100,000 | | | |

تفسير الأعمدة في هذا الجدول يكون على النحو التالي:

_ composante: (المكونات) تمثل المكونات الرئيسية المُستخرجة (PC1, PC2, ..., PC11)؛

_ valeurs propres initiales: (القيم الذاتية الأولية)؛

- Total: القيمة الذاتية لكل مكون (تشير إلى مقدار التباين الذي يفسره المكون) ؛
- De la variance: %نسبة التباين المفسرة لكل مكون؛
- cumulés: % النسبة التراكمية للتباين المفسر حتي ذلك المكون.

_ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus: (إستخلاص مجاميع مربعات العوامل المحتفظ بها)؛

- تُظهر نفس القيم السابقة ولكن فقط للمكونات التي تم الإحتفاظ بها (المكونات 1 إلى 3).

أسفرت النتائج الرئيسية عن العوامل المستخرجة لكل متغير بقيم الجذر الكامن، والتي لها قيمة أقرب من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسبة التباين الكلي التي تكشفها عوامل متغير الدوافع الإدارية والفنية .

_ المكون الأول (PC1): يعد أهم بُعد في البيانات.

- القيمة الذاتية: 4.674 (كل قيمة >1تعتبر مهمة عادةً)؛
- يفسر 42.49 %من التباين الكلي في البيانات.

_ المكون الثاني (PC2):

- القيمة الذاتية: 1.231؛
- يفسر 11.191%من التباين (المجموع التراكمي53.681% ).

_ المكون الثالث (PC3):

- القيمة الذاتية: 1.094؛
- يفسر 9.948 %من التباين (المجموع التراكمي63.629 %).

بالنسبة للمتغير المستقل، الدوافع الإدارية والفنية تم إستخراج (الإحتفاظ) بـ: 3 مكونات (أبعاد) رئيسية فقط بدلًا من 11 متغيرًا أصليًا، مع الإحتفاظ بجزء كبير من المعلومات، وفقًا لمعيار Kaiserفي تحليل المكونات الرئيسية(ACP/PCA) ، حيث يقول" إننا نحتفظ فقط بالمكوّنات ذات القيمة الذاتية أكبر من 1، لأنها تفسر تباينًا أكبر من متغير واحد. أما إذا كانت القيمة الذاتية أقل من 1 فلا تُعتبر مهمة" [330]، هذه المكونات تكشف مجتمعة ما نسبته 63.629 % من

[330] . Kaiser, H.F. *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*. Educational and Psychological Measurement, Vol. 20, 1960, pp. (141–151).

التباين الكلي في البيانات، أما بالنسبة للمكونات التي لها قيم ذاتية< 1، على غرار المكونات من 4 إلى 11، فقد تم إستبعادها لأنها تفسر تباينًا أقل. وعليه يمكن إختصار البيانات من 11 متغيرًا إلى 3 مكونات رئيسية مع الحفاظ على قرابة 64% من التباين، ما يساعد في تحسين الكفاءة باستخدام المتوصل إليه في تصور البيانات أو نمذجتها بأبعاد أقل دون فقدان معلومات كبيرة.

**ب. العوامل المستخرجة للمتغير المستقل، الدوافع التمويلية**

يمثل الجدول رقم 43 نتائج تحليل المكونات الرئيسية (PCA - Principal Component Analysis)، باعتباره أسلوب إحصائي مهمته تقليل أبعاد البيانات عن طريق تحويل المتغيرات الأصلية إلى مكونات رئيسية غير مرتبطة.

**الجدول رقم 43: العوامل المستخرجة للدوافع التمويلية**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % De la variance | % cumulés | Total | % De la variance | % cumulés |
| 1 | 3,917 | 35,610 | 35,610 | 3,917 | 35,610 | 35,610 |
| 2 | 1,376 | 12,512 | 48,122 | 1,376 | 12,512 | 48,122 |
| 3 | 1,129 | 10,267 | 58,388 | 1,129 | 10,267 | 58,388 |
| 4 | 1,038 | 9,433 | 67,821 | 1,038 | 9,433 | 67,821 |
| 5 | ,934 | 8,489 | 76,310 | | | |
| 6 | ,615 | 5,590 | 81,900 | | | |
| 7 | ,582 | 5,288 | 87,188 | | | |
| 8 | ,435 | 3,954 | 91,142 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ,373 | 3,393 | 94,535 | | | |
| 10 | ,337 | 3,062 | 97,597 | | | |
| 11 | ,264 | 2,403 | 100,000 | | | |

إذا ما أردنا تفسير أعمدة هذا الجدول فهي نفس تفسير أعمدة الجدول السابق رقم 42 ما عدا:

_ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus: (إستخلاص مجاميع مربعات العوامل المحتفظ بها)؛

- تُظهر نفس القيم السابقة ولكن فقط للمكونات التي تم الإحتفاظ بها (المكونات 1 إلى 4).

أسفرت النتائج الرئيسية عن العوامل المستخرجة لكل متغير بقيم الجذر الكامن، والتي لها قيمة أقرب من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسبة التباين الكلي التي تكشفها عوامل متغير الدوافع التمويلية .

_ المكون الأول (PC1):

- القيمة الذاتية:3,917 (كل قيمة >1تعتبر مهمة عادةً)؛
- يفسر 35,610 %من التباين الكلي في البيانات.

_ المكون الثاني (PC2):

- القيمة الذاتية: 1,376؛
- يفسر 12,512 %من التباين (المجموع التراكمي48,122% ).

_ المكون الثالث (PC3):

- القيمة الذاتية: 1,129؛
- يفسر 10,267 %من التباين (المجموع التراكمي58,388 %).

_ المكون الثالث (PC4):

- القيمة الذاتية: 1,038؛
- يفسر 9,433 %من التباين (المجموع التراكمي67,821 %).

بالنسبة للمتغير المستقل، الدوافع التمويلية تم إستخراج (الإحتفاظ) بـ: 4 مكونات رئيسية فقط وفقًا لمعيار (Kaiser) التي تحتفظ بالمكونات ذات القيم الذاتية >1، هذه المكونات

تكشف مجتمعة ما نسبته 67,821 % من التباين الكلي في البيانات، أما بالنسبة للمكونات التي لها قيم ذاتية< 1، على غرار المكونات من 5 إلى 11، فقد تم إستبعادها لأنها تفسر تباينًا أقل. وعليه يمكن إختصار البيانات من 11 متغيرًا إلى 4 مكونات رئيسية مع الحفاظ على قرابة 68 % من التباين، ما يساعد في تحسين الكفاءة باستخدام المتوصل إليه في تصور البيانات أو نمذجتها بأبعاد أقل دون فقدان معلومات كبيرة.

**ت. العوامل المستخرجة للمتغير المستقل، الدوافع التسييرية والإنتاجية**

يمثل الجدول رقم 44 نتائج تحليل المكونات الرئيسية (PCA - Principal Component Analysis)، باعتباره أسلوب إحصائي مهمته تقليل أبعاد البيانات عن طريق تحويل المتغيرات الأصلية إلى مكونات رئيسية غير مرتبطة.

**الجدول رقم 44: العوامل المستخرجة للدوافع التسييرية والإنتاجية**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % De la variance | % cumulés | Total | % De la variance | % cumulés |
| 1 | 3,102 | 25,847 | 25,847 | 3,102 | 25,847 | 25,847 |
| 2 | 1,399 | 11,661 | 37,508 | 1,399 | 11,661 | 37,508 |
| 3 | 1,237 | 10,308 | 47,815 | 1,237 | 10,308 | 47,815 |
| 4 | 1,152 | 9,597 | 57,412 | 1,152 | 9,597 | 57,412 |
| 5 | 1,030 | 8,586 | 65,999 | 1,030 | 8,586 | 65,999 |
| 6 | ,932 | 7,764 | 73,763 | | | |
| 7 | ,784 | 6,536 | 80,298 | | | |
| 8 | ,686 | 5,719 | 86,018 | | | |
| 9 | ,595 | 4,957 | 90,975 | | | |
| 10 | ,453 | 3,774 | 94,749 | | | |
| 11 | ,377 | 3,143 | 97,892 | | | |
| 12 | ,253 | 2,108 | 100,000 | | | |

تفسير أعمدة هذا الجدول هي نفس تفسير أعمدة الجدول رقم 42 ما عدا:

_ composante: (المكونات) تمثل المكونات الرئيسية المُستخرجة (PC1, PC2, ..., PC12)؛

_ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus: (إستخلاص مجاميع مربعات العوامل المحتفظ بها)؛

- تُظهر نفس القيم السابقة ولكن فقط للمكونات التي تم الإحتفاظ بها (المكونات 1 إلى 5).

أسفرت النتائج الرئيسية عن العوامل المستخرجة لكل متغير بقيم الجذر الكامن، والتي لها قيمة أقرب من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسبة التباين الكلي التي تكشفها عوامل متغير الدوافع التسييرية والإنتاجية.

_ المكون الأول (PC1):

- القيمة الذاتية:3,102 (كل قيمة >1تعتبر مهمة عادةً)؛
- يفسر 25,847 %من التباين الكلي في البيانات.

_ المكون الثاني (PC2):

- القيمة الذاتية: 1,399؛
- يفسر 11,661 %من التباين (المجموع التراكمي37,508% ).

_ المكون الثالث (PC3):

- القيمة الذاتية: 1,237؛
- يفسر 10,308 %من التباين (المجموع التراكمي47,815 %).

_ المكون الثالث (PC4):

- القيمة الذاتية: 1,152؛
- يفسر 9,597 %من التباين (المجموع التراكمي57,412 %).

المكون الثالث (PC5):

- القيمة الذاتية: 1,030؛
- يفسر 8,586 %من التباين (المجموع التراكمي65,999 %).

بالنسبة للمتغير المستقل، الدوافع التسييرية والإنتاجية تم إستخراج (الإحتفاظ) بـ: 5 مكونات رئيسية فقط وفقًا لمعايير (Kaiser) التي تحتفظ بالمكونات ذات القيم الذاتية >1، هذه

المكونات تكشف مجتمعة ما نسبته 65,999 % من التباين الكلي في البيانات، أما بالنسبة للمكونات التي لها قيم ذاتية< 1، على غرار المكونات من 6 إلى 12، فقد تم إستبعادها لأنها تفسر تباينًا أقل. وعليه يمكن إختصار البيانات من 12 متغيرًا إلى 5 مكونات رئيسية مع الحفاظ على قرابة 66 % من التباين، ما يساعد في تحسين الكفاءة باستخدام المتوصل إليه في تصور البيانات أو نمذجتها بأبعاد أقل دون فقدان معلومات كبيرة.

**ث. العوامل المستخرجة للمتغير المستقل، الدوافع التسويقية**

يمثل الجدول رقم 45 نتائج تحليل المكونات الرئيسية (PCA - Principal Component Analysis)، باعتباره أسلوب إحصائي مهمته تقليل أبعاد البيانات عن طريق تحويل المتغيرات الأصلية إلى مكونات رئيسية غير مرتبطة.

**الجدول رقم 45: العوامل المستخرجة للدوافع التسويقية**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % De la variance | % cumulés | Total | % De la variance | % cumulés |
| 1 | 3,752 | 41,683 | 41,683 | 3,752 | 41,683 | 41,683 |
| 2 | 1,168 | 12,974 | 54,658 | 1,168 | 12,974 | 54,658 |
| 3 | ,874 | 9,709 | 64,367 | | | |
| 4 | ,799 | 8,877 | 73,244 | | | |
| 5 | ,640 | 7,115 | 80,359 | | | |
| 6 | ,615 | 6,829 | 87,188 | | | |
| 7 | ,538 | 5,973 | 93,162 | | | |
| 8 | ,352 | 3,916 | 97,077 | | | |
| 9 | ,263 | 2,923 | 100,000 | | | |

تفسر أعمدة هذا الجدول نفس تفسير أعمدة الجدول رقم 42 ما عدا:

_ composante: (المكونات) تمثل المكونات الرئيسية المُستخرجة (PC1, PC2, ..., PC9)؛

_ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus: (إستخلاص مجاميع مربعات العوامل المحتفظ بها)؛

- تُظهر نفس القيم السابقة ولكن فقط للمكونات التي تم الإحتفاظ بها (المكونات 1 إلى 2).

أسفرت النتائج الرئيسية عن العوامل المستخرجة لكل متغير بقيم الجذر الكامن، والتي لها قيمة أقرب من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسبة التباين الكلي التي تكشفها عوامل متغير الدوافع التسويقية.

_ المكون الأول (PC1):

- القيمة الذاتية:3,752 (كل قيمة >1تعتبر مهمة عادةً)؛
- يفسر 41,683 %من التباين الكلي في البيانات.

_ المكون الثاني (PC2):

- القيمة الذاتية: 1,168؛
- يفسر 12,974 % من التباين (المجموع التراكمي54,658% ).

بالنسبة للمتغير المستقل، الدوافع التسويقية تم إستخراج (الإحتفاظ) بـ: 2 مكونات رئيسية فقط وفقًا لمعايير (Kaiser) التي تحتفظ بالمكونات ذات القيم الذاتية >1، هذه المكونات تكشف مجتمعة ما نسبته 54,658% من التباين الكلي في البيانات، أما بالنسبة للمكونات التي لها قيم ذاتية< 1، على غرار المكونات من 3 إلى 9، فقد تم إستبعادها لأنها تفسر تباينًا أقل. وعليه يمكن إختصار البيانات من 9 متغيرًا إلى 2 مكونات رئيسية مع الحفاظ على قرابة 55 % من التباين، ما يساعد في تحسين الكفاءة باستخدام المتوصل إليه في تصور البيانات أو نمذجتها بأبعاد أقل دون فقدان معلومات كبيرة.

**ج. العوامل المستخرجة للمتغير التابع، إستدامة المؤسسة المصغرة**

يعكس هذا الجدول نتائج تحليل المكونات الرئيسية (PCA) لبيانات تحتوي على 13متغيرًا أصليًا، حيث تم تقليلها إلى مكونات رئيسية.

**الجدول رقم 46: العوامل المستخرجة لاستدامة المؤسسة المصغرة**

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % de la variance | % cumulés | Total | % de la variance | % cumulés |
| 1 | 5,331 | 41,009 | 41,009 | 5,331 | 41,009 | 41,009 |
| 2 | 1,191 | 9,159 | 50,168 | 1,191 | 9,159 | 50,168 |
| 3 | 1,139 | 8,764 | 58,932 | 1,139 | 8,764 | 58,932 |
| 4 | ,934 | 7,187 | 66,119 | | | |
| 5 | ,881 | 6,780 | 72,899 | | | |
| 6 | ,766 | 5,890 | 78,789 | | | |
| 7 | ,614 | 4,726 | 83,515 | | | |
| 8 | ,518 | 3,982 | 87,497 | | | |
| 9 | ,433 | 3,329 | 90,826 | | | |
| 10 | ,380 | 2,920 | 93,746 | | | |
| 11 | ,324 | 2,495 | 96,241 | | | |
| 12 | ,275 | 2,115 | 98,356 | | | |
| 13 | ,214 | 1,644 | 100,000 | | | |

طريقة تفسير أعمدة هذا الجدول نفسها طريقة تفسير أعمدة الجدول رقم 42 باستثناء:

_ composante: (المكونات) تمثل المكونات الرئيسية المُستخرجة (PC1, PC2, ..., PC13)؛

_ Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus: (إستخلاص مجاميع مربعات العوامل المحتفظ بها)؛

- تُظهر نفس القيم السابقة ولكن فقط للمكونات التي تم الإحتفاظ بها (المكونات 1 إلى 3).

أسفرت النتائج الرئيسية عن العوامل المستخرجة لكل متغير بقيم الجذر الكامن، والتي لها قيمة أقرب من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسبة التباين الكلي التي تكشفها عوامل متغير التابع إستدامة المؤسسة المصغرة .

_ المكون الأول (PC1):

- القيمة الذاتية: 5,331 (كل قيمة >1تعتبر مهمة عادةً)؛

- يفسر 41,009 %من التباين الكلي في البيانات.

_ المكون الثاني (PC2):

- القيمة الذاتية: 1,191؛
- يفسر 9,159%من التباين (المجموع التراكمي50,168% ).

_ المكون الثالث (PC3):

- القيمة الذاتية: 1,139؛
- يفسر 8,764 %من التباين (المجموع التراكمي58,932 %).

بالنسبة للمتغير التابع، إستدامة المؤسسة المصغرة تم إستخراج (الإحتفاظ) بـ: 3 مكونات رئيسية فقط وفقًا لمعايير (Kaiser) تحتفظ بالمكونات ذات القيم الذاتية >1، هذه المكونات تكشف مجتمعة ما نسبته 58,932% من التباين الكلي في البيانات، أما بالنسبة للمكونات التي لها قيم ذاتية< 1، على غرار المكونات من 4 إلى 13، فقد تم إستبعادها لأنها تفسر تباينًا أقل. وعليه يمكن إختصار البيانات من 13 متغيرًا إلى 3 مكونات رئيسية مع الحفاظ على قرابة 59% من التباين، ما يساعد في تحسين الكفاءة باستخدام المتوصل إليه في تصور البيانات أو نمذجتها بأبعاد أقل دون فقدان معلومات كبيرة.

التحليل الفارط يُظهر أن 3مكونات رئيسية تكفي لتمثيل قرابة 59% من التباين في البيانات، مع إمكانية زيادة هذا الرقم حسب الحاجة.

## المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج

قمنا بوضع فرضيات الدراسة، بالإرتكاز على الدراسات السابقة، والتي تفترض أن المتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة)، يتأثر بأربعة متغيرات مستقلة (تفسيرية).

### الفرع الأول: الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

في التحاليل الإحصائية إذا ما أردنا دراسة تقدير العلاقة وتأثير عدة عوامل (مجموعة من المتغيرات المستقلة) على متغير النتيجة (متغير تابع) في نفس الوقت، فعلينا تطبيق الإنحدار

الخطي المتعدد والذي يُعد إمتداد للانحدار الخطي البسيط، يطبق هذا الإنحدار في عدة مجالات من بينها: التنبؤ الإقتصادي، بحوث التسويق، تحليل الأسعار...

تتمثل الصيغة الرياضية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد فيما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + ... + \beta_k X_k + \varepsilon$$

حيث:

Y : المتغير التابع ، $X_1, X_2, ..., X_k$ : المتغيرات المستقلة ، $\beta_0$ : الثابت أو القطع مع المحور (intercept)، $\beta_1, \beta_2, ..., \beta_k$ : معاملات الإنحدار (تُمثِّل قوة واتجاه العلاقة) ، $\varepsilon$ : حد الخطأ العشوائي. **(331)**

يشترط في بناء نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والذي غرضه الرئيسي هو فحص قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بنتيجة المتغير التابع قيد الدراسة، جملة من الإفتراضات يمكن إيجازها فيما يلي:**(332)**

- يجب أن تكون العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة خطية في المعلمات، عكس ذلك أي العلاقة غير خطية (مثل أسية أو لوغاريتمية)، فإن النموذج لن يكون دقيقًا؛
- عدم وجود إرتباط ذاتي :يلزم ذلك أن تكون أخطاء النموذج ($\varepsilon$) مستقلة عن بعضها، أي الأخطاء غير مترابطة مع بعضها؛
- إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي: يتضح ذلك من خلال تتبع الأخطاء توزيعًا طبيعيًا بمتوسط صفر؛
- عدم وجود تعدد خطية عالية :يجب ألا تكون المتغيرات المستقلة مترابطة بشدة مع بعضها البعض؛

331 . Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. Multiple linear regression: A practical introduction. *Journal of Applied Statistics, 46*(8), 2019**,** pp. (1–20**).**

332 . Osborne, J. W., & Waters, E. Assumptions of multiple linear regression: A comprehensive review. *PsychologicalMethods,24*(1), 2019, pp. (1–25**).**

- ثبات التباين البواقي: يجب أن يكون تباين الأخطاء (ε) ثابتًا عبر جميع قيم المتغيرات المستقلة، أما إذا

كان التباين غير ثابت، فإن تقديرات المعاملات تكون غير فعالة.

**1. إختبار فرضيات الدراسة: تأثير المتغيرات المستقلة (الإدارية والفنية، التمويلية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية) على إستدامة المؤسسة المصغرة**

عند الحاجة إلى تحليل أكثر دقة من الإنحدار الخطي البسيط نستخدم الإنحدار المتعدد الذي يساعد في الإجابة على :أي هذه العوامل له تأثير أكبر؟ زيادة على: التنبؤ، فهم العلاقات، إختبار الفرضيات، التحكم في المتغيرات المضطربة (عزل تأثير المتغيرات الخارجية التي قد تشوّش العلاقة بين المتغيرات الأساسية)

_ يمثل: Rمعامل الإرتباط المتعدد يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير التابع ومجموعة المتغيرات المستقلة ينحصر مداه بين ( -1و+1):

- إذا كان R=+1← هناك علاقة خطية موجبة كاملة (كلما زاد X، زاد Yبنسبة ثابتة)، أي المتغيرين يسيران

في نفس المسار؛

- إذا كان R=-1← هناك علاقة خطية عكسية كاملة (كلما زاد X، انخفض Yبنسبة ثابتة)؛
- إذا كان R=0← لا يوجد علاقة خطية (قد يكون هناك علاقة غير خطية).

_ بينما يمثل R– deux معامل التحديد الذي يدل على دلالة العلاقة وجودة تعديل النموذج (يوضح نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بالمتغيرات المستقلة)؛

_ في حين يمثل R –deux ajusté معامل التحديد المعدل (يأخذ في الإعتبار عدد المتغيرات المستقلة) يمثل المؤشر الأفضل والرئيسي لنوعية الإنحدار (خاصة عند مقارنة نماذج مختلفة). مداه من 0 إلى 1 أو 0% إلى 100%، كلما إقترب من 1 القيم جيدة وكان النموذج أفضل في تفسير التباين. [333]

333 . د. تونس، "تحليل الانحدار وتطبيقاته في البحوث الإدارية"، مجلة الدراسات التجارية، جامعة الزيتونة، المجلد 12، العدد 3، 2003، ص.ص (313-305).

قصد الترتيب حسب الأهداف التحليلية، بطريقة علمية منظمة واستخلاص نتائج أقرب للدقة، صممنا خطوات الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي بشكل منهجي، تعكس التسلسل المنطقي الذي يتبعه الباحث عند بناء النموذج وتحليله:

**جدول رقم 47: خطوات الانحدار المتعدد**

| رقم الخطوة | الخطوة | الهدف |
|---|---|---|
| **01** | الإحصاءات الوصفية 1 (Descriptive Statistics) | إعطاء صورة عامة عن البيانات: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، القيم الدنيا والعليا. |
| **02** | مصفوفة الارتباطات 2 (Correlation Matrix) | قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. |
| **03** | طريقة الانحدار 3 (Méthode de régression) | اختيار الأسلوب المناسب لبناء النموذج |
| **04** | علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع 4 | تحديد المتغيرات الأكثر ارتباطًا بالاستدامة. |
| **05** | معنوية الانحدار 5 (Significance of regression) | اختبار معنوية النموذج ككل (F) ومعاملات الانحدار الفردية (t). |
| **06** | العلاقة بين المتغيرات المستقلة والاستدامة 6 | تفسير معاملات الانحدار لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على الاستدامة. |
| **07** | مؤشرات التشابه الخطي 7 (Multicolinéarité: Tolérance & VIF) | الكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة. |
| **08** | ارتباطات/تباينات المتغيرات المستقلة 8 (Coefficients of correlation) | تحليل العلاقات البينية بين المتغيرات المستقلة نفسها. |
| **09** | تشخيص الملاحظات 9 (Diagnostic des observations) | فحص القيم الشاذة والملاحظات المؤثرة باستخدام Cook، Mahalanobis، Leverage. |
| **10** | إحصائيات المتبقيات 10 (Residuals Statistics) | التحقق من صحة افتراضات النموذج: توزيع طبيعي للبواقي. |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على كتاب/محاضرة جامعة البصرة بعنوان: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (PDF)، الصفحات من 6 إلى 15، متاح على: https://un.uobasrah.edu.iq/lectures/7051.pdf

### أ. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):

قصد تفسير النتائج وإزالة الغموض وتدليل الصعوبات وتقريب الصورة، من المنطقي البدء بإعطاء فكرة أولية من خلال: تقديم البيانات التي يتم تحليلها، متوسط الحسابي لكل متغير، مدى إنتشاره (الانحراف المعياري)، وحجم العينة (N)، بمعني آخر عرض وصف أولي إحصائي لمجموعة من المتغيرات في الدراسة، وهي: الاستدامة كمتغير تابع، والإداري، المالي، التسييري والانتاجي، والتسويق كمتغيرات مستقلة للبيانات، الغرض من هذا كله فهم خصائص البيانات قبل إجراء التحليل الإحصائي.

**جدول رقم 48: الإحصاءات الوصفية للنموذج**

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|---|---|---|
| Durabilité | 17,2923 | 4,04231 | 150 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Administratif | 15,0618 | 2,62719 | 150 |
| Finance | 14,9100 | 3,38975 | 150 |
| Gestion | 13,2673 | 3,09491 | 150 |
| Marketing | 11,0474 | 3,00896 | 150 |

الجدول المقدم هو نظرة عامة على البيانات المجمعة، حيث يمثل ملخصاً إحصائياً وصفيّاً لنتائج استبيان، أو عينة دراسة (N) تم قياسها على نفس عدد المشاركين المكونة من 150 مؤسسة مصغرة، تم قياس أداءها أو مستواها، باستخدام خمس متغيرات أو مؤشرات، مما يضمن اتساق المقارنة.

_ **المتوسط الحسابي (Moyenne):** يجسد القيمة الوسطى لجميع الإجابات في كل مجال. وهو مؤشر على "مركز" البيانات. أعلى متوسط خص الاستدامة (17.29)، مما يدل أن المشاركين قدروا الاستدامة بدرجة مرتفعة نسبيًا، يليها المتوسط الإداري (15.06)، ثم المالي (14.91)، مما يعكس تأثير وأهمية هذه المؤشرات في المؤسسات المصغرة. أما متوسط التسويق فهو الأقل (11.05) من بين المتوسطات، مما قد يشير إلى ضعف الإهتمام أو الإستثمار في هذا المؤشر داخل المؤسسات المصغرة.

_ **الانحراف المعياري (Ecart-type):** هدفه قياس مدى تشتت أو انتشار البيانات حول المتوسط. يشير إلى درجة "التجانس" أو "التباين" بين أفراد العينة في كل مجال. يثبت علاقة طردية، حيث أنه كلما زاد الانحراف المعياري، زادت اختلافات (تشتت) آراء أو أداء أفراد المؤسسات المصغرة، والعكس صحيح.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أعلى تشتت كان في الاستدامة (4.04)، حيث تعد أكثر المتغيرات تشتتاً (أكبر اختلاف في الآراء)، ما يشير إلى وجود تفاوت أو تباين كبير في تقييمات أفراد المؤسسات المصغرة للاستدامة، بالرغم من متوسطها الحسابي المرتفع، يليها المؤشر المالي (3.39)، ما يدل على إعتدالية واتزان هذا المؤشر، وأن أداءه متقارب بين مثل هذه المؤسسات، مباشرة بعده يأتي المؤشر التسييري والإنتاجي انحرافه المعياري (3.1)، ما يعكس تفاوتاً في كفاءة التسيير بين المؤسسات المصغرة، ثم المؤشر التسويقي والذي انحرافه المعياري (3.00)، مما يدل على اختلاف كبير بين المشاركين في تقييم هذه المؤشر، وتفاوت

في القدرات التسويقية بين المؤسسات. أخيرا وأقلهم تشتت كان خاص بالمؤشر الإداري والفني (2.63)، ما يدل على أنه أكثر المؤشرات تجانساً (أكبر اتفاق في الآراء)، فلا يوجد تباين كبير بين إجابات أفراد العينة؛

من خلال ما قدمناه من تحليل للقيم المسجلة بالجدول أعلاه، نستنتج أن الإحصاءات الوصفية تشير إلى أن الاستدامة حظيت بأعلى تقييم متوسط بين المشاركين (M = 17.29) وانحرافها المعياري مرتفع، ما قد يعني أن المؤسسات المصغرة (أو العينة) تحقق أداءً عالياً في الاستدامة بشكل عام، في المقابل نسجل أداء غير متسق بين أقسامها أو أفرادها( إختلافات واضحة في وجهات نظر المشاركين )، يليها المؤشران المالي و خاصة الإداري ، بحيث يبدوان متجانسين ومستقرين، مع إجماع جيد بين أفراد العينة على أداءهما، في المقابل، حصل التسويق على أدنى متوسط (M = 11.05)، ما قد يعكس ضعف التركيز عليه في المؤسسات المصغرة.

**ب. مصفوفة الإرتباطات (Correlation Matrix):**

بعد الإنتهاء من تقديم ووصف البيانات، ننتقل إلى الخطوة الموالية، والتي من خلالها نستكشف العلاقات البسيطة بين جميع المتغيرات منها المستقلة نفسها، وبين قوة واتجاه العلاقة الزوجية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع (الاستدامة).

**جدول رقم 49: مصفوفة الإرتباطات**

| | | Durabilité | Administratif | Finance | Gestion | Marketing |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Corrélation de Pearson | Durabilité | 1,000 | ,433 | ,476 | ,460 | ,480 |
| | Administratif | ,433 | 1,000 | ,622 | ,529 | ,526 |
| | Finance | ,476 | ,622 | 1,000 | ,509 | ,429 |
| | Gestion | ,460 | ,529 | ,509 | 1,000 | ,405 |
| | Marketing | ,480 | ,526 | ,429 | ,405 | 1,000 |
| Sig. (Unilatérale) | Durabilité | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Administratif | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Finance | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | Gestion | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Marketing | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| N | Durabilité | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | Administratif | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | Finance | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | Gestion | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | Marketing | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |

يعرض الجدول 49 نتائج تحليل الارتباط (Corrélation de Pearson) بين متغيرات الدراسة (الاستدامة، المالية، الإدارية، التسييرية، التسويق)، حيث أن عامل الارتباط بين كل زوج من المتغيرات قيمه تتراوح بين ( -1 و +1). الغرض منه قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع (الاستدامة) وبقية المؤشرات الإقتصادية الأخرى، بناءً على بيانات مأخوذة من 150 إستبيان (N=150) لدى المؤسسات المصغرة، باستخدام معامل بيرسون للارتباط.

**1. شرح وتحليل جدول مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix):** ينقسم الجدول إلى قسمين أساسيين، أما الثالث فهو يمثل (N=150) ، لكل ارتباط تم حسابه، الأمر الذي يدل على أن حجم العينة جيد ومتسق لجميع الحسابات.

_ **القسم الأول:** ارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)

يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، تتراوح قيمته بين -1(علاقة عكسية قوية جدًا) و +1(علاقة طردية قوية جدًا)، أما 0 يدل على عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

_ **القسم الثاني:** الدلالة الإحصائية (Sig. unilatérale)

- تظهر الدلالة الإحصائية للعلاقة (p-value) لاختبار ما إذا كان معامل الارتباط يختلف بشكل ذو دلالة

إحصائية عن الصفر (أي عدم وجود ارتباط)؛

- إذا كان الاختبار "أحادي" (unilatérale)، هذا يعني أن الفرضية البديلة، هي أن الارتباط أكبر من الصفر

(علاقة إيجابية)؛

- قاعدة التفسير الأساسية: تقول إنه إذا كانت Sig. < 0.05، فهذا يعني أن الارتباط ذو دلالة إحصائية

(موثوقة).

**2. تحليل الارتباط مع الاستدامة :**

- بالنسبة للمتغير الإداري معامل ارتباطه مع الاستدامة هو 0.433 عند (Sig= 0.000)؛
- بالنسبة للمتغير المالي معامل ارتباطه مع الاستدامة هو 0.476 عند (Sig= 0.000)؛
- بالنسبة للمتغير التسييري والانتاجي معامل ارتباطه مع الاستدامة هو 0.460 عند (Sig =0.000)؛
- بالنسبة للمتغير التسويقي معامل ارتباطه مع الاستدامة هو 0.480 عند (Sig= 0.000).

وعليه فإن جميع المتغيرات لها ارتباط إيجابي ودال إحصائيًا مع الاستدامة، ما يعني أن ارتفاع قيم هذه المتغيرات يرتبط بارتفاع الاستدامة في المؤسسات المصغرة.

**3. تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة :** الملاحظ عليها أنه بالنسبة للمتغيرين الإداري والمالي : معامل ارتباطهما هو 0.622، المتغيرين الإداري والتسييري : معامل ارتباطهما هو 0.529، المتغيرين المالي والتسييري : معامل ارتباطهما هو 0.509، المتغيرين التسويقي والمالي : معامل ارتباطهما هو 0.429، المتغيرين التسويقي والتسييري : معامل ارتباطهما هو 0.405.

من خلال تحليلنا للعلاقات بين المتغيرات المستقلة، تبين لنا وجود ارتباطات عالية بين بعض المتغيرات المستقلة من خلال النظر إلى معاملات بيرسون (Pearson)، حيث عادةً ما يُعتبر الارتباط عالياً إذا تجاوز 0.5، وعليه:

- المتغيران (الإداري والمالي) معامل ارتباطهما 0.622 (r) ⇐ مستوى الارتباط مرتفع جدًا؛
- المتغيران (الإداري والتسيير) معامل ارتباطهما 0.529 (r) ⇐ مستوى الارتباط مرتفع؛
- المتغيران (الإداري والتسويق) معامل ارتباطهما 0.526 (r) ⇐ مستوى الارتباط مرتفع؛
- المتغيران (المالي والتسيير) معامل ارتباطهما 0.509 (r) ⇐ مستوى الارتباط مرتفع.

نستنتج من خلال هذه الارتباطات العالية بين المتغيرات المستقلة إحتمال وجود تعدد التداخل الخطي، أو تكرار في التفسير، وعليه يجب التحقق من ذلك لأنه قد يؤثر على دقة تقدير

المعاملات في نموذج الانحدار، تفسير الأثر الحقيقي لكل متغير على المتغير التابع، استقرار النموذج عند إدخال أو حذف متغيرات.

نستخلص من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائيًا بين الاستدامة وكل من المؤشرات (الإدارية، المالية، والتسييرية، التسويق)، حيث برزت أقوى علاقة بين الاستدامة والتسويق ($r = 0.480$). كما تبين من خلال النتائج وجود ارتباطات قوية بين بعض المتغيرات المستقلة، خاصة بين الإداري والمالي ($r = 0.622$)، مما يستوجب الأخذ بعين الإعتبار إحتمال التداخل في تفسير نموذج الانحدار المتعدد، وعليه إذا كانت $VIF > 5$ أو Tolérance < 0.1، فهذا يشير إلى مشكلة محتملة في التداخل.

**ت. طريقة الإنحدار:**

الجدول 50 بمثابة خطوة إلزامية للتوصل إلى نتيجة تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، حيث يظهر أي المتغيرات تم إدخالها أو حذفها من النموذج، بالإضافة إلى الطريقة التي تم بها إدخالها في النموذج الإحصائي لتفسير أو توقع المتغير التابع(الاستدامة):

**جدول رقم 50: طريقة الإنحدار**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | Marketing, Gestion, Finance, Administratif [b] | | Entrée |

يتبين من الجدول 50 أعلاه، أن البرنامج قام بإدخال المتغيرات المستقلة (المالية، الإدارية، التسييرية، التسويق) في معادلة الإنحدار الخطي المتعدد مع المتغير التابع (النموذج مكتمل من حيث إدخال المتغيرات) ، حيث لم يتم حذف أو إستبعاد أي متغيرات، مما يشير إلى أن جميعها اعتُبرت مهمة مبدئيًا، أما عن الطريقة المستخدمة فتمثلت في الطريقة المعيارية Entrée، وتعني أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة تم إدخالها دفعة واحدة في النموذج، وعليه سنتجه نحو تفسير وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المالية، الإدارية، التسييرية، التسويق)، والمتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة).

**ث. علاقة الإرتباط بين المتغيرات:**

يمثل الجدول 51، ملخص النموذج الإحصائي الخاص بالانحدار الخطي المتعدد الذي تم بناؤه باستخدام المتغيرات المستقلة الأربعة معًا (الإدارية، المالية، التسييرية، التسويق)، حيث يستخدم لفهم وتقييم جودة وكيف تأثير هذا النموذج الذي يفسر المتغير التابع (الإستدامة) بناءً على المتغيرات المستقلة المذكورة:

**جدول رقم 51: ملخص النموذج**

| | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,595[a] | ,354 | ,337 | 3,29258 | ,352 | 19,695 | 4 | 145 | ,000 |

نستنتج من الجدول 51، أن معامل الإرتباط الذي يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية الإجمالية بين جميع المتغيرات المستقلة (ككتلة واحدة) والمتغير التابع (R = 0.595)**:** مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية واضحة بين المتغيرات المستقلة (الإدارية، المالية، التسييرية، التسويق)، والمتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة). أي أنه عندما تزيد درجات المتغيرات المستقلة، تميل درجة الإستدامة إلى الزيادة أيضًا. معامل التحديد والذي يعتبر أهم مؤشر في الجدول (51): هو R-deux=0.354، يخبرنا بنسبة التغير (35.4%) أو التباين في المتغير التابع (الإستدامة) الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الأربعة معًا، في حين أن معامل التحديد المعدل، والذي يعطي تقديرًا أكثر دقة عندما يكون لديك أكثر من متغير مستقل، أي أنه يأخذ عدد المتغيرات في الحسبان بلغ (R-deux ajusté = 0.337)، هذه القيمة تؤكد أن النموذج يفسر 33.7% من التباين في المتغير التابع، مما يجعل النتيجة أكثر موثوقية. بينما الـ 66.3% المتبقية تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج. أما عن الخطأ المعياري للتقدير (Erreur standard de l'estimation)، والذي يقدر قيمة إنحراف القيم الفعلية للاستدامة عن

القيم التي يتنبأ بها نموذج الإنحدار، فقد بلغ: 3.29258 (عدد قليل)، حيث أنه كلما كانت هذه القيمة أصغر، كان النموذج أكثر دقة في التنبؤ.

إختبار معنوية النموذج ككل، يؤكد هل العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حقيقية، ويختبر ما إذا كان النموذج ذو فائدة إحصائية بشكل عام. القيمة المحصل عليها (Sig. Variation de F = 0.000)، أي أقل من (0.001)، وبالتالي هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية جدًا. ما يعني أن النموذج الإحصائي ككل ذو معنوية، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تتنبأ بشكل فعال ومهم بالتغير في الإستدامة، وهكذا قد تأكدنا من وجود علاقة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

**ج. معنوية الإنحدار:**

الهدف الأساسي من وراء هذا النموذج الإحصائي، هو اختبار ما إذا كانت جميع المتغيرات المستقلة ككل ذات دلالة إحصائية في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث يوضح الجدول 52 تحليل التباين (ANOVA) لنتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

**جدول رقم 52: تحليل التباين ANOVA**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 862,744 | 4 | 215,686 | 19,895 | ,000[b] |
| | Résidu | 1571,954 | 145 | 10,841 | | |
| | Total | 2434,698 | 149 | | | |

تمثل قيمة F النتيجة الرئيسية لاختبار ANOVA، حيث تقدر ب: (19,895)، يتم حسابها بقسمة متوسط مربعات الانحدار على متوسط مربعات المتبقي (215,686 / 10,841)، هدفها قياس نسبة التباين المفسر إلى التباين غير المفسر، وبالتالي التأكيد بقوة أن النموذج الإحصائي كله ذو دلالة إحصائية. لدينا قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = .000)، أي أصغر من 0.05 =ð وعليه فإن الانحدار معنوي، فنرفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أن جميع معاملات الانحدار تساوي صفرًا ونقبل الفرضية البديلة، هذا إن دل فإنما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (F = 19.895, Sig. = 0.000) بين المتغيرات المستقلة (الإدارية، المالية، التسييرية،

التسويق)، والمتغير التابع (الإستدامة) بمعنى آخر، النموذج ليس عشوائيًا، و عليه فإن المتغيرات المستقلة مجتمعة تساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الاستدامة، مما يعزز من موثوقية النموذج."

قصد التأكد من أي هذه المتغيرات الأربعة هو المهم بشكل فردي، حتى من الممكن أن يكون أحدها هو المسيطر بينما الآخرون ليس لهم تأثير يذكر، أو أن تأثيرهم مشترك، علينا الإنتقال إلى نتائج الجدول الموالي "جدول المعاملات" (Coefficients)، والذي من خلاله سيتبين لنا المعامل (Bêta) والقيمة الدالة (Sig.) لكل متغير مستقل على حدة.

**ح. العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الإدارية والفنية، التمويلية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية) وإستدامة المؤسسة المصغرة:**

يعد هذا الجدول 53 مكمل ومهم، فهو يمثل العلاقة الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة)، فهو يخبرنا:

بقوة واتجاه تأثير كل متغير (المعامل)، إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية أم لا (قيمة p)، الأهمية النسبية لكل متغير (معامل Bêta المعياري)، وأخيرا ما إذا كانت هناك مشكلة إرتباط بين المتغيرات المستقلة (الخطورة المتعددة)،

فبينما تأكدنا سابقا أن النموذج كله ذو دلالة إحصائية (جدول ANOVA)، فإن جدول المعاملات (Coefficients) يطلعنا على أي متغير على حدة هو المسؤول عن هذه الأهمية:

**جدول رقم 53: جدول المعاملات Coefficients**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 4,665 | 1,634 | | 2,854 | ,005 |
| | Administratif | ,049 | ,146 | ,032 | ,334 | ,739 |
| | Finance | ,271 | ,106 | ,227 | 2,553 | ,012 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestion | ,280 | ,108 | ,214 | 2,594 | ,010 |
| Marketing | ,375 | ,108 | ,279 | 3,480 | ,001 |

تسمح لنا المعاملات المعيارية Bêta (Coefficients standardisés) بمقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة، لأنها تحول جميع المعاملات إلى نفس المقياس (مقاييس معيارية)، وعلى هذا الأساس وبناءً على قيم Bêta المستخلصة من الجدول 53، وقيم معاملات المتغيرات مثل 0.271 للتمويل، 0.280 للتسيير يمكن إستنتاج هذا الترتيب من حيث التأثير على المتغير التابع (إستدامة المؤسسات المصغرة):

المتغير المستقل التسويقي له التأثير الموجب والأقوى نسبيًا على إستدامة المؤسسات المصغرة (B = 0.375، Bêta = 0.279). خلفه مباشرة المتغير المستقل التمويلي، حيث تأثيره موجب وحقيقي (B = 0.271، Bêta = 0.227)، يليه المتغير المستقل التسييري (B = 0.280، Bêta = 0.214)، حيث جودة الإدارة لها تأثير إيجابي وحقيقي على الاستدامة. أخيرا المتغير المستقل الإداري (B = 0.049، Bêta = 0.032).

لاختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل على حدة، نستخدم إحصاءة t، حيث يتم حسابها بقسمة المعامل (B) على خطاه المعياري، أما عن الجزء الأكثر أهمية في التحليل الفردي فهو Sig.، حيث يمثل القيمة p لاختبار كل معامل. القاعدة تقول إذا كانت Sig< 0.05، فإن تأثير المتغير ذو دلالة إحصائية، وأن المعامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. هذا يتوافق مع قيمة Sig، وعليه وبعد إجراء العمليات الحسابية نحصل على الدلالة الإحصائية التالية:

_ دلالة إحصائية عالية جدًا بالنسبة للمتغير التسويقي (Sig. = 0.001 أقل بكثير من 0.05, t = 3.480)؛

_ دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير التمويلي تقدر (Sig. = 0.012 أقل من 0.05, t = 2.553)؛

_ دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير التسييري تقدر (Sig. = 0.010 أقل من 0.05, t = 2.594)؛

_ لا يوجد دليل إحصائي على أن للمتغير الإداري تأثير على الاستدامة (Sig. = 0.739 أكبر بكثير من 0.05 ,t = 0.334)، يمكن إعتباره متغيرًا غير فعال في هذا السياق؛

وعليه نتوصل إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد مفادها أن متغيرات التسويق، المالية، والتسيير لها تأثير معنوي وإيجابي على الاستدامة، حيث كانت جميعها ذات دلالة إحصائية (Sig. < 0.05) أما المتغير الإداري والفني فلم يكن له تأثير معنوي (Sig. = 0.739) فيما يُعد التسويق العامل الأكثر تأثيرًا نسبيًا (Bêta = 0.279)، مما يعكس أهميته في تعزيز استدامة المؤسسات المصغرة.

إذا ما أردنا الحصول على نسب تأثير كل متغير مستقل على استدامة المؤسسات المصغرة، نستخدم المعاملات المعيارية (Bêta) من تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لأنها تتيح المقارنة بين المتغيرات بغض النظر عن وحداتها الأصلية، ومنه نقوم بحساب مجموع القيم المطلقة (Bêta):

المجموع: 0.752= |,032|+|,227|+|,214, |+|279,|

إذا نحصل على النسبة المئوية لتأثير المؤشر الإداري من خلال: (0.032 × 100) ٪

0.752 ≈ 4.3%.

بعد الحساب، النتيجة النهائية:

"Administratif" ≈ %4.3، "Finance" ≈ %30.2، "Gestion"≈% 28.5، "Marketing" ≈ %37.1.

كخلاصة نهائية بخصوص نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية (من جدول ANOVA). أما إن أردنا تحديد أي من هذه المتغيرات الأربعة هو المهم بشكل فردي، فالمحركون الحقيقيون المسؤولون عن هذه الدلالة، وتأثيراتهم فردية ذات دلالة إحصائية هم على التوالي: التسويق (37.1%) هو العامل الأكثر تأثيرًا على استدامة المؤسسات المصغرة، يليه التمويل (30.2%)، ثم التسيير (28.5 %)، بينما الإداري تأثيره ضعيف جدًا على الإستدامة (4.3%).

بالنسبة لمعادلة الانحدار الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة (الإدارية، المالية، التسييرية، التسويق) على استدامة المؤسسات المصغرة:

$$Y=4.665+0.049\cdot X1+0.271\cdot X2+0.280\cdot X3+0.375\cdot X4$$

Y: استدامة المؤسسات المصغرة، X1: المؤشر الإداري ، X2: المؤشر المالي ، X3: المؤشر التسييري، X4: المؤشر التسويقي.

**خ. مؤشرات التشابه الخطي (Multicolinéarité): Tolérance _VIF (Variance Inflation Factor)**

الهدف من وراء استخدام مثل هذه المؤشرات تقييم ما إذا كان هناك تداخل قوي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، أي بمعني اخر إذا كانت هذه المتغيرات تفسر نفس الجزء من التباين بشكل مكرر، ما يتسبب في ضعف دقة النموذج.

**جدول رقم 54: مؤشرات التشابه الخطي Tolérance _VIF**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | | 95,0% % intervalles de confiance pour B | | Statistiques de colinéarité | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | t | Sig. | Borne inférieure | Limite supérieure | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | 4,665 | 1,634 | | 2,854 | ,005 | 1,434 | 7,895 | | |
| | Administratif | ,049 | ,146 | ,032 | ,334 | ,739 | -,239 | ,336 | 0.49 | 2.03 |
| | Finance | ,271 | ,106 | ,227 | 2,553 | ,012 | ,061 | ,481 | 0.56 | 1.79 |
| | Gestion | ,280 | ,108 | ,214 | 2,594 | ,010 | ,067 | ,493 | 0.63 | 1.58 |
| | Marketing | ,375 | ,108 | ,279 | 3,480 | ,001 | ,162 | ,588 | 0.69 | 1.45 |

قبل التطرق إلى تحليل الجدول بالنسبة لمؤشرات التشابه الخطي Multicollinearity (Tolérance & VIF)، لا بد أن نشير إلى أن:

_ **التسامح (Tolérance):** يقيس مقدار التباين في متغير مستقل لا يتم تفسيره بالمتغيرات المستقلة الأخرى، حيث أنه كلما إقتربت قيمته من (1) كان الوضع جيدًا (قلة التداخل)، شريطة أن تكون هذه القيمة أكبر من (0.1) على الأقل من الناحية العلمية، لتجنب مشكلة التداخل الخطي الشديد، ويفضل أن تكون أكبر من (0.2) لضمان استقرار النموذج، وإلا إذا كانت أقل منهما فذلك يعني أن المتغير يفسَّر بشكل كبير من خلال باقي المتغيرات، وهو مؤشر على وجود مشكلة تداخل خطي. **(334)**

334 . James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer. 2017. pp. (101–102).

وعليه فالملاحظ من نتائج الجدول، أنه لدينا جميع القيم (0.49, 0.56, 0.63, 69.0) > (0.2) ⇐ عدم وجود مشكلة خطيرة في التداخل الخطي، والنموذج بشكل عام مستقر.

_ **عامل تضخم التباين (VIF):** هو مقلوب التسامح (Tolérance/1)، يقيس مدى تضخم التباين بسبب الارتباط مع باقي المتغيرات. القيم الأكبر من 10 تشير إلى مشكلة تداخل خطي قوية جدًا. إذا كان VIF بين 5 و10 هذا يعني أن هناك تداخل متوسط يحتاج الإنتباه، والأفضل أن تكون قيم VIF أقل من 5، حيث لا توجد مشاكل خطيرة. [335]

بالرجوع إلى القيم المستخلصة من الجدول، نجد أن جميع قيم VIF أقل من خمسة (2.03, 1.79, 1.58, 1.45) مقبولة جدًا. هذا يعني لا توجد مشكلة تشابه خطي معقدة في هذا النموذج. المتغيرات المستقلة مستقلة إلى حد ما عن بعضها البعض.

بصفة عامة قيم Tolérance & VIF في النموذج تشير إلى عدم وجود مشكلة خطيرة في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، والدليل أن جميع القيم أقل من العتبة الحرجة (VIF < 5)، إلا أنه يستثني وجود ارتباطات متوسطة بين بعض المتغيرات (مثل الإداري والمالي)، ما قد يفسر ضعف دلالة المتغير الإداري غير دال إحصائيًا (Sig. = 0.739)، حيث يمكن أن يكون تأثيره مغطى من قبل متغيرات أخرى أكثر قوة مثل المالية والتسويق.

**د. إرتباطات/تباينات المتغيرات المستقلة (Coefficients of correlation):**

الجدول الموالي بمثابة أداة تشخيصية داخل تحليل الانحدار، حيث يوضح معاملات الارتباط (Corrélations) والتباينات المشتركة (Covariances) بين المتغيرات المستقلة في النموذج (الإدارية والفنية، المالية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية) مع المتغير التابع (الاستدامة)، الهدف من وراءه التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا تتداخل فيما بينها بشكل يؤثر على دقة النموذج، وكتحليل أعمق لسبب عدم دلالة بعض المتغيرات (مشكلة الارتباط الخطي المتعدد).

**جدول رقم 55: إرتباطات/تباينات المتغيرات المستقلة**

| Modèle | Marketing | Gestion | Finance | Administratif |
|---|---|---|---|---|

[335] . O'Brien, R. M. A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity, 41*(5), 2007. pp. (673–690).

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Corrélations | Marketing | 1,000 | -,142 | -,112 | -,315 |
| | | Gestion | -,142 | 1,000 | -,251 | -,251 |
| | | Finance | -,112 | -,251 | 1,000 | -,420 |
| | | Administratif | -,315 | -,251 | -,420 | 1,000 |
| | Covariances | Marketing | ,012 | -,002 | -,001 | -,005 |
| | | Gestion | -,002 | ,012 | -,003 | -,004 |
| | | Finance | -,001 | -,003 | ,011 | -,007 |
| | | Administratif | -,005 | -,004 | -,007 | ,021 |

الملاحظ من الجدول 55 أعلاه أنه ينقسم إلى قسمين: معاملات الارتباط Corrélations، التباينات المشتركة Covariances:

_ **معاملات الارتباط Corrélations:** تمثل العلاقة بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة، بحيث تقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بينهما، تتراوح قيمتهم بين (-1 و +1)، القيم السالبة تشير إلى علاقة عكسية، والقيم القريبة من ±1 تشير إلى علاقة قوية.

الملاحظة الأساسية من خلال هذا القسم هو أن جميع الارتباطات بين المتغيرات المستقلة سالبة (علاقة عكسية)، أي أن ارتفاع أحدها يرتبط بانخفاض الآخر، حيث سجل أكبر ارتباط سلبي بين المؤشر المالي والمؤشر الإداري (- 0.420)، وأضعف ارتباط سلبي سجل بين المؤشر التسويقي والمؤشر المالي (- 0.112).

_ **التباينات المشتركة Covariances:** مفهوم إحصائي يُستخدم لقياس مقدار التغير المشترك بين متغيرين معًا، كما أنه يحدد اتجاه العلاقة إنطلاقا من أنها (موجب/سالب) بالاعتماد على وحدات القياس.

- **التغير موجب:** يعني أن المتغيرين يميلان إلى الزيادة أو النقصان معًا. مثال: إذا ارتفع الإنفاق على التسويق

يرتفع معه حجم المبيعات.

- **التغير سالب:** يعني أن زيادة أحد المتغيرين ترتبط بانخفاض الآخر. مثال: إذا زادت المصاريف الإدارية قد

تنخفض الأرباح.

- **إذا كان قريبًا من الصفر:** يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة أو غير موجودة. **(336)**

بالرجوع لقيم الجدول نلاحظ أن قيم التباينات المشتركة صغيرة جدا محصورة بين (-0.002 و +0.021)، فيما نجد أن القيم الموجبة على غرار (Marketing مع نفسه = 0.012، Gestion مع نفسه = 0.012) تمثل التباين الذاتي لكل متغير.

من خلال ما سبق توصلنا إلى نتائج يمكن ذكرها على النحو التالي:

- الارتباطات بين المتغيرات المستقلة ليست عالية جدًا (أكبرها -0.420)، هذا يعني أن جميعها أقل من

القيمة 0.8 (العدد 0.8: قيمة مرجعية معيارية تُستخدم في التحليل الإحصائي لتحديد ما إذا كانت هناك مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة)، وعليه النموذج لا يعاني من مشكلة تداخل خطي قوي [337] ، وهو ما يتماشى مع قيم VIF التي كانت كلها أقل من 5؛

- بالنسبة لاتجاه العلاقات، وجود ارتباطات سالبة بين المتغيرات المستقلة (جميعها سالبة)، ما يعني أنه في هذا

النموذج كلما زاد التركيز على أحد هذه المؤشرات (مثل التسويق)، كان هناك إرتباط مع إنخفاض في "الاستدامة" أو العكس، هذا لا يفسر بأن هذه المؤشرات تضر بالمؤسسة المصغرة، بل قد تعكس وجود مفاضلة في توزيع الموارد، أو قد تكون متنافسة أو متعارضة في تفسير الاستدامة (مثال: ارتفاع الجانب الإداري قد يقترن بانخفاض الجانب المالي أو التسويقي، وهو ما يفسر ضعف دلالة المتغير الإداري في النموذج)؛

محصلة التحليل تظهر لنا أن العلاقات بين المتغيرات المستقلة في النموذج ضعيفة إلى متوسطة وسالبة، مما يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة تداخل خطي خطيرة. أكبر ارتباط سلبي كان بين المالي والإداري (-0.420)، وهو ما قد يفسر ضعف تأثير المتغير الإداري في

[336] . Ross, S. M. *Introduction to probability and statistics for engineers and scientists* (5th ed.). Academic Press. 2014, pp. (307–310).

[337] . Gujarati, D. N., & Porter, D. C. *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill. 2009, pp. (338–339).

النموذج (-0.315). بشكل عام، هذه النتائج تدعم استقرار النموذج وتؤكد أن المتغيرات المالية، التسييرية والانتاجية، والتسويقية هي الأكثر مساهمة في تفسير الاستدامة."

**ذ. تشخيص الملاحظات (Diagnostic des observations)**

تشخيص الملاحظات في نتائج الانحدار يشير إلى فحص كل ملاحظة (حالة) على حدة داخل النموذج للتأكد من أنها لا تشكل مشكلة للنموذج الإحصائي. الهدف منه هو الكشف أو البحث في قاعدة البيانات لمعرفة ما إذا كانت هناك ملاحظات شاذة أو مؤثرة قد تُضعف دقة التقديرات أو تُشوّه النتائج. يتضمن هذا التشخيص عادة القيمة الفعلية أو القيمة الحقيقية للمتغير التابع، القيمة المتوقعة (ما يتنبأ به النموذج)، الباقي (الفرق بين الفعلي والمتوقع)، الباقي المعياري (الباقي / الانحراف المعياري) لتحديد ما إذا كان كبيرًا جدًا. هذه التشخيصات تساعد الباحث على تقرير ما إذا كان يجب: الإحتفاظ بالملاحظة (الحالة)، أو استبعادها (إذا كانت خطأ في البيانات أو تؤثر بشكل غير مبرر على النموذج)، أو استخدام نماذج أكثر قوة للتعامل مع القيم الشاذة. (338)

**جدول رقم 56: تشخيص الملاحظات (Diagnostic des observations)**

| Numéro de l'observation | Erreur Résidu | Durabilité | Prévision | Résidu |
|---|---|---|---|---|
| 63 | 3,086 | 27,23 | 17,0699 | 10,16084 |
| 116 | 3,755 | 27,08 | 14,7127 | 12,36420 |
| 128 | 5,231 | 32,08 | 14,8523 | 17,22463 |

الملاحظ من الجدول 56 أنه ينقسم إلى 5 أعمدة:

**Numéro de l'observation** : رقم الحالة أو الفقرة التي وردت في الاستبيان (هنا : 63، 116، 128).

338 . Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. *Introduction to linear regression analysis* (5th ed.). Wiley. 2012. pp. (123–130).

**Erreur Résidu** : الخطأ المعياري أو قيمة مرتبطة بحجم الانحراف ، **Durabilité** : القيمة الفعلية للمتغير التابع

**Prévision** : القيمة المتوقعة من النموذج ، **Résidu** : الفرق بين القيمة الفعلية والمتوقعة.

إذا ما أردنا تحديد القيم المتطرفة أو الملاحظات المؤثرة في النموذج فإن:

- الملاحظة (الفقرة) 63 قيمها الفعلية (27.23)، المتوقعة (17.07) ⇐ الباقي (10.16) النموذج

قلل من التقدير بشكل واضح (توقع أقل بكثير من الواقع).

- الملاحظة (الفقرة) 116 قيمها الفعلية (27.08)، المتوقعة (14.71) ⇐ الباقي (12.36) النموذج لم يستطع تفسير هذه القيمة جيدًا.
- الملاحظة (الفقرة) 128 قيمها الفعلية (32.08)، المتوقعة (14.85) ⇐ الباقي (17.22) هذه أكبر

فجوة بين الفعلي والمتوقع، مما يجعلها ملاحظة شاذة أو مؤثرة.

هذه الملاحظات الثلاثة (63، 116، و128) تثبت وجود بقايا كبيرة (شاذة أو مؤثرة) يعني أن النموذج لم يفسر هذه الحالات بشكل جيد، وقد يؤثر ذلك على جودة التقدير العام. هذه الفقرات أو الحالات تستوجب دراسات معمقة للتحقق إن كان هناك خطأ في البيانات أو إدخالها، أو أن النموذج بحاجة إلى متغيرات إضافية لتفسيرها، أو أن هذه الحالات لا يفسرها النموذج الحالي.

**ر. إحصائيات المتبقيات (Residuals Statistics):**

بعد بناء النموذج وإتمامه، لابد من فحص صحته، وذلك من خلال التشخيص النهائي لافتراضاته والتحقق من نموذج الانحدار (مثل: normality وhomoscedasticity للمتبقيات)، وكذلك نقوم بمراجعة القيم (مثل: Stud. Residual) ، و التي يجب أن تكون معظمها بين ( -3 و +3) ، بالإضافة إلى Mahal. Distance (للكشف عن القيم المتطرفة ذاتيًا). لهذا يوضع جدول ارتباطات/تباينات المتغيرات المستقلة في النهاية، ليساعدنا في التأكد من أن نتائجنا موثوقة ودقيقة، فهو بمثابة جدول التشخيص النهائي.

**جدول رقم 57: إحصائيات المتبقيات**

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Prévision | 13,9515 | 28,5200 | 17,2923 | 2,40629 | 150 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Erreur Prévision | -1,388 | 4,666 | ,000 | 1,000 | 150 |
| Erreur standard de la prévision | ,294 | 1,811 | ,544 | ,256 | 150 |
| Prévision corrigée | 13,8329 | 29,0013 | 17,2601 | 2,35235 | 150 |
| Résidu | -5,89547 | 17,22463 | ,00000 | 3,24808 | 150 |
| Erreur Résidu | -1,791 | 5,231 | ,000 | ,986 | 150 |
| Stud. Résidu | -1,812 | 5,299 | ,005 | 1,009 | 150 |
| Résidu supprimé | -6,03670 | 17,67279 | ,03218 | 3,40104 | 150 |
| Stud. Résidu supprimé | -1,826 | 5,881 | ,012 | 1,041 | 150 |
| Mahal. Distance | ,198 | 44,101 | 3,973 | 6,326 | 150 |
| Distance de Cook | ,000 | ,262 | ,010 | ,033 | 150 |
| Bras de levier centré | ,001 | ,296 | ,027 | ,042 | 150 |

يتبين من الجدول أعلاه إحصاءات بقايا النموذج (Statistiques des résidus) الناتجة عن تحليل الانحدار الخطي، بحيث يهدف إلى تقييم جودة النموذج ومدى دقته في التنبؤ بقيم المتغير التابع (الاستدامة). قبل التحليل سنبدأ أولا بشرح معطيات هذا الجدول:

_ **التنبؤ Prévision:** يظهر القيم التي تنبأ بها نموذج الانحدار للمتغير التابع(الاستدامة)، بناءً على المتغيرات المستقلة (الإدارية، المالية، التسيير، التسويق)، وعليه فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أنها محصورة بين] 13.95 و28.52] بمتوسط 17.29، ما يجعله مطابق تقريبًا لمتوسط الاستدامة الحقيقي، ويدل على دقة التنبؤ. أما عن الانحراف المعياري = 2.40، ما يشير إلى تباين معتدل في القيم المتوقعة (توقعات متقاربة).

_ **خطأ التنبؤ Erreur Prévision:** يمثل الفرق بين القيم الحقيقية (الفعلية) للاستدامة والقيمة المتوقعة من النموذج [Residual = القيمة الفعلية - القيمة المتوقعة]، المتوسط = 0.00، يدل على أن النموذج لا يميل إلى الإفراط أو التقليل في التقدير وهذا متوقع ومطلوب في نموذج انحدار جيد، مداه يتراوح ما بين] -1.388 إلى 4.666]، هذا جيد لأنه يعني أن النموذج غير منحاز، لكن في المقابل قد يثبت أن بعض التنبؤات كانت بعيدة عن القيم الفعلية، وذلك بوجود أخطاء تصل إلى 4.6 ، و انحراف المعياري = 1.00، ما يشير إلى بعض الحالات التي لم يتنبأ بها بدقة. ، أو قد يكون هناك بعض التفاوت في دقة التنبؤ بين المؤسسات.

_ **الخطأ المعياري للتنبؤ Erreur standard de la prévision:** يتراوح ما بين] 0.294 و1.811]، بمتوسط 0.544، هذا إن ذل فإنما يدل على أن معظمها منخفضة، ما يمثل درجة عدم اليقين في التوقعات، كما أن بعض الحالات يتواجد بها عدم يقين أكبر.

_ **البواقي Résidu:** يمثل الفرق بين القيم الحقيقية (الفعلية) للاستدامة والقيمة المتوقعة من النموذج [Residual = القيمة الفعلية - القيمة المتوقعة لكل حالة]، المتوسط = 0.00، يدل على أن النموذج لا يميل إلى الإفراط أو التقليل في التقدير وهذا متوقع ومطلوب في نموذج انحدار جيد. مداه كبير يتراوح ما بين (-5.89 إلى 17.22)، لكن وجود بواقي كبيرة (حتى 17) يدل على وجود ملاحظات شاذة، أو وجود بعض الحالات التي لم يتنبأ بها النموذج بدقة. الانحراف المعياري للبقايا = 3.25، يشير إلى تشتت متوسط في البقايا.

_ **البواقي المعيارية Stud. Résidu:** يظهر الباقي بعد تعديله لمراعاة الاختلاف في التباين (البقايا بعد تحويلها إلى مقياس معياري) ، يستعمل لاكتشاف القيم المتطرفة بشكل عام، إذا كانت القيمة المطلقة > 2 أو 3، تعتبر قيمة متطرفة. القيم تصل إلى 5.3، ما يشير إلى وجود قيم متطرفة محتملة، وعليه هناك نقاط بيانات غير طبيعية.

_ **البواقي بعد حذف الحالة Résidu supprimé:** تعبر عن إختبار تأثير حذف كل حالة على نموذج الانحدار. القيم تتراوح ما بين (6,03± و17,68)، مما تشير إلى وجود حالات قد تؤثر على النموذج بشكل غير متوازن.

_ **مسافة ماهالانوبس Mahal. Distance:** وظيفتها قياس مدى بعد كل حالة أو نقطة عن مركز البيانات، بالأخذ بعين الإعتبار علاقات الارتباط بين المتغيرات. القيم القصوى تصل حتى 44.00، فيما قيمة متوسطها 3.97، هذا مؤشر قوي على وجود ملاحظات بعيدة جدًا عن باقي البيانات (وجود حالات متطرفة في فضاء المتغيرات المستقلة يجب فحصها).

_ **مسافة كوك Distance de Cook:** الهدف منها قياس تأثير كل نقطة أو حالة بيانات على معاملات الانحدار ككل. إذا حذفت نقطة، كم سيتغير النموذج؟ القيم>1 تعتبر مؤثرة بشكل كبير في بيانات النموذج. لدينا القيمة القصوى = 0.262، وهي أقل من الحد الحرج (1)، مما يعني عدم وجود حالات ذات تأثير كبير جداً على النموذج.

_ **الرافعة الإحصائية Bras de levier centré:** تقيس مدى تأثير كل نقطة على التنبؤ. حدها الأقصى 0.296، أما متوسطها فيبلغ 0.027، يدل هذا على أن بعض الملاحظات لها قدرة عالية على التأثير في النموذج، لكنها ليست مفرطة.

توصلنا إلى خلاصة مفادها، أن هناك بعض القيم متطرفة (شاذة) في البيانات تحتاج عمليا إلى تحديدها، أو التحقق هل هي أخطاء إدخال بيانات أم حالات خاصة، وإلا إضافة متغيرات أو تحويل البيانات لتحسين دقة وموثوقية النموذج، مع أن هذه البيانات لا تخرق الإفتراضات بشكل كبير، ولكن يبقى مجال التحسين قائم، ماعدا هذا فإن تحليل البواقي بشكل عام يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم جيد وغير منحاز (الأخطاء حول الصفر)، ويتمتع بدرجة جيدة من الدقة في التنبؤ. نشير إلى أن البواقي المعيارية ومسافات كوك وماهالانوبس كلها ضمن الحدود المقبولة، مما يعزز موثوقية وصحة النموذج في تفسير استدامة المؤسسات المصغرة.

**2. الإزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة:**

هو مفهوم إحصائي بالغ الأهمية في تحليل الانحدار المتعدد، له عدة أسماء على غرار " التعدد الخطي المتعدد، أو الارتباط الخطي، أو الازدواج الخطي"، كما أنه ترجمة للمصطلح الإنجليزيMuticolinearity، والذي هو مصطلح مركب من ثلاثة أجزاء، :Multi ويقصد هما التعدد. CO: التلازم، الإشتراك ، التعدد، أو التبادل. Linearity: ويقصد هما الخطية.

الازدواج الخطي يحدث عندما يكون هناك علاقة خطية قوية بين متغيرين مستقلين أو أكثر (متغيرات تفسيرية) في نموذج الانحدار، وليس بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولهذا فان الازدواج الخطي لا يتحقق في حالة نموذج الانحدار الخطي البسيط، وإنما يتحقق في حالة نموذج الانحدار الخطي المتعدد. أما فيما يخص درجاته فهناك:

- ازدواج خطي كامل :عندما يمكن التعبير عن متغير بدقة كمجموعة خطية من متغيرات أخرى؛
- ازدواج خطي عالي :عندما تكون العلاقات قوية جداً(VIF > 10) ؛
- ازدواج خطي معتدل :يعني ( VIFبين 1-5).

تتوفر العديد من الأساليب المستخدمة للكشف عن مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، من أهمها:

معامل تضخم التباين: مقياس تضخم التباين (VIF) ينسب إلى Farrurو Glauber (1967)، وسماه Marguardt سنة 1970 معامل تضخم التباين، Variance Inflation Factor، وحدد Gunst و Mason (1980) أنه إذا كانت قيمة (VIF) أكبر أو يساوي 4، فإن ذلك دليل على أن المتغير مرتبط مع باقي المتغيرات. **(339)**

**ملاحظة:** من خلال تحليلنا للجدول 56 الخاص بالمعاملات (Coefficients)، توصلنا إلى أن جميع قيم VIF أقل من خمسة (1.786, 2.032, 1.585, 1.449)، وعليه يكمن القول إنه لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات التفسيرية.

**3.إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي:**

"إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي هي خاصية إحصائية تعني أنه عند إختيار أعداد عشوائية وقسمتها على عدد معين (غالباً أولي)، فإن فرص الحصول على أي باقٍ ممكن تكون متساوية تقريباً ". **(340)**

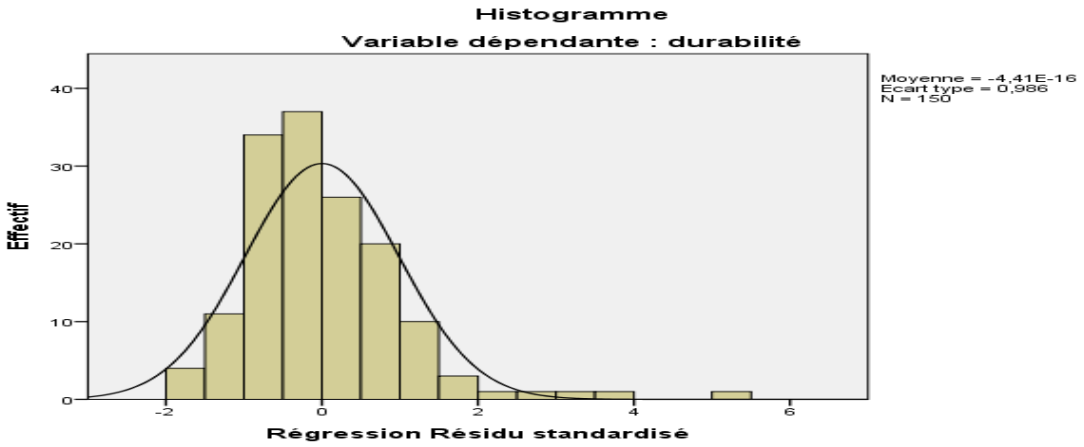
شرط توفر إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي إلزامي إذا ما أردنا إستخدام كلا من إختبار فيشر وستودنت، سواء عند إختبار المعنوية الكلية أو المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار. **(341)**

339 . ساوس الشيخ. إستخدام انحدار المكونات الرئيسية في حالة وجود مشكلة التعدد الخطي، دراسة حالة محددات التضخم في الجزائر. مجلة دفاتر إقتصادي، المجلد 9، العدد 1، 2018. ص.ص(19-17).

340 . Vinogradov, I. M. Elements of Number Theory. *Dover Publications*. 1954, pp. (130-140, 159-164).

341 . ع، حجاب، أ سلامي. كيفية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الإقتصادي، دراسة تطبيقية: دراسة حالة نموذج الانحدار لدالة الإدخار في الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 47.

**الشكل رقم (10) إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي**




**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

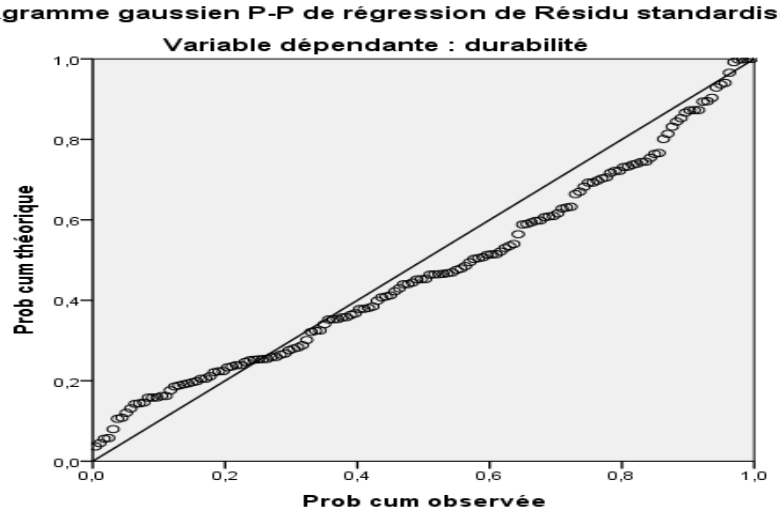
الملاحظ من الشكل رقم (10) أن البواقي تتوزع توزيعا معتدلا ومتماثلا بشكل الجرس حول العمود النازل، مما يدل على التوزيع الطبيعي للبواقي، وبالتالي يتحقق شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

**4. الإستقلال الذاتي للبواقي:**

الإستقلال الذاتي للبواقي هو افتراض إحصائي حاسم ينص على أن أخطاء النموذج يجب أن تكون عشوائية بحتة وغير مرتبطة ببعضها البعض عبر الزمن. إنتهاك هذا الافتراض يقلل من مصداقية النتائج الإحصائية، ويجب فحصه ومعالجته باستخدام تقنيات تحليل السلاسل الزمنية المناسبة. **(342)**

342 . Wooldridge, J. M. *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning. 2019, pp. (341-346, 351-354).

**الشكل رقم (11) الإستقلال الذاتي للبواقي**




**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يظهر من الشكل (11) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي بالقرب من الخط، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

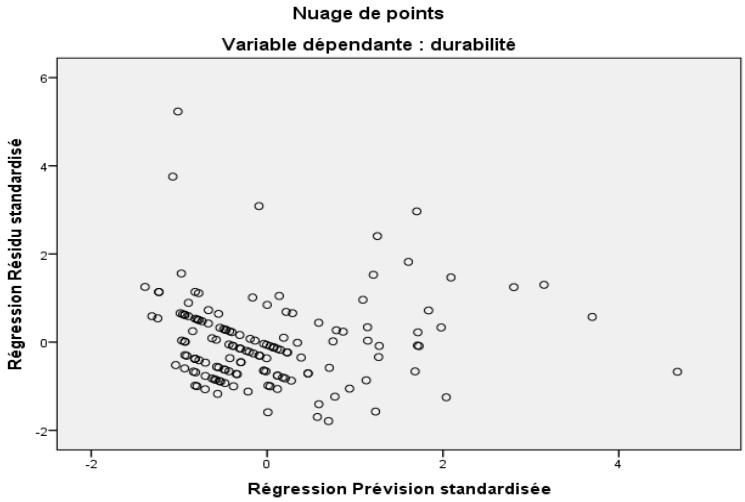
**5. إختبار تجانس البواقي (عدم ثبات التباين) :**

يعد عدم ثبات التباين (Hétéroscédasticité) أحد الإختبارات الأساسية في تحليل الانحدار، حيث يفترض في نموذج هذا الأخير أن البواقي (الفروق بين القيم الحقيقية والمتوقعة) يجب أن تكون موزعة بشكل عشوائي، ولها تباين ثابت عبر جميع القيم المتوقعة، فحينما لا يكون هناك التباين ثابتًا، فهذا يعني أن حجم الخطأ يزداد أو ينقص بشكل منتظم مع تغير القيم المتوقعة، وعليه فإننا أمام مشكلة تُسمى "عدم تجانس التباين". الهدف منه التحقق من افتراض مهم من إفتراضات نموذج الانحدار الخطي الكلاسيكي، وهو التحقق مما إذا كان هذا النموذج يُنتج بواقي ذات تباين ثابت، أو أنه يُظهر تباينًا متغيرًا في البواقي.

قد تصبح نتائج النموذج غير دقيقة خاصة فيما يخص (الخطأ المعياري للمعاملات، واختبارات الدلالة الإحصائية مثل t وF)، وقد نتوصل إلى استنتاجات خاطئة حول أهمية المتغيرات المستقلة، إذا وُجد عدم تجانس التباين، وعليه إذا ما أردنا التثبت من وجوده أو الكشف عنه، فعلينا إما استعمال إختبارBreusch-Pagan ، أو إختبارWhite ، وإلا من خلال الرسم

البياني للبواقي مقابل القيم المتوقعة، فإذا ظهرت على شكل مروحة أو نمط منتظم، فذلك مؤشر على عدم ثبات التباين. [343]

**الشكل رقم (12) تجانس البواقي**




**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتبين من الشكل (12) الإنتشار العشوائي للبواقي، حيث نلاحظ أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، بحيث لا يمكن تحديد شكل معين للتباين، وبالتالي يتبين أن هناك ثبات في تباين الأخطاء، وهو ما يعزز صلاحية نموذج الانحدار المتعدد المصاغ .

## الفرع الثاني: مناقشة النتائج

### 1. قوة التنبؤ للنظريات والمقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية المستخدمة في الدراسة:

توصلنا إلى نتائج تؤكد القوة التفسيرية للنظريات والمقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية، حيث أثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج المقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية

[343] . Gujarati, D. N., & Porter, D. C. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill. (5th ed), 2009. pp. (399–405).

المستخدم في بحثنا إستطاع أن يفسر معامل التحديد المعدل ($R^2$ ajusté (0.337 = %33.7) من تباين استدامة المؤسسات المصغرة، بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأربعة معًا (الإدارية والفنية، التمويلية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية)، فهو يعد أكثر دقة علميًا وموثوقية، بالأخذ بعين الإعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات. هذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات التي إستخدمت مثل هذه النظريات، فمن خلال دراسة كلا من: (Belkacem & Boukerzaza, 2023) و (Bala & Verma, 2024) في السياق الجزائري والهندي، أظهرت النتائج أن المتغيرات الأربعة (الإدارية والفنية، المالية، التسييرية والإنتاجية، التسويقية) تفسر ما بين 30%إلى 38 %من التباين في الاستدامة، وهي نسبة معتدلة.

**2. تأثير البيانات الشخصية (عوامل ديموغرافية) على استدامة المؤسسات المصغرة:**

**أ. تأثير متغير ملكية على استدامة المؤسسات المصغرة:**

أظهرت نتائج الدراسة أن الأغلبية الساحقة من المؤسسات المصغرة مملوكة لفرد واحد ما نسبته 88 %، مما يدل على هيمنة النمط الفردي في ريادة الأعمال، تتبعها ملكية تعود لفردين نسبة تتجاوز 07 %، أخيرا ملكية تعود لثلاثة أفراد أو أكثر ما نسبته 02 %، ما يعني أن الملكية المشتركة نادرة، وقد تعكس تحديات في الشراكة أو ثقافة العمل الفردي. هذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن المؤسسات التي يديرها مالك واحد، هي أكثر من المؤسسات التي تخضع للملكية المشتركة، كونها أكثر مرونة في اتخاذ القرار وأسرع في التكيف مع بيئة الأعمال، مما يعزز قدرتها على النمو والاستدامة (Storey ,2011)، Klapper et al. ,2006).

**ب. تأثير نوع الجنس على استدامة المؤسسات المصغرة:**

يتبين من خلال نتائج الدراسة أن تمثيل الذكور مرتفع جدًا، حيث قدرت النسبة بـ: 90 %، مما يشير إلى فجوة واضحة في مشاركة النساء في تأسيس المؤسسات المصغرة، والتي قدرت نسبتهم بـ: 07 %، أما نسبة تمثيل الذكور والإناث (مختلط) فقد قدرت بـ: 03 %، هذه النسبة المختلطة ضئيلة، وقد تعكس حالات شراكة عائلية أو زوجية. وهذا ما توصلت إليه

كذلك نتائج العديد من الدراسات السابقة وأكدته على غرار: دراسة Sarwoko & Frisdiantara (2016,) و(Al-Mamun et al,2018)

**ت. تأثير متغير المؤهل العلمي على استدامة المؤسسات المصغرة:**

المستخلص من تحليل هذا المتغير أن أغلب أصحاب المؤسسات المصغرة لا يحملون شهادات جامعية (مستوي متوسط، مستوى ثانوي، بكالوريا، تكوين مهني....)، ما نسبته 69.3 %، مما يدل على أن التعليم العالي ليس شرطًا أساسيًا للدخول في ريادة الأعمال، وهذا ما تؤكده دراسة كل من: (Belkacem & Boukerzaza ,2023)، (Khavul et al,2009) ، يتبعهم مباشرة الأفراد الحاصلين على شهادات ليسانس، نسبة تقدر بـ: 12.7 %، يليهم أصحاب شهادات ماستر حيث قدرت نسبتهم بـ: 09 % (وجود نسبة معتبرة من حملة الليسانس والماستر يعكس تنوعًا في الخلفية التعليمية)، ليأتي الدور على أصحاب شهادات الدراسات التطبيقية، ما نسبته 06.7 %، أخيرا ما تبقي من الحائزين على شهادات (شهادة ماجيستير، شهادة الدكتوراه)، حيث كان تمثيلهم جد ضعيف ما نسبته 01.3 % على التوالي.

**ث. تأثير متغير الخبرة المهنية على استدامة المؤسسات المصغرة:**

المتوصل إليه أن أغلب أصحاب المؤسسات المصغرة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، ما نسبته72 %، مما يشير إلى أن التجربة العملية تلعب دورًا مهمًا في اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة (دراسة كلا من (OECD ,2023) و(McKenzie ,2020) تؤكد هذا). يليهم من خبرتهم تتراوح ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات، ما نسبته تتجاوز 15 %، فيما قدرت نسبة المتأخرين من تقل خبرتهم عن 05 سنوات بـ: 12.7 %. هذه النسبة القليلة لأصحاب الخبرة المحدودة قد تعكس تحديات الدخول المبكر إلى عالم الأعمال.

**3. مناقشة فرضيات الدراسة:**

**أ. الفرضية الأولى: تعتبر المؤشرات الإدارية والفنية هي المسؤولة عن استدامة المؤسسات المصغرة**

إستنادًا لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، توصلنا إلى أن المتغير الإداري والفني لم يكن له تأثير معنوي (Sig. = 0.739)، كما أن تأثيره ضعيف جدًا

على الإستدامة (4.3%)، وعليه ننفي صحة فرضية إعتبار هذا المؤشر هو المسؤول عن استدامة المؤسسات المصغرة.

**ب. الفرضية الثانية: هل الحصول على التمويل الازم هو المتغير الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية المؤسسات المصغرة مقارنةً بالمتغيرات الأخرى؟**

لا شك أن تعزيز إستدامة المؤسسات المصغرة وتفادي التعثر، من خلال الحصول على التمويل الازم، إدارة التدفق النقدي، والتغلب على الصعوبات المالية له الأثر الإيجابي والدلالة الإحصائية ( Sig= 0.012أي Sig< 0.05) مقارنة بباقي المؤشرات الأخرى، لاكن ليس هو المتغير الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية المؤسسات المصغرة (30.2%)، وعليه ننفي صحة الفرضية الثانية.

**ت. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤشرات التسييرية والإنتاجية على استدامة المؤسسات المصغرة.**

تم تأكيد الفرضية الثالثة المتمثلة في تأثير إيجابي ومعنوي جدا للمؤشر التسييري والإنتاجي على استدامة المؤسسات المصغرة، حيث إستطاع المتغير المستقل المؤشر التسييري والإنتاجي أن يفسر 28.5 % من المتغير الحاصل في التابع (الجدول 53).

**ث. الفرضية الرابعة: التحكم الفعلي في إدارة التسويق محفز أساسي، ومؤشر رائد وقوية لاستدامة المؤسسات المصغرة.**

يُعد مؤشر التسويق المتغير الأقوى من بين المتغيرات في النموذج، من حيث التأثير الإيجابي القوي والمعنوي جدا

(Bêta = 0.279 ، B = 0.375، Sig= 0.001) ، فقد إستطاع هذا المتغير المستقل أن يفسر 37.1 % (الجدول 53) من المتغير الحاصل على استدامة المؤسسات المصغرة، مما يعكس أهميته في تعزيز بقاءها واستدامتها.

**خلاصة الفصل:**

خلال هذا الفصل الثالث الخاص بالدراسة الميدانية لأهم المؤشرات المؤثرة أو المساعدة على إستدامة المؤسسات المصغرة بولاية تلمسان. تطرقنا إلى إبراز دور وأهمية المؤسسات

المصغرة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الجزائر، كونها تندرج ضمن الإستراتيجية الوطنية الرامية إلى تعزيز روح المبادرة، وتوسيع قاعدة الإنتاج، وخلق فرص العمل، لاسيما في المناطق الداخلية والهشة. هذا القطاع شهد إستفاقة وتطور ملحوظ منذ بداية الألفية الثالثة، تخللتها جملة من الإصلاحات الإقتصادية والبرامج الحكومية التي هدفت إلى دعم رواد الأعمال والشباب الحامل للأفكار المبدعة وتمكينهم من تأسيس مؤسساتهم، حيث كانت للهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة دورًا محوريًا في مرافقة مثل هذه المؤسسات وتمويلها وتوفير التكوين اللازم لها، و ما الغرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية تلمسان إلا نموذج حيًا على الإرادة السياسية لترقية و تطوير المؤسسات المصغّرة في قطاع الصناعة التقليدية، فمن خلال دراسة واقعها، وتحليل تطورها، وتفسير النتائج المتوصل إليها، يمكن استشراف آفاقها المستقبلية ضمن مسار التنمية المستدامة.

أما بخصوص الدراسة الميدانية الخاصة بالتحليل الإحصائي لمتغيرات النموذج، قمنا باختبار فرضيات الدراسة، بالارتكاز على القوة التفسيرية للنظريات والمقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية، حيث تم إعداد استبيان للدراسة الميدانية، واسترجاع 150 مؤكدة منها من مختلف المؤسسات المصغرة في قطاع الصناعة التقليدية المنتشرة عبر تراب ولاية تلمسان. أكدت نتائج تحليل نسبة التباين المفسَّر في الاستدامة (نموذج الانحدار الخطي المتعدد) إلى أن المتغيرات المستقلة المدخلة في النموذج، وهي: الإداري، المالي، التسييري، والتسويقي، تفسر نسبة قدرها $R^2$ ajusté = %33.7 من التغيرات في استدامة المؤسسات المصغرة، ما تعني وجود علاقة ارتباط معتدلة بين المتغيرات المستقلة والاستدامة، في حين النسبة المتبقية (66.3%) من التباين غير مفسَّرة ضمن النموذج، مما يشير إلى احتمال وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتم تضمينها. ما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية، واعتبار هذا النموذج أداة تحليلية فعالة لتفسير جزء مهم من ديناميكية الاستدامة داخل المؤسسة، هو قيم VIF حيث أن جميعها كانت > 5، كما أن جميع القيم Tolérance > (0.2) حيث لم تُسجل أي مؤشرات على وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، ولم يظهر أن النموذج يعاني من مشكلة التداخل الذاتي بين الأخطاء. وبالعودة إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد توصلنا إلى أن المتغيرات الثلاثة المستقلة

(التمويل، التسيير، والتسويق) لها تأثير معنوي وإيجابي على المتغير التابع، حيث سجلت نسب قدرها (30.2 %، 28.5 %، 37.1 %) على التوالي، مما يثبت أهميتهم في تفسير الأداء أو الاستدامة داخل المؤسسات المصغرة، في المقابل لم يظهر متغير الإدارة تأثيرًا معنويًا (Sig. = 0.739)، أو مساهمة واضحة في النموذج 4.3%. وعليه نتوصل إلى أن التسويق هو المتغير الأكثر تأثيرًا واستقلالية في تفسير الاستدامة، يليه التمويل ثم التسيير والإنتاجية.

# خاتمة عامة

**خلاصة القول:**

الهدف الأساسي من وراء هذه الدراسة فهم المؤشرات المحددة لبقاء، نجاح، نمو، واستمرارية (إستدامة) المؤسسات المصغرة، باعتبارها عماد الإقتصاد في معظم الدول ومصدراً حيوياً للإبتكار والتشغيل والإستقرار الإجتماعي، بتحديد آليات ووسائل دعمها لتحقيق أهداف إقتصادية واجتماعية أوسع. السؤال المركزي الذي تمحورت حوله إشكالية البحث هو:

"كيف يمكننا جعل المؤسسات المصغرة أكثر قوة، إنتاجية، واستمرارية لتحقيق الازدهار الإقتصادي؟"، وهذا لا يتسنى إلا بتحديد وضبط مجموعة من المؤشرات الإقتصادية (الإدارية والفنية، التمويلية، الإنتاجية والتسييرية، التسويقية) التي تسمح لأصحاب المؤسسات، والمستثمرين، والحكومات، والجهات الداعمة باتخاذ قرارات أفضل لتعزيز قطاع المؤسسات المصغرة. إن محاولة تشخيص الواقع وفهم "لماذا تنجو بعض المؤسسات بينما تفشل أخرى؟" يهدف إلى إقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتعزيز فرص البقاء والنجاح ولما لا التوسع.

نتائج الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات المصغرة المقامة عبر تراب ولاية تلمسان (قطاع الصناعات التقليدية والحرف)، بالارتكاز من الناحية النظرية على النظريات والمقاربات الإقتصادية والمالية والإدارية، أثبتت أن المتغير الأكثر تأثيرًا على استدامة المؤسسات المصغرة في نموذج الإنحدار الخطي المتعدد هو التسويق (37.1 %)، وعليه تتأكد صحة الفرضية الرابعة، والتي مفادها أن التحكم الفعلي في إدارة التسويق محفز أساسي، ومؤشر رائد وقوية لاستدامة مثل هذه المؤسسات، و ننفي صحة الفرضية الثانية بأن الحصول على التمويل الازم هو المتغير الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية المؤسسات المصغرة مقارنةً بالمتغيرات الأخرى، حيث تشكلت هذه المواقف و برزت من خلال الأهمية الاستراتيجية لدمج البعد التسويقي في صميم استراتيجيات الاستدامة، لتحقيق التوازن بين الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، فهذا المؤشر يصدر من قدرة المؤسسة على الوصول إلى الأسوق، الحاجة إلى توافق الإنتاج مع متطلبات السوق، جذب العملاء، تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف، وضمان القدرة التنافسية من خلال الحفاظ على الحصة السوقية على المدى الطويل، و عليه فتحقيق الاستدامة يتطلب رؤية شاملة تجمع بين الإبتكار والكفاءة والتوجه السوقي، تبقى القدرة على التكيف مع المتغيرات المحدد الحاسم في ضمان الاستمرارية والنمو لمثل هذه المؤسسات.

بعد التسويق مباشرة، ومن خلال النتائج المحصل عليها يأتي مؤشر المالية (30.2%)، فبالرغم من أنه سجل تأثير معتبر ودلالة إحصائية قوية على المتغير التابع (الاستدامة)، حيث لا يخفي على أحد وخاصة الإقتصاديين ورواد الأعمال أن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المصغّرة " الاستدامة المالية "، وهذا راجع لطبيعة موارد هذه المؤسسات المحدودة

واعتمادها على تمويل خارجي في كثير من الأحيان، إلا أن هذا المؤشر لا يعتبر المتغير الأكثر تأثيرًا في تحديد استمرارية المؤسسات المصغرة مقارنةً بالمتغير التسويقي (نفي الفرضية الثانية). إن استدامة المؤسسات المصغرة يستلزم ركائز إستراتيجية تمويلية متكاملة تجمع بين الإدارة المالية الرشيدة، وتنويع مصادر التمويل، ودعم المؤسسات المالية المتخصصة، مع تعزيز دور الدولة في توفير بيئة تمويلية داعمة، من خلال حسن التخطيط، وضبط المخاطر والتركيز على معالجة التحديات الهيكلية التي تواجهها، فالتكامل بين التمويل الذاتي والدعم المؤسسي يُعدّ منهجا قاطعا في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام.

نستخلص كذلك من نتائج هذا البحث العلمي، المؤشر الثالث من حيث الترتيب، التأثير والفعالية على استدامة المؤسسات المصغرة، ألا وهو المتغير التسييري والإنتاجي (28.5 %)، إذ نستطيع من خلال هذه النتائج أن نثبت وجود أثر إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا المؤشر على استدامة المؤسسات المصغرة، وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الثالثة، فالتسيير "يعكس الجانب الإداري والتنظيمي اليومي للمؤسسة، بحيث يركز على كيفية تسيير الموارد البشرية والمادية، وضبط العمليات الداخلية" (أساليب القيادة والإشراف، تنظيم العمل وتوزيع المهام، نظم الرقابة والمتابعة، كفاءة إدارة الوقت والموارد..)، أما عن المتغير الإنتاجي "فيعكس القدرة الإنتاجية والعمليات التشغيلية للمؤسسة، بحيث يركز على مدى كفاءة المؤسسة في تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات" (جودة المنتجات أو الخدمات، استخدام التكنولوجيا والآلات في الإنتاج، الابتكار في أساليب الإنتاج، القدرة على تلبية الطلب في السوق..)، و عليه المؤشر التسييري يقيس كفاءة الإدارة والتنظيم الداخلي، في المقابل المؤشر الإنتاجي يقيس كفاءة العمليات التشغيلية والإنتاجية، و كلاهما يعد تأثيره قريب من المالية، لكنه أقل قليلاً، فكلما كانت المؤسسة واعية بنقاط قوتها وضعفها، زادت قدرتها على التخطيط السليم وتحديد أهداف قابلة للتحقيق، حيث تمثل الكفاءة التشغيلية والإدارية عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية والاستمرارية. إن الحاجة لاستدامة المؤسسات المصغّرة يستلزم تكاملاً بين الفعالية التسييرية والكفاءة الإنتاجية، و تركيزا منصبا على بناء نموذج تسييري وإنتاجي متكامل يمكنها من مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص في السوق التنافسي، وهذا لا يتسنى

إلا بعد تفعيل نظم التسيير والإنتاج المعتمدة داخلها، حيث يشكل تبني منهجيات تسييرية متطورة تواكب التحديات المعاصرة وتضمن الإستغلال الأمثل للموارد، إلى جانب الإستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية ، و الانفتاح على الشراكات الإستراتيجية، كلها عوامل حاسمة و ركائز نجاح لضمان البقاء والنمو طويل المدى.

أما بخصوص المؤشر الرابع والأخير "الإداري والفني"، فنتائج الدراسة الميدانية تبث أن تأثيره ضعيف على استدامة المؤسسات المصغرة (4.3%)، حيث لا يظهر أن له تأثيرًا معنويًا (غير مؤثر إحصائيًا) في هذا النموذج، وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى: كون إعتبار هذا المؤشر هو المسؤول عن استدامة المؤسسات المصغرة. و هذا كله راجع لمواجهة مثل هذه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات أثناء نشاطها باستمرار وطيلة تواجدها، حيث تكمن المعوقات في الإجراءات الإدارية المعقدة (طول زمن المعاملات الإدارية، العراقيل البيروقراطية، مشكل الملفات العالقة، المركزية في اتخاذ القرارات)، التعسف في تطبيق القوانين وعدم إحترام السلم الإداري، مما يؤجج النزاعات الداخلية ويغيب الانضباط التنظيمي، خاصة إذا اقترن ذلك بـالعشوائية في اعتماد معايير واضحة في إنتقاء وتعيين العمالة، ضف إلى هذا كله قلة البرامج التكوينية والتملص من المرافقة المؤسساتية واتخاد قرارات فردية غير مسؤولة، إلى جانب صعوبة الحصول على العقار، وعدم وجود رؤية إستشرافية يتخللها حسن التنظيم وتفعيل أدوات الرقابة. كلها عوامل من شأنها التضييق والحد من تأسيس المؤسسات أو استمراريتها، وعليه يستوجب من كل الفاعلين من حكومات وهيئات رسمية وغير رسمية توفر الإرادة السياسية التي تمكن من اتخاد إجراءات إيجابية هادفة على غرار:

نشر ثقافة مقاولاتية بين الأفراد وخاصة الشباب الجامعي، تيسير الحصول على العقار الصناعي، تطبيق أنظمة إلكترونية لتبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، الاستثمار في برامج التكوين المستمر..، وبهذه التعديلات وأخري نزيد من نسبة إنشاء المؤسسات المصغرة واستدامتها.

**المساهمة الإقتصادية والإجتماعية للدراسة:**

الإستثمار في فهم ودعم المؤسسات المصغرة من خلال تحديد وضبط المؤشرات الإقتصادية (الإدارية والفنية، التمويلية، الإنتاجية والتسييرية، التسويقية) المساعدة على

إستدامتها، ليس مجرد إستثمار إقتصادي فحسب، بل هو إستثمار في التنمية البشرية والإستقرار الإجتماعي والمرونة الإقتصادية على المدى الطويل، حيث أن إقدام "الطلبة الجامعيين أو بالأحرى خريجي الجامعات، الطبقة الهشة من المجتمع ذوي الدخل الضعيف، ربات البيوت..." على إنشاء أو تأسيس مؤسساتهم الخاصة بهم، من شأنه تبني الفكر أو التكوين المقاولاتي المساهم في تحويل الإقتصاد الجزائري من إقتصاد ريعي مرتبط بأسعار المحروقات إلى إقتصاد مؤسسات إبتكارية، قادرة على خلق القيمة ومناصب عمل دائمة، ترفع الضغط عن سوق العمل بالقطاع العام، وتساعد على تخفيض نسبة البطالة وكل السلبيات المترتبة عنها من أفات إجتماعية (فقر، إنتحار، جريمة منظمة، هجرة غير شرعية...)

**الآفاق المستقبلية للدراسة:**

إقتصر هذا البحث على دراسة المؤشرات الإقتصادية الأربعة (الإدارية والفنية، التمويلية، الإنتاجية والتسييرية، التسويقية) المساهمة في استدامة المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا، المتناهية في الصغر) في الجزائر، مما يفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية للبحث في مؤشرات أخري، و في دول مختلفة، كما أن الدراسة الميدانية (دراسة حالة) شملت المؤسسات المصغرة قطاع الحرف التقليدية المنتشرة عبر ولاية تلمسان فترة زمنية محددة، فلما لا تكون هناك دراسات أخري حديثه وبحوث أوسع تشمل ولايات وقطاعات غير متناولة و في فترات زمنية غير التي ذكرت، إن لم نقل على المستوي الوطني.

**التوصيات:**

فضلنا أن تكون التوصيات المقترحة عملية بدرجة كبيرة، حتى يتسنى لكل شخص يريد إنشاء مؤسسة أو يزاول نشاطه بها، تطبيق هذه المؤشرات قصد تفادي الإخفاق وخاصة السنوات الأولى من عمرها، وتحقيق البقاء والإستدامة ولمالا التوسع:

_ **محددات إستدامة المؤسسات المصغرة:** تُعدّ المؤسسات المصغّرة من أهم أدوات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، غير أن إستدامتها تتطلب إرادة سياسية بالدرجة الأول وتظافر الجهود، إلى جانب تكامل جملة من المؤشرات وتجانسها، نذكر على سبيل المثال:

- تبسيط الإجراءات الحكومية لتسهيل الوصول إلى التمويل الحديث (غير التقليدي)، وتحسين بيئة الأعمال؛

- تكثيف وتعزيز برامج التدريب على الإبداع، الإبتكار والتكنولوجيا والإدارة المالية؛
- دعم المؤسسات المتضررة من الأزمات (مثل كورونا) أو الإخفاقات، بإطلاق صناديق دعم وتقديم حزم

تحفيزية؛

- إجراء دراسات إضافية معمقة لفهم التحديات التي تواجهها النساء في المؤسسات المصغرة، مع تنفيذ حملات

توعوية حول دور المرأة في التنمية الإقتصادية.

_ **المؤشرات الإدارية والفنية:** إن التنظيم الإداري الجيد يساهم في اتخاذ قرارات فعالة، بينما توفر الأدوات الفنية الحديثة مرونة في الإنتاج والتكيف مع السوق، وعليه لا بد من:

- تعزيز الحوكمة والشفافية: عبر ورش عمل للموظفين حول المشاركة في إتخاذ القرارات وتوضيح الآليات؛
- معالجة مشكلة العقار: بتحسين ظروف الوصول إليه عبر التفاوض مع الجهات المعنية أو البحث عن

بدائل (مثل الشراكة مع القطاع العام أو تأجير المساحات)؛

- مراجعة معايير التوظيف: كإشراك الموظفين في وضع معايير واضحة وعادلة، لضمان شفافيتها وفعاليتها؛
- متابعة وتمتين التطوير الإداري: بتقوية البرامج التدريبية وتبادل الخبرات لضمان استدامة الكفاءة؛
- تدعيم التخطيط الإستراتيجي بأدوات رقابية أكثر كفاءة وتطور.

_ **المؤشرات التمويلية:** من العوامل المساعدة للمؤسسات على مواجهة الأزمات، الإستثمار في النمو، وتوسيع النشاط دون الإعتماد المفرط على القروض، الإستقرار المالي، حيث يتوقف هذا على:

- تعزيز البدائل التمويلية مثل الشراكة مع مستثمرين أو التمويل الجماعي؛
- تحسين وتطوير أنظمة التحويلات البنكية وجعلها أكثر مرونة لتسهيل المعاملات؛
- تخفيض أسعار الفائدة أو تقديم قروض مدعومة؛

- تعزيز برامج إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المتعثرة.

_ **المؤشرات التسييرية والإنتاجية:** تهدف الكفاءات الإنتاجية للتقليل من الهدر وتزيد من القدرة التنافسية، مما يعزز من فرص البقاء في السوق، لاكن ينبغي:

- تعزيز المشاركة في إتخاذ القرارات بتوضيح الآليات لمعالجة أي لبس في توزيع المسؤوليات، وزيادة شعور العمال

بالانتماء؛

- إجراء دراسات ميدانية معمقة لمعرفة أسباب التحفظات على إبرام الصفقات مع الحكومة؛
- تقليل نسبة الإستياء، فيما يتعلق بتنفيذ الأوامر من طرف العمال، بتقوية وتمتين العلاقة بين الإدارة والعمال،

من خلال الشفافية في الأوامر الإدارية؛

- أهمية المتابعة في تحديث التكنولوجيا لضمان إستمرارية وفرة الإنتاج وجودته.

_ **المؤشرات التسويقية:** يتيح التسويق الجيد تدفقاً مستمراً للزبائن، ويعزز من صورة المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على المبيعات والاستمرارية، ونظراً لأهميته الواضحة وتأثيره القوي على استدامة المؤسسات المصغرة لابد من:

- إلزامية دعم الإستثمار في البحث والتطوير؛
- يفضل تدريب الفرق التسويقية على أدوات الرقمنة، وإقامة جلسات توعية بأهميتها؛
- تطوير آليات الرقابة وجعلها أكثر فعالية، وتوسيع نطاقها، لضمان إستمرارية جودة المنتجات والأسعار

التنافسية المناسبة؛

- تحسين جودة المواد المحلية لتقليل الإعتراضات على استخدامها؛
- مواكبة تفضيلات المستهلكين، من خلال تعميق الدراسات السوقية وخاصة الأسواق النائية.

# قائمة المراجع

**أولا: الكتب**

**1. باللغة العربية:**


_ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الإقتصادية، دار العلوم للنشر، عنابة، 2008.
_ الأنصاري نعيم محمد علي، التلوث البيئي، مخاطر عصرية واستجابة علمية، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009.
_ أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
_ بريش السعيد، نظريات نماذج وتمارين محلولة، الإقتصاد الكلي، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر، 2007.
_ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
_ حسين عبد الجليل، التقارير المالية في المنشاة الصغيرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2017.
_ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، (ط2 المحرر) المحمدية، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012.
_ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008.
_ سعاد نايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة :أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2005.
_ شارلين، باتريشتا ليقي، ت: هناء الجوهري، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية. القاهرة: المشروع القومي للترجمة، 2011.
_ صالح صالحي، المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
_ صلاح الدين حسن السيسي، إستراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، القاهرة،2009.
_ صموائيل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
_ طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
_ عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغرى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
_ عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية، 1996.
_ عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق تنمية المستدامة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2018.
_ عبد المطلب عبد الحميد، إقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
_ عبد المطلب عبد المجيد، السياسات الإقتصادية على مستوي المشروع، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.
_ عصام جمال سليم غانم، تطبيقات منهجية البحث الفينومينولوجية في بحوث الإدارة التعليمية، العدد (167)، الجزء الثاني، المحرر)، يناير 2016.
_ غريب محمد سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1995.
_ فاروق يوسف، وسائل جمع البيانات، القاهرة، مكتبة عين شمس،1985.
_ فايز إبراهيم الحبيب، التنمية الإقتصادية بين النظرية وواقع الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1985.
_ فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

_ كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
_ ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2012.
_ ما كولم شارف، إدراة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، 2009.
_ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
_ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة النور، القاهرة (مصر)، 2019.
_ محمد عبد العزيز، إيمان عطية ناصف، التنمية الإقتصادية (دراسات نظرية وتطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000.
_ محمد عبد العزيز، محمد على الليثي، التنمية الإقتصادية (مفهومها، نظرياتها، سياساتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
_ محمد غنيم عثمان، أبو زنط ماجدة، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
_ محمد غنيم عثمان، أبو زنط ماجدة، التنمية المستديمة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
_ محمد نبيل جامع، البحوث النوعية ودراسة الحالة، الإسكندرية، مصر: كلية الزراعة -جامعة الإسكندرية، 2019.
_ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، 1996.
_ موسشيت دوجلاس، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 1997.
_ موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، ط (1) عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
_ ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي .عمان، الأردن :ط (1)، مركز الكاتب الأكاديمي، 2015.
_ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
_ نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1989.
_ نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الإقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
_ هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
_ هايبني ستيفن، تغيير المسار، ترجمة علي حسين حجاج، دار البشير، عمان، 1996.
_ يحي إبراهيم علي، "قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة،1992 .
_ د. فاطمة الزهراء بلحاج،"المطبخ الجزائري: ذاكرة وتاريخ"، (2018).
_ جورج سانسوم، "اليابان: تاريخ الثقافة والحضارة"، يُذكر فيه دور الريوكانات القديمة.
_ م. المراشدة، ع. العبادي، استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤشرات القياس والتقييم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2020.
_ ز لعبيدي، م الصميدعي، التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات باستخدام SPSS، دار اليازوري العلمية، 2019.
_ امحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
_ خ *العمراني، التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات*، دار اليازوري، 2020.
_ محمد الجابري. *إدارة تطوير المؤسسات: مرافقة وتوجيه نحو التوسع والتنمية* .دار الفكر العربي.2019 .

_ علي الشرقاوي، العملية *الإدارية: وظائف المديرين، القرارات، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، علاقات السلطة والمسؤولية، التفويض، اللامركزية، التوجيه، الدافعية، الاتصال، الرقابة* .دار التعليم الجامعي. 2017.
_ سامي النجار، *الجدوى المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية* .دار الفكر الاقتصادي. . 2020
_ *عبد الله حمادي*، تمويل المشاريع الصغيرة: استراتيجيات وإدارة رأس المال .*دار الكتب الاقتصادية*. . *2018*
_ وداد سعدي، .(2021) *نظريات التنظيم في الإدارة الحديثة* .جامعة الجزائر 3، 2021. . https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6453

## 2. باللغة الأجنبية:

-Alexander Zurecke: Financial Communication in Small and Medium Sized Enterprises, Springer Gabler, Germany, 2015.
-Creswell, J. W. Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2nd ed). Sage Publications. 2007. https://www.academia.edu/download/55010759/creswell_Qualitative_Inquiry_2nd_edition.pdf.
-Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. 2003.
-ALFRED Jauffret, Droit commercial, 21ème Edition, LGDJ, Paris, 1993.
-Carole Gresse «les entreprises en difficulté» Edition Economica, Paris 2003.
-Afnor, Guide pratique du développement durable un savoir-faire à l'usage de tous, France, 2005.
-G G - Ragot «Le risque de faillite: surveillance et gestion» Editions Comptables Malesherbes, Paris 1995.
-J.F. Daigne "dynamique de redressement d'entreprise " éd d'organisation, Paris, 1986.
-Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, 2003.
-Kerlinger, F, N, Foundations of behavioral research, (3 ed)، New York: Holt, Rinehart and Winston. 1986.
-Kozlosiki, J. and Hill, G. Towards Planning for Sustainable Development – A Guide for the Ultimate Environmental Threshold (UET) Method, Ashgat Publication, Sydney. 1998.
-Louis Jacque Filion: Management Des PME: De la création à la croissance, Edition ERPI, Canada, 2007.
-Marco. L., Rainel. M., la démographie des firmes. Traité d'économie industrielle (sd), Economica, Paris, 1988.
-Maurice Baudoux: L'accompagnement managérial et industriel de la Pme, éditons le harmattan, paris, 2000.
-Ogbu.J. Educational Anthropology-In encyclopedia of cultural anthropology- henry holt Andcompany Vol (2).1996 .
-Ooghe & Van Wymmersch «Traité d'analyse financière» 6ème Ed, Presses universitaires de Namur, 1996.
-Paul de Backer, Les indicateurs financiers du développement durable, Edition d'organisation, paris. 2005.
-R. Blazy «La faillite: Eléments d'analyse économique» Ed Economica, Paris 2000.
-Sampling Methods | Types, Techniques & Examples", Edited. scribbr, Retrieved 17/8/2022.
-Guinness World Records – Oldest Hotel.
-Akira Murray. Japanese Family Enterprises: Continuity and Change.
-Hugo Jacomet."The Italian Gentleman ".2017 .
-László Vass."Handmade Shoes for Men ". 1999 .
-Bendoni, "Luxury Fashion Branding", Study on "The Value of Handmade Luxury ". 2021.
-Ledgerwood, J. "Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective." World Bank. 1998.
- Fuller, D. A. Sustainable marketing: Managerial-ecological issues. Sage Publications. Chapter 7. 2016.

-Belz, F.-M., & Peattie, K. Sustainability marketing: A global perspective (2nd ed.). Chapter 6. Wiley. 2012.
-Anderson, T. W. An Introduction to Multivariate statistical analysis, John Wiley, New York, 1974.
-Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press, 2012 .
-James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer. 2021.
-Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill, 1994 .
-Field, A. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage, 2018.
-Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson, 2019 .
-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. 2019.
-Field, A. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications : Chapter 17 (Factor Analysis)، 2018.
-Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson. 2019.
-Pallant, J. *SPSS survival manual* (7th ed.). McGraw-Hill. 2020.
-Kline, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press. 2016.
-Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson. 2019.
-Guenoun, A. S.-D.-T. *Mesure et évaluation en psychologie* (2nd ed.). Presses Universitaires de France, 2017.
-Vinogradov, I. M. Elements of Number Theory. *Dover Publications*. 1954.
-Wooldridge, J. M. *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning. 2019 .
-Shapero, A., & Sokol, L. The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K . H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Prentice-Hall.1982.
-Kallmeyer, M. *Corporate sustainability, social responsibility and environmental management: An intr oduction to theory and practice with case studies*. World Scientific Publishing.2017 .
-Schilling, M. A. *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education . 2020.
-Higgins, R. C. *Analysis for financial management* (12th ed.). McGraw-Hill Education. 2019.
-Global Entrepreneurship Monitor (GEM). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Repo rt: Adapting to à New Normal*. London: Global Entrepreneurship Research Association. Chapter 4: E ntrepreneurship Financing, 2023.
-Hood, C., & Dixon, R. A government that worked better and cost less ? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford University Press. 2015.
-Robbins, S. P., & Coulter, M. Management (15th ed.). Pearson.2023.
-Tannenbaum, S. I., & Salas, E. *Teams that work: The Seven drivers of team effectiveness*. (2020). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190056964.003.0006.
-Brecher, C., & Weck, M. Production control technology. In *Machine Tools Production Systems 3*. 2021. Springer.
-Mobley, R. K. *An Introduction to Predictive Maintenance*. (2002). (2nd ed) , 2002. Butterworth-Heinemann.
-David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education. 2017.
-Storey, D. J. *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.2011.
-Gujarati, D. N., & Porter, D. C. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill. (5th ed), 2009.
-James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. *An introduction to statistical learning: With applications in R* (2nd ed.). Springer. 2017
-O'Brien, R. M. A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity, 41*(5), 2007.
-Ross, S. M. *Introduction to probability and statistics for engineers and scientists* (5th ed.). Academic Press. 2014.
-Gujarati, D. N., & Porter, D. C. *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill. 2009.
-Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. *Introduction to linear regression analysis* (5th ed.). Wiley. 2012.
-Kaiser, H.F. *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*. Educational and Psychological Measurement, Vol. 20, 1960.

## ثانيا: الأطروحات والرسائل

### 1. باللغة العربية:


_ آمنة توال، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E. A.W. A، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009.

_ بلقاسم رابح، متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015.

_ جليلة، ب. أ، إستراتيجية تنمية قطاع الصناعة التقليدية والحرف بالجزائر في الفترة 2003 -2010، مذكرة ماجستير، ورقلة: جامعة ورقلة، 2012.

_ خالد طالبي، دور القرض الايجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في التمويل الدولي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

_ خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .دراسة حالة الجزائر -2005-2010 رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .جامعة الجزائر3. السنة الجامعية 2012.

_ ساسية مساهل، دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات _دراسة على عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة_، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس (سطيف1 )، الجزائر، 2017.

_ سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر". أطروحة دكتوراه. جامعة أبى بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013.

_ سليم عماري، دور تقييم الاداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

_ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

_ عبد الكريم عبيدات، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة لنيل ماجيستر، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2006.

_ عقيلة ذبيحي، " الطاقة في ظل التنمية المستدامة دراسة حالة التنمية المستدامة في الجزائر"، رسالة ماجستير .جامعة متنوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الإقتصادية، 2009.

_ عمار جميعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011.

_ غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييميه لبرنامج ميدا"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2007.

_ لوكادير مالحة، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، 2012.

_ مالكيه احميده، متطلبات تأهيل المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2022.

_ محمد الأمين نوى، دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة"Startups" في الجزائر وإستراتيجيات تطويرها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2023.

_ محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
_ مدحت القريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
_ مليكة مدفوني، تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة تبسة، 2004.
_ وسيلة سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
_ ياسر عبد الرحمان، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة :دراسة ميدانية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص :تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014.
_ دحمان سويسي، البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدي العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
_ سليمان قاسمي؛ عز الدين العويني؛ توفيق حمادي. *دور البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسياحية* [مذكرة ماجستير]. جامعة الوادي.(2020) .

## 2. باللغة الأجنبية:

-A D Coullibaly «la défaillance des PME Belges: Analyse des déterminants et modélisation statistique» Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, sociales et d'administration, université catholique de Louvain, 2004.
-Agnès Fimayer "La détresse financière des enterprises: trajectoire du decline et traitement judiciaire du défaut" Thèse de doctorat, université de Luxembourg en sciences financières, 6111.
-Dechera Mansour. Stratégie de développement des PME et le développement local. Essai d'analyse à partir du cas de la région nord – ouest de l'Algérie. Mémoire de Magister. Faculté de Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales. Université d'Oran. Année universitaire 2013 – 2014.
-Maatallah Mohammed. Démographie des PME et leur impact sur l'évolution du tissu industriel. Mémoire de Magister en Sciences économiques. Faculté des Sciences économiques et des Sciences de gestion et des Sciences Commerciales. Université d'Oran. 2012 – 2013.
-Sami Ben Jabeur "Statut de la faillite en théorie financière: approches théoriques et validations empiriques dans le contexte Français" Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale en sciences de gestion de Sousse, 2011.
-Sekkal Horia, épouse Mahdjoub. Forces et faibless de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des réformes économique. Mémoire de Magister en Sciences économiques. Option : Gestion. Faculté des Sciences économiques, des Sciences de gestion et des Sciences commerciales. Année 2011 – 2012.
-Goodwin, N. Five Kinds of Capital-Useful Concepts for Sustainable Development, Tuftys university. 2003.
-Nadine Levaratto, La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre L'organisation interne et le marché, communication au colloque les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, pouvoir, représentation, action, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006.
-Natalia Otecheva "Corporate financial distress: an empirical analysis of distress risk "Dissertation to obtain the title of doctor of economics, Graduate school of business administration, economics, law and social sciences, University of St. Gallen 2007.
-Tounés A. L'intention entrepreneuriale: une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en DESS CAAE. (Doctoral dissertation, Rouen). 2003.

## ثالثا: المقالات

## 1. باللغة العربية:

_ إسماعيل بوخاوة، سمراء دومي، المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد (06)، جوان 2002.
_ إقلولي ولد رابح صافية، تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد (02)، 2009.
_ امحمد مسعودي، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، المجلد (4)، العدد (8)، جامعة الجلفة، 2022.
_ أمينة مولاي، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة أم البواقي المجلد السابع، العدد الأول، 2020.
_ بخيتي، بوعوينة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد (12)، عدد (4)، 2020.
_ بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -دراسة حالة الجزائر-، مجلة البشائر الإقتصادية، 2018.
_ جميلة أحسن، أحمد عامر، خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :بين التميز والإختلاف، مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، 2015.
_جميلة بن قوة، محمد قماري، الجمع بني المنهج الكمي والكيفي في تطبيق أداة الجينوغرام الأسري (نموذج عن دراسة حالة) ، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.
_ حسيبة عليوات، أمينة صديقي، المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشاريع المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابANSEJ ، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة مجلد (4) رقم (1)، الجزائر، 2019.
_ حسيبة عليوات، يوسف قاشي، سياسات الاستثمار في الجزائر- دراسة تحليلية تقييمية -، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد (06)، العدد (02)، 2020.
_ حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد (08)، العـدد (01)، 2021.
_ حفيظة خليفي، البحوث المختلطة واستخدام المقاربتين الكمية والكيفية في الدراسات السوسيولوجية دراسة ميدانية نموذجا، مجلة المعيار، مجلد (26)، عدد (5)، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2022.
_ حيزية هني، عامر عيساني، واقع الصناعات التقليدية والحرف في الجزائر ودورها في التنمية الإقتصادية والسياحية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد (23)، العدد (01)، جوان 2022.
_ ريدة ديب، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد (25)، العدد (1)، سوريا، 2009.
_ سكينة بوخامة، حمدي باشا رابح، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المجلة الإقتصادية، مركز البحوث في الإقتصاد التطبيقي للتنمية، العدد (76)، 2006.
_ سيدعلي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، د راسة حالة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.
_ عباس علي المجرن، الصناعات الصغيرة في الكويت مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (2)، جامعة الكويت، ماي 2000.
_ عبد الجبار سهيلة، حاجي كريمة، "واقع الصناعة التقليدية الجزائرية بين قصر النظر التسويقي وتحديات المنافسة "، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال (ISSN :2437-0916) -المجلد (02)، العدد (01)، 2016.
_ عبد الرحمان العايب، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 01-الجزائر، العدد (11)، 2011.
_ عبد القادر خداوي مصطفي، خليفة منية، سبع منال، التنمية الإقتصادية عبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلـة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد:( 05) العــدد: (02)، 2021.

_ عبد القادر هاملي، سفيان بولعراس، الإستثمار في الجزائر في ظل المحفزات القانونية ومعيقات الواقع، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (02)، العدد (02)، 2016.
_ عيسى تواتي إبراهيم، طرائق البحوث الكيفية في العلوم الإجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد (06)، العدد (01)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر) ،2023.
_ عيسى يونسي، سامية شينار، عائشة عماري، العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد (07)، العـدد (02)، الجزائر،2021.
_ غزيباون علي، قرينات سماعيل، منصر إلياس، إشكالية تبني الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد (11)، العدد (1)، جامعة البويرة، 2020.
_ فاتح خلاف. إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (49%-51%) في مجال الإستثمارات الأجنبية وفقا للقانون الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 6(2)، 2021.
_ فاطمة الزهراء عراب، خضرة صديقي، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة – دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة -، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد (08)، العدد (01)، 2021.
_ فتيحة بن عزوز، الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد (10)، 2018.
_ فتيحة جيلالي، مغراوة بن حاج،" التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي– دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015 "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد (11)، 2017.
_ فطوم بلقبي، باية سيفون، الاثنوغرافيا منهج حديث في الفضاء الاتصالي الجديد، مجلة El-Khaldounia Journal of Human and Social Sciences ISSN: 1112-5896 39 13 (1) 2021، جامعة المسيلة، 2021.
_ فهد بن سلطان السلطان، المنهج الاثنوغرافي - رؤية بحثية تجديدية لتطوير واقع العمل التربوي، مجلة رابطة التربية الحديثة، جامعة الملك سعود، دون ذكر سنة النشر.
_ فهد محمد العمار، مناهج النظرية المجذرة في دراسات العلوم الإدارية: تجارب واقعية. المجلة العربية للإدارة،42(2)، 2022.
_ كلثوم مرقوم، فاطمة فوقه، دور الأجهزة الحكومية في دعم وترقية المقاولاتية في الجزائر-حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (06)، العدد (02)، 2020.
_ محسن بالقسم، المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية والممارسة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الإجتماعية والرياضية، المجلد (7)، العدد (1)، جامعة موالي إسماعيل كلية الآداب والعلوم الإنسانية (المغرب) ، جوان 2023.
_ مصطفى طويطي، مصطفى بلمقدم، سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (05)، 2014.
_ مليكة زغيب، علاقة الهيكل المالي بالقيمة السوقية للمنشاة من خلال النظرية المالية – دراسة نظرية تحليلية -، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (4)، العدد (1)، 2010.
_ نعيمة عمارة، فايزة خضار، الإمتيازات الجبائية خيار إستراتيجي لتدعيم وتنويع الإستثمار الجزائري، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، مؤسسة هيرودوت للبحث العلمي، المجلد (03)، العدد (01)، 2019.
_ هاني إبراهيم، تكامل المنهجين الكمي والكيفي في سبيل نجاح البحوث السوسيولوجية الميدانية (دراسة سوسيولوجية تحليلية)، مجلة الذاكرة، جامعة دمشق سوريا، المجلد (11)، العدد (01)، يناير 2023.
_ الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي، مشاركات الوكالة في التظاهرات العلمية، مجلة ANVREDET، العدد (15)، 2013.
_ بوعكاز. ف، دور المؤسسات الصغيرة في تطوير قطاع زيت الزيتون الجزائري: دراسة حالة: مزرعة تاقي، مجلة الدراسات الزراعية، 8(2)، 2021.

_ أحمد الزهراني، ناصر القحطاني، أثر المؤشرات الإدارية والفنية على استدامة المؤسسات المصغرة في المملكة العربية السعودية . مجلة الإقتصاد والإدارة، المجلد (15)، العدد (3) ،2022.
_ أحمد الفاروقي، نادية شيخاوي، التكامل بين المؤشرات الإدارية والفنية كمدخل لتعزيز استدامة المؤسسات الصغيرة .*مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)*، العدد (2)،2023.
_ خالد العمراني، أحمد الفقيه، المؤشرات المالية التنبؤية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على القطاع غير الرسمي .مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد (15)، العدد (2)،2020 .
_ ساوس الشيخ. إستخدام انحدار المكونات الرئيسية في حالة وجود مشكلة التعدد الخطي، دراسة حالة محددات التضخم في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادي، المجلد (9)، العدد (1). 2018.
_ ع، حجاب، أ سلامي. كيفية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الإقتصادي، دراسة تطبيقية: دراسة حالة نموذج الانحدار لدالة الإدخار في الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (5)، العدد (1)، 2018.
_ فارس بوحويدم، مستوى تكوين الموارد البشرية ودوره في تعزيز جاهزية مؤسسة الأرشيف الوطني الجزائري للإيفاء بمتطلبات البيئة الرقمية .*مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية*، المجلد (34)، العدد(3) ، 2021.
_ زهر الدين قربوز، أحمد علماوي، (2020, أكتوبر 1). مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية (2020)، المجلد (14)، العدد (2)، *Revue des Reformes Economique et Intégration dans l'Économie Mondiale*,
_ محمد صالح علي. التحديات العقارية في تأسيس المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في المدن الكبرى . *مجلة الدراسات الاقتصادية والتنموية*، المجلد (10)، العدد(2) ، *(*2019).
_ لامية عابدي، مسعود أمير معيزة .إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) .*المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد*، المجلد (7)، العدد (1)، 2022.
_ بوالخضرة، نورة. إعادة تمويل المؤسسات المصغرة المتعثرة على ضوء الأحكام القانونية الجديدة .*مجلة العلوم القانونية والسياسية*، المجلد (16)، العدد (4)، 2021.
_ خريبش، ع. التسيير الإستراتيجي في المؤسسة .*مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد (4)، العدد (2)، 2016*. https://asjp.cerist.dz/en/article/42956

## 2. باللغة الأجنبية

-Abdennour Mabrouk, Les organes chargés de l'investissement en Algérie, la revue d'enseignent chercheur des études juridique et politique, Université Msila, Vol (05)، N°5(01) , 2020.
-Abla Djebli, la nouvelle loi N° 17/02 sur les PME Algérie, Elmishkat en économie, développement et Droit, Vol (04)، N° (08) , 2018.
-Alharahsheh, H. H., & Pius, A. A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences, 2(3), 2020.
-Al-Saadi, H. Demystifying Ontology and Epistemology in research methods. University of Sheffield, 2014.
-Goertz, G., & Mahoney, J. Concepts and measurement: Ontology and epistemology. Social Science Information, 51(2), 2012. https://doi.org/10.1177/0539018412437108.
-Scotland, J. Exploring the Philosophical Underpinnings of Research: Relating Ontology and Epistemology to the Methodology and Methods of the Scientific, Interpretive, and Critical Research Paradigms. English Language Teaching, 5(9), 2012.
-Bernard Guilhot "Défaillances d'entreprise: Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques "Dans La Revue française de gestion, Septembre-Octobre 2000.
-C Peter "Financial distress: Comparative study of individual model and committee assessment" In "Journal of accounting research"، Vol 23, 1985.
-C. Bordez & J. Melitz "Endettement et défaillance d'entreprise en France" Dans la revue Annales d'économie et statistique, N° 28, 1992

-Endi Sarwoko and Christea Frisdiantara, Growth Determinants of Small Mediem Enterprises (SMEs) ، Universal Journal of Managrment, (4)1, 2016.
-Fairouz Hamza, Fayçal Mohammed Djamane, Amira Chachoua, The impact of support mechanisms on socio-economic and professional integration in Algeria, Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal, Vol.04 No.02.2023.
-Baskarada, S. Qualitative Case Study Guidelines (SSRN Scholarly Paper ID 2559424). Social. Science Research Network. 2014.https://papers.ssrn.com/abstract=2559424 .
-Choy, L. T. The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. IOSR Journal of Humanities and Social Science, 19(4), 2014. https://doi.org/10.9790/0837-194399104.
-Edwards, D. J. A. Types of Case Study Work: A Conceptual Framework for Case Based Research Journal of Humanistic Psychology 38(3)، 1998. https://doi.org/10.1177/00221678980383003.
-Harling, Kenneth. "An Overview of case study", Article in SSRN Electronic Journal. September, DOI:10.2139 ssrn.2141476. 2012.
-Houghton, C., Murphy, K., Shaw, D., & Casey, D. Qualitative case study data analysis: An Example from practice. Nurse Researcher, 22(5), 2015. https://doi.org/10.7748/nr.22.5.8.e1307.
-Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. Methodology or method ? A critical review of Qualitative case study reports. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 9(1), 23606,2014. https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606.
-J.F. Malecot «analyses théoriques des défaillances d'entreprises: une revue de littérature» Revue d'économie financière, n° 10, 1001.
-J-F Malécot "Les analyses théoriques des défaillances d'entreprises "dans la revue Problèmes économiques, N° 2286, 29 juillet 1992.
-J-F Malécot «Analyses théoriques des défaillances d'entreprises: Une revue de littérature» Dans La Revue D'économie financière, N°19, 1991.
-Korichi Youcef, Gaboussa Ali et Si Lakehal Karim. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et Perspectives. In revues.univ-ouargla.dz - Les PME en Algérie : Etat des lieux https://revues.univ-ouargla.dz/.../1849-les-pme-en-algerie-etat-des-lieux-contraintes-et.
-Luc Matray, les aides à la création d'Enterprise, Revue d'économie financière, N°54, France, 1999.
-Meghana Ayyaganiand, Small and medium enterprises across the globe :A new data base, World Bank policy research working paper 3127, August 2003.
-Modigliani, F & Miller, M, «the cost of capital, corporation finance and the theory of Investment» , American Economic Review, 48, June 1958.
-P. Artus & F. Lecointe "Crise financière et crise de l'endettement aux Etats unis" Dans la Revue Française de L'Economie, Vol 2 N° 1, 1001.
-Robert, A. B. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. Academy of Management Perspectives, 20 (1),2006.
-Robert, K. M. Entrepreneurship and Performance: An Antithetical View of McClelland's Ideological "Need for Achievement". Africa Management Review, 2 (3),2010.
-Smida, A., & Khelil, N. Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. Revue Internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 23(2), 65-106,2010.
-Church, D. Building Sustainable Communities: An Opportunity and a Vision for a Future that Works, EcoIQ Website. 1998.
-Johnson, R, Onwuegbuzie, A., & Turner, L. Toward a Définition of Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research, 1, 2007. DOI : 10.1177/1558689806298224
-Kumar, V. et al. "Saffron (Crocus sativus L.) Cultivation: Challenges and Sustainable Solutions"."Agronomy" (MDPI). (2021).
-"The Business of Eternity" .Japan Times. (2020) .
-Smith, R. The Secrets of Longevity in Japanese Family Businesses. Harvard Business Review. (2017).
-How Japan's Oldest Businesses Survive for Centuries. Economist. (2018).

-The Rake, " The Art of Shoemaking at Stefano Bemer" , (2020).
-Al-Qudah, M. K., & Al-Okaily, M. (2022). The impact of digital marketing on sustainable Development of micro-businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29*(3), 421-440.
-Berger, A. N., & Udell, G. F. A more complete conceptual framework for SME Finance. *Journal of Banking & Finance*, (2006), *30*(11), p.p. (2945–2966)
https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008
-Boone, H. N., & Boone, D. Analyzing Likert Data. Journal of Extension, (2012*)* ,50(2), p.p. (1–5).
-Krejcie, R. V. Determining sample size for research activities, Educational and psychological measurement,( 1970),30(3)، p. 608.
-Behrens, J. T. "Principles and procedures of exploratory data analysis," Psychological Methods, 2(2) , 1997.
-Touzani, M. S. Le processus de validation des échelles de mesure: fiabilité et validité. Markéting, 11(3), 2000.
-Cronbach, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 1951.
-Tavakol, M., & Dennick, R. "Making sense of Cronbach's alpha." International Journal of Medical Education, 2, 2011.
-Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. Multicollinearity in regression: Detection and solutions. Journal of Marketing Research, 57(4), 2020.
-Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine. *Understanding Statistics, 2(1), 2003.*
-Kaiser, H. F. "A second generation little jiffy." Psychometrika, 35(4), 1970.
-Cattell, R. B. The screen test for the number of Factors. Multivariate Behavioral Research, 1(2), 1966.
-Kaiser, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 20, 1960.
-Jolliffe, I. T., & Cadima, J. Philosophical Transactions A, 374(2065) , 2016.
-Abdi, H., & Williams, L. J. Principal component analysis. Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics, 2(4), 2010.
-Hotelling, H. Journal of Educational Psychology, 24(6) , 1933.
-Darlington, R. B., & Hayes, A. F. *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation.* The Guilford Press, 2017.
-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. Multiple linear regression: A practical introduction. *Journal of Applied Statistics*, *46*(8), 2019.
-Osborne, J. W., & Waters, E. Assumptions of multiple linear regression: A comprehensive review. PsychologicalMethods,*24*(1), 2019.
-Ajzen, I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 5 0*(2), 1991.
-Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, *18*(7).1997 https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509 : AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
-Van Woerkom, M., & Kroon, B. The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1883. 2020. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883.
-Santos, A. M., & Cincera, M., & Cerulli, G. *Sources of financing: Which ones are more effective in innovation–growth linkage ? Economic Systems*, 48(2), 2024. https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2023.101177.
-Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 2010. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.01.005.
-Terdpaopong, K., & Al Farooque, O. Financial distress, restructuring and turnaround: evidence from Thai SMEs. *Journal of Current Science and Technology*, 2(2), 2012.
-Obisi, C. Employees' participation in decision making and employees' productivity. *International Journal of Business and Applied Social Science, 6*(3), 2020

-Alvesson, M., & Spicer, A. Docility, obedience and discipline: Towards dirtier leadership studies ? *Leadership, 17*(1), 2021
-Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*(4), 1980.
-Mgeleka, A. *The impact of time management on employees' performance: Case study of Dar es Salaam regional secretariat*. International Journal of Human Resource Studies, 5(3), 2015.
-Vecchi, V., Casalini, F., Cusumano, N., & Leone, V. M. *Public Private Partnerships: Principles for Sustainable Contracts*. Springer. 2021.
-Ahmmed, M. S., Isanaka, S. P., & Liou, F. Promoting synergies to improve manufacturing efficiency in industrial material processing: A systematic review of Industry 4.0 and AI. *Machines, 12*(10), .2024
-Lagakos, D., Moll, B., Porzio, T., Qian, N., & Schoellman, T. The relative efficiency of skilled labor across countries. *American Economic Review, 112*(1), 2022.
-Šostar, M., & Ristanović, V. Evaluating consumer preferences for sustainable products: A comparative study across five countries. *World, 5*(4), 2024.
-Rosário, A., & Raimundo, R. Consumer marketing strategy and e-commerce in the last decade: A literature review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 16*(7), 2021.
-Ahaggach, H., Abrouk, L., & Lebon, E. Systematic mapping study of sales Forecasting: Methods, trends, and future direction. *Forecasting, 6*(3), 2024.
-Fiankor, D. D. D., Curzi, D., & Olper, A. Trade, price and quality upgrading effects of agri-food standards. *European Review of Agricultural Economics, 48*(4), 2021.
-Domaracka, L., Matuskova, S., Tausova, M., Senova, A., & Kowal, B. Efficient use of critical raw materials for optimal resource management in EU countries. *Sustainability, 14*(11), 2022.
-Kelly, S., & Chicksand, D. A critical exploration of bargaining in purchasing and supply management: A systematic literature review. *Group Decision and Negotiation, 33*(4), 2024.
-Asanova, N. A., Kononov, D. E., Yeshugova, F. R., & Veselova, N. Y. Retail trade in rural areas as à factor of attractiveness of green business. In *Corporate Social Responsibility to the Green Growth of Business and Economy*. 2025. Springer.
-Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. Market information acquisition and export performance: The role of strategic orientation. *International Marketing Review, 39*(1), 2022.
-Kilroy, D., Healy, G., & Caton, S. Prediction of future customer needs using machine learning across multiple product categories. *PLOS ONE, 19*(8), 2024.
-Alier Maker Ghai. *Interest Rates and Microfinance Performance in Eastern Africa*. *International Journal of Science and Business,* 11(1), (2022). https://doi.org/10.5281/zenodo.6402149.
-Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. Entry régulation as à barrière to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 2006.
-Al-Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. Entrepreneurial orientation and sustainability performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 2018.
-Sarwoko, E., & Frisdiantara, C. Growth Déterminants of SMEs. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S7), 2016.
-Belkacem, L., & Boukerzaza, A. Ownership structure and sustainability in Algerian microenterprises. *Journal of North African Business Studies*, 15(2), 2023.
-Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 2009.
-Belkacem, L., & Boukerzaza, A. Ownership structure and sustainability in Algerian microenterprises. *Journal of North African Business Studies*, *15*(2), 2023.
-Cortina, J. M. *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Psychological Bulletin*, 1993, *100*(1), pp. (3–18).

## رابعا: الملتقيات، المؤتمرات، الندوات

### 1. باللغة العربية:

_ إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25 و28 ماي 2003.

_ بن عيسى محمد المهدي، بن العمودي جليلة، إستراتيجيه تنمية المؤسسة الحرفية في الجزائر–نظام الإنتاج المحلي(SPL) نموذجا-، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،18 و19 أفريل 2012.
_ بوقطاية سفيان، ميموني ياسين، إشكالية خلق وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر، المؤتمر الدولي الإفتراضي: دور المؤسسات الناشئة في تحقيق الإقلاع الإقتصادي، المسيلة، 2020
_ خديجة طيبي، زهرة بيطار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة، الملتقى الوطني حول دور المناولة في التنمية المحلية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019.
_ زينا على أحمد، وجهات نظر الأطراف المعنية بتقارير أهداف الألفية للتنمية لتحضير، التحليل والمضمون، المشاركة، الإستخدام، والمتابعة وتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على الفقر، ورشة العمل الوطنية حول آليات متابعة الأهداف الألفية للتنمية في لبنان، بيروت،2006.
_ سهام حرفوش وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008.
_ عاشور كنوش، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،2006.
_ عبد الرحمان مغاري، مختار صابة، ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 06 و07 ديسمبر 2017.
_ فتيحة مزارشي، حسيبة مداني، إستراتيجيات ترقية الكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الإقتصاديات العربية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008.
_ محمد بوهزة، عمر بن سديرة، الإستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية للتنمية المستدامة"حالة الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل2008.
_ محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية، الدورة الدولية حول :تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
_ مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن والجزائر)، الملتقي الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17و18 أفريل 2006.
_ ميلود تومي، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
_ نذير عليان، عبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006.
_ نذير عليان، عبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006.

_ وصاف سعيدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصاد رات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلايجي، الأغواط، يومي 08-09 أفريل 2002.

### 2. باللغة الأجنبية:

-Schley, S. and Laur, Joe. the Sustainability Challenge, Pegasus Communications, Inc, Cambrideg. 1997.

-Mnassri, B. O. Une généralisation sur les conditions suffisantes de détectabilité de défauts multidimensionnels par ACP. In Conférence Méditerranéenne sur l'Ingénierie sûre des Systèmes Complexes, 2011.

-Gliem, J. A., & Gliem, R. R. *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales.* Paper presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, OH, 2003, October, pp. 82–88.

## خامسا: الهيئات، والتقارير

### 1. باللغة العربية

_ الحمد رشيد، محمد سعيد صباريني، البيئة ومشكلاتها، سلسلة عالم المعرفة، عدد (2)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1979.

_ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو إقتصادي منشود، دراسات منتدى الرياض الإقتصادي، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، أكتوبر 2003.

_ اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد، كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد (142)، 1989.

_ محمد باطويح، التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، المعهد العربي للتخطيط، مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، العدد (141)، 2018.

_ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، المنظمة العربية*للتنمية* الإدارية، القاهرة، جانفي 2004.

_ المعهد العربي للتخطيط، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات سلسلة دورية، الكويت، ماي 2010.

_ هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

_ تقرير تعاونية "زعفران غزوات"، غير منشورة.

_ تقرير وزارة الإقتصاد اليابانية:" أثر الأعمال العائلية القديمة على الناتج المحلي"، (2023) + دراسة جامعة هارفارد.(2021)"Hōshi Ryokan: A 1,300-Year Business Model"

### 2. باللغة الأجنبية:

-Abedou, A., Bouyacoub, A., & Kherbachi, H. L'entrepreneuriat en Algérie: Global Entrepreneurship Monitor, Rapport GEM Algérie.2012.

-Anquetil, J, la préservation et développement de l'artisanat utilitaire et créateur dans le monde contemporain, consultation d'experts sur "la préservation et le développement de l'artisanat dans le monde contemporain ", 27-31 Aout. Rio de Janeiro, 1984.

-Japan Onsen Association. Sustainable Use of Hot Springs in Japanese Ryokans. 2020.

-UNESCO. Traditional Japanese Architecture and Sustainability. (2015).

-Japan National Tourism Organization (JNTO). Sustainable Tourism in Japanese Ryokans. 2019.

-Guinness World Records. Oldest Hotel in Operation: Hoshi Ryokan. 2021.

-Japan Environmental Ministry. *Eco-Friendly Practices in Traditional Japanese Inns*. 2022.

-Global Reporting Initiative (GRI). 2021. *GRI 207: Tax 2019*. Retrieved from https://www.globalreporting.org/standards/ **GRI 207**

-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management : Integrating with strategy and performance*. https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf

-World Economic Forum & World Bank Group. Arab World Competitiveness Report 2022 : A New Roadmap for Economic Diversification and Regional Integration. 2022.

-International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems—Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 14001 :2015. https://www.iso.org/standard/60857.html

-McKinsey & Company. (2020). Diversity wins : How inclusion Matters. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

-World Bank. (2020). *COVID-19 crisis response through support for small and medium enterprises*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/200371604173586995/pdf/COVID-19-Crisis-Response-Through-Support-for-Small-and-Medium-Enterprises.pdf

-Conseil Économique, Social et Environnemental. Réforme de l'administration : Vers une administration de proximité, efficace et crédible (Rapport annuel). Royaume du Maroc. 2018 .

-Federal Authority for Government Human Resources. *Employee lifecycle management guide in the federal government*. Federal Authority for Government Human Resources. 2020.

-Gonzalez, O., & Dietsch, M. Les retards de paiement des clients impactent-ils la probabilité de défaillance des entreprises ? *Banque de France Bulletin*, (2023). 227(8). https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/les-retards-de-paiement-des-clients-impactent-ils-la-probabilite-de-defaillance-des-entreprises .

-OECD. (2023). *The Missing Entrepreneurs 2023 : Policies for Inclusive Entrepreneurship*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/publications/

## سادسا: المواد، المراسيم، النشريات

### 1. باللغة العربية:

_ إبراهيم ميسر وآخرون، المشروعات الصغيرة (بحوث محكمة منتقاة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

_ إحصائيات غرفة الصناعة التقليدية والحرف تلمسان - غير منشورة - (2012-2022).

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 07-339 المؤرخ في 31-10-2007، العدد (70) الجزائر، ص18.

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد (47)، الصادر بتاريخ 20 جويلية 1994، ص 14.

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد (47)، الصادر بتاريخ 22 أوت 2001، ص 05.

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 13-254 المؤرخ في 02جويلية 2013، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 04-02 المؤرخ في 03-01-2004 المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة ومستوياتها، العدد (35)، ص 14.

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة (282) مكرر، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، القانون رقم14-10 المؤرخ في 30 ديسمبر 2014، المتضمن قانون المالية لسنة 2015، العدد (78)، الصادر في 31-12-2014، ص6.

_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 يوليو 1994، المتضمن القانون الأساسي لتأسيس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،1994، العدد (44)، ص 6.
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 158-10 المؤرخ في 20 جوان 2010، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع الاستثمارية البالغين ما بين 35 و50 سنة ومستوياتها،2010، العدد (39)، ص 15.
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ 5 مارس 2017، المادة (3)، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006، المادة (3)، والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في08 سبتمبر 1996، المادة (01)، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد (52)، 1996، ص12.
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في 18 سبتمبر 1996، المادة (02)، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد (52)، ص12.
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96 /296 المؤرخ في 18 سبتمبر1996، المادة (06)، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحديد قانونها الأساسي، عدد (52)، الصادرة بتاريخ 11سبتمبر1996 ، ص.ص(13.12).
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 20-329 مؤرخ في 22 نوفمبر سنة2020 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996 المادة (06) والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها، العدد (70)، الصادرة 25 نوفمبر2020 ، ص.ص(9-8).
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم (3)، الأمانة العامة للحكومة، الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 10 جانفي 1996، الجزائر، ص.ص(5-4).
_ الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 28، المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 03 ماي 1998، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية تنظيمها وسيرها، 1998، ص 09.
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03 -10. المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد (43)، 2003، ص06.
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد (77)، المواد من 11-25، 2001، ص.ص (8-6).
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 18- 1997، المرسوم التنفيذي 97-101 المؤرخ في 21 ذي القعدة 1417ه الموافق ل 29 مارس 1997 م الذي يحدد تنظيم الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف وعملها.
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة (21) من الأمر رقم 03-01، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتطوير الإستثمار، العدد (47)،2001، ص 07.
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438ه الموافق ل 10 يناير 2017، العدد (02)، ص5.
_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 02-17المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438ه الموافق ل 10 يناير 2017، العدد (02)، المواد: 08، 09، 10، ص 6.
_ السيد كردي أحمد، التجارة الإلكترونية، قسم تنمية التجارة الإلكترونية وتنمية تكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، موقع موسوعة الإسلام والثقافة، 2011.
_ منشورات وزارة الصناعة والمناجم -الجزائر- (2012-2021).

_ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف لسنة2005 ، الأمر رقم96 -01، المؤرخ في 19 شعبان 1416 ه الموافق ل 10 يناير 1996، المحدد للقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف، ص.ص (35،36،37).
_ وزارة الصناعة الجزائرية، تقارير عن الصناعات الغذائية التقليدية، الجزائر: الحكومة الجزائرية، (2020).
_ وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية، تقارير عن الصناعات الغذائية التقليدية ودور المؤسسات المصغرة، الجزائر: الحكومة الجزائرية، (2020).
_ وزارة الصناعة والمناجم، وكالة دعم وتنمية المشاريع الصغيرة[ANSEJ] ، دراسة حالة: مؤسسة زيت ز يتون تاقي كنموذج للمشاريع العائلية الناجحة، الجزائر،(2020) .
_ منشورات مديرية الفلاحة لولاية تلمسان (2017-2024).
_ وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، سجل التعاونيات الفلاحية الناشطة في زراعة النباتات العطرية بولاية تلمسان، مديرية الفلاحة لولاية تلمسان (غرفة الفلاحة): بيانات عن التعاونيات الفلاحية في الغزوات، (2017-2024).
_ مكتب ANSEJ في الغزوات (2018-2024).
_ وزارة الإقتصاد اليابانية " تصنيف المشاريع الصغيرة".
_ تعريف المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات: Japan Small and Medium Enterprise Agency
_ منظمة دليل التمويل للمشاريع متناهية الصغر (JASME).
_ صندوق النقد الدولي، "المشاريع الصغيرة في الإقتصاديات الناشئة والمتقدمة"، (2023).

## 2. باللغة الأجنبية:

-EvangeliaPapadaki et Bassima Chami, Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, direction générale de la politique de la petite entreprise industrie Canada, 17 juillet 2002 .
-S Thornhill et R Amit «Comprendre l'échec, mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources» Direction des études analytiques document de recherche, statistique Canada 11F0019, 2003.
-Ministry Of Msme, India
-National Bureau Of Statistics Of China
-Ministry Of Cooperatives And SMEs, Indonesia
-Small Business Profile( SBA) ,2023
-U.S. Census Bureau -Nonemployer Statistics
-Lancaster County Historical Society.
-Japan National Tourism Organization - Ryokan Guide.
-OECD, "Global Micro-enterprises: A Comparative Study" (2023).
-McKenzie, D. (2020). *Training Entrepreneurs* [Research report]. World Bank. https://documents.worldbank.org/....

## سابعا: مواقع الأنترنيت:

_ دليل إنشاء مؤسسة، أطلع عليه في: 30-04-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.and.dz
_ وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)، أطلع عليه يوم: 01-01-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني: https://www.industrie.gov.dz/andi
_ وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، أطلع عليه يوم: 08-05-2024، متوفر على الموقع الإلكتروني:https://www.cnac.dz › AR Accueil
_ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، أطلع عليه يوم: 06-05-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://www.mta.gov.dz
_ وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مديرية السياحة والصناعة التقليدية تلمسان، أطلع عليه يوم: 08-05-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://tlemcen.mta.gov.dz
_ وكالة الأنباء الجزائرية، السبت 04 ماي 2024، قطاع الصناعة التقليدية والحرف ساهم في إنشاء أزيد من 84 ألف منصب شغل في ظرف أشهر، أطلع عليه يوم:15-02-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://www.aps.dz/ar/economie

_ اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الموقع الالكتروني: https://ar.unesco.org/sdgs، أطلع عليه يوم: 09-08-2022.
_ وزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، أطلع غليه يوم: 01-05-2024، المتوفرة على الموقع الإلكتروني: https://www. Angem. Dz
_ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المرافق، منشورات إعلامية صادرة عن الوكالة، جيجل، الجزائر 2013. أطلع غليه يوم: 04-08-2024، الموقع الإلكتروني: https://web.facebook.com/p/Antenne-de-Wilaya-de-lEmploi-de-Jijel-
_ ماسيو أورتيغا، 2018، أطلع عليه في 25-04-2024، متوفر على الموقع: https://www.ibtdi.com/5-tips-from-amancio-ortega-to-successful-emerging-projects
_ الديوان الوطني للإحصائيات(2022) ، التقرير السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي، تم الإسترداد من الموقع: http://www.ons.dz، يوم 17-05-2025.
_ إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية معايير حجم الأعمال(SBA) https://www.sba.gov/document/support-table-size-standards
_ برنامج SBA 8(a) https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-assistance-programs/8a-business-development-program
_ إحداثيات الموقع: 136°2 2″16°36 E N.
_ مرجع الخريطة: Google Maps - Hōshi Ryokan.

# الملاحق

**_ الملحق الأول:**

## الإستبيان

في إطار التحضير لإعداد أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والموسومة بـ **مؤشرات استدامة المؤسسات المصغرة، محاولة للنمدجة ــدراسة حالة**ـيسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتساهموا في إثراء جزء من هذا البحث العلمي من خلال إجاباتكم التي نرجو أن تكون الأكثر أمانة وموضوعية. نحيطكم علما بأن المعلومات التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة. نشكركم مسبقا على حسن تفهمكم وتعاونكم.

# بيانات شخصية

- **ملكية المؤسسة:** لشخص واحد... 2 ... 3 ... أكثر من 3...
- **الطبيعة القانونية للمؤسسة:** ...
_ **جنس المالك (أو الملاك):** ذكر... أنثي... مختلطة...
- **الشهادة الجامعية:** شهادة الدراسات التطبيقية DEA ... ليسانس License ... ماجستير /ماستر Magister/ Master ... دكتوراه Doctorat ...
شهادات أخرى حدد:...
- **الخبرة المهنية:** أقل من**5**سنوات... من 5 إلى10سنوات... أكثر من 10 سنوات...

| **المحور الأول " دوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها "** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **العبارات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| الرغبة الذاتية في إنشاء المؤسسة. | | | | | |
| توفر القدرة أو المؤهل لإنشاء المؤسسة. | | | | | |
| القدرة على الإبداع والابتكار. | | | | | |
| التحكم في التكنولوجيا. | | | | | |
| قدرة المؤسسة على دفع إلتزاماتها والوفاء بها أثناء موعد إستحقاقها. | | | | | |
| تفعيل مصادر التمويل المستحدثة كالصيرفة الإسلامية، التمويل عن طريق البورصة، رأس مال المخاطر وغيرها.... | | | | | |
| حسن التعامل والتنسيق مع الإدارات والهيئات الحكومية بما فيها مصلحة الضرائب، التأمينات، الجمارك والبنوك. | | | | | |
| التكيف والتجاوب بمرونة مع الأحداث والمتغيرات المتسارعة. | | | | | |
| الإرتقاء بتنويع القاعدة الإنتاجية وعدم الإكتفاء بالمنتج الواحد. | | | | | |
| إعتماد آليات وادوات اقتصادية للوقاية من مخاطر محتملة بالمؤسسة. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مسايرة التطور التكنولوجي المتصاعد وتبادل الخبرات من أجل إستمرارية الشركات وضمان حصة سوقية. | | | | | |
| الإعتقاد أن للعنصر النسوي دور فعال في استمرارية المؤسسة مقارنة بالرجال. | | | | | |
| إعادة تأهيل ومساعدة المؤسسات المتضررة من جائحة كورونا من شانه حفضها من الزوال. | | | | | |
| **المحور الثاني " الدوافع الإدارية والفنية لاستدامة المؤسسات المصغرة "** | | | | | |
| **العبارات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| تبسيط الإجراءات الإدارية وفك مشكل الملفات العالقة. | | | | | |
| التقليل من زمن الإجراءات الإدارية. | | | | | |
| تطبيق القوانين واحترام السلم الإداري بالمؤسسة لتفادى النزاعات والعراقيل. | | | | | |
| إعتماد معايير واضحة لانتقاء العمالة وتعيينهم بالمؤسسة. | | | | | |
| إختيار فريق العمل الملائم والمتناسب مع تحقيق اهداف المؤسسة والتنسيق بينهم. | | | | | |
| الرفع من مستوي الاجهزة الإدارية بالاعتماد على التكوين وتبادل الخبرات، وتقدير الكفاءات والاستقطاب. | | | | | |
| تقديم الدعم الكافي للموظفين مع تقييمهم وتطوير أدائهم. | | | | | |
| تطبيق مبدأ الحوكمة والأخذ بمبدأ المشورة في اتخاد القرارات ونبد كل أشكل التعصب واحتكار السلطة. | | | | | |
| صعوبة الحصول على العقار لإنشاء المؤسسة. | | | | | |
| الإعتماد على المرافقة لاكتساب رؤى مستقبلية والرغبة في التوسع والتطوير. | | | | | |
| إعتماد التخطيط الإستراتيجي، حسن التنظيم، أدوات الرقابة لتسيير المؤسسة. | | | | | |
| **المحور الثالث "الدوافع التمويلية لاستدامة المؤسسات المصغرة "** | | | | | |
| **العبارات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| التقدير الجيد للجدوى المالية قبل الإنطلاق في المشروع | | | | | |
| المساهمة الشخصية في تمويل المشروع وعدم الإعتماد الكلي على القروض قصد تخفيض تكلفة رأس المال. | | | | | |
| توفير وكالات وآليات مالية أو بنوك متخصصة في عمليات الإستثمار من أجل تدعيم وتمويل هذه المشاريع. | | | | | |
| توفر مصادر التمويل المتنوعة يتيح فرص للإبتكار وجلب تكنولوجيا جديدة. | | | | | |
| توفير السيولة المالية وفي الوقت المحدد من أجل استمرارية النشاط وتفادي التوقف المفاجئ. | | | | | |
| صعوبة التحويلات المالية بين كل من الزبائن والمؤسسة والموردون بوساطة بنكية. | | | | | |
| تعتبر معدل الفائدة العائق الأول لاستمرارية المؤسسة، بحيث لم نتمكن من تغطية المصاريف المالية. | | | | | |
| بما أن الإيداعات لا تغطي الأقساط السنوية هناك صعوبة في تسديدها. | | | | | |
| يتوقف نشاط المؤسسة مباشرة بعد حدوث مشكل مالي. | | | | | |
| تقديم البنك إشعارات أو إنذارات تفيد بفوات وقت سداد الديون. | | | | | |
| مساهمة الدولة في إعادة تأهيل المؤسسات المتعثرة. | | | | | |
| **المحور الرابع "الدوافع التسييرية والإنتاجية لاستدامة المؤسسات المصغرة "** | | | | | |
| **العبارات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| الدراية الجيدة بنقاط قوة وضعف المؤسسة يساعد على التخطط وتسطير الأهداف. | | | | | |
| تبني منهج تسييري واضح يتماشى والأهداف المسطرة يجنب العشوائية والخسائر المتتالية. | | | | | |
| الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة يسير وفق المقاربات الحديثة (التسيير العرضي والمصفوفات). | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| القرارات وتحمل المسؤوليات تخص جميع العمال. | | | | | |
| العمال يتقبلون كل أوامر مدير المؤسسة. | | | | | |
| للعمال القدرة على إقناع مدير المؤسسة في بعض القرارات. | | | | | |
| يتميز العمال بالإنضباط وحسن إستغلال الوقت والسرعة في التنفيذ. | | | | | |
| توفر العمالة المتخصصة وتجاوبها مع القدرة الإنتاجية. | | | | | |
| التحكم في الإنتاج إنطلاقا من التحكم في المعدات والآلات والتكنولوجيا. | | | | | |
| تواجد صيانة للتجهيزات بشكل مستمر يساهم في إستمرارية نشاط المؤسسة. | | | | | |
| العمل على جلب أحدث الآلات لزيادة الإنتاج وتنوعه وتحقيق جودته. | | | | | |
| إبرام صفقات وإمضاء عقود شراكة مع الحكومة. | | | | | |
| **المحور الخامس "الدوافع التسويقية لاستدامة المؤسسات المصغرة "** | | | | | |
| **العبارات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| تسخير الأبحاث العلمية لتطوير الإنتاج ومحاولة تكييفه مع أذواق المستهلكين. | | | | | |
| إعتماد التجارة الإلكترونية في التعريف والترويج بالمنتوج وتسويقه. | | | | | |
| القدرة على تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة من شانه تقدير الإيرادات الكافية لتغطية التكاليف والوفاء بالإلتزامات. | | | | | |
| وجود لجان أو أشخاص مهمتهم رقابة الأسعار وجودة المنتوج ومسايرته للمعايير المعتمدة. | | | | | |
| القدرة على التنبؤ بمتطلبات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة. | | | | | |
| القدرة على توفير المعلومات عن الأسواق المحلية والدولية يضمن حسن توجيه المنتوج نحو الأسواق. | | | | | |
| السعي لإيجاد نقاط بيع بالمناطق غير الحضرية أو النائية. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| التفاوض من أجل رفع حصة المنتجات المسوقة. | | | | | |
| الإستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة وخاصة المحلية يساعد على تخفيض التكاليف وتقديم سعر منافس. | | | | | |

## _ الملحق الثاني:

# مصادر الفقرات الخاصة بالاستبيان

| الفقرات الخاصة بدوافع إنشاء المؤسسة واستدامتها | مصادر الفقرات |
|---|---|
| **الرغبة الذاتية في إنشاء المؤسسة.** | (Ajzen, 1991, p. 181) |
| **توفر القدرة أو المؤهل لإنشاء المؤسسة.** | ( Shapero, A., & Sokol, L,1982, pp. 72-90) |
| **القدرة على الإبداع والابتكار.** | (Kallmeyer, 2017, pp. 89-95**)** |
| **التحكم في التكنولوجيا.** | (Schilling, 2020, pp. 32-38) |
| **قدرة المؤسسة على دفع إلتزاماتها والوفاء بها أثناء موعد إستحقاقها.** | (Higgins, 2019, pp. 42-55) |
| **تفعيل مصادر التمويل المستحدثة كالصيرفة الإسلامية، التمويل عن طريق البورصة، رأس مال المخاطر وغيرها....** | (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023, Chapter 4) |
| **حسن التعامل والتنسيق مع الإدارات والهيئات الحكومية بما فيها مصلحة الضرائب، التأمينات، الجمارك والبنوك.** | (Global Reporting Initiative [GRI], 2021, pp. 5-8) |
| **التكيف والتجاوب بمرونة مع الأحداث والمتغيرات المتسارعة.** | (COSO, 2017, Principles pp. 19-20) |
| **الإرتقاء بتنويع القاعدة الإنتاجية وعدم الإكتفاء بالمنتج الواحد.** | (World Economic Forum & World Bank Group, 2022, pp. 42-45) |
| **إعتماد آليات وأدوات اقتصادية للوقاية من مخاطر محتملة بالمؤسسة.** | (International Organization for Standardization [ISO], 2015, pp. 1-2-6) |
| **مسايرة التطور التكنولوجي المتصاعد وتبادل الخبرات من أجل إستمرارية الشركات وضمان حصة سوقية.** | (Teece et al., 1997, p. 516) |
| **الإعتقاد أن للعنصر النسوي دور فعال في استمرارية المؤسسة مقارنة بالرجال.** | (McKinsey & Company, 2020) |
| **إعادة تأهيل ومساعدة المؤسسات المتضررة من جائحة كورونا من شانه حفضها من الزوال.** | (World Bank, 2020, para. 12) |
| | |
| **الفقرات الخاصة بالدوافع الإدارية والفنية لاستدامة المؤسسات المصغرة** | **مصادر الفقرات** |
| **تبسيط الإجراءات الإدارية وفك مشكل الملفات العالقة.** | ( Conseil Économique, Social et Environnemental, 2018, pp. 15-25) |
| **التقليل من زمن الإجراءات الإدارية.** | (Hood & Dixon, 2015, p. 58) |
| **تطبيق القوانين واحترام السلم الإداري بالمؤسسة لتفادى النزاعات والعراقيل.** | (Robbins & Coulter, 2023) |
| **إعتماد معايير واضحة لانتقاء العمالة وتعيينهم بالمؤسسة.** | (Federal Authority for Government Human Resources, 2020, p. 34) |
| **إختيار فريق العمل الملائم والمتناسب مع تحقيق اهداف المؤسسة والتنسيق بينهم.** | (Tannenbaum & Salas, 2020, pp. 80–101). |
| **الرفع من مستوي الأجهزة الإدارية بالاعتماد على التكوين وتبادل الخبرات، وتقدير الكفاءات والاستقطاب.** | (بوحويدم، 2021، ص. 1050) |
| **تقديم الدعم الكافي للموظفين مع تقييمهم وتطوير أدائهم.** | (Van Woerkom & Kroon, 2020, pp. 1–12) |
| **تطبيق مبدأ الحوكمة والأخذ بمبدأ المشورة في اتخاذ القرارات ونبذ كل أشكل التعصب واحتكار السلطة.** | (قربوز، علماوي، 2020، ص.ص 403-412) |
| **صعوبة الحصول على العقار لإنشاء المؤسسة.** | (علي، 2019، ص. 120) |
| **الإعتماد على المرافقة لاكتساب رؤى مستقبلية والرغبة في التوسع والتطوير.** | (الجابري، 2019، ص. 45) |
| **إعتماد التخطيط الإستراتيجي، حسن التنظيم، أدوات الرقابة لتسيير المؤسسة.** | (الشرقاوي، 2017، ص. ص45-140) |
| | |

| الفقرات الخاصة بالدوافع التمويلية لاستدامة المؤسسات المصغرة | مصادر الفقرات |
|---|---|
| التقدير الجيد للجدوى المالية قبل الإنطلاق في المشروع | (النجار، 2020، ص. 45) |
| المساهمة الشخصية في تمويل المشروع وعدم الإعتماد الكلي على القروض قصد تخفيض تكلفة رأس المال. | (حمادي، 2018، ص. 92) |
| توفير وكالات وآليات مالية أو بنوك متخصصة في عمليات الإستثمار من أجل تدعيم وتمويل هذه المشاريع. | (قاسمي، العويني، حمادي، 2020، ص. ص 45-65) |
| توفر مصادر التمويل المتنوعة يتيح فرص للإبتكار وجلب تكنولوجيا جديدة. | (Santos, Cincera & Cerulli, 2024, pp. 101–125) |
| توفير السيولة المالية وفي الوقت المحدد من أجل استمرارية النشاط وتفادي التوقف المفاجئ. | (Campello, Graham & Harvey, 2010, p. 472) |
| صعوبة التحويلات المالية بين كل من الزبائن والمؤسسة والموردون بوساطة بنكية. | (Gonzalez & Dietsch, 2023, p. 6) |
| تعتبر معدل الفائدة العائق الأول لاستمرارية المؤسسة، بحيث لم نتمكن من تغطية المصاريف المالية. | (Alier Maker Ghai, 2022, p. 30) |
| بما أن الإيداعات لا تغطي الأقساط السنوية هناك صعوبة في تسديدها. | (عابدي، معيزة، 2022، ص.ص 279-309) |
| يتوقف نشاط المؤسسة مباشرة بعد حدوث مشكل مالي. | (Terdpaopong & Al Farooque, 2012, pp. 119–132) |
| تقديم البنك إشعارات أو إنذارات تفيد بفوات وقت سداد الديون. | (عابدي، معيزة، 2022، ص295) |
| مساهمة الدولة في إعادة تأهيل المؤسسات المتعثرة. | (بوالخضرة، 2021، ص. 510) |

| الفقرات الخاصة بالدوافع التسييرية والإنتاجية لاستدامة المؤسسات المصغرة | مصادر الفقرات |
|---|---|
| الدراية الجيدة بنقاط قوة وضعف المؤسسة يساعد على التخطط وتسطير الأهداف. | (David, 2017, pp. 88–115). |
| تبني منهج تسييري واضح يتماشى والأهداف المسطرة يجنب العشوائية والخسائر المتتالية. | (خريبش، 2016، ص.ص 31-50) |
| الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة يسير وفق المقاربات الحديثة (التسيير العرضي والمصفوفات). | (سعدي، 2021، ص.ص 45–60) |
| القرارات وتحمل المسؤوليات تخص جميع العمال. | (Obisi, 2020, pp. 33–46). |
| العمال يتقبلون كل أوامر مدير المؤسسة. | (Alvesson & Spicer, 2021, pp. 3–19). |
| للعمال القدرة على إقناع مدير المؤسسة في بعض القرارات. | (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980, pp. 440–452). |
| يتميز العمال بالإنضباط وحسن إستغلال الوقت والسرعة في التنفيذ. | (Mgeleka, 2015, pp. 1–14). |
| توفر العمالة المتخصصة وتجاوبها مع القدرة الإنتاجية. | (Lagakos, Moll, Porzio, Qian, & Schoellman, 2022, pp. 329–360). |
| التحكم في الإنتاج إنطلاقا من التحكم في المعدات والآلات والتكنولوجيا. | (Brecher & Weck, 2021, pp. 605–638). |
| تواجد صيانة للتجهيزات بشكل مستمر يساهم في إستمرارية نشاط المؤسسة. | (Mobley, 2002, pp. 1–25). |
| العمل على جلب أحدث الآلات لزيادة الإنتاج وتنوعه وتحقيق جودته. | (Ahmmed, Isanaka, & Liou, 2024, pp. 681–700). |
| إبرام صفقات وإمضاء عقود شراكة مع الحكومة. | (Vecchi, Casalini, Cusumano, & Leone, 2021, pp. 45–78) |

| الفقرات الخاصة بالدوافع التسويقية لاستدامة المؤسسات المصغرة | مصادر الفقرات |
|---|---|
| تسخير الأبحاث العلمية لتطوير الإنتاج ومحاولة تكييفه مع أذواق المستهلكين. | (Šostar & Ristanović, 2024, pp. 1248–1266). |
| إعتماد التجارة الإلكترونية في التعريف والترويج بالمنتوج وتسويقه. | (Rosário & Raimundo, 2021, pp. 3003–3024). |
| القدرة على تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة من شانه تقدير الإيرادات الكافية لتغطية التكاليف والوفاء بالإلتزامات. | (Ahaggach, Abrouk, & Lebon, 2024, pp. 502–532). |
| وجود لجان أو أشخاص مهمتهم رقابة الأسعار وجودة المنتوج ومسايرته للمعايير المعتمدة. | (Fiankor, Curzi, & Olper, 2021, pp. 835–877). |
| القدرة على التنبؤ بمتطلبات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة. | (Kilroy, Healy, & Caton, 2024, p. e0307180). |
| القدرة على توفير المعلومات عن الأسواق المحلية والدولية يضمن حسن توجيه المنتوج نحو الأسواق. | (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2022, pp. 45–70). |
| السعي لإيجاد نقاط بيع بالمناطق غير الحضرية أو النائية. | (Asanova, Kononov, Yeshugova, & Veselova, 2025, pp. 425–430). |
| التفاوض من أجل رفع حصة المنتجات المسوقة. | (Kelly & Chicksand, 2024, pp. 617–646). |
| الإستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة وخاصة المحلية يساعد على تخفيض التكاليف وتقديم سعر منافس. | (Domaracka, Matuskova, Tausova, Senova, & Kowal, 2022, pp. 6554–6578). |