

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل:.....
الشعبة: تسيير المؤسسات

دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة
دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع قسنطينة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف:

الدكتور عبد الفتاح بوخمخم

من إعداد الطالبة:

صندرة سايبى

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ العربي دخموش	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة منتوري قسنطينة
د/ عبد الفتاح بوخمخم	أستاذ محاضر	مقررًا	جامعة منتوري قسنطينة
د/ رحيم حسين	أستاذ محاضر	عضوًا	المركز الجامعي برج بو عريريج
د/ مبارك بو عشة	أستاذ محاضر	عضوًا	جامعة منتوري قسنطينة

السنة الجامعية 2004 - 2005

الإهداء

إلى:

ذكرى والدي التي ستبقى دافعي للاستمرار في البحث عن العلم و المعرفة

والدتي الكريمة

إخوتي الثلاثة

و كل العائلة و الأصدقاء و الزملاء

أهدي هذا العمل

شكر و تقدير

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الفتاح بوخمحم الذي أشرف على هذا البحث، لما قدمه لي من ملاحظات و توجيهات قيمة

حول منهجية البحث، و أيضا على كل

المساعدات الحثيثة التي كان لها الأثر البالغ في تقويمه و إنجازهِ.

كما أن واجب الوفاء يقتضي بأن أسجل شكري العميق إلى الأستاذ ناجي بن حسين الذي لم يتوان عن تخصيص مجالاً واسعاً من وقته لمراجعة البحث و توجيه ملاحظات هامة أسهمت في إثرائه.

و لا يفوتني الأمر هنا أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني على إنجاز هذا البحث، خاصة السيد طارق بلميلي مدير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقسنطينة و كافة موظفيها الذين لم ييخلوا علي بأية معلومات أسهمت في إنجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات

01	المقدمة
05	الفصل الأول: سيرورة إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة
06	تمهيد
07	1.1. ماهية المؤسسة الاقتصادية
07	1.1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
11	2.1.1. وظائف المؤسسة الاقتصادية
12	1.2.1.1. الوظيفة التقنية
12	2.2.1.1. الوظيفة التجارية
13	3.2.1.1. الوظيفة المالية
13	4.2.1.1. وظيفة الأمن
13	5.2.1.1. الوظيفة المحاسبية
13	6.2.1.1. وظيفة الإدارة
14	7.2.1.1. وظيفة الموارد البشرية
14	8.2.1.1. وظيفة البحث و التطوير
15	3.1.1. أنواع المؤسسات الاقتصادية
15	1.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لقطاع النشاط
15	2.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لطبيعة الملكية
16	3.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لمعيار الحجم
18	2.1. مراحل إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة
18	1.2.1. المعايير الواجب توفرها لدى المنشئ الناجح
18	1.1.2.1. دوافع المنشئ
19	2.1.2.1. تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمنشئ
20	2.2.1. مرحلة البحث عن الفكرة
20	1.2.2.1. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة
21	2.2.2.1. مصادر الحصول على الفكرة
22	3.2.2.1. الأفكار الخاطئة و الصحيحة

22	3.2.1. مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات
24	1.3.2.1. أنواع المعلومات التسويقية
27	2.3.2.1. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق
27	4.2.1. مرحلة البحث عن الأموال
27	1.4.2.1. الحاجات من الأموال الدائمة
28	2.4.2.1. مصادر التمويل
29	5.2.1. مرحلة تحضير مخطط الأعمال
30	1.5.2.1. مراحل إعداد مخطط الأعمال
30	2.5.2.1. مكونات مخطط الأعمال
33	6.2.1. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة
33	1.6.2.1. حقوق التسجيل المرتبطة بالهيكل
34	2.6.2.1. الضريبة على أرباح الشركات
38	3.6.2.1. الرسوم و الضرائب ذات الطابع المهني
38	7.2.1. مرحلة الانطلاق و المراقبة
39	3.1. المحيط و استراتيجية المؤسسة الصغيرة
39	1.3.1. محيط المؤسسة الاقتصادية
39	1.1.3.1. مكونات المحيط
41	2.1.3.1. خصائص المحيط الخارجي
42	2.3.1. استراتيجية المؤسسات الصغيرة
43	1.2.3.1. استراتيجيات التجديد
44	2.2.3.1. استراتيجيات التقوية
45	3.2.3.1. استراتيجيات إعادة الانتشار
47	3.3.1. مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة
48	1.3.3.1. مخاطر الأعمال
48	2.3.3.1. المخاطر المتعلقة بالمبادر
49	3.3.3.1. المخاطر المالية
50	خلاصة الفصل

51	الفصل الثاني: ديناميكية المرافقة
52	تمهيد
53	1.2. ماهية المرافقة
53	1.1.2. تعريف المرافقة
53	2.1.1.2. تعريف المختصين
53	3.1.1.2. التعريف تبعاً لحاملي مهنة المرافقة
54	2.1.2. أنماط المرافقة
56	1.2.1.2. الدولة والهيئات المحلية
56	2.2.1.2. التنظيمات المالية
57	3.2.1.2. حاضنات و مشاتل المؤسسات
63	4.2.1.2. المنظمات غير الحكومية
66	5.2.1.2. الخبراء الاستشاريون
67	6.2.1.2. مراكز التكوين المهنية
67	7.2.1.2. الإفراق (Essaimage)
68	8.2.1.2. الامتياز التجاري
69	2.2. أثر المرافقة
69	1.2.2. تكلفة عمليات المرافقة
69	2.2.2. قياس أثر المرافقة
69	1.2.2.2. قياس أثر توفير المرافقة على عدد المؤسسات المنشأة
69	2.2.2.2. قياس أثر المرافقة على معدل الفشل
69	3.2.2.2. قياس أثر المرافقة على معدل نجاح المنشئين
70	3.2.2. حركية مرافقة المؤسسة الصغيرة
71	4.2.2. أثر المرافقة على نسبة الخطر و الاستقلالية
73	5.2.2. أثار المرافقة على مستوى التنمية المحلية
73	6.2.2. المرافقة الحل الوحيد و المسار الواجب عبوره
73	1.6.2.2. المرافقة كحل وحيد
74	2.6.2.2. المرافقة كمسار إجباري
74	7.2.2. النتائج المنتظرة من تحسين المرافقة

75	3.2. واقع نظام مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر
75	1.3.2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
75	1.1.3.2. مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
76	2.1.3.2. مزايا الاستثمار من خلال جهاز الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
77	3.1.3.2. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
77	4.1.3.2. المشاكل التي تواجه الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
78	2.3.2. الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ADS)
78	1.2.3.2. مهام الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية
79	2.2.3.2. شروط الاستفادة من وكالة القرض المصغر
79	3.2.3.2. طريقة الاستفادة من القرض المصغر
79	4.2.3.2. مزايا القرض المصغر
80	5.2.3.2. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية
81	3.3.2. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
81	1.3.3.2. شروط الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
82	2.3.3.2. طريقة الاستفادة من قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
82	3.3.3.2. مزايا الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
84	4.3.3.2. أهم النتائج التي توصل إليها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
84	4.3.2. الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ)
85	5.3.2. مشاتل المؤسسات
85	1.5.3.2. تعريف مشاتل المؤسسات تبعًا للنظام الجزائري
85	2.5.3.2. أهداف مشاتل المؤسسات
86	3.5.3.2. مهام مشاتل المؤسسات
86	6.3.2. مراكز التسهيل
86	1.6.3.2. تعريف مراكز تسهيل المؤسسات
87	2.6.3.2. أهداف مراكز التسهيل
87	3.6.3.2. مهام مراكز التسهيل
90	خلاصة الفصل

91 الفصل الثالث: دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة

92 تمهيد

93 1.3. تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

93 1.1.3.1. نشأة الوكالة

93 2.1.3. تنظيم الوكالة

93 1.2.1.3. مجلس التوجيه

95 2.2.1.3. المدير العام

95 3.2.1.3. لجنة المراقبة

96 4.2.1.3. الجوانب المالية للوكالة

97 3.1.3. مهام الوكالة

98 4.1.3. مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة من طرف الوكالة

99 1.4.1.3. مرحلة الاستقبال

102 2.4.1.3. مرحلة التجسيد

108 3.4.1.3. مرحلة الاستغلال

109 4.4.1.3. مرحلة التوسيع

110 5.1.3. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة

110 1.5.1.3. حصيلة النشاطات الإعلامية و التنظيم

113 2.5.1.3. اتجاهات التنمية القطاعية و المحلية

117 2.3. واقع مرافقة وكالة قسنطينة لإنشاء المؤسسة الصغيرة

117 1.2.3. تعريف و تقديم وكالة قسنطينة

120 2.2.3. تكلفة عمليات مرافقة الوكالة للمؤسسة الصغيرة

120 1.2.2.3. تكلفة مرحلة الاستقبال

120 2.2.2.3. تكلفة مرحلة الدراسة التقنو- اقتصادية

120 3.2.2.3. تكلفة مرحلة التجسيد

121 4.2.2.3. تكلفة مرحلة المتابعة

121 3.2.3. تقييم مستوى فعالية الوكالة في مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة

121 1.3.2.3. مجتمع الدراسة و العينة

123 2.3.2.3. عملية التحضير لإنشاء المؤسسة الصغيرة

127	3.3.2.3. إنشاء المؤسسة الصغيرة
133	4.3.2.3. مستوى خدمات الوكالة
136	خلاصة الفصل
138	نتائج و اقتراحات
145	قائمة المراجع
152	قائمة الجداول
154	قائمة الأشكال
155	قائمة الملاحق
156	قائمة الكلمات المختصرة
157	الملاحق
180	الملخصات

المقدمة:

واكب التحولات الاقتصادية العالمية تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الصغيرة، و ازداد بذلك الاهتمام حول البحث عن السبل الكفيلة لرفع كفاءتها الإنتاجية بغية توسيع إسهامها في التنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي، حيث تؤكد الإحصائيات العالمية أن عدد المبادرات المتعلقة بمؤسسات الأعمال تزداد باطراد وأن المؤسسات الصغيرة تستحوذ بنسبة أكبر على نمو الفرص الوظيفية، حيث أخذت الكثير من الشركات العملاقة في الانكماش، بينما أخذت أعداد المؤسسات الصغيرة في الازدياد وأحجامها في النمو نتيجة لبروز اقتصاديات جديدة وزيادة استفادة كافة المؤسسات من التقنيات الحديثة، بل إن عدد المبادرات المتعلقة بمؤسسات الأعمال التقنية ازدادت بنسب أعلى، نتيجة لقيام الكثير من الشركات الكبرى بالاستثمار في المؤسسات الصغيرة ضماناً لحصولها على التقنيات المتطورة باستمرار، خاصة وأن هذه الأخيرة تعطي خيارات أكثر فيما يتعلق بنوع المنتجات والأسواق المستهدفة وبالتالي تسمح بظهور مؤسسات صغيرة متخصصة، وهذا ما يستدعي توفير أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها لكفالة التطور الأمثل و الممكن لهذه المؤسسات و ذلك في عصر لم يعد فيه من اليسير على المؤسسات الصغيرة الصمود أمام حدة المنافسة.

و إن كانت معظم نتائج الدراسات و التقارير التي تم إجراؤها في الكثير من دول العالم تؤكد على أن المؤسسات الصغيرة هي أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي، نظراً لسهولة تكيفها و مرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية و توفير مناصب الشغل، فضلاً عن إمكانية قدرتها على الابتكار و الإبداع و التجديد و تطوير منتجات جديدة، ففي نفس الوقت هناك الكثير من المشكلات منها التسويقية و المالية و الإدارية بالإضافة إلى عقبات أخرى ترتبط بالقيود المفروضة على دخول الأسواق أو التصدير، و التي تهدد بقاء الكثير من المؤسسات و الصناعات الصغيرة، و لهذا فقد تفتنت الكثير من الدول إلى ذلك، فحظيت بالأولوية ضمن مختلف برامج و استراتيجيات التنمية في البلدان الأكثر تطوراً، فعرفت ازدهاراً كبيراً يؤكد ظهور العديد من الهيئات المرافقة لها، و التي منحت لها الأهمية و العناية الخاصة.

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة أصبح في السنوات الأخيرة موضوع المجتمعات، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق و الوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المنشئين، و انتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم و المرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل

التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة، و أيضا تفادي كل الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة و لاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها.

و من ثمة ينبغي على المنشيء الإلمام بخصائص كل نمط من أنماط المرافقة و الآثار الناتجة عنها.

لهذا فقد شكل موضوع مرافقة و دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة أحد أحدث المواضيع التي تحظى باهتمام خاص من طرف الحكومات و حتى الهيئات و المنظمات الدولية، حيث أخذت الدراسات و الأبحاث تتعدد حول تفعيل دور أجهزة الدعم و المرافقة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة مثل حاضنات و مشاتل المؤسسات، و المنظمات غير الحكومية، و التعامل بالامتياز التجاري، و الافراق...و غيرها.

و لعل هذا الاهتمام من شأنه إبراز الأهمية العلمية و التطبيقية لدراسة مثل هذه المواضيع فأما الأهمية العلمية فتكمن في محاولة إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين و الممارسين، إضافة إلى ذلك يحاول هذا البحث دراسة موضوع إنشاء المؤسسة الصغيرة من منظور متكامل يجمع بين مراحل الإنشاء و صعوبات و أخطار هذه العملية، و يربط كل منهما ببعض الأجهزة و التنظيمات التي تسهم في التخفيف من حدة هذه الصعوبات، و باعتبار أن موضوع مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة حديث العهد نسبياً حتى في الدول المتقدمة، لذلك فإن إخضاع هذه المفاهيم للدراسة يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب المرافقة الحديثة، و أيضا لتلك المتواجدة على مستوى الجزائر، و البحث عن سبل تطوير هذه الأخيرة و جعلها أكثر ملاءمة لتغيرات المحيط.

و أما بالنسبة للأهمية التطبيقية، فتعتبر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دراسة تستحق الاهتمام التطبيقي و العملي، حيث أنها تسهم في التعريف بمختلف الإجراءات و المهام و المساعدات التي تقدمها الوكالة للمنشئين، و أيضا بمختلف العوامل التي قد تسهم في تامين دورها مما يزيد من معرفة المسؤولين بأهمية تأثير هذه العوامل على نجاح عملية إنشاء المؤسسة الصغيرة و كيفية توظيفها في الواقع.

لهذا يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة المرافقة في التخفيف من حدة الصعوبات و المشاكل و الأخطار التي تواجه المنشيء عند قيامه بإنشاء مؤسسته الصغيرة، و كذا تلك الأخطار التي تواجهه عند بداية نشاطها، و أيضا على رؤية النظام

الجزائري لمفهوم المرافقة و أثرها على إنشاء و تنمية المؤسسة الصغيرة، و ذلك من خلال التعرف على دور أجهزة المرافقة المتواجدة في التخفيف من حدة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة، و أيضا على مستوى أداء هذه الأجهزة، و لهذا الغرض يمكن حصر إشكالية هذا البحث في التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة المرافقة في رفع المخاطر و المصاعب عن المنشىء و عن مؤسسته الصغيرة؟
و تتطلب الإجابة عن هذا السؤال الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف أشكال المرافقة، و ما هي مختلف الخدمات التي يقدمها كل شكل؟
- هل تسهم المرافقة في إعداد دراسة السوق و تمويل المؤسسات المنشأة، مما يضمن حد أدنى من الأمان للمؤسسات الصغيرة؟
- هل تسهم المرافقة في إنشاء مؤسسات جديدة؟
- ما هو واقع مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟

و لمحاولة الإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، و باعتبار أن البحث العلمى مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، سيتم إتباع المنهج الوصفى التحليلى لعرض و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع، و هذا بالاعتماد على مراجع باللغتين العربية و الأجنبية كما سنعتمد على المواقع الالكترونية بشكل كبير فى الفصل الثانى، و ذلك بسبب قلة المراجع و الأبحاث التي تخص موضوع المرافقة، فى حين سيتم الاعتماد على المنهج الإحصائى فى تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقى، من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و التركيز على فرع قسنطينة، و سنستعين فى هذا الجزء باستبيان يوجه إلى عينة طبقية عشوائية تضم مئة (100) مالك و مسير مؤسسة صغيرة أنشئت بدعم من طرف هذا الجهاز، و ذلك عن طريق المقابلة المباشرة لجمع المعلومات، و تحتوي قائمة هذا الاستبيان على ثلاثة أقسام استخدمت فيها الأسئلة المغلقة و أيضا أسئلة حسب نموذج المصفاة المحددة الإجابة، لتسهيل الحصول على تقديرات أفراد العينة بدقة و تحليلها إحصائياً، كما سنعتمد على مقياس الميزان المتدرج من أجل تقييم مستوى أداء الوكالة لمختلف الخدمات التي نص عليها القانون التأسيسى و المعدل لها.

فالقسم الأول من الاستبيان نهدف منه إلى الحصول على معلومات عامة تخص المنشىء و مؤسسته تمهيداً لطرح أسئلة حول أسباب و ظروف إنشاء المؤسسة، أما القسم الثانى فنهدف من ورائه إلى التوصل لكيفية التحضير لإنشاء المؤسسة و مختلف المصاعب التي تواجه المنشىء خلالها و مدى تدخل الوكالة فى التخفيف من حدة هذه للمصاعب، فى حين نهدف من الجزء الثالث إلى

التعرف على نمط المؤسسات التي أنشئت و الوضع الحالي لها، أما بالنسبة للجزء الأخير من الاستبيان فنهدف من خلاله إلى التعرف على الصعوبات و العراقيل التي تواجه المنشئ تجاه الوكالة و شركائها، و من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

سيتناول الفصل الأول سيرورة إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة، حيث سنتطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية في محوره الأول، و كل ما يتعلق بها من تعاريف و أشكال و وظائف، أما في المحور الثاني سنوضح مراحل إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة، في حين سيتناول المحور الأخير من هذا الفصل بالدراسة مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات الصغيرة في ظل معرفة مختلف الأخطار التي يمكن أن تواجهها، و ذلك في إطار تعقيدات المحيط الراهن.

أما الفصل الثاني فسيخصص لدراسة حركية المرافقة، حيث نتعرض في المحور الأول إلى ماهية المرافقة، و بالتالي سيتم التطرق إلى ذكر أشكالها و أوجه التدخل و المساعدة التي تقدمها للمنشئ بالنسبة لكل شكل من الأشكال، أما في المحور الثاني سنركز على دراسة أثر المرافقة على إنشاء المؤسسة الصغيرة حيث سنتناول تكلفة المرافقة، و كيفية قياس أثر المرافقة على عدد المؤسسات المنشأة، و على معدل الفشل و النجاح، و أيضا على نسبة الخطر و الاستقلالية، أما المحور الثالث فسيكرس لدراسة واقع مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، و بالتالي سنعرض فيه أهم الأجهزة و التنظيمات التي تدعم و ترافق إنشاء المؤسسات الصغيرة.

كما سنخصص الفصل الثالث لدراسة و تحليل دور الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، حيث سنتعرض في محوره الأول إلى التعريف بها، و بالمراحل المتبعة لإنشاء المؤسسات الصغيرة في ظل هذا الجهاز، أما المحور الثاني فسيتناول بالدراسة فرع قسنطينة من خلال التعريف به و بحصيلة نشاطه، إضافة إلى القيام بقياس تكلفة مرافقة هذا الفرع للمنشئ و من خلال نتائج الاستبيان سنحاول التعرف على مختلف المصاعب و العراقيل التي تواجه المنشئ، و كذا المساعدات التي تمنح له من أجل التخفيف من حدتها.

و نختم بحثنا بخلاصة عامة تضم أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الفصول السابقة، و أيضا تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار من أجل الرقي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و بجميع أجهزة المرافقة الأخرى المتواجدة على مستوى الجزائر.

الفصل الأول: سيرة إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة

تمهيد

1.1. ماهية المؤسسة الاقتصادية

2.1. مراحل إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة

3.1. المحيط و استراتيجية المؤسسة الصغيرة

خلاصة الفصل

الفصل الأول: سيرة إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة

تمهيد:

لقد كشف الواقع العملي اليوم و في سنوات مضت أن مواكبة التطورات الاقتصادية التي ترتب عنها الانفتاح الاقتصادي قد أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة، أحدثت تحولا اقتصاديا وقانونيا جذريا ومن بين هذه المفاهيم التي برزت على مستوى الساحة الاقتصادية نجد: خلق المؤسسة، والمؤسسة الصغيرة.... وغيرها، ولكنها مفاهيم لطالما اتسمت بالغموض ولا سيما داخل المجتمع الجزائري الذي لم يسبق له أن يتعامل بها إلا مؤخرا، إذ أننا كثيرا ما نجد أن صاحب الفكرة قد يطرح تساؤلات عديدة وهو مقبل على تنفيذ مشروعه، خاصة ما إذا كان بعيدا عن عالم التسيير، ومن بين هذه التساؤلات نجد:

- ما هي المؤسسة بمختلف أبعادها؟

- وما هي مختلف المراحل الواجب إتباعها من أجل إنشائها؟

وبما أن إنشاء مؤسسة ليس هو الهدف الأساسي، نجد أن صاحب المؤسسة يطرح سؤال ثالث

و هو:

- ما هي الاستراتيجيات الواجب إتباعها من أجل المحافظة على استمرارية مؤسسته الصغيرة

و بقائها، خاصة في ظل تعقيدات المحيط الراهن؟

وهذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال عنه من خلال هذا الفصل.

1.1. ماهية المؤسسة الاقتصادية:

ظهر مفهوم المؤسسة منذ ثلاث قرون، وشهد بعد ذلك تعاريف عديدة جعلتها تأخذ أشكالاً اقتصادية وقانونية متعددة.

1.1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعود أصل كلمة المؤسسة إلى المصطلح الفرنسي **Entreprise** الذي ظهر خلال القرن السابع عشر، المأخوذ من كلمة **Entreprendre** وهي عملية تتعلق بتنفيذ مهمة خطيرة، أي مجابهة مخاطر البحر من أجل الحصول على حرير الشرق، أي أن المؤسسة كانت مرتبطة بفكرة الخطر وهذا هو المعنى الذي رسخ وساد.⁽¹⁾

وعلى الرغم من إجماع أغلبية المختصين على تعريف المؤسسة على أنها وحدة إنتاج، إلا أنها ظلت من أكثر المفاهيم غنى و تعقيداً.

ففي هذا الإطار نجد أن أهم تعريف يعود إلى فرانسوا بيرو " **François Perroux** " والذي يتمثل في: « المؤسسة هي وحدة إنتاج ذات ذمة مالية تولف بين أسعار مختلف عوامل الإنتاج التي يأتي بها متعاملون يختلفون عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق، والحصول بالتالي على دخل نقدي ينتج من خلال الفرق بين السعرين ».⁽²⁾

ومع أن هذا التعريف ركز على عناصر عديدة تسهم في تشكيل المؤسسة و أبرز الطابع المالي لها إلا أنه لم يظهر الطابع الإنساني و الاجتماعي لها.

لهذا و منذ بداية القرن العشرين كانت هناك دراسات كثيرة سمحت بالتعمق أكثر في مصطلح المؤسسة، يمكن تقديمها من خلال الجدول الملخص التالي:

⁽¹⁾ P.Baranger et al, Gestion : les fonctions de l'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, P : 04.

⁽²⁾ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص:10.

جدول(01): أهم المدارس التي تناولت مفهوم المؤسسة

المؤسسة هي					
ثقافة (1985)	قيد للذهن (1970 - 1950)	نظام سياسي (1970 - 1960)	مركز قيادة (1970 - 1950)	تنظيم حيوي (1950)	آلة (1940 - 1910)
فريق تجمع بين أعضائه قيم مشتركة و التي تخلق نوعاً من روابط الانتماء.	مكان يبرز فيه العامل النفسي للفرد و تظهر فيه انفعالات في شكل رضا أو عدم رضا.	مكان يتحد فيه الأفراد أحياناً ، و يتعارضون أحياناً أخرى.	مركز قيادة يجمع و يعالج المعلومات و يفود الأفراد.	نظام يتكيف مع محيطه.	ميكانيزم أين يجب أن يكون فيه كل فرد في مكانه.
انثربولوجيا.	نظرة نفسانية.	نظرة سياسية.	نظرة بيولوجية و ضبطية.	نظرة بيولوجية.	نظرة ميكانيكية.
-E.Chein (1987).	- E.Jack (1951) و -M.Pages و E.Enrique(1974).	- J.March و H.Simon (1958). و - M.Crozier و E.Freidberg (1977).	- H.Simon (1947). و -S.Beer (1972).	- L.Von Bertalanffy (1951)	-F.W.Taylor (1912). و -H.Fayol (1918). و -M.Weber(1922)

المصدر: Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod , Paris, 2001, P : 03.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الفكر الاقتصادي انتقل من تعريف المؤسسة على أنها آلة ميكانيكية، لا تأخذ في الحسبان العوامل النفسية للفرد، إلى أن وصل إلى مصطلح جد دقيق وهو ثقافة المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار الروابط الإنسانية التي تسهم في تحقيق أهداف سامية تجمع بين مصالح كل الأطراف المنتمية للمؤسسة.

و عموماً نجد المؤسسة تعرف اليوم على أنها: «منظمة مستقلة نسبياً تتكون من موارد بشرية، ومادية و مالية، تهدف إلى ممارسة نشاط اقتصادي بصفة مستمرة و مهيكلة»⁽¹⁾.

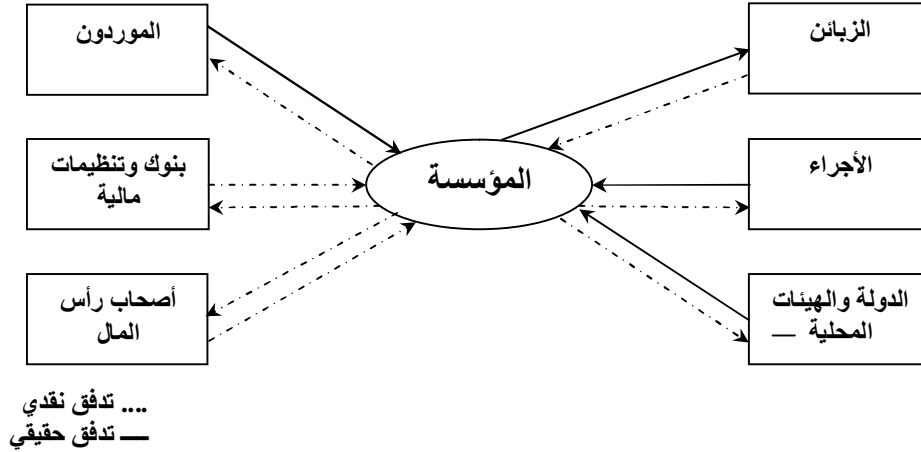
ففي هذا الإطار نجد أن مارش و سيرت "March و Cyert" يعرفانها على أنها «مجموعة أنظمة نشطة تعمل على التنسيق بين مختلف الأفراد و المعلومات و المصالح و المهارات المختلفة، أما نظريات المنظمات فتحاول تفسير تحويل الصراع إلى تعاون، وكيفية تجديد الموارد و التنسيق بين مختلف الجهود من أجل تسهيل بقاء المنظمة»⁽²⁾.

(1) Elie Cohen, *Dictionnaire de gestion*, Découvert, Paris, 2000, P: 136.

(2) Benjamin Coriat, Olivier Winstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, 'Entreprise, Paris, 1995, P: 41.

أي هناك علاقات عديدة تتولد بين المؤسسة و مختلف المتعاملين معها، والتي عادة ما ينتج عنها تدفقات مختلفة يمكن إيجازها من خلال الشكل الموالي:

شكل(01): التدفقات الأساسية المتواجدة بين المؤسسة و شركائها



المصدر: Ahmed Koudri, *Economie d'entreprise* ENAG, Alger, 1999, p : 07.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه هناك تدفقات و نقدية يتم تبادلها بين المؤسسة و أطراف أخرى متعددة، تنتهي بها إلى اكتساب عدة خصائص من بينها:

- المؤسسة كوحدة إنتاجية.
- المؤسسة كوحدة توزيع.
- المؤسسة كخلية اجتماعية.
- المؤسسة كنظام.

(1) المؤسسة كوحدة إنتاجية: تقوم المؤسسة بخلق القيمة المضافة من خلال إدخال سلع و خدمات إلى العملية الإنتاجية و تحويلها إلى سلع و خدمات أخرى يتم بيعها على مستوى أسواق متخصصة، و تتمثل هذه القيمة في الفرق بين قيمة الإنتاج (المخرجات)، و قيمة السلع الاستهلاكية الوسيطة (المدخلات).

(2) المؤسسة كوحدة توزيع: توزع القيمة المضافة الناتجة بين مختلف الجهات المساهمة بشكل أو بآخر في تكوينها، ويتم ذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

- تسديد رواتب و أجور العمال.
- تسديد الفائدة للدائنين.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 28.

- توزيع الأرباح على المساهمين.
 - تسديد الضرائب للدولة والجماعات المحلية.
 - تسديد الاشتراكات للضمان الاجتماعي و التأمين.
 - و ما تبقى من قيمة مضافة يخصص لما يلي:
 - الإهلاك (تغطية النقص في قيمة التجهيزات).
 - تخصيص جزء آخر كاحتياطي لزيادة القدرة على التمويل الذاتي.
- و تتحدد حصة كل طرف من الأطراف، بناءً على مفاوضات قد ينشأ نتيجة لها صراعاً بسبب غياب الاتفاق حول تقييم الحصة.

(3) المؤسسة كخلية اجتماعية: المؤسسة ليست نظام إنتاجي فقط، بل تتكون أيضاً من العنصر البشري الذي يعتبر عاملاً مهماً للسير الجيد لنشاطها، لهذا من الضروري لها أن تضع نظام للقواعد الاجتماعية يسمح لها بتفادي كل الصراعات الاجتماعية، و أن تأخذ بعين الاعتبار كل الحاجات الخاصة بالأفراد، وهذا ما يساعد على إتحاد الجماعة و زيادة القدرة على التأثير عليها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن المؤسسة تعتبر فاعل اجتماعي، إذ تزود المجتمع بالعمل، وتعمل على الاندماج في الحياة الاجتماعية، فتمثل بذلك مصدراً للدخول بالنسبة للعديد من الشركاء الاقتصاديين.⁽¹⁾

(4) المؤسسة كنظام: عرض المؤسسة من زاوية العناصر المكونة لها فقط هو عرض ساكن، لا يأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين مختلف هذه العناصر، والآثار الناتجة عنها، ففي هذا الإطار نجد أن **المقاربة النظامية** تسمح بمعالجة ذلك، و يمكن القول أنه مهما كان النظام فهو يتطلب تواجد خمسة عناصر:⁽²⁾

- وحدات قاعدية أو نظام سلمي.
- علاقات بين الأنظمة الفرعية، أي كل ما يحدث على مستوى نظام فرعي ما له آثار مرتدة على مستوى الأنظمة الفرعية الأخرى.
- الانفتاح على المحيط، فهناك أثر متبادل بين النظام و المحيط.
- التكيف الدائم مع المحيط، و الاستعداد الدائم للتعديل مع الأخذ بعين الاعتبار الوصول إلى الأهداف المرجوة.

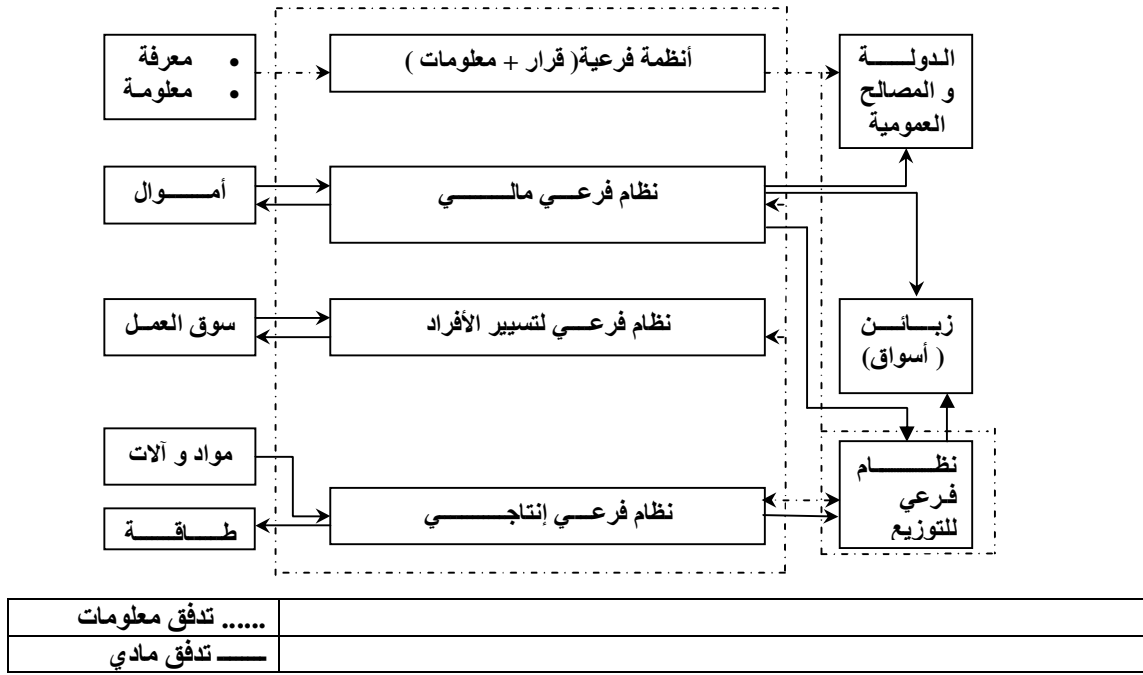
⁽¹⁾ J.R.Edighoffer, Précis de gestion de l'entreprise, Nathan, Paris, 1997, P: 04

⁽²⁾ Ahmed Koudri, Op. Cit., P : 16.

و مبدأ المقاربة النظامية (أو النسقية) حسب لوموا ني " J.L.Le Moigne " يدمج الشمولية و العلائقية معاً، أي كل نظام فرعي له تمثيله و نظام معلوماته و يوضع بشكل متناسق مع الأنظمة الفرعية الأخرى.⁽¹⁾

و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

شكل(02): العلاقة بين الأنظمة الفرعية



المصدر: Ahmed Koudri, Op.Cit, P : 16

يتضح من خلال الشكل السابق وجود تدفق معلوماتي وآخر مادي بين مختلف الأنظمة الفرعية، و كذلك محيط المؤسسة، وبالتالي فهذا البعد أخذ بكل العناصر الداخلية و الخارجية للمؤسسة. و نضيف أنه لا يمكن أن تكون هناك أنظمة فرعية متماسكة إلا إذا كانت هناك وظائف أساسية منظمة و منسقة تسمح بتوفير كل المعلومات اللازمة.

2.1.1. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الوظائف عن تقسيم أنشطة المؤسسة تبعاً للدور الذي تلعبه داخل هذه الأخيرة⁽²⁾، أي تحديد المهام الأساسية التي تسهم في ممارسة نشاطها من إنتاج و شراء...و غيرها، وقد تختلف أهمية الوظائف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يجب أن يتوفر لها حد أدنى من التوافق بين

⁽¹⁾ لإطلاع أكثر ارجع إلى:

Jean Luis Le Moigne, Les systèmes de décision dans l'organisation, PUF, Paris,1974.

⁽²⁾ Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des finances des affaires et de management, Casbah Edition, Alger, 2000, P : 112.

جميع المؤسسات، و لعل أهم تصنيف للوظائف يعود إلى هنري فايول " Henri Fayol " و الذي حصرها في العمليات التالية:⁽¹⁾

- العملية التقنية.
- العملية التجارية.
- العملية المالية.
- عملية الأمن.
- العملية المحاسبية.
- العملية الإدارية.

1.2.1.1. الوظيفة التقنية:

وتمثل الوظيفة التقنية في وظيفة الإنتاج، و استعمال كل الإمكانيات المادية و الفكرية بأحسن طريقة تضمن الأداء الأمثل و التكلفة الأقل.

وقد سيطرت هذه الوظيفة و لازالت تسيطر في الكثير من القطاعات، و عبارة الإنتاج جد واسعة، لا تحمل المعنى الصناعي فقط، بل يمكن أن تشمل جميع المجالات مثل النشاطات الخدمية و التجارية و المالية.⁽²⁾

و هذا لا يعني أنها الوظيفة الأهم على الإطلاق، إذ توجد وظائف أخرى يتوقف عليها السير العادي لنشاطها، و للوظيفة التقنية في حد ذاتها فمثلا من ناحية المواد الأولية لإنتاج المنتج نجد أن الوظيفة التجارية هي المكلفة بذلك.

2.2.1.1. الوظيفة التجارية:

حسب فايول غالبًا ما يتوقف ازدهار نشاط المؤسسة على الوظيفة التجارية، فركز بذلك على أهمية دورها في عملية البيع، ولقد تطورت هذه الوظيفة بشكل سريع، فأصبحت تعرف اليوم بوظيفة التسويق، و التي عرفها فيليب كوتلر " P.kotler "، على أنها « الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي الذي يهدف إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد و المجموعات » أي لم يبق يقتصر على النظرة المانجرالية التي تؤكد على أن « التسويق هو فن البيع »، بل نجد أن بيتر دروكر "Peter.Drucker" يلح على ضرورة « جعل الزبائن متأكدين من أن المنتج ممتاز و لا مثيل له، وهذا ما

⁽¹⁾ Henri Fayol, Essai Ahmed Bouyacoub, Administration industrielle et générale, ENAG, Alger, 1990, P : 04.

⁽²⁾ P.Conso, Farouk Hémici, L'entreprise en 20 leçons, Dunod, Paris, 2001, P: 22.

سيجعله منتج يبيع نفسه بنفسه»⁽¹⁾.

3.2.1.1. الوظيفة المالية:

لا يمكن للمؤسسة مباشرة نشاطها دون وجود تدخل للوظيفة المالية، فيجب أن تكون هناك أموال من أجل الحصول على التجهيزات، و المواد الأولية...و غيرها، و هذا ما يستوجب أيضا وجود تسيير فعال لهذه الأموال لتفادي الأخطار الناتجة عن سوء تسييرها وهذا ما يستدعي وجود وظيفة تتكفل بذلك تعرف بالوظيفة المالية.

و تتوقف أهمية هذه الوظيفة على حجم المؤسسة نفسه، فقد نجدها تمارس من خلال الوظيفة المحاسبية عندما تكون المؤسسة صغيرة، ولكن تزداد أهميتها مع نمو المؤسسة، وتبرز بذلك كوظيفة مستقلة، و عموماً هناك ثلاث مهام أساسية يمارسها المدير المالي، تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- الحصول على البيانات المالية و تحليلها بغرض معرفة نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمركز المالي.

- تحديد هيكل أصول المؤسسة.

- تحديد و تشكيل الهيكل المالي.

4.2.1.1. وظيفة الأمن:

يتمثل دور وظيفة الأمن في حماية الأفراد من الحوادث و من العقبات ذات الطابع الاجتماعي والتي تمكن من السير الحسن لنشاط المؤسسة، و أحياناً تجنبها الاضطرابات العمالية و أثارها السلبية، إضافة إلى القيام بمحاولة حماية المواد و السلع و التجهيزات.

5.2.1.1. الوظيفة المحاسبية:

تمثل الوظيفة المحاسبية الجهاز البصري للمؤسسة، فهي تسمح بإعطاء المعلومات الدقيقة حول الحالة الاقتصادية في أي لحظة زمنية معينة.

6.2.1.1. وظيفة الإدارة:

تعتبر هذه الوظيفة هي أهم الوظائف، إذ تتكفل بوضع البرامج العامة لسيير نشاط المؤسسة والتي تسهم في تنسيق الجهود و الأنشطة، حيث تشمل الثلاث مهام الأساسية التالية:

(1) **التخطيط:** وهو محاولة لتقصي المستقبل و تحديد الأهداف في شكل برنامج.

(2) **التنظيم:** يهدف إلى إقامة علاقة بين مجموعة من الموارد البشرية و المادية بهدف تكوين

⁽¹⁾ P.Kotler, P.Dubois, Marketing Management, 10^{ème} édition, Publi Union, Paris, 2000, P : 40.

⁽²⁾ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 15.

كلاً واحداً.⁽¹⁾

(3) القيادة: يعمل المدير من خلالها على تحفيز الأفراد.

(4) التنسيق: يهدف إلى توحيد الجهود و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.

(5) الرقابة: هي وسيلة تسمح بالتأكد من سلامة الأداء وفقاً لما تم وضعه مسبقاً من قواعد و أهداف.

من خلال ما سبق نلاحظ أن تصنيف فايول كان خال من وظيفتي الموارد البشرية و البحث و التطوير، و اللتان أصبحتا عصب المؤسسة اليوم، و قد يفسر ذلك بالفكر الاقتصادي الذي ساد في تلك الحقبة الزمنية، و لهذا يمكن إيجاز هاتين الوظيفتين فيما يلي:

7.2.1.1. وظيفة الموارد البشرية:

هي الوظيفة المعنية بتنمية قدرات العاملين و مهاراتهم في جميع المستويات داخل المؤسسة من أجل الحصول على أقصى مشاركة و مساهمة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال القيام بتوفير جميع الظروف الملائمة التي تساعد على تحفيز العاملين.⁽²⁾

و بهذا يمكن تحديد دور إدارة الموارد البشرية في الأربع مهام التالية:⁽³⁾

(1) الإدارة بفعالية: فإدارة الموارد البشرية تعمل على تجنيد الوسائل البشرية من أجل الحصول على إنتاجية مثالية، و هذا ما يجعلها تبحث عن التسيير بكفاءة و فعالية.

(2) تحفيز العمال: وفي هذا الصدد يجب النظر إلى الأجير بنظرة زبون- مورد أي كمتعامل داخلي يحتاج إلى إشباع حاجاته.

(3) تشجيع التغيير: فيجب ترسيخ ثقافة التغيير و التحويل من أجل الاستجابة إلى تقلبات المحيط.

(4) وضع الاستراتيجية: من أجل أن تكون إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي يجب أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية فهي تسهم في التعريف باستراتيجية المؤسسة.

8.2.1.1. وظيفة البحث و التطوير:

قد تتعلق هذه الوظيفة بعدد قليل من المؤسسات بشكل مباشر، لكنها تؤثر عليها جميعاً فبفضل هذه الوظيفة يحدث تطور تقني، و توفر بذلك مصدراً لتطور و تنمية المؤسسات الحالية، فتكنولوجيا المعلومات الرقمية تستدعي الإبداع و التطوير إذا ما أرادت أي مؤسسة و مهما كان حجمها أن

⁽¹⁾ صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص: 229.

⁽²⁾ سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000، ص: 09.

⁽³⁾ J.M.Peretti، Ressource humaines، 5éme édition، Vuibert، Paris، 1998، P : 33.

تحتفظ بحصة سوقية معينة.⁽¹⁾

إذن هذه هي أهم الوظائف التي يمكن أن نجدها داخل المؤسسة الاقتصادية، و التي تحاول من خلالها ممارسة النشاط الذي أنشئت من أجله.

و رغم أن كل ما تم ذكره سابقاً ينطبق على الكثير من المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة كثيرة التنوع و التعدد، تعدد المعايير المستخدمة في تصنيفها.

3.1.1. أنواع المؤسسات الاقتصادية:

تصنف المؤسسة الاقتصادية تبعاً للعديد من المعايير حسب حاجة استعمالها، ونجد من بين هذه المعايير قطاع النشاط، وطبيعة الملكية و الحجم.

1.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لقطاع النشاط:

بهذا الصدد نجد أن كولين كلارك " Colin Clarck " يُعرّف القطاع « بالمؤسسات التي لها نفس النشاط الأساسي»⁽²⁾، و بهذا نميز ثلاثة قطاعات أساسية:

(1) القطاع الأولي: و يشمل النشاطات الزراعية و الطاقوية و الصيد، و كل إنتاج مصدره زراعي.⁽³⁾

(2) القطاع الثاني: و يشمل الصناعات و البنيات و الأشغال العمومية.⁽⁴⁾

(3) القطاع الثالث: و يضم قطاع الخدمات بصفة عامة مثل التجارة و البنوك و التأمينات.

و بذلك تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى خمسة أصناف، زراعية و صناعية و تجارية و تقديم خدمات التأمين و البنوك.

2.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لطبيعة الملكية:

يمكن أن تكون المؤسسة ملك لشخص أو لعدة أشخاص أو أن تكون ملك للدولة و الجماعات المحلية، و من وجهة النظر هذه نستطيع أن نميز بين:

(1) المؤسسات العمومية: و فيها يكون رأس المال و سلطة القرار تابعين إلى جماعات عمومية (وطنية و محلية)، أي تحت وصاية الدولة.⁽⁵⁾

(2) المؤسسات الخاصة: لقد تطور دور هذه المؤسسة بشكل سريع تحت تأثير الخصخصة، و هذه المؤسسات عبارة عن هيكل قوي متنوع، و قد تكون في شكل:

- مؤسسات فردية خاصة.

(1) P.Conso, Farouk Héméci, Op.Cit. P : 160

(2) Ahmed Koudri, Op.Cit., P: 23

(3) P.Baranger, J.Chen, Op.Cit., P: 05.

(4) J.Edighofferm, Op.Cit., P : 08.

(5) Ahmed Koudri, Op.Cit., P: 26.

- مؤسسات خاصة ذات شركاء و تقسم حسب درجة المسؤولية، و درجة الحرية في اتخاذ القرارات.

و هذا ما يمكن تلخيصه من خلال الجدول التالي:

جدول(02): أشكال المؤسسات الخاصة

المؤسسات الفردية	شركات الأشخاص	شركات الأموال
<ul style="list-style-type: none"> • وفيها يمارس الشخص نشاطه • في إطار مؤسسة فردية دون أن تكون له أي علاقة مع أشخاص آخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • شركات التضامن(SNC). • شركات التوصية البسيطة. • شركات المحاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • شركات الأسهم. • شركات التوصية بالأسهم. • الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL). • الشركات ذات المسؤولية المحدودة و ذات الشخص الوحيد(EURL).

المصدر: Direction Générales des impôts, *Guide fiscal des investisseurs*, Edition du Sahel, Alger, 2003, P:11.

كما تؤثر طبيعة الملكية بشكل كبير على حجم المؤسسة الذي يتحدد بدوره تبعاً لمعايير متعددة.

3.3.1.1. تصنيف المؤسسات تبعاً لمعيار الحجم:

غالباً ما نجد أنه من الصعب تكوين فكرة واضحة حول أنواع المؤسسات حسب حجمها و ذلك بسبب تعدد المعايير، ولكن بشكل عام هناك معياران أساسيان لتصنيف المؤسسة، وهما: (1) **المعايير النوعية:** يتم فيها التصنيف حسب طبيعة المشاركة في الإدارة، فتعتبر المؤسسة صغيرة إذا كان صاحبها يعمل إلى جانب العمال، وإذا ما كانت أعباء اتخاذ قرارات التشغيل و الإدارة تقع على عاتق شخص واحد أو اثنين، ويندرج ضمن المعايير النوعية أيضاً المعيار القانوني، و معيار التنظيم، و المعيار التكنولوجي.

(2) **المعايير الكمية:** و التي من أشهرها العمالة و رأس المال، إلا أنه هناك معايير أخرى مثل المبيعات، و معامل رأس المال (أي رأس المال / العمل)، وقيمة الموجودات، و استخدام الطاقة. و مع أن معيار العمالة هو الأكثر استخداماً إلا أنه اختلف في هذه الفترة عن الفترة الماضية، فالمؤسسة اليوم أصبحت تستخدم تكنولوجيات حديثة، لهذا أخذ حجم العمالة يتضاءل باستمرار بالمقارنة مع المؤسسات التي لا تستخدم هذه التكنولوجيات.

(1) بلقاسم زايري، « تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة »، المؤتمر الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة (الورشة ج)، CREAD، الجزائر، 23- 25 جوان 2003، ص:13.

أما الجزائر فقد اتبعت التصنيف الذي قدمه الاتحاد الأوروبي، و الذي نوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول(03): تصنيف المؤسسات تبعاً لمعيار الحجم في القانون الجزائري

المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
المصغرة	01 - 09	> 20 مليون دج	من 01 إلى 10 مليون دج
الصغيرة	10 - 49	> 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
المتوسطة	50 - 250	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج
الصغيرة و المتوسطة (PME).	01 - 250	> 02 مليار دج	أكثر من 500 مليون دج

المصدر : المادة 04، و 05 و 06 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77 الصادرة في 15 ديسمبر سنة 2001، ص ص: 05، 06.

نلاحظ أن تصنيف المؤسسات حسب حجمها في الجزائر أخذ ثلاثة معايير كمية تفرق بين المؤسسات المصغرة و الصغيرة و الصغيرة و المتوسطة، و من تزيد عن ذلك السقف تعتبر مؤسسات كبيرة، و هو ما يشبه التصنيف المعمول به في الاتحاد الأوروبي.

هذا ما يمكن ذكره بشأن تعريف و تحديد ماهية و وظائف و أنواع المؤسسة الاقتصادية، و في العنصر الموالي سنتطرق بشيء من التفصيل لأهم المراحل التي ينبغي إتباعها من أجل إنشاء مؤسسة اقتصادية صغيرة، و قبل الشروع في ذلك نشير إلى أننا سنستعمل طيلة هذا البحث مصطلح الصغيرة و الذي نقصد به المؤسسات التي تشغل ما بين 01 إلى 49 فرداً و بالتالي فهي تدمج المؤسسات المصغرة و الصغيرة في آن واحد، و هذا لأن هذين الصنفين من المؤسسات تعرف نفس الصعوبات و الأخطار و الاستراتيجيات.

2.1. مراحل إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة:

يمكن تحديد مراحل إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداده و تقييمه و تنفيذه، ثم التقييم اللاحق.⁽¹⁾

أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

- مرحلة البحث عن الفكرة.

- مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات.

- مرحلة البحث عن التمويل.

- مرحلة إعداد مخطط الأعمال.

- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة.

- مرحلة الانطلاق و المراقبة.

ولكن قبل التطرق لكل مرحلة من هذه المراحل، تجدر الإشارة إلى أنه هناك دراسات عديدة أجريت من قبل المختصين لتحديد المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة حتى يكون ناجحاً مستقبلاً.

1.2.1. المعايير الواجب توفرها لدى المنشيء الناجح:

يحتاج المنشيء في مرحلة أولى إلى ترك الحرية لخياله في التفكير بعيداً عما يحيط به من تعقيدات، و تسهيلاً لعملية التفكير في الأهداف التي يريد تحقيقها مستقبلاً، وهذا ما قد يجعله يستعين بقائمة التدقيق " Check-list " *، وهي قائمة تتكون من عدة أسئلة يقوم الفرد المنشيء بطرحها على نفسه ليتمكن من تحديد إمكانياته.⁽²⁾

1.1.2.1. دوافع المنشيء:

في أغلب الأحيان ما يجعل المنشئون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد، و الرغبة في الحرية في أداء العمل، و تأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تمكن من تجاوز الحواجز و المصاعب، و غالباً ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الحصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة إلى كون

(1) سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، طبعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص: 18.
* ارجع للملحق رقم 01 .

(2) Robert Papin, Stratégie pour la création de l'entreprise, 09 éme édition, Dunod, Paris, 2001, P:13.

المنشيء يفضل أن يبقى حراً في توجيهه و تسطير أهدافه و الحكم بذاته، واختيار إطار عمله و مساعدته.⁽¹⁾

2.1.2.1. تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمنشيء:

حسب روبرت بابين " R.Papin " هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المنشيء الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المنشيء الناجح أم لا ، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي:

- (1) **الطاقة والحركية:** فالطاقة و الحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.⁽²⁾
- (2) **الثقة في النفس:** تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصورية للمنشيء، و ذلك ما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.⁽³⁾
- (3) **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، و التي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد الرؤية على المدى المتوسط و الطويل.
- (4) **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المنشيء عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما.

- (5) **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمنشيء الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- (6) **قياس المخاطر:** ينبغي أن يكون المنشيء قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة و عمل دائم و تقييم مستمر للنشاط.

(1) Robert Papin, « Création d'entreprise », Cité in : Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I, édition Economica, Paris, 1989, P: 640.

(2) Qui est entrepreneur ? Existe t- il un profil type? Consulté dans le Site : [Http://création-pme.wallonie.be/avant_de_commencer /accueil_avant-de-commencer.html](http://création-pme.wallonie.be/avant_de_commencer /accueil_avant-de-commencer.html). 11/11/2003.

(3) كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص:18.

(7) التجديد و الإبداع: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتوجاتها و هياكلها، ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد و التطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل و استعداد للاستماع و توفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

(8) القدرة على تقلد منصب القائد: يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئاً فشيئاً، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته، و يتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات و تكييف الهياكل.

تلك هي أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المنشئ الناجح، والذي لا بد له من فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروع.

2.2.1. مرحلة البحث عن الفكرة:

تعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد⁽¹⁾، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن⁽²⁾ وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

1.2.2.1. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة:

عموماً هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، و التي تتمثل في:

(1) ملاحظة الحياة اليومية: في هذه الخطوة يستعمل المنشئ كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاض عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة و كل التصرفات التي يبديها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.⁽³⁾

(2) نقد المنافسة: إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة و الضعف لمنتجات المنافسين و أيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المنشئ بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

⁽¹⁾ Les différentes étape de la création d'entreprise, Consulté dans le site : [Http://création-pme.wallonie.be/avant_de_commencer/accueil_avant-de-commencer.html](http://création-pme.wallonie.be/avant_de_commencer/accueil_avant-de-commencer.html), Op.Cit, 11/11/2003.

⁽²⁾ APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site:

[Http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=10&type_page=I,08/09/2003](http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=10&type_page=I,08/09/2003)

⁽³⁾ Philippe Gorre, Guide de créateur d'entreprise, 13ème édition, Les presses du management, Paris, 1996, P :53.

3) البحث عن الحلول و البدائل: الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، و أخذ عملية النقد بجدية للحلول و البدائل المتواجدة، و إجراء المفاضلة بينها، و بالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

2.2.2.1. مصادر الحصول على الفكرة:

عادة ما يستعمل المنشئي المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية و معرفة جيدة للسوق و التسيير و التي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، و من بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الحديثة ما يلي:

1) استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم: تتطلب عملية شراء محل تجاري قائم أو شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات أولية دقيقة جداً و كاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول و خصوم أعمالها، و حصول صاحب المشروع على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج جد ايجابية لأن إشعاعها سوف ينعكس على المؤسسة الجديدة.⁽¹⁾

2) نظام منح حق الامتياز التجاري: هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل و إدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل نسبة مئوية من إجمالي المبيعات، و هذا ما يتيح له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، و نظام عمل تم تجربته و التأكد من فعاليته.

3) الابداع و التجديد: يعبر الابداع عن القدرة على تشغيل المعلومات و إعادة تنظيمها بطريقة منطقية تسمح بخلق شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتج جديد أو تقنية جديدة للإنتاج أو خدمة جديدة، مما يسمح بالنفاذ إلى أسواق جديدة⁽²⁾، و يمكن أن يكون الإبداع تحت الأشكال التالية:

- **العصف الذهني (Brainstorming):** و هو عبارة عن ترك الحرية لمجموعة من الأفراد للتخيل و التفكير في مجال ما من أجل اكتشاف أفكار جديدة، دون توجيه أية انتقاد لهم في مرحلة أولى.⁽³⁾
- **التحليل:** و فيه يتم الربط بين معلومات مختلفة و موضوع البحث من أجل خلق قالب جديد لمنتج أو خدمة ما، مثل إدخال النظام الرقمي الخاص بالإعلام الآلي إلى عالم الاتصالات السلكية و اللاسلكية.⁽⁴⁾

(1) Ibid, P : 128 .

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص : 33.

(3) Bernard Lauziet, Ahmed Silem, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellips, Paris, 1997,P : 168.

(4) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص: 34.

● **مصفوفات الاكتشاف:** و تسمح بالقيام بدراسة نظامية للامكانات من خلال إجراء تقاطع بين منتوجات مختلفة (عمودياً) و مواصفاتها (أفقيًا)، و التقاطع بين كل منتوج و مواصفات المنتوجات الأخرى يظهر أفكاراً و منتوجات جديدة.⁽¹⁾

و نشير إلى أن الفرق بين التجديد و الإبداع يكمن في أن هذا الأخير يكون نتيجة لحظة أما التجديد فيتحقق عبر الزمن.⁽²⁾

3.2.2.1. الأفكار الخاطئة و الصحيحة:

لا توجد أفكاراً صحيحة و أخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المنشيء بأهمية آراء الآخرين، فالخطيوط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.⁽³⁾ و إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المنشيء بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

3.2.1. مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات:

يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال التسويق تحت ثلاث معاني مختلفة و متكاملة هي:⁽⁴⁾

- في المعنى الكمي ، يشير إلى مجموعة من المعطيات العددية حول أهمية و هيكلية و تطور مبيعات منتج ما، أي الزوج سوق/ منتج.
- في المعنى « سوق / نظام » نتكلم عن السوق كمجموعة من المشتريين و المستهلكين و كل المجتمع الذي من شأنه التأثير على مبيعات المنتج.
- في المعنى الاستراتيجي، نقول « سوق تابع لمنتوج أو علامة ما » هو الفضاء التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة، أما « السوق المستهدف » فيشير إلى عدد وطبيعة الزبائن الذين نهتم بهم.

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية و تتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها⁽⁵⁾ مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:⁽⁶⁾

(1) P.L.Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998, P : 321.

(2) Luc de Brandere, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998, P : 151.

(3) Philippe Gorre, Op.Cit, P : 59

(4) Landrevie Lévy Luidon, Marcator, 7 ème édition, Dalloz, Paris, 2003, P : 43.

(5) ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص: 118.

(6) Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP : 90-91.

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي و القانوني و التكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها و تقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين و بين مختلف العلامات المتواجدة، و أيضا تطور هذه العناصر.
- التنبؤ بالطلب الكلي، و تحديد قدرات الطلب و المبيعات المحتملة لمنتوج المؤسسة.
- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، و التعرف على دوافعهم و مواقفهم، و سلوكياتهم و بصفة عامة سيرورتهم في الشراء.
- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة و تطورها، و مواقف و سلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات، و تحديد استراتيجيات التوزيع.
- دراسة المنافسين، و يتم ذلك من خلال التعريف بهم و تحليل استراتيجياتهم و أيضا تحليل عرضهم و نتائجهم.
- و هذا ما يُمكن في الأخير من تحديد المزيج التسويقي الأمثل، و الذي يشمل العناصر الأربعة التالية:

- (1) المنتج:** يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه و شكله و تعبئته و مواصفاته.
- (2) السعر:** يقوم المنشيء هنا بالمقارنة بين أسعار ذات المنتج الخاص به أخذًا بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج و المتمثلة في:
 - تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح.
 - مستوى الطلب و مدى المنافسة في السوق.
 - خدمات الترقية و الإشهار.
- (3) الترويج:** و يسمى أيضاً هذا العامل بالاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع مختلف المشترين المحتملين والعمل على جذبهم⁽¹⁾، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية (صحف، و مجلات... و غيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات، و الخدمات المجانية.
- (4) التوزيع:** يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

⁽¹⁾ Eric Vernet, *L'essentiel du marketing*, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P : 66 .

1.3.2.1. أنواع المعلومات التسويقية:

تنقسم المعلومات التسويقية من حيث الأهمية إلى معلومات ثانوية وأخرى أولية.

(1) المعلومات الثانوية: وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين لأغراض أخرى متنوعة قد تختلف عن غرض الدراسة الحالية⁽¹⁾، ويتم البحث المستندي وفقاً للمراحل التالية:

1. تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها.

2. تحديد الجهات التي سوف يتم جمع المعلومات منها والتي يمكن حصرها في:

- **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء و الدراسات الاقتصادية و البنوك و مراكز دراسة العوائد و التكاليف، ومراكز السجل التجاري...و غيرها، والتي عادة ما تعطي معلومات موثوق منها مقابل دفع مبلغ مالي مقبول نوعاً ما.⁽²⁾

- **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية و الاستعلامات التجارية...و غيرها، وتعطي معلومات تقنية و سياسية و اقتصادية و قانونية و تجارية.

- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات و الصحف التي تنشر من طرف الصحافة المختصة أو حصص الراديو و التلفزيون.

- **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم المنتج...).

3. تحليل المعلومات المحصل عليها و البحث عن الأهم منها ووضعها في شكل وثيقة (تقارير)

لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق.

لكن و رغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها تبقى غير كافية من أجل إجراء دراسة سوق شاملة،

لهذا يستوجب الأمر اللجوء إلى المعلومات الأولية.

(2) المعلومات الأولية: وهي تلك البيانات التي يقوم الباحث بنفسه، أو عن طريق من يمثله بجمعها و تسجيلها وتحليلها و تفسيرها و عرضها لتخدم غرض البحث⁽³⁾، وتنقسم تقنيات جمع المعلومات الأولية إلى قسمين هما:⁽⁴⁾

• **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:168.

(2) Daniel Caumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998, P : 22.

(3) Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996 ، P: 49.

(4) ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص:168.

- **تقنيات كيفية:** و هدفها الأساسي هو الإجابة عن السؤال **لماذا؟** ، و التي تكون الإجابة عنه عن طريق الدراسات الكمية غير كافية، من خلال فهم الحقيقة القاعدية لسلوكيات و آراء أو مواقف المستهلكين (أي البحث عن أسباب الكبح و التحفيز)، و تعتبر المقابلة و الملاحظة المباشرة من أهم الأساليب الكيفية.
- و يمكن تلخيص كل هذه التقنيات من خلال الجدول التالي:

جدول(04): التقنيات الكمية و الكيفية لدراسة السوق

خصائص التقنية				أنواع التقنيات	
سلبياتها	إيجابياتها	طريقة تحضيرها	تعريفها	الكم	الكيفية
- ارتفاع التكاليف (خاصة الوقت). - صعوبة أخذ المواعيد خاصة إذا كان المبحوث شخص مختص). - طول فترة الإجابة.	- غنى المعلومات نتيجة لحرية تعبير الفرد. - إمكانية مضاعفة الاتصال (كل فرد مبحوث يقود إلى مبحوث آخر) مما يمكن من الحصول على معلومات هامة.	- تحديد هدف المقابلة. - تحديد عدد المقابلات. - تحضير أسئلة المقابلة. - اختيار الباحثين تبعاً لهدف المقابلة.	هي نقاش معمق بين الباحث و المبحوث و قد تكون: <u>مباشرة</u> : أي دون وجود حدود ما بين البحث و المبحوث (نقاش حر). <u>غ. مباشرة</u> : أي إتباع استمارة أسئلة.	الكم	الكيفية
- إمكانية اختلاف السلوك الحقيقي عن السلوك الملاحظ خاصة بالنسبة لنوع الملاحظة في المخبر. - استحالة شرح الحوافز و الموانع المفسرة للسلوك الملاحظ و عدم إمكانية تعريفه بشكل محدد.	- إمكانية معرفة السلوك الحقيقي للأفراد. - تجاوز انحراف النتائج عن التأثيرات المتوقعة من قبل الباحث على الفرد الملاحظ.	هي نفسها المتبعة في تقنية المقابلة.	تتمثل في مراقبة سلوك الأفراد ضمن حالة معينة، وتكون إما: <u>داخل الحالة</u> : أي ملاحظة الباحث لسلوك الأفراد داخل مكان البحث. <u>الملاحظة بالمشاركة</u> : وفيها يندمج الباحث مع الأفراد محاولة منه لفهم سلوكياتهم. <u>الملاحظة في المخبر</u> : يوضع المبحوثين في مكان خاص و يحاول دراسة سلوكهم.	الكم	الكيفية
يستمد الاستبيان إيجابياته و سلبياته من إيجابيات و سلبيات طريقة إدارته (التكلفة، سرعة الحصول على إجابات موثوق منها، طول الاستبيان، وطبيعة و توزيع الأفراد المستجوبين) حيث نجد : - بالنسبة للاستبيان وجها لوجه يكون مرن و لكنه من جهة أخرى مكلف. - بالنسبة للاستبيان عن طريق المراسلة يكون أقل تكلفة و لكن غالبا ما يكون معدل الإجابة ضعيف، إضافة إلى عدم الجدية في حالة الإجابة....و هكذا.		في مرحلة أولى يكون هناك اجتماع مسبق بين مسؤولي الدراسة و الباحثين من أجل تحديد دلائل البحث و السذي يشمل: - النصح المتبعة. - شبكات الحصص المحتملة. - المكان. - المدة. - تقديم الأسئلة (مفتوحة، مغلقة). تحديد العينة.	يتمثل في استجواب أفراد ينتمون إلى عينة ممثلة حول الزبائن الحاليين أو المحتملين و قياس رد فعلهم تجاه النشاطات التجارية، و استغلال الأجوبة المحصل عليها فيما بعد، وقد يكون: - وجها لوجه. - عن طريق الهاتف. - عن طريق المراسلة. - عن طريق الانترنت.	الكم	الكيفية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على:

- § P.Amereim, Etude de marché, Nathan, Paris, 2000.
 § Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996.
 § Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing, Chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
 § Laurent Hermel, La recherche marketing, Economica, Paris, 1995.

فهناك إذن عدة طرق لجمع المعلومات و يتوقف الاختيار منها على هدف الدراسة و درجة الدقة المراد الحصول عليها و أيضا الإمكانيات المتاحة.

2.3.2.1. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق:

هناك عدة أخطاء ينبغي تفاديها عند القيام بدراسة السوق، لأنها قد تؤدي إلى ظهور نتائج سلبية، ومن بينها:⁽¹⁾

- عدم تحديد أهداف الدراسة بشكل جيد.
- تجاهل المصادر المجانية للمعلومات.
- تكليف هيئات أخرى بالدراسة دون القيام بالمتابعة الشخصية.
- اختيار طريقة سيئة لتقديم المعلومات.
- عدم تمثيل العينة للمجتمع المدروس.
- الصياغة السيئة للأسئلة.

فدراسة السوق تعتبر مرحلة جد هامة قبل الشروع في تجسيد المشروع لذا ينبغي الحذر عند الحصول على المعلومات و عدم التماذي في البحث عنها لأن ذلك سيكون مكلفاً. و بعد تحليل المعلومات المحصل عليها بكل دقة و التأكد من فعالية المشروع، يقوم صاحب المشروع في مرحلة لاحقة بالبحث عن مصادر الأموال اللازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

4.2.1. مرحلة البحث عن الأموال:

يعتبر تمويل المشروع أحد الشروط الهامة لانطلاق و استمرارية المؤسسة مستقبلا، لهذا فمن الضروري تحديد مختلف المصادر المالية و التي تتناسب و حاجياتها.

1.4.2.1. الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من:⁽²⁾

(1) **مصاريف الإنشاء:** و تتمثل في أتعاب المستشار القانوني، وإصدار الشهادات و الأوراق و مصاريف الإشهار الأولي، و كل المصاريف الأولية بصفة عامة.

(2) **الاستثمارات:** مثل مصاريف إنشاء المحل، و مصاريف اقتناء التجهيزات (آلات، و معدات النقل..)

(3) **الودائع و الكفالات المدفوعة:** مثل الإيجار و الضمانات المدفوعة.

(1) Christine Panon-Mandet, La Création et la reprise d'une entreprise hôtelière et touristique, Ellips, Paris, 1998, P : 13.

(2) Trouver des financements, Consulté dans le Site :

[Http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html](http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html), 11/04/2004.

4) **الاحتياجات من رأس المال العامل:** هي عبارة عن مبلغ من المال يستعمل بشكل دائم من أجل الحيازة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوء تقدير احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يدخل مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

2.4.2.1. مصادر التمويل:

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

1) **الأموال الخاصة:** وتتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة و الأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، و يكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق و النمو، و هو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه، كما تمكنه من الحصول على قرض بسهولة.⁽¹⁾

و المساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبًا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبرًا على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

2) **التمويل الخارجي:** لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المنشئ ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، و لكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، و يتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية للمنشئ في التصرف في سلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير و عد بأن نفس السلع أو سلع مثيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة و الخطر السائد⁽²⁾، و تتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:

- حجم الأموال المطلوبة.

- المردودية.

- القدرة على التسديد (تتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها).⁽³⁾

و يمكن تلخيص مختلف مصادر التمويل الخارجية من خلال الجدول التالي:

(1) Institut du développement Marseille, Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Hamattan Edition, Paris, 1995, P : 35.

(2) Farouk Bouyakoub, L'entreprise et le financement bancaire، Casbah Edition, Alger, 2000, P : 17.

(3) Hervé Hutin, Tout la finance de l'entreprise, 2ème édition, Les Editions d'Organisation، Paris, 2002, P : 17.

جدول(05): مصادر التمويل الخارجية

مصادر التمويل	شكل التمويل
- الدولة (تشجيع إنشاء مؤسسات) . - الهيئات المحلية	مساعدات
- الهيئات المحلية. - شبكات المقاوله. - تنظيمات أخرى مثل صناديق التقاعد.	قروض دون ضمانات و قروض تضامنية
- بعض البنوك التجارية و التي عادة ما تمنح قروض مقابل ضمانات و لفترة قصيرة أو متوسطة الأجل.	قروض بنكية
- رأس المال المخاطر: هو عبارة عن قيام مؤسسات مالية متخصصة بتقديم أموال تأتي من المحيط الخارجي لمؤسسات جديدة تحتاج إلى أموال من أجل أن تنمو، وهدف مؤسسات رأس المال المخاطر هو المساهمة بجزء من رأس المال، و بيع هذه المساهمة بقيمة أكبر عندما تكون قيمة المؤسسة أكبر (غالب ما تكون في البورصة) .	مساهمة في رأس المال
- هيئات القروض المتخصصة.	قروض متوسطة و قصيرة الأجل.
- البنوك. - التنظيمات المختصة.	القرض الإيجاري

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

§ Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.

§ Blandine Leperche, « La nouvelle odyssee du capitalisme » Cité in : Problème économique , La documentation française, N° 2704 – 2705, Mercredi 14–21 Mars 2001.

و هذه هي أهم مصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها صاحب المشروع و التي يتوقف الاختيار منها على حاجاته الفعلية، و التي يجب تبريرها و توضيحها لتلك المصادر من خلال ما يعرف بمخطط الأعمال.

5.2.1. مرحلة تحضير مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشيء المؤسسة، و التي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و استراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية، و خاصة حاجات التمويل في الشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي

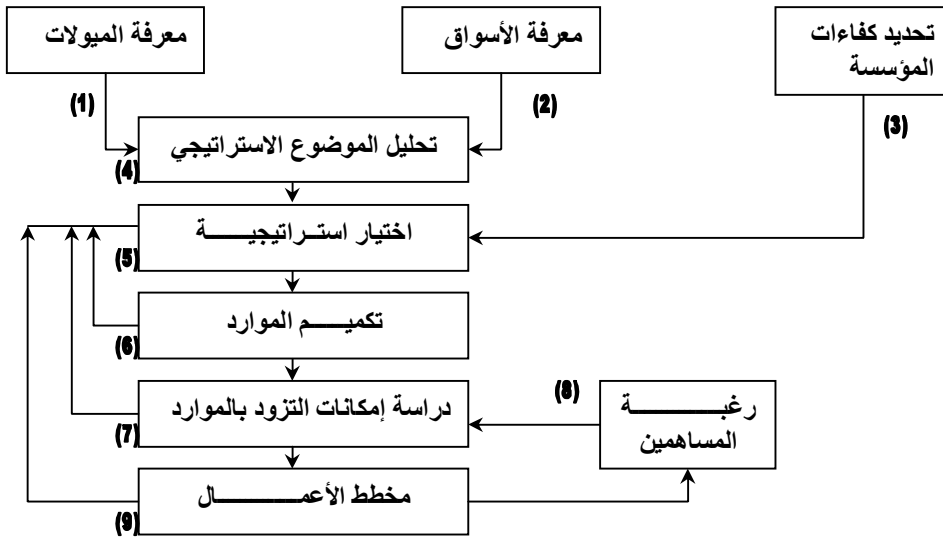
أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداده بالطريقة الصحيحة
يضمن اهتمام و ثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.⁽¹⁾

و من أجل إعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد
المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

1.5.2.1. مراحل إعداد مخطط الأعمال:

هناك تسع مراحل أساسية يجب اتباعها من أجل تحضير مخطط الأعمال، و التي يمكن إيجازها
في الشكل الموالي:

شكل(03): مراحل إعداد مخطط الأعمال



المصدر: Claude Maire, Le business plan, 3ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, P : 50.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المراحل من (01) إلى (04) تعبر عن مراحل للتزود
بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة، أما المرحلة الخامسة فتحدد الاستراتيجية المتبعة
و التي سوف تكون مؤقتة، لأنها لن تكون فعلية إلا بعد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة.

2.5.2.1. مكونات مخطط الأعمال:

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين و الشركاء و المستثمرين حول المشروع ينبغي
أن يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية:

⁽¹⁾Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, P : 164.

(1) ملخص و هدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المنشيء يريد مباشرة نشاط جديد، و أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال و مردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، و إن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.⁽¹⁾

(2) مواصفات المؤسسة: و تتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط و ما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن... أو غير ذلك، و الصناعة التي تنشط فيها.
- اسم المؤسسة التجاري و اسم منتجها و الذي يفضل أن يكون سهل التركيز.
- الموقع الجغرافي و التنافسي الحالي و المستقبلي.
- الشكل القانوني.
- الملاك و المساهمون.

(3) و صف النشاط: ويكون ذلك ما يلي:

- استخدام الزوج منتج / سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.
- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و المنافسين و ميولات السوق المستهدف.
- تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).
- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، وتحديد أسعارها، و طريقة استعمالها و صيانتها...).

(4) نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، و تشمل ما يلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك، و منتج / مؤسسة).
- المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، و السياسات الاقتصادية...).
- الموردين (عددهم، و موقعهم، و نقاط قوتهم و ضعفهم...).
- قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).
- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، و هل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتجات المنافسين...).

⁽¹⁾ Jack Quibel, « Business plan » Cité in : L'entreprise industrielle Sous la direction de Michel Baston et al, Technique de l'ingénieur, Paris, Janvier 2001, P : AG1030- 4.

- استراتيجية التسويق (المنتج ، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، و سبل ترقيتها، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

5) تحديد وسائل الإنتاج: و في هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج و طريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبنىات يتم ذكر أنواعه و مساحتها، و بالنسبة للآلات و التجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها و توضح طريقة تركيبها و الأعطاب و الصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين و قدراته، كما يتم شرح طرق العمل، و طرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، و كيفية إطلاق الطلبات، و تحديد مخطط الإنتاج الزمني و الذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت " Gantt " الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة و بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.*⁽¹⁾

6) المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية و التجارية.

- المرودية المتوقعة.

- رقم الأعمال و حسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.

- الميزانية الافتتاحية الشاملة و المفصلة للأصول و الخصوم و التي تتضمن كل التكاليف

المتعلقة بالموارد البشرية، و التراخيص، و الإشهار...و غيرها.

- التدفقات النقدية المتوقعة و التي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

7) إدارة الموارد البشرية: و يتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، و تحديد العلاقة بينها، و طرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، و الاختصاصات الواجب توفرها، و برامج التكوين الداخلية و الخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

8) الاستراتيجيات: من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات و التحليل و القرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء و نمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

• **الأهداف:** و هنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها⁽²⁾، و عادة

* يستعمل مخطط غانت الزمني أيضا بالنسبة لوظيفة التسويق، و الموارد البشرية، و أيضا لإعداد المخطط الزمني العام.
(1) Emanuel Monod, La méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P : 71.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 41.

ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، و مساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو و التشغيل، و المنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.⁽¹⁾

- **نوع الإستراتيجيات المتبعة:** و الأمر يتعلق باختيار استراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات و التي تتلاءم مع وضعية المؤسسة⁽²⁾ ، و من بينها نجد إستراتيجية التركيز، و التنوع، و القيادة بالتكلفة، و التمايز.... إلخ.
- **طرق تحقيق الإستراتيجيات:** فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، و البحوث و العلاقات اللازمة لذلك.

(9) الأخطار: و نسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تتجم عن عدم الأكادة و التي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، و لتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لضرورية.
- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، و هذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

و بالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية و التقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط، و هذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة.

6.2.1. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:

سنحاول في هذا العنصر القيام بدراسة الأشكال القانونية للمؤسسة، و الضرائب و الحقوق الجبائية الناتجة، و التي تخضع لها المؤسسة منذ نشأتها و إلى غاية حلها.

1.6.2.1. حقوق التسجيل المرتبطة بالهيكل:

يتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان له ذمة مالية مستقلة، و يعرف هذا الكائن بالشخص المعنوي، حيث أن عملية إنشاء أو تعديل أو حل الشركة يجعل هذه الأخيرة تخضع إلى حقوق نوجزها في الجدول التالي:

⁽¹⁾ Emanuel Monod, Op.Cit, P : 42.

⁽²⁾ Jack Quibel, Op.Cit, P : AG1030-5.

جدول(06): الالتزامات الناتجة عن إنشاء أو تعديل أو حل الشركة

مراحل حياة المؤسسة	الضرائب و الرسوم الناتجة
مرحلة الإنشاء	يحصل الشريك على حقوق اجتماعية مقابل تقديمه لجزء من رأس المال مثل الاستفادة من عدد من الأسهم أو جزء من الأرباح مقابل تحمل بعض الأخطار، وتخضع هذه الحصص إلى معدل تسجيل يقدر بـ 1% من المبلغ الكلي الممنوح.
	الشريك هنا لا يحصل على حقوق اجتماعية و لن يتحمل أي أخطار حيث يتم مكافأته بشكل فوري، أو تتعهد الشركة بتحمل الديون الخاصة به، أو أن يصبح حامل سندات صادرة من الحكومة، وقد يكون ذلك في شكل: - تنازل عن العقارات: و ينتج عنه تسديد إشهار عقاري بنسبة 2% و حقوق تسجيل بنسبة 8%. - محل تجاري: ينتج عنه رسم تحويل الملكية بمعدل 8% أما البضائع الجديدة فمعدلها 3%.
	زيادة رأس المال - في حالة إصدار أسهم جديدة للاكتتاب أو سندات فإنها تخضع لنفس القواعد المطبقة في مجال إنشاء الشركات التي تمت الإشارة إليها سابقا. - في حالة زيادة رأس المال عن طريق ضم الأرباح غير الموزعة، فيجب أن تخضع إلى معدل 1%.
تعديلات في عقد الشركة	تخفيض رأس المال عندما تخفض المؤسسة من رأس مالها من أجل امتصاص الخسائر تخضع لحق ثابت يقدر بـ 500 دج، أما إذا كان سبب التخفيض هو الارتفاع الكبير في رأس المال فتخضع إلى معدل يقدر بـ 2% من المبلغ المخصص.
	تغيير الشكل القانوني - بقاء الشخص المعنوي نتيجة لتغيير الشكل القانوني ينجر عنه دفع مبلغ 500 دج. - ظهور شخص معنوي جديد ينجر عنه تطبيق رسوم إنشاء شركة جديدة المذكورة سابقا. - تمديد عقد الشركة قبل انتهاء فترة حيلتها ينجر عنه دفع 3% من صافي المركز المالي لها، وفي حالة التمديد بعد انتهائها تدفع الرسوم مثلما لو كانت جديدة.
	حل الشركة تخضع عملية حل الشركة إلى حقوق ثابتة تقدر بـ 3000 دج.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على:

- تلجة نوال جغوف، محاولة تقييم الضغط الجبائي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ما بين الفترة 1996 – 2000، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
- قانون المالية لسنة 2002، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 79، المؤرخ في 23 ديسمبر 2001.
- قانون المالية لسنة 2005، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، المؤرخ في 30 ديسمبر 2004.

1.2.6.2. الضريبة على أرباح الشركات:

يتم فرض هذه الضريبة عندما تحقق الشركات أرباحا، و قد تكون هذه الشركات خاضعة لها إجبارياً أو اختياريًا.

(1) الشركات الخاضعة إجبارياً: و تشمل ما يلي:

● **شركات المساهمة:** وتتميز بما يلي:

- تجزئة رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و القابلة للتداول.
- لا يتحمل الشركاء المسؤولية إلا في حدود ما قدموه من رأس المال، فلا يكتسب الشركاء صفة التاجر.
- يبلغ الحد الأدنى للشركاء سبعة.⁽¹⁾
- يبلغ رأس مال الشركة خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل في حالة التأسيس المتتابع عن طريق اللجوء العلني للادخار، و مليون دينار جزائري في حالة التأسيس الفوري.⁽²⁾
- تسمى الشركة باسم تجاري و يكون متبوع أو مسبوق بذكر شكلها و مبلغ رأسمالها، كما يجوز إدراج اسم أحد الشركاء أو أكثر في تسميتها.⁽³⁾
- تحل بقرار من الجمعية العامة غير العادية قبل حلول آجالها، أو بحكم من المحكمة أو خفض عدد المساهمين إلى أقل من الحد الأدنى القانوني، أو خفض رأس مالها إلى أقل من الربع.⁽⁴⁾

- **شركة التوصية بالأسهم:** تتميز بتقسيم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول، و تضم نوعان من الشركاء⁽⁵⁾، شركاء متضامنون لهم صفة التاجر و مسؤولون بصفة دائمة عن ديون الشركة، و آخرون موصون و لهم صفة المساهمين فقط، و لا يقل عددهم عن الثلاثة، كما لا يتم ذكر أسمائهم في تسمية الشركة، و يتحملون الخسائر في حدود الحصص التي ساهموا بها فقط.
- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** و لها الخصائص التالية:

- تتكون من شركاء لا يتمتعون بصفة التاجر، فلا يتحملوا ديون الشركة إلا في حدود ما قدموه من حصص، و هذا ما يجعلها تشبه شركات المساهمة مع تميزها عنها بالاعتبار الشخصي السائد بين الشركاء.
- يتحدد الحد الأدنى لرأس مال الشركة بـ 100.000 دج، ينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج، و إذا أصبح رأس مالها أقل من الحد الأدنى القانوني فيجب أن تقوم الشركة خلال سنة برفعه إلى الحد القانوني، أو أن تتحول إلى شركة ذات طابع آخر.

(1) المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

(2) المادة 594 من القانون التجاري الجزائري.

(3) المادة 593 من القانون التجاري الجزائري.

(4) المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري الجزائري.

(5) المادة 715 ثالثا من القانون التجاري الجزائري.

- لا تكون الحصص ممثلة في سندات قابلة للتداول، فلا يجوز إحالة حصص الشركاء إلى أشخاص أجنب، و لكن يمكن إحالتها و انتقالها إلى الورثة بكل حرية.

- يمكن أن تكون الحصص عينية أو نقدية، ولا يجوز أن تقدم في شكل عمل.

- يبلغ الحد الأدنى للشركاء شريكين، أما الحد الأقصى فيبلغ عشرين شريكاً، وفي حالة ما إذا تعدى عدد الشركاء عشرون شريكاً فيجب إرجاعه إلى الحد الأقصى، كما يجوز تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص وحيد، وتسمى في هذه الحالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة.⁽¹⁾

- في حالة خسارة ثلاثة أرباع رأس مال الشركة فيجب على المديرين الذين يشكلون أشخاص طبيعيين سواء كانوا شركاء أم لا، استشارة الشركاء للنظر فيما إذا كان يتعين إصدار قرار بحل الشركة، و إذا لم يتمكن الشركاء من المداولة على أتم وجه، جاز لكل من يهمله الأمر أن يطالب بحل الشركة أمام القاضي.⁽²⁾

(2) الشركات الخاضعة اختياريًا: و تضم الشركات التالية:

- **شركات التضامن:** و تتميز بما يلي:⁽³⁾
 - تنشأ بموجب عقد رسمي يتم نشره في جريدة محلية و جريدة الإعلانات القانونية.
 - يتمتع الشريك بأهلية ممارسة الأعمال التجارية وهي تسعة عشر (19) سنة كاملة، و أن لا يكون في حالة إفلاس أو منع من ممارسة التجارة.
 - يكتسب الشركاء صفة التاجر، و غالباً ما ينتمون إلى أفراد العائلة الواحدة.
 - يكون الشركاء مسؤولين مسؤولية غير محدودة و بالتضامن عن ديون الشركة.
 - يبلغ الحد الأدنى للشركاء اثنين (02)، و ليس هناك حد أقصى.
 - لا يجوز تمثيل الحصص في سندات قابلة للتداول، كما لا يجوز تقديم حصص في شكل عمل إلا إذا كان العمل تقنياً.
 - تدار الشركة من طرف مدير أو عدة مدراء، و يمكن أن يتم اختيارهم من خارج الشركة، و يعينون في القانون الأساسي و يسمون مدراء غير اتفاقيين، و من ناحية أخرى يمكن أن يكون المدير شريك، و هنا نميز بين:

i. المدير القانوني: تثبت للشريك صفة المدير في حالة عدم تعيين القانون

(1) المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

(2) المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

(3) ارجع للمواد من 551 إلى غاية 563 من القانون التجاري الجزائري.

الأساسي للمدير، وفي هذه الحالة يعتبر كافة الشركاء مدراء للشركة.
ii. المدير الاتفاقي: إذا كان المدير شريكاً، وعين في القانون الأساسي فإنه يتم تعيينه مسيراً بمقتضى اتفاق الشركاء.

- تحل الشركة عند توافر الحالات التالية:

i. عزل المدير الشريك: إذا كان جميع الشركاء مديريين سواء كان المدير قانوني أو اتفاقي فلا يجوز عزل أحدهم من مهامهم إلا باجتماع للأعضاء الشركاء الآخرين، ويترتب عن هذا العزل انحلال الشركة ما لم ينص على غير ذلك في القانون الأساسي.

ii. وفاة الشريك: ما لم ينص على خلاف ذلك في القانون الأساسي.

iii. إفلاس الشريك أو منعه من ممارسة التجارة أو فقدان للأهلية.

● شركات التوصية البسيطة: و تتمتع بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- تتكون شركة التوصية البسيطة من شركاء متضامنون وهم الذين يعتبرون شركاء حقيقيين، و شركاء موصون ولا يسألون إلا في حدود ما قدموه من حصص للشركة.
- لا يتمتع الشريك الموصي كالشريك المتضامن بصفة التاجر، ولذلك لا يخضع للالتزامات المترتبة عن هذه الصفة.
- تحل الشركة في حالة وفاة شريك متضامن أو انسحابه، ولا يترتب هذا الأثر عند وفاة الشريك الموصي، أما إذا توفي شريك متضامن، وكان هذا الأخير هو الوحيد في الشركة فتحل الشركة أو تحول إلى شركة أخرى خلال السنة.

● شركة المحاصة: و تتميز بما يلي:⁽²⁾

- أنها شركة خفية لا تظهر للغير، وليس لديها شخصية معنوية.
- يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة و شكلها و نسبتها.
- يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي، ويكون ملزماً لوحده، وحتى في حالة كشفه عن رأس مال الآخرين و دون موافقتهم.
- لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء في شكل سندات قابلة للتداول.

نشير إلى أن الضريبة على الربح الصافي يتم حسابها على أساس الربح الصافي الذي يمثل

(1) المادة 563 من القانون التجاري الجزائري.

(2) المادة 795 من القانون التجاري الجزائري.

الفرق بين الإيرادات و التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل ممارسة نشاطها و تحقيق نتائجها.

3.6.2.1. الرسوم و الضرائب ذات الطابع المهني:

تكون الشركة مطالبة بدفع ضرائب و رسوم ذات طابع مهني كالرسم على النشاط المهني (TAP) الذي يُفرض عليها عندما تمارس نشاطًا يدر رقم أعمال، والرسم العقاري (TF) الذي يُفرض على الأملاك المبنية و غير المبنية، والدفع الجزافي (VF) الذي يتم دفعه بمناسبة تقديم أجور ومرتبات ومعاشات.

و تلعب المؤسسة أيضاً دور المحصل للرسم على القيمة المضافة (TVA)، و ذلك اعتماداً على آلية الحسم، فأى مؤسسة مطالبة بدفع هذا الرسم مهما كان شكلها القانوني.⁽¹⁾

فهذه إذن أهم الجوانب القانونية التي يجب أن يأخذها المنشيء أو صاحب المشروع بعين الاعتبار قبل البدء في نشاطه.

7.2.1. مرحلة الانطلاق و المراقبة:

تمثل مرحلة الانطلاق الخطوة الأولى لتجسيد الهدف الذي تم تحديده في مخطط الأعمال، وقبل البدء في مباشرة نشاط المؤسسة قد يقوم صاحبها بتعديل و مراجعة ميزانية الصندوق، إضافة إلى مراجعة أهدافه و مخططاته في حد ذاتها من أجل أن يستخرج بعض التغييرات التي يمكن أن تتخلل أنشطة الأسابيع الأولى و الأشهر الجارية، كما ينبغي عليه أيضاً التحضير من أجل القيام بالافتتاح الرسمي لمؤسسته، و التأكد من أن كل شيء يسير حسب ما تم التخطيط له و دون أي عائق، لأنه غالباً ما يصعب محي الانطباع الأول لدى الآخرين.

كما يقوم بالتأكد من أنه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذين يملكون الكفاءات اللازمة، و أنه قام بوضع سلم الأجور المناسب، كما يعمل على توفير ظروف جيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات حسنة مع الموردين و المقرضين و المستثمرين و ممثلي الدولة و الهيئات المحلية و خاصة الزبائن⁽²⁾، و مبدئياً يمكن اعتبار المشروع ناجحاً إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير، و كان مستوى الأداء جيد، و توفرت درجة عالية من الحماية، و التكاليف معقولة، و أن يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقة كلفة/خدمة أو منتج.⁽³⁾

(1) Direction générale des impôts, Op.Cit, P : 29.

(2) Pierre.G Bergeron, La gestion Dynamique, 3ème édition, Gaëtan morin éditeur, Bibliothèque national du Canada, Montréal, 2001, PP : 794-795 .

(3) Henri-Pierre Maders, Etienne Clet, Comment manager un projet, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P : 100.

وبالتالي يبقى على المنشيء تحديد الإستراتيجية العامة لمؤسسته التي تضمن استمرار نشاطها.

3.1. المحيط و استراتيجية المؤسسة الصغيرة:

يلعب المحيط دوراً هاماً في التأثير على عمل المؤسسة، وبالتالي على استراتيجيتها العامة، ويعتبر الفشل في التكيف مع أحد الأسباب الأساسية لفشلها، لهذا سنتطرق في هذا العنصر إلى المحيط و مختلف مكوناته، و تأثيره على استراتيجية المؤسسات الصغيرة.

1.3.2. محيط المؤسسة الاقتصادية:

يمكن النظر إلى المحيط من زاوية العناصر الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على أدائها، و تتمثل هذه العناصر في أسواق المؤسسة، و الجو السياسي و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية⁽¹⁾، وبالتالي يمكن تقسيم عناصر المحيط و خصائصه كما يلي:

1.1.3.2. مكونات المحيط:

تنقسم العناصر الخارجية المؤثرة على الخيارات و التصرفات الاستراتيجية إلى:

(1) **البيئة العامة:** و تشمل كل العوامل التي تبقى خارج إطار المؤسسة، و نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

● **التكنولوجيا:** تعرّف التكنولوجيا بأنها « مجموعة من المعارف و الإمكانيات و المهارات المنظمة من أجل رفع كفاءة الإنتاج »⁽³⁾، فالتغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة تمثل أحد الأبعاد الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية، لأن الفشل في التوقع و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفاً للغاية.

● **الحكومة:** إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيوداً استراتيجية أو تبرز فرصة استراتيجية، و من بينها الإعفاءات و التخفيضات الضريبية التي تقدمها الحكومات للمؤسسات الصغيرة.

● **الديموغرافية:** و من بينها عوامل السن، و الدخل، و التعليم، و الموقع الجغرافي، و الديانة... إلخ.

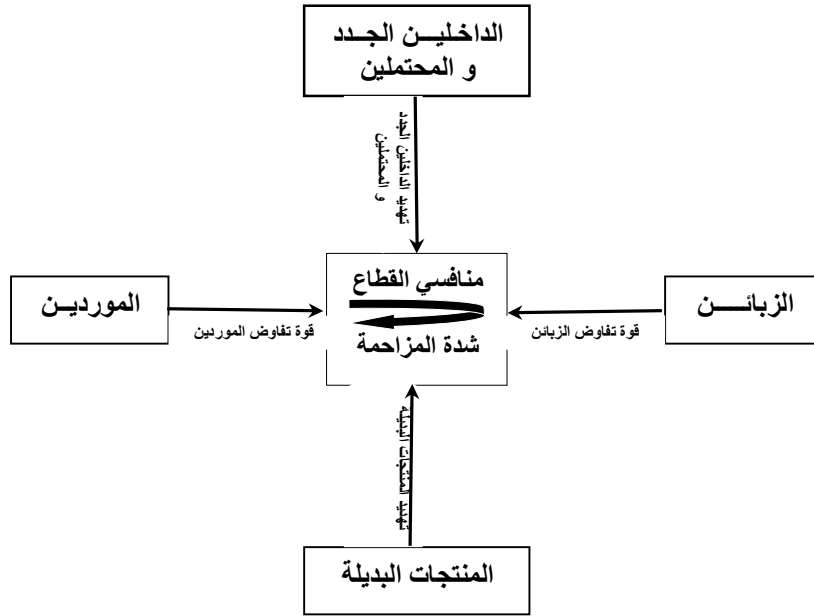
(2) **بيئة الصناعة:** يعرف بوتر "M.Porter" الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات بديلة، و حسب رأيه هناك خمس قوى خارجية تحدد مردودية القطاع و التي تؤثر على الأسعار و التكاليف و الاستثمارات، و التي يمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:

(1) Olivier Torrès – Blay, Economie d'entreprise, Economica, Paris, 2000, P : 84.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص: 149.

(3) Christian Marmus, Politique générale, Economica, Paris, 1992, P : 342.

شكل (04): نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر



المصدر: Michael Porter , traduit par Philippe de La Vergne, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000,P : 43.

من خلال هذا الشكل نجد أنه هناك خمس تؤثر على محيط المؤسسة، وتتمثل في:

- **الزبائن:** تؤثر قوة الزبائن على الأسعار المطبقة من طرف المؤسسات و أيضا على التكاليف و الاستثمارات⁽¹⁾، لهذا فدراسة الزبائن لا تكتف المؤسسة بالتأكد من تواجدهم على مستوى السوق فحسب بل يجب أيضاً تحديد:

- الكميات المشتراة.

- تكلفة التبديل.

- مدى تحسس الزبائن بالأسعار، أي السعر الإضافي الناتج عن تميز المنتج و صورة العلامة.

- **منافسي القطاع:** إن تحليل الطلب ليس له أي معنى إذا لم نتجه إلى عرض المنافسين، ولهذا يجب على صاحب المشروع أن يدرس منتوجاتهم و حصصهم السوقية، و نقاط قوتهم و ضعفهم و إستراتيجيتهم، و هذه الدراسة تسمح بدراسة الأسعار و التكاليف و مواصفات منتوجه و محاولة التمييز به.⁽²⁾

⁽¹⁾ Ibid, P : 16.

⁽²⁾ J.P.Benadet, A.Bouchez, Précis de marketing, Nathan, Paris, 2002, P : 18.

● **الداخليين الجدد و المحتملين:** فتهديد الداخلين الجدد والمحتلمين قد يضع سقف للأسعار و نماذج للاستثمارات الضرورية من أجل ردع المؤسسات الجديدة للدخول في القطاع، ولهذا فبالنسبة لمؤسسة جديدة قد تجد الكثير من حواجز الدخول مثل أثر اقتصاديات الحجم الذي تتمتع به المؤسسات الكبرى إضافة إلى صورة علامتها التجارية، والحاجة للأموال وسياسة الحكومة والتي كثيراً ما نجدها تشجع المبادرات و المشروعات الصغيرة.

● **قوة مفاوضة الموردين:** تحدد قوة مفاوضة الموردين تكاليف المواد الأولية و وسائل الإنتاج الأخرى، كما تتمثل هذه القوة في تهديدهم برفع أسعار منتجاتهم و بالتأثير على جودة المنتجات، كما ترتبط هذه القوة بمدى تمركز الموردين، أي أن المؤسسة قد لا تجد مورداً خارج هذه المجموعة أو أن تغييره و هذا ما قد يكلفها كثيراً، أو أن يصبح المورد منتج نهائي لمنتجات المؤسسة التي كانت تحصل على مواردها (المواد الأولية) منها.

● **تهديد المنتجات البديلة:** و تهديدهم يكمن في مدى قدرة منتجي السلع البديلة على تقديم أفضل علاقة منتج / جودة، و ما إذا كان هذا المنتج لا يشكل أي تكلفة إضافية للزبائن. و تحليل الصناعة يهدف عموماً إلى:

- تحديد الحجم الحالي و المتوقع لهذه الصناعة.

- تحديد نظم التوزيع.

- تحديد الاتجاهات و التطورات التي تحدث فيها.

- تحديد درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج.

و تحديد العناصر التي يشملها المحيط لا يكفي لأن تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الملائمة لهذا ينبغي أن تقوم بتحديد خصائصه.

2.1.3.1. خصائص المحيط الخارجي:

يمكن أن يكون المحيط بسيط و مستقر، و متجانس و عدائي، أو العكس، و هذه هي أهم الخصائص

التي قد يتميز بها المحيط، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:⁽¹⁾

(1) درجة بساطة المحيط: كل مؤسسة يمكن أن تتوقع على مستوى سلم من القيم أخذة بعين الاعتبار درجة بساطة المحيط، و لهذا يمكن استخلاص حالتين:

- حالة بساطة المحيط، و هذا ما يجعله سهل، و بالتالي يشجع التركيز.

- أن يكون المحيط في حالة تعقيد، و هذا يتطلب متغيرات و كفاءات كبيرة من أجل التحكم

⁽¹⁾ Olivier Torrès – Blay, Op.Cit, P : 85.

فيه، وبالتالي وجود أفراد أكفاء من أجل تنمية اللاتمرکز.

(2) درجة استقرار المحيط: يفسر عدم استقرار المحيط بعدد و درجة، وكثافة التغيرات، فعندما يكون المحيط قليل التغير ينتج عن ذلك عدم تغيير في الإجراءات و القواعد المتبناة و العكس، أي إذا كانت التغيرات كبيرة و عديدة و حادة فهذا يتطلب إعادة تهيئة القواعد و الإجراءات بصورة دائمة و بالتالي القيام بمراقبة و تعديلات فورية.

(3) درجة تجانس المحيط: فالمحيط المتجانس يشجع تجمع الوحدات على مستوى قاعدة متكاملة، فالمؤسسة أحادية النشاط تكون سوقها متجانسة، وهذا ما يدفع بها إلى تبني هيكل وظيفي، أما المؤسسة متعددة الأنشطة أين كل نشاط له وسائله الإنتاجية و طرق بيع خاصة، يتطلب من المؤسسة تبني هيكل الأقسام.

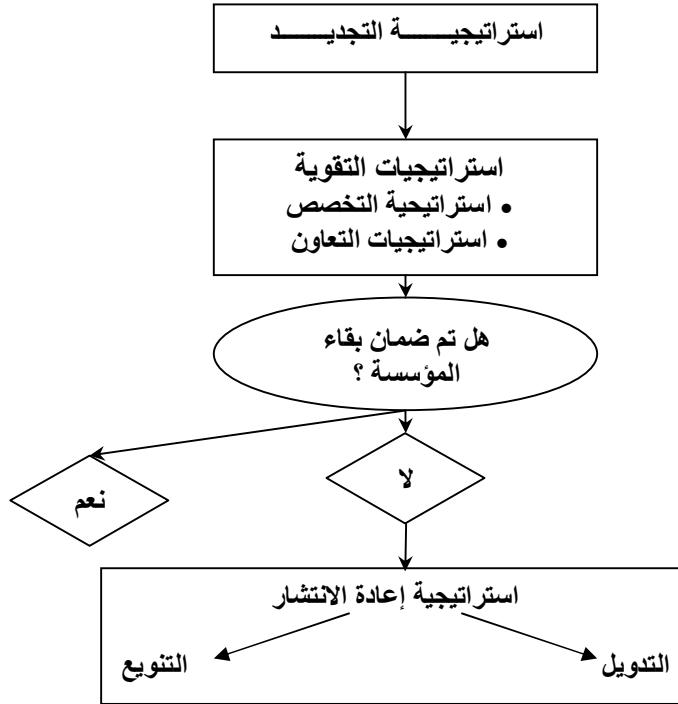
(4) درجة عدائية المحيط: العدائية يمكن أن تفسر بالتهديدات المتواجدة على مستوى المحيط، ففي حالة مؤسسة كبيرة تعمل في إطار احتكار تام فإن درجة العدائية تكون ضعيفة، و العكس بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

تلك هي أهم الصفات التي يمكن أن نجدها داخل المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تؤثر على محيطها الداخلي و على وظائفها، و التي تنعكس على مستوى الإستراتيجية التي سوف تختارها أخذًا بعين الاعتبار الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.

2.3.1. استراتيجية المؤسسات الصغيرة:

إن الخيارات الإستراتيجية كثيرة التنوع، و نجدها في أغلب الدراسات الحالية، والتي يمكن اقتراح تحليل تعاقبي لها من أجل تحديد استراتيجية المؤسسات الصغيرة، والتي تهدف أساسًا إلى تعظيم فرص استمرارها و بقائها، ولهذا نجد إستراتيجيات دفاعية و أخرى هجومية، و هذه الأخيرة ربما هي أفضل طريقة للدفاع، لذا تأتي في المركز الأول و التي تترأسها استراتيجية التجديد، ولكن نتيجة للعقبات التي يمكن أن تعترضها من خلال توفير الإمكانيات الكبيرة اللازمة للاستمرار فيها، قد تذهب هذه المؤسسات إلى نوع آخر من الإستراتيجيات و هي إستراتيجيات التقوية (التخصيص و التعاون)، و إذا كانت عوامل هذه الأخيرة كثيرة التهديد ينبغي البحث عن أرضية جديدة لأنشطة المؤسسة، باستخدام إستراتيجيات إعادة الانتشار، و يمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل(05): الترتيب التعاقبي للخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة



المصدر: Bertrand Sporta, « Stratégie des petites et moyennes entreprises », Cité in Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome III, Economica, Paris, 1989, P : 2730.

و يمكن عرض هذه السيرورة من خلال ما يلي:

1.2.3.1. استراتيجيات التجديد:

تعني كلمة التجديد لدى البعض الاكتشافات التكنولوجية التي تمس مختلف أنشطة المؤسسة⁽¹⁾، ويشكل التجديد أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وذلك يرجع إلى سببين رئيسيين، الأول هو مشترك بالنسبة لجميع المؤسسات و مهما كان حجمها، و هو أن التجديد يمثل الوسيلة الممتازة لخلق طاقة تتطور على المدى الطويل، و السبب الثاني و هو خاص بالمؤسسات الصغيرة و يتعلق بالحصول على قدرة و ميزة تنافسية للبقاء تجاه المؤسسات الكبيرة التي عادة ما تستفيد من أثر اقتصاديات الحجم.

(1) المؤسسات الصغيرة و التجديد: و نشير هنا إلى ثلاث نقاط أساسية:

- أن المؤسسات الصغيرة هي السبقة في ميدان التجديد حيث كانت هي أكبر المؤسسات المجددة في القرن العشرين.

⁽¹⁾ Michel Robert, Marcel Deveaux, Stratégie pour innover, Dunod, Paris, 1996, P : 17.

- يمكن أن يمس التجديد مختلف قطاعات النشاط، ولكنه يبرز بصفة كبيرة وواضحة في بعض الصناعات مثل التجهيزات الطبية و العلمية، كما تكون عملية التجديد مهمة جداً من أجل تحديث القطاعات الناضجة و لاسيما في وسائل الإنتاج.

- هناك مصاعب عديدة تواجه المؤسسات الصغيرة الرائدة في مجال التجديد، خاصة منها التسابق التكنولوجي.

ما يمكن استخلاصه هو تواجد أخطار عديدة تتجم عن إتباع هذه الإستراتيجية، وهذا ما يستوجب تسيير هذه الأخطار و تكييفها مع الأهداف المرجوة.

(2) سبل تسيير خطر إستراتيجية التجديد:

- الاستعانة بأفكار الآخرين (موردين، زبائن....) للقيام بالتجديد.
- البحث عن شركاء لتمويل عملية التجديد و طلب المرافقة و المساعدة.
- حماية التجديد من خلال القيام بتسجيل براءة الاختراع، و هذا في حالة ما إذا كانت عملية التجديد هذه نتج عنها اختراع جديد.
- عدم تركيز التجديد على التكنولوجيا و جعله أكثر شمولاً.

2.2.3.1. استراتيجيات التقوية:

تهدف استراتيجيات التقوية إلى التخلص من عامل أو عدة عوامل معرقلية للمؤسسة الصغيرة، و قد تكون في شكل تخصص أو تعاون.

(1) استراتيجية التخصص: يتمثل التخصص في مباشرة العمل في إطار نشاط خاص و محدد، والذي تقوم فيه المؤسسة بتركيز كل طاقاتها فيه بهدف تحقيق أفضل مستوى للكفاءة و محاولة خلق ميزة تنافسية⁽¹⁾.

و هذا النوع من الاستراتيجيات يحقق جملة من المزايا تتمثل في:⁽²⁾

- تفادي الاصطدام المباشر بالمؤسسات الكبيرة.
- تحديد المجتمع المستهدف بدقة مما يسمح بزيادة فعالية المؤسسة.

و مع هذا يبقى لها أيضا نقائص تكمن في:

- صعوبة تحقيق أهداف النمو.
- ارتفاع مستوى الخطر.

⁽¹⁾ Strategore, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 1997, P : 134.

⁽²⁾ Bertrand Sporta, Op.Cit. P : 2733.

- تضيق عدد المستهلكين، و انخفاض قوة التفاوض مع الموردين.

2) استراتيجية التعاون: عبارة التعاون جد واسعة، فهي تضم التحالفات و الشراكات التي تتبعها المؤسسات للاستفادة من أثر التكامل أو النمو من جهة، و تنفيذ بعض السيرورات من طرف مجموعة مقيدة بعقد للاستفادة من أثر مجموعة أكثر توسعاً أملاً في تحقيق مستقبل أفضل يضمها مع الآخرين من جهة أخرى، و هذا ما يطلق عليه **السلوك التضامني**.⁽¹⁾

وللاستفادة من هذه الاستراتيجية، ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- توفير المهارات و المعرفة التي تمكن المؤسسة من فرض نفسها تجاه الشركاء (قد يكونون زبائن أو موردين...) و خلق صورة جيدة لديهم تجعلهم يفكرون بأنها مؤسسة غير قابلة للإبدال.

- الاستفادة من الشراكة أو التحالف و المزايا التي تحققها بهدف ضمان استقلالية أكبر للمؤسسة مستقبلاً.

- الاستفادة من التعاون مع المؤسسات الكبيرة من خلال الدعم التكنولوجي و الشبكات التجارية.

أي أن استراتيجيات التعاون ليست فقط مصدر للخطر في جميع الحالات، بل هناك إيجابيات كبيرة ينبغي أن تسعى المؤسسة الصغيرة للوصول إليها.

3.2.3.1. استراتيجيات إعادة الانتشار:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تفادي العقبات التي تعترض المؤسسة الصغيرة و التي تواجهها في نشاطها الحالي، و يعتبر التنويع و التدويل أهم الأشكال الممكن تطبيقها في هذا المجال، ولكن المؤسسة الصغيرة ليست قادرة على لعب دور التنويع الكامل (أي نشاطات متعددة متواجدة على مستوى عدد كبير من دول العالم)، فهي تختار إما التنوع المحدود أي على مستوى الحدود المحلية و بين التخصص الضيق و المرفق بمرور إلى التدويل.

1) التنويع: يتعلق التنويع بقيام المؤسسة بتجديد إمكاناتها و استعمال مهارات جديدة في ميادين نشاط لم تكن متواجدة من قبل.⁽²⁾

و لكن ينبغي أن يكون هنالك حذر كبير من أجل الخوض في هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات الصغيرة، و هذا لأجل سببين هما:

(1) Patrick Joffre, Gérard Koenig, *Gestion Stratégique*, Litec, Paris, 1992, P : 52.

(2) Gerry Johnson et al , *Stratégique*, 2ème édition, Pearson éducation, Harlaw , 2002, P : 359.

• أولاً: إن الشائع حالياً هو " إعادة التركيز " حتى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وهذا الميل أدى إلى الاختلال بين المردودية و التنوع.

• ثانياً: بقاء عبارة التنوع محل جدال، فهل إعادة إطلاق نشاط قديم بشكل جديد هو عبارة عن تنوع ؟

لهذا ينبغي أن تأخذ المؤسسة الصغيرة بعين الاعتبار ما يلي:

- عدم الخلط بين التخصص و التنوع، فقد تكون مؤسسة معروفة في نشاط الألعاب البلاستيكية مثلاً، ولكنها تقرر التنوع، و ذلك من خلال إنتاج الألعاب الإلكترونية، مما يتطلب منها توفير مهارة كبيرة و هذا ما قد يشكل خطر كبير بالنسبة لها.

- انتقاء و تصفية الأفكار الجيدة من بين التي قد تكون مقترحة (حدس المسيرين، و رغبات العملاء...و غيرها).

- اكتساب مهارات كافية من أجل الانتقال إلى نشاط آخر.

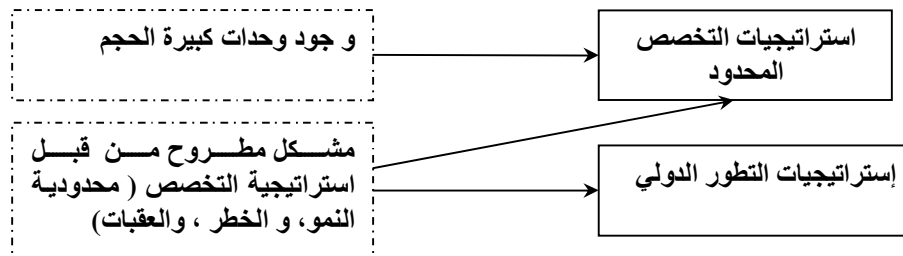
- التنظيم من أجل التنوع، لأن التنظيم بالنسبة لمؤسسة متعددة النشاطات يكون أكثر تعقيداً مقارنة مع مؤسسات متخصصة، وهذا ما يتطلب إحداث تعديلات على أسلوب الإدارة و علاقات رئيس المؤسسة مع معاونيه و مراكز الأنشطة الجديدة.

و يمكن القول أن هذا النوع من الاستراتيجيات هو حالة استثنائية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

(2) **التدويل:** من بين الأسباب الرئيسية لتدويل نشاط المؤسسة الصغيرة هو أن تمديد التخصص المحدود أصبح يقود إلى التدويل، و يتضح لنا ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل(06): نتيجة التخصص - التدويل في السيرورة الإستراتيجية

العامّة للمؤسسة الصغيرة



الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة.	
..... عوامل مفروضة لها تأثير على الخيارات الإستراتيجية	

فبمجرد البدء بالتسويق إلى مناطق بعيدة، تبدأ المؤسسة بالنمو، و لكي تتمكن المؤسسات الصغيرة من الدخول في هذه الاستراتيجية، هناك بعض النقاط الأساسية التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- تطوير أنشطة تتناسب مع إمكانياتها و هذا حتى تتمكن من المرور التدريجي إلى التدويل، وهذا ما يستدعي في كثير من الأحيان القيام بعملية المقاوله من الباطن.

- حصر الأخطار من خلال توفير حد أدنى من نظام المعلومات على المستوى الدولي، و أيضا التأمين من بعض المخاطر (مخاطر سعر الصرف...).

- البحث عن الدعم، والذي قد نجده في شكل تشريعات و قوانين أو مسابقات نحو التصدير، و لكن البحث عن هذا الدعم من طرف المؤسسات الصغيرة يتطلب خلق علاقات تعاون مع

الشركاء، والوحدات الاقتصادية الكبرى و أفضل مثال على ذلك نظام **أجرة النقل Piggy-Back** أو **Portage** و الذي يسمح للمؤسسات الصغيرة بالبيع بوساطة من طرف مؤسسات كبيرة.⁽¹⁾

- مراقبة مجهوداتها و محاولة التنظيم، و إجراء مراقبة دائمة تسمح بضمان متابعة هذا النشاط.

- تسجيل تطورها الدولي في المخطط، حيث يفترض اعتبار هذا التطور الدولي خيار استراتيجي و ليس هدفاً في حد ذاته، و هذا ما يفرض تحليل دقيق لنقاط القوة و الضعف.

إن اختيار أحد الاستراتيجيات السابقة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مختلف المخاطر التي تنفرد بها المؤسسات الصغيرة، و هذا ما يستوجب دراستها و تحليلها بشكل دقيق و مستمر.

3.3.1. مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة:

هناك ثلاثة أقسام من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة، و تتمثل في مخاطر الأعمال، و المخاطر المالية، و المخاطر المرتبطة بالمبادر في حد ذاته.⁽²⁾

1.3.3.1. مخاطر الأعمال: و تتمثل في المخاطر الناتجة عن نمط الإنتاج، و التكنولوجيا المستعملة، و العلاقة زبون / منتج، و أيضا المورد إضافة إلى خطر نسخ و نقل المنتج أو تقليده، أي يمكن تقسيم هذه المخاطر إلى ما يلي:

(1) J.P.Heffer, et al, Management, Stratégie et organisation, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000, P : 185.

(2) Robert Beaudin, José Pierre, « Financement de l'innovation dans les PME : une recension récente de la littérature », Observatoire économique du Canada, Institut de recherche sur les PME, Université du Canada, Montréal, Octobre 1999, P : 17, Consulté dans le site: <http://www.dec-ced.qc.ca/complements/publications/oservatoire.FR/rapport.pdf>, 12/04/2004.

(1) مخاطر التسيير: و هي المخاطر الناتجة عن نقص المعارف في تسيير فريق الإدارة، وعدم كفاية المواد الخاصة بوظيفة التسيير (محاسبة، تسيير الأفراد، نظام المعلومات...)، و غياب أدوات التسيير الخاصة، و ضعف المراقبة المالية... إلخ.

(2) المخاطر التجارية: يرتبط الخطر التجاري ببعد السوق المحتمل و رد فعل المنافسين الحاليين و المستقبلين، و إمكانية فقدان زبون مهم، و صعوبة الحصول على رقم أعمال مقبول إضافة إلى الصعوبات المرتبطة بعملية التوزيع.

(3) المخاطر التكنولوجية: يرجع الخطر التكنولوجي إلى التوقع بمهلة التطوير، و استحالة الإنتاج بتكلفة منافسة، و مصاعب التمويل و إمكانية ظهور تكنولوجيا جديدة، و عدم التقدير و التقييم الجيد للاستثمارات المحصل عليها و أيضا استعمال التكنولوجيا بطريقة غير كاملة.

2.3.3.1. المخاطر المتعلقة بالمبادر:

يلعب المبادر دوراً محورياً داخل المؤسسة الصغيرة، و هو لا يهدف إلى تعظيم الثروة و تحقيق أكبر مردودية فقط مثلما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، بل له أهداف غير مادية مثل المحافظة على استقلاليتها و ضمان العمل، أو أن يكون معروفا على مستوى وسطه.

و لهذا فالرغبة في النمو قد تفتح المجال لمجيء شركاء خارجيين (مساهمين أو مقرضين) و هذا ما يحد من قدرته على المراقبة و التأثير على المردودية و السيولة و عائد رؤوس الأموال المستثمرة، و العكس ففي حالة التخوف من ظهور هذه الآثار السيئة الناتجة عن جذب شركاء قد يكتفي بالبقاء في الوسط الذي تنشأ فيه فقط و هذا أيضا قد يشكل خطراً بالنسبة له يتمثل في عدم القدرة على البقاء و الاستمرار.

و من جهة أخرى يرتبط الخطر بالموصفات الشخصية للمبادر في حد ذاته، و موقفه تجاه الخطر⁽¹⁾، و كذلك في أنه غالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يطلع بمسؤولية المهام مثل الإنتاج و الإدارة و التمويل و التسويق، و هي عمليات تتوزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص.⁽²⁾

3.3.3.1. المخاطر المالية:

يرتبط الخطر المالي بهيكل التمويل الذي اختارته المؤسسة و هوية و أصل الشركاء الحاليين و عقود التمويل (المستحقات و الشروط الناتجة)، و القدرة على الاستدانة، و القدرة على إعادة استثمار الأملاك الحالية.

⁽¹⁾ Ibid, P : 18.

⁽²⁾ جالان سينسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997، ص: 114.

1) هيكل التمويل: يرتبط هيكل التمويل بتقسيم موارد المؤسسة المالية بين مختلف المصادر المتاحة، و التي تتطلب تكاليف ثابتة (فوائد، و توزيعات تسديد رأس المال)، فكلما كانت التكاليف الثابتة كبيرة كلما ارتفع الخطر المالي، و هذا ما يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على مقاومة المشاكل و الصعوبات الطارئة، و من ناحية أخرى كلما كان الهيكل المالي متكون من الأموال الخاصة كلما كان الخطر المالي ضعيف، و هذا ما يزيد من قدرتها الإقتراضية.

و عموما تمثل الفوائد أعباء ثابتة يستوجب سدادها بغض النظر عن نتيجة الأعمال التي يحققها المشروع، كما أن أصل القرض له تاريخ سداد معين مما يتطلب عناية بها من طرف إدارة المؤسسة دون أن يؤدي إلى مشاكل متعلقة بالسيولة.⁽¹⁾

2) الشركاء الماليون: إن ظهور بعض الشركاء الماليين مثل مؤسسات رأس المال المخاطر، و التنظيمات الحكومية قد تخفف من بعض المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الصغيرة من خلال تأثيرها على تسيير المؤسسة، ودعمها المستمر للمؤسسات التي تقترب من حالة الفشل.

3) عقود التمويل: كثيرا ما يظهر الخطر المالي للمؤسسة نتيجة لبعض الشروط المتعاقد عليها خلال العملية التمويلية، و التي قد تقيد و تحد من توسع المؤسسة و نموها، إضافة إلى الخطر الناتج عن منح الضمانات، و لا سيما بالنسبة للمشاريع التي تقوم على أساس التجديد، حيث كثيرا ما يصعب تقييم الضمانات الصادرة عن الأصول المعنوية غير الملموسة.

و لهذا يمكن القول أن عملية إنشاء المؤسسة الصغيرة تحمل عدة مصاعب و مشاكل، و هذا ما يستدعي إحاطتها بعناية خاصة من خلال تزويدها بمختلف أشكال الدعم و النصح و الاستشارة.

⁽¹⁾ محمود صبح، رأس المال العامل و تمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999، ص: 228.

خلاصة الفصل:

تعرف المؤسسة اليوم على أنها مجموعة أنظمة نشطة تعمل على التنسيق بين مختلف الأفراد و المعلومات و المصالح و المهارات المختلفة، و تهدف إلى تجنيد الموارد و التنسيق بين مختلف الجهود من أجل تسهيل بقائها، و الذي لن يتم إلا بوجود عدة وظائف تخول لها ذلك، رغم تعدد أشكالها و أحجامها.

و تعتبر المؤسسة إذن ثمرة تفكير جدي و مسار طويل يمر من خلاله الشخص المنشيء بدراسة لإمكاناته التي تؤهله لأن يجد فكرة، فيصبح بذلك صاحب فكرة.

وإيجاد فكرة أمر يفرض عليه دراسة مكثفة و دقيقة للسوق و مصادر التمويل و معرفة و لو بسيطة للجوانب القانونية لأن يصبح صاحب مشروع، وبعدها يقوم بتحويل ذلك المشروع إلى مؤسسة حقيقية تنطلق فيما بعد في أداء نشاطها، ثم البحث من بين الخيارات الاستراتيجية المتواجدة عن الأنسب منها في ظل المحيط السائد، و التمكن من تجاوز كل المخاطر التي تحيط به.

الفصل الثاني: ديناميكية المرافقة

تمهيد

1.2. ماهية المرافقة

2.2. أثر المرافقة

3.2. واقع نظام مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ديناميكية المرافقة

تمهيد:

من خلال ما تم ذكره في الفصل الأول تبين لنا مدى التعقيدات و الصعوبات و المخاطر التي تواجه المنشيء خلال مراحل إنشاء مؤسسته، و كذلك تلك التي تواجهه في المراحل الأولى من بداية نشاطها، إذ أن هشاشة المؤسسة الصغيرة و عدم قدرتها على مواجهة حدة المنافسة الدولية استدعى تطوير عدد كبير من أنظمة الدعم، و التي تهدف أساساً إلى مرافقة صاحب المؤسسة، حتى يتمكن من تجاوز تلك التعقيدات.

فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف العناصر التي تشمل المرافقة، و بالتالي سنقوم بتعريفها، و التطرق إلى أنواعها و أشكالها، و قياس أثرها، و نخلص في النهاية إلى واقع مرافقة المؤسسة الصغيرة في الجزائر.

1.2. ماهية المرافقة:

يقود تحديد ماهية المرافقة إلى تعريفها و التركيز على أشكالها.

1.1.3. تعريف المرافقة:

يعتبر تعريف المرافقة، وخاصة مرافقة المؤسسة الصغيرة أمر معقد لحد ما، ويرجع سبب هذا

التعقيد إلى:

- تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم.

- تنوع أشكال المرافقة، و إجراءات تنفيذها.⁽¹⁾

لهذا سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تشمل وجهات نظر مختلفة بغية تحديد مفهوم واضح

لهذا المصطلح.

1.1.1.2. تعريف المختصين:

يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتوسكي

" André Letowski "، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE "

في مذكرة داخلية أعدها، و يتمثل هذا التعريف في:

« المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة

التي تواجه المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المنشئ ».⁽²⁾

نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على عرض المرافقة من جانب المكونات الأساسية التي ينبغي أن

تتوفر عليها، و التي ينبغي أن تُوفرها للمنشئين حتى يتمكنوا من تجاوز المصاعب التي قد تصادفهم.

2.1.1.2. التعريف تبعاً لحاملي مهنة المرافقة:

فتبعاً لحاملي مهنة المرافقة، فإن هذه الأخيرة تهتم بما يلي:

- الاستقبال.

- التوجيه.

- هيكلة المشروع قبل تقديمه لمجلس الموافقة.

⁽¹⁾ Sabondravolona Ragimson, « Les mesures d'assistance efficients », Cité in : La création d'entreprise en Afrique , Ouvrage collectif, sous la direction de Claude Albagli Consulté dans le Site : http://www.bibliothèque.refer.org/html/cre_entr/chap9/htm, 21/10/2003, P : 170.

⁽²⁾ Christian Marbach, « L'appui à la création de PME, Point de vue du créateur », Cité in : Regard sur les PME, Agence des PME, 1ère édition, N° 02, Janvier 2003, P : 43.

- الكفالة.

- متابعة المؤسسة.

- تكوين نادي للمنشئين.

أي يتعلق الأمر بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

- تقديم خدمات تتناسب و شخصية كل فرد.

- متابعة (مالية، وشخصية و تسيير) المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب

طبيعة المرافقين).

و بالتالي نلاحظ أن التعريف الذي قدمه حاملي مهنة المرافقة قد ركز أساساً على الخدمات التي

تقدمها هيئات المرافقة للمنشئين.

و يتوقف نوع هذه الخدمات التي تقدمها المرافقة على نمط الشبكات المتخصصة في ذلك، و كذلك

نمط المنشيء في حد ذاته.

و لهذا يمكن أن نقدم التعريف الشامل التالي « المرافقة هي طريقة للتكوين يتم من خلالها تحويل

مهارات وتجارب شخص أو هيئة ما إلى شخص آخر، وذلك بمنحه نصائح وتوجيه بعض الاقتراحات

حول طريقة إتمام مهمة أو تنظيم ما»⁽¹⁾.

وهذا ما يساعد على تخفيف العقبات و تذليلها للمنشيء.

2.1.2. أنماط المرافقة:

يمكن أن تأخذ المرافقة أشكال متعددة حسب مصدرها، وطبيعتها و مستوى تدخلها، ومدتها

و القطاع الذي تهتم به، ولتوضيح أكثر سنقوم بتلخيص مختلف هذه الأشكال في الجدول التالي:

⁽¹⁾ <http://www.granddictionnaire.com>, 09/11/2003.

جدول(07): أنماط المرافقة

نوع المرافقة	معايير التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> - مرافقة عمومية - الدولة. - الهيئات المحلية. - مرافقون خواص - الخبراء المرافقين الخواص (مكاتب الخبراء المحاسبين، محافظي الحسابات، البنكيون...). - المنظمات غير الحكومية. - المرافقون الأجانب - المنظمات الدولية. - المرافقون الخواص الدوليون. - المنظمات غير الحكومية الدولية. 	حسب مصدر المرافقة
<ul style="list-style-type: none"> - المرافقة المؤسسية - تحت شكل هيئات. - تحت شكل قوانين و قواعد. - مرافقة أجنبية - تدخل مباشر. - تدخل غير مباشر. - وساطة في مجال التجهيزات - التزويد بالتجهيزات. - وضع خبراء تحت التصرف. - مرافقة في مجال التسيير - التكوين. - الاستشارة. 	حسب طبيعة المرافقة
<ul style="list-style-type: none"> - مرافقة في التكوين و النظام التعليمي أو ما بعد التمدرس. - مرافقة قصيرة الأجل. - مرافقة في مرحلة الاستغلال. 	حسب مستوى التدخل
<ul style="list-style-type: none"> - مرافقة منتظمة ذات فترة جد قصيرة. - مرافقة قصيرة الأجل. - مرافقة متوسطة الأجل. 	حسب مدة التدخل
<ul style="list-style-type: none"> - مرافقة الصناعات الصغيرة و المتوسطة. - مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة و المتوسطة. - مرافقة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في قطاع النقل. - مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي. - مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع غير الرسمي. 	حسب قطاع النشاط المتدخل فيه.

المصدر: Sabondravalona Ragimson, Op.Cit, P : 173

كما يمكن حصر أهم الفاعلين في مجال المرافقة في:

- الدولة و الهيئات المحلية.

- التنظيمات المالية.
- حاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات.
- المنظمات غير الحكومية.
- الخبراء الاستشاريين.
- الامتياز التجاري.
- الافراق (Essaimage).

1.2.1.2. الدولة والهيئات المحلية:

لقد انتقلت الدولة من زاوية التحكم في كل شيء إلى زاوية أخرى أين برز دورها الجديد في الإعلام و التسهيل و المرافقة.

و تشير الدراسات اليوم إلى الدور الهام الذي تلعبه الهيئات المحلية و الوطنية في إنشاء المؤسسات و لاسيما الصغيرة منها، حيث نجد أن الدول المتطورة تشهد حركة واسعة للمساعدات المالية، و تنظيم المسابقات، و منح تسهيلات مختلفة من أجل مساعدة المنشئي، إضافة إلى منح مساعدات جبائية و أخرى مالية و اجتماعية.

أما في الدول النامية فيبقى هذا الموضوع تقريبا نظريا فقط، و ذلك نتيجة لتأخر تطبيق القرارات الوزارية، و غياب استراتيجية عامة تعنى بالمؤسسات الصغيرة، و التي قد تظهر في شكل اضطرابات ناتجة عن عدم التكوين الجيد للأعوان المعنيين بالمرافقة.

2.2.1.2. التنظيمات المالية:

تلعب التنظيمات المالية دوراً هاماً فيما يتعلق بالجانب المالي و الاستشاري، فهي تساهم في إنجاز الملفات المالية و الدراسات اللازمة لحاملي المشاريع و أيضاً في مجال منح القروض.⁽¹⁾

إضافة إلى ذلك توجد مؤسسات رأس المال المخاطر، والتي عادة ما تمنح أموالاً للمؤسسات الجديدة التي تتميز بقدرة عالية على النمو، رغبة في الحصول على أرباح عالية مستقبلاً⁽²⁾، ففي مرحلة الإنشاء لا تملك المؤسسة قدرة على التمويل الذاتي، كما يصعب عليها الحصول على قروض بسبب ارتفاع الخطر الذي تواجهه، و بالتالي تكون في حاجة ملحة للمساعدات و هنا يأتي دور رأس

⁽¹⁾ Patrick Gianfaldoni, Nadine Ricehez-Battesti, Réseaux d'accompagnement et de financement à la création de très petites entreprises : Une analyse économique du surplus social, Marseille, 2002, P : 03, Consulté dans le site:

<http://sceo.univ-aic.fr/cefi/documents%20de%20travail/0305.pdf>

⁽²⁾ André Sigonney, La PME et son financement, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994, P :59.

المال المخاطر⁽¹⁾، و لا يتوقف دور مؤسسات رأس المال المخاطر عند تمويل مرحلة الإنشاء فحسب بل يمتد أيضا إلى تمويل التجديد و كذا تمويل التوسيع والنمو.⁽²⁾

3.2.1.2. حاضنات و مشاتل المؤسسات:

تعتبر حاضنات المؤسسات و مشاتل المؤسسات من أهم أنظمة المرافقة الحديثة، و يمكن عرضها و تحليل أدوارها من خلال ما يلي:

(1) حاضنات المؤسسات:

تفتقر المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها إلى العديد من المقومات التي تسمح لها بالنمو الذاتي، لهذا تحتاج إلى حاضنة تساعد على ذلك.

• **ظهور حاضنات المؤسسات:** نشأت حاضنات المؤسسات في أواخر الثمانينات مع العودة إلى الاهتمام بدور المؤسسات الصغيرة في الاقتصاد، و تلازمت هذه الفكرة مع فكرة مساعدة خريجي المعاهد العليا، و كذلك مساعدة الباحثين على نقل أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة تسويقها.⁽³⁾

• **تعريف حاضنات المؤسسات:** ليس لمصطلح حاضنة المؤسسات تعريفاً محدداً و مقبولاً من طرف الجميع، لهذا سنقوم بسررد بعض وجهات النظر المختلفة.

- **تعريف المجلس الأوروبي:** « حاضنة المؤسسات هي مكان يلجأ إليه حاملي فكرة إنشاء مؤسسة جديدة، و هدفها هو رفع حظوظ النمو و معدل بقاء هذه المؤسسات من خلال تزويدها بالبنائيات لاستضافتها، و بالخدمات الملحقة (الهاتف، الإعلام الآلي...)، إضافة إلى دعمها في مجال التسيير و الخدمات الأخرى، و هذا ما يسهم بشكل كبير في التنمية المحلية و خلق مناصب للعمل، و يأتي في درجة أقل جذب الاهتمام نحو التوجهات التكنولوجية».⁽⁴⁾

و نلاحظ أن المجلس الأوروبي عرّف حاضنة المؤسسة من الجانب الجزئي، حيث اهتم بتقديمها من زاوية المنشيء و المؤسسة الصغيرة و أوجه الدعم التي تمنحها لكل منهما، في حين نجد

(1) José Bessis, « Capital-risque et financement des entreprises », Cité in : Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome I, Economica, Paris, 1989, P : 300.

(2) حسين رحيم، « نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر»، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 02، 2003، ص: 168.

(3) عبد السلام أبو قحف، العولمة و حاضنات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعمير، 2002، ص: 83.

(4) UN-ECE Operational Activities, Promotion and sustaining business incubators for the development of SMEs, Geneva, June 1999, P: 04, Consulté dans le Site <http://www.unece.org/indust/sme/ece-sme/xxx.html>, 24/08/2004.

هناك بعض المختصين الذين قاموا بتعريفها من الجانب الكلي، و في هذا الاطار نجد:

- تعريف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية (NBIA): تعرّف هذه الجمعية حاضنات المؤسسات بأنها « أداة للتنمية الاقتصادية و الموجهة إلى الإسراع في عجلة نمو و نجاح المؤسسات من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تدعم الأعمال، والتي تهدف إلى إنشاء مؤسسات ناجحة».(1)

وبشكل عام « حاضنات المؤسسات هي مكان لاستقبال و مرافقة حاملي مشاريع إنشاء مؤسسة، وتمنح لهم الدعم في مجال التكوين و الاستشارة و التمويل، واستضافة المؤسسات الناشئة إلى أن تجد مكانًا لها على مستوى مشثلة أو نزل مؤسسات ».(2)

• أنواع حاضنات المؤسسات: تختلف أنماط حاضنات المؤسسات تبعًا لاختلاف معيار التقسيم:(3)

- التقسيم حسب مجال النشاط: و تشمل الحاضنة تبعًا لهذا المعيار الأنواع التالية:
 - حاضنات الأعمال الصناعية التي تقدم خدمات و مساعدات للمؤسسات المبتدئة.
 - حاضنات الأعمال السياسية.
 - حاضنات الأعمال التكنولوجية ذات المستوى العالي.
 - حاضنات الأعمال الطبية.
 - حاضنات الأعمال الشاملة.
- التقسيم حسب الملكية: و يمكن تقسيم حاضنات المؤسسات تبعًا لهذا المعيار إلى:
 - حاضنات المؤسسات الخاصة و التي غالبًا ما تسعى إلى تحقيق أرباح.
 - حاضنات المؤسسات العامة و هي لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق أرباح كما تقوم بممارسة نشاطها بدعم من طرف الحكومة و الهيئات المحلية، حيث عادة ما يتم تمويلها في بداية حياتها بفضل المساعدات المالية الهامة التي تأتي بدعم من طرف الهيئات العامة، و بعد السنوات الأولى تتحول إلى التمويل الذاتي.(4)
 - حاضنات المؤسسات المختلطة (عامة و خاصة).
 - حاضنات المؤسسات ذات الصلة بالجامعات، و هي حاضنات منبثقة عن الجامعات و المعاهد العليا، و لها نفس الأهداف التي تسعى إليها حاضنات الأعمال العامة و الخاصة

(1) Ibid, P : 04.

(2) <http://annufinance.com/lexique-financière/index.html>, 09/12/2003.

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص : 84.

(4) Philippe Laurier, Créer une entreprise (Vraiment) technologique, Dunod, Paris, 2001, P : 205.

كما تساهم في توفير فرص البحث لطلاب الجامعات و المتخرجين منها، و مساعدة من يفكرون منهم في إنشاء مؤسسة صغيرة.

- حاضنات المؤسسات الافتراضية، وهي تتيح خدماتها على مستوى افتراضي أي تعمل على الربط بين مختلف المؤسسات و المستهلكين و الشركاء من خلال الإنترنت و تبادل المعلومات الإلكترونية، والمحاضرات المصورة...إلخ.⁽¹⁾

• **مهام حاضنات المؤسسات:** أشارت الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية إلى مجموعة من الأدوار التي تمارسها حاضنات الأعمال كما يلي:⁽²⁾

- تقديم المساعدات في مجال التنظيم و الإدارة خاصة في مرحلة الإنشاء و النمو.
- تقديم مساعدات مالية مباشرة و التعريف بفرص و مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات.
- تقديم الخدمات التقنية المساعدة.
- تقديم تسهيلات و خدمات مكتبية (هاتف، فاكس، انترنت...إلخ).
- توفير فرص البيع التأجيري للألات و المعدات و ما يرتبط بها من توسيعات في أماكن الاستضافة.

هذا إضافة إلى القيام بما يلي :

- الإعلام و التكوين في مجال إنشاء المؤسسات لفائدة حاملي المشاريع الفعليين و المحتملين.
- المساعدة على إعداد مخطط الأعمال.⁽³⁾
- تقديم الخدمات المتعلقة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية.
- تقديم المساعدات و الاستشارات القانونية.⁽⁴⁾

• **فوائد حاضنات المؤسسات:** لا تتوقف فوائد حاضنات المؤسسات عند مزاياها في مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة فحسب، بل تمتد تلك الفوائد إلى عدة اتجاهات تشمل الحكومات و أيضا جميع القطاعات الأخرى، و هذا ما يمكن تمثيله من خلال الشكل الموالي:

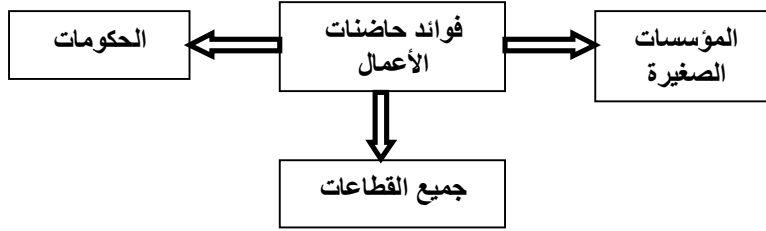
(1) UN-ECE Operational Activities, Op.Cit, P : 05.

(2) عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعمير، 2001، ص:81.

(3) Les docteurs en science et la création d'entreprise, « Le rôle des incubateurs », Cité in Revue Education et formation ,N°59, Juin- Avril 2001, P:90.

(4) La direction de l'industrie et de la technologie du ministère Française de l'économie et Inna-Tsd « Etude de faisabilité sur la création d'une pépinière sur le site de Belvat-ouest » Cité in : Développement de la cités des sciences de recherche et l'innovation sur le site de friche industrielles de Belvat-ouest, P : 9, Consulté dans le Site : http://www.gouvernement.lu/salle_presse/actualité/2002/12/04grethen,05/01/2005

شكل (07): فوائد حاضنات الأعمال



المصدر: Pravon Michara, White paper of business incubation, Consulté dans le Site: <http://upsite.stpl.soft.ne/whitepaper1.html>. 14/08/2004.

أي تمتد فوائد حاضنات المؤسسات حتى إلى الحكومات و ذلك من خلال ضمانها للتنمية الاقتصادية، وخلق فرص الشغل مما يؤدي إلى إنعاش وتطوير الاقتصاد المحلي و تشجيع الصناعات و التنمية المتواصلة و العمل على جذب المشروعات إلى المناطق الأخرى من خلال تدعيم المشروعات التي تحتاجها السوق المحلية مع تحديد المكان المناسب لإقامتها، و أيضا تحقيق المزايا الاجتماعية الناتجة عن ذلك، كما تسهم في تطوير و تنمية القطاعات كنتيجة لتطوير و اكتساب تكنولوجيات جديدة، و توفير العديد من خيارات الاستثمار و المساهمة في تحسيس المجتمع بأهمية الاستثمار، أما فوائدها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فتكمن خاصة في التخفيف من حدة الخطر إضافة إلى المهام التي تم ذكرها سابقًا.⁽¹⁾

و بذلك تعمل الحاضنة على الإعلام و التوجيه الفعال لأصحاب المشاريع من أجل قيادة مؤسساتهم بشكل صحيح خلال مرحلة الانطلاق، والتي يمكن أن تستمر لفترة ثلاث سنوات، و هذا ما يخفف من خطر المواجهة المباشرة للمحيط⁽²⁾، كما قد تنتهي هذه الفترة بانتقال المؤسسة إلى مشنلة المؤسسات.

و يقاس نجاح الحاضنات بعدد المؤسسات الجديدة المتخرجة منها خلال فترة محددة، والتي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة أو حتى كبيرة، وبما تحققه من تشجيع المبادرات و تنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة و ما ينتج عن كل ذلك من أرباح مقبولة لمالكها و عوائد ضريبية إضافية للحكومة.

كما يقاس نجاح حاضنة المؤسسات التقنية (التي تكون المؤسسات المنتسبة لها متخصصة في التقنية الحيوية أو تقنية المعلومات أو البتروكيماويات...) من خلال ما تحققه في نشر التقنية و تبني

⁽¹⁾ محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص:192.

⁽²⁾ R.Djerman, « Création et démarrage d'entreprise : concept d'incubateur », Cité in : Revue des sciences humaines , N°20, Décembre 2003, Université de Constantine, P : 83.

وتطوير أفكار وبراءات اختراعات الأكاديميين والباحثين تجارياً، ومن الملاحظ أن بعض المؤسسات التقنية تتوسع من عاملين أو ثلاثة إلى عشرين عاملاً أو أكثر في شهور قليلة، وتتوسع أعمالها بحيث يمكن طرحها في سوق الأسهم خلال السنوات الأولى من تخرجها.⁽¹⁾

(2) مشتلة المؤسسات: تعتبر مشتلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكملة لدور و مهام الحاضنات.

- **تعريف مشتلة المؤسسات:** تعرف مشتلة المؤسسات على أنها الهيئة التي تهتم باستقبال و استضافة حاملي المشاريع⁽²⁾ في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة الأربع سنوات الأولى)⁽³⁾، أي بعد إنشائها.

- **مهام مشتلة المؤسسات:** للمشتلة ثلاث مهام أساسية:⁽⁴⁾

- أول مهمة تتمثل في مرافقة حامل المشروع.

- و الثانية هي مهمة توفير الخدمات الاستشارية.

- أما الأخيرة فتتمثل في استضافة المؤسسة الفتية.

و بذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال و مرافقة حاملي المشاريع و الأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيقتصر دورها على استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثاً و تزويدها بالخدمات الملحة.⁽⁵⁾

إضافة إلى حاضنات المؤسسات و المشاتل نجد بعض الأجهزة المرافقة أو الشبيهة لها مثل نزل المؤسسات و مراكز الأعمال.

(3) نزل المؤسسات: قد تصل مهلة إنشاء مؤسسة و استقرارها الفعلي خمسة عشرة (15) سنة، لهذا تقوم المشتلة باستعمال طريقة الإيجار المؤقت (عادة خلال كل 23 شهر) حتى تتجنب خطر بيع أو التصرف في المحلات من طرف المؤسسات التي تم استضافتها.

لهذا جاء نزل المؤسسات الذي يقوم بإمضاء عقد إيجاري عادي مع المؤسسة التي تخرج من المشتلة مع متابعة مرافقتها، و عادة ما تُحمّل هذه العقود لفترة 48 شهر.

⁽¹⁾ عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي، حاضنة الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي توفر البيئة اللازمة لرعاية و نجاح المنشآت الصغيرة و أصحابها من رواد الأعمال، ارجع للموقع الإلكتروني:

<http://www.alwatan.com.sa/daily/2003-03-02/economie.html,03/11/2004>.

⁽²⁾ Essaimage incubateur, Consulté dans le Site :

http://www.eads-developemnt.hp.eads.net/frm_incubateur.htm, 10/03/2004.

⁽³⁾ Jean Pierre Barbier, et al, «Comment créer, soutenir et promouvoir une pépinière d'entreprise », Cité in : Les conférence du salon des maires et des collectivité locales-conférence -01-, Paris, 12/11/2002,P : 02.

⁽⁴⁾ Ibid, P : 02.

⁽⁵⁾ Incubateur, Consulté dans le Site : [http:// www.crealy.com/page15.html](http://www.crealy.com/page15.html), 09/12/2003.

4) مراكز الأعمال: هي مراكز لتوطين المؤسسات الجديدة، وتمنح خدمات مختلفة مثل الهاتف و الفاكس... إلخ، إضافة إلى توفير أماكن جديدة لإقامة مؤسسات جديدة، و تختلف هذه المراكز عن المشاتل في كون هدفها الأساسي هو الربح، وتتطلب بذلك تسديد إيجار معتبر من قبل المؤسسات المستضافة، يتناسب و هذه الأماكن و الخدمات الملحقة بها.⁽¹⁾

أي توفر مراكز الأعمال ما يلي:⁽²⁾

- مكاتب مجهزة.
- مرونة فيما يخص الفترة و المساحة الممنوحة.
- توطين المؤسسة.
- تقديم خدمات السكرتارية و الخدمات الملحقة.

5) عوامل نجاح حاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات و مراكز الأعمال: من الممكن تحديد ثلاث معايير لنجاح كل من حاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات و مراكز الأعمال:⁽³⁾

- المعيار الأول يتعلق بالموقع الجغرافي لها، وسهولة الاتصال بها، و نوعية البنايات مثلا التي لا يمكن التغاضي عنها.

- المعيار الثاني هو القدرة الفعلية على ضبط المهلة المحددة للاستضافة من أجل أن تسمح هذه الأجهزة بالمرافقة الفعلية و خروج المؤسسات.

- المعيار الثالث هو نوعية الفرد المكلف بإدارتها، و الذي ينبغي أن يتصف بمعرفة جيدة لعالم التسيير، إضافة إلى ضرورة قيامه بتشكيل علاقات جيدة مع الهيئات المحلية.

فالهدف الأساسي لهذه الأجهزة هو تسهيل عملية النمو الاقتصادي من خلال تثبيت روح المبادرة، و لأجل هذا تجري أغلبية حاضنات الأعمال نشاطها من طرف الهيئات المحلية، وأيضا مع مختلف الجامعات و بعض التنظيمات الخاصة، فتنمية الحاضنات و المشاتل تتعلق بالإستراتيجية الوطنية و القطاعات الخاصة و الهيئات المحلية⁽⁴⁾، وبعد تجارب لفترة تزيد على عشرين عاما أثبتت التجربة كفاءتها و جدارتها كوسيلة فعالة لمساعدة الشركات الجديدة في بدء المشروع و توفير الموارد المالية و الفنية و الإدارية و التسويقية التي تحتاج إليها من أجل أن تنمو و تتخطى هذه الفترة الحرجة.

⁽¹⁾ Guide de créateur et de la création d'entreprise, Consulté dans le Site : <http://créationentreprise.free.fr/domiciliation.htm>, 24/04/2004.

⁽²⁾ Les centres d'affaires NCI, « Rôle d'incubateurs » Cité in : La revue Entreprendre , N°175, Avril 2003, P : 97.

⁽³⁾ Unido, Business incubators : The concept, Consulté dans le Site: <http://www.unido.org/doc/3739,07/12/2003>.

⁽⁴⁾ Jean Pierre Barbier et al, Op.Cit, P : 03.

4.2.1.2. المنظمات غير الحكومية:

تقدم المنظمات غير الحكومية الكثير من الخدمات للمؤسسات الصغيرة، و رغم أن هذه الخدمات قد تتداخل إلى حد ما بين مختلف أنماط المنظمات غير الحكومية، إلا أننا نجد في بعض الحالات أن كل هيئة لها مميزات خاصة.

1) تعريف المنظمات غير الحكومية: تعرّف المنظمات غير الحكومية على أنها « علاقات تجمع بين فاعلين غير تابعين للحكومات على المستوى العالمي، و أحيانًا على مستوى الدولة الواحدة، و تهدف هذه المنظمات أساسا إلى تحقيق التنمية ».⁽¹⁾

و في الاستعمال الواسع، يمكن أن يحمل مصطلح المنظمات غير الحكومية جميع المنظمات التي ليست لها هدف الربح المادي و تمارس نشاطها باستقلال عن الحكومة.

أما المنظمات غير الحكومية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة فتعرف على أنها تنظيم مسجل رسميًا و معرف بوضوح يجمع فئة من الأفراد أو الجمعيات العمومية، و التي:⁽²⁾

- ليس لها عقد تأسيسي على أنها هيكل حكومي رسمي.
- ليس لها هدف الربح المادي.
- تعمل على المستوى الدولي و الوطني و الجهوي و المحلي.
- تدفع بكل جهودها من أجل تنمية القطاع الخاص، و روح المبادرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تسهم في تحويل التكنولوجيا و التجديد من الدول المتقدمة اقتصاديًا إلى الدول التي هي في إطار الاقتصاد الانتقالي، و أيضا إلى دول العالم الثالث.

2) تصنيف المنظمات غير الحكومية: مصطلح المنظمات غير الحكومية هو مصطلح جد واسع، و يحمل أيضا أنماطًا تنظيمية مختلفة و متعددة، تعدد معايير التصنيف.

. **التقسيم حسب رقعة النشاط:** و تقسم المنظمات غير الحكومية تبعًا لهذا المعيار إلى:

- منظمات حكومية محلية، و التي تمنح خدماتها لمجتمع مستهدف جغرافيًا.
- منظمات غير حكومية وطنية، و التي تدفع بطاقات الأفراد إلى الظهور على المستوى الوطني.

⁽¹⁾ UN-ECE Operational Activities, Entrepreneurial NGOs and their role in entrepreneurship development, Seoul, April 1999, P: 02, Consulté dans le site: <http://www.unece.org/indust/sme/un-ngo.htm,24/08/2004>.

⁽²⁾ Ibid, P : 02.

- منظمات غير حكومية دولية تسهم في تنمية و تطوير الدول، و تمنح خدماتها و مساعداتها لأكثر من دولة واحدة.

. **التقسيم حسب الشكل التنظيمي:** تتعدد أنماط المنظمات غير الحكومية حسب هذا المعيار، و من أهم أشكالها نجد:

- **الجمعيات التجارية:** عادة ما تعنى الجمعيات التجارية بحاجات و مشاكل المؤسسات العضوة فيها، و من الطبيعي أن تكون الخدمات التي تقدمها موجهة بشكل أكبر إلى المؤسسات القائمة و ليست المبتدئة، و مع هذا يمكن أن يستفيد حامل المشروع من الخبرات المتراكمة للشركات الأكثر قِدمًا في مجال الصناعة التي يعمل فيها، و من بين الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات ما يلي:⁽¹⁾

- توفير أفضل الأساليب للمحاسبة و حفظ السجلات.
- رعاية اجتماعات الأعضاء و تطوير قدراتهم القيادية من خلال عقد المؤتمرات و الاتصالات الشخصية و إصدار الدوريات.
- العمل على الربط بين الهيئات المحلية و الصناعة.
- توفير برامج الدعاية و العلاقات العامة للصناعة.
- دعم البحوث في الصناعة المعنية.
- إصدار تقارير عن الأحداث الجارية في المحيط و التي تؤثر على الصناعة المعنية.
- تجميع الإحصائيات عن الصناعة المعنية.
- نشر المعلومات المختصة بالصناعة المعنية، و التي تتعلق بنشاطات ترويج المبيعات مثلا، و تثقيف الجمهور في الاستعمالات الممكنة للسلع المنتجة، أو جذب أشخاص مؤهلين للعمل في هذه الصناعة.
- تقديم خدمات أخرى، مثل إعداد التقارير عن الائتمان و الاقتصاد في شراء التأمين و إعداد دراسات اقتصادية متنوعة.
- تزويد المؤسسات الصغيرة بالنصائح الفنية المختصة، و التي لا تستطيع تحمل تكاليفها لوحدها دون مساعدة.

(1) كليفوردم.بومباك، تحرير الدكتور رائد السمرة، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1989، ص ص:106-107.

- المنشورات التجارية: إن إحاطة المبادر بما تنتشره بعض الجمعيات المهنية و الجرائد الرسمية و الدوريات الخاصة، و التي توفر معلومات و خدمات لغير الأعضاء (أي دون اشتراكات) تمثل أحد الطرق الأكثر اقتصاداً للمؤسسات الصغيرة للإطلاع على التطورات في مجال أعمالها، لهذا من المفيد لصاحب المؤسسة الصغيرة الاشتراك في بعض الصحف و الدوريات المتخصصة في مجال أعمالهم.⁽¹⁾

و رغم اختلاف و تعدد أنواع المنظمات غير الحكومية إلا أنه يبقى لها دوراً واحداً و هو المساهمة في التنمية حيث تضع حاجات الدولة و اهتماماتها في يد، و الأفراد و مختلف المؤسسات في اليد الأخرى، و تحاول الجمع بينهما مما يحقق أفضل النتائج، فتحاول بذلك تغيير المواقف و تعديل الاعتقادات، و إيصال المعلومة، و نشر المعارف و المهارات و تشجيع التعليم و التدريب. إن الجمع بين مختلف المنظمات غير الحكومية الجهوية يعتبر أمر ضروري للتمكن من تنمية المؤسسات و تطويرها، حيث يسمح ذلك بتجنب تضییع و تداخل المهام و الجهود المساعدة لقطاع المؤسسات المصغرة و الصغيرة.

كما تعمل المنظمات غير الحكومية على تطوير المؤسسات الخاصة و القطاع الخاص وتنميته، من خلال رعايتها لحاجات المجتمع، إذ تخلق روابط بين القطاع الخاص و الحكومات عن طريق تحويل آراء و حاجات المجتمع و المؤسسات الخاصة إلى المشرع، و دفعه إلى تنمية القطاع الخاص.

3) عوامل نجاح المنظمات غير الحكومية في تنمية المؤسسات الصغيرة: يعتبر التسيير و التدريب التقني، و منح القروض و دعم روح المبادرة الشخصية العوامل الثلاث التي تقود إلى تطور و نمو المؤسسات، لهذا تسعى المنظمات غير الحكومية دائماً إلى التمسك بتحقيق هذه العوامل حتى تنجح في تنمية المؤسسات الصغيرة.

ففيما يتعلق بالمنفذ الأول، تبقى المنظمات غير الحكومية بحاجة دائمة إلى التأكيد على تطوير المبادرة و المهارة في التسيير و تكييفها مع حاجات مختلف الأطراف، أما بالنسبة للمنفذ الثاني فيبقى العائق الأكبر للمؤسسات الصغيرة هو الحصول على القروض من الهيئات المالية الرسمية، و هذا ما يتطلب تدخل أكبر لهذه المنظمات في هذا المجال، و أخيراً فيما يتعلق بمساعدة المبادرة الشخصية، فقامت المنظمات غير الحكومية في بعض الدول بتنظيم مجموعة من الحلول من أجل رفع قوة المبادرة الشخصية من خلال خلق مراكز للتسهيل، و تشكيل مراكز للتدريب و التكوين التي تسمح

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 111.

بتكليف أفضل البرامج مع حاجات المحيط، كما يُنظر حالياً لها على أنها عامل أساسي يعمل على تغيير ذهنية المجتمع و تعليم مختلف الأفراد الاعتماد على أنفسهم و استعمال التكنولوجيا الحديثة.

و سيصبح دور المنظمات غير الحكومية في مجال دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة أكثر أهمية شيئاً فشيئاً، فهي تحمل دعم هئلي و تضامني يسمح لها بأداء نشاطها بشكل جيد، و كنتيجة لذلك يتضح أنها تشجع تنظيم القطاع غير الرسمي، لهذا ينبغي القيام بتنظيم أكبر لها و نشرها على مستوى أوسع من أجل الاستفادة من نشاطاتها و خبراتها.⁽¹⁾

5.2.1.2. الخبراء الاستشاريون:

بدأ الكثير من الاستشاريين في التفصيل في خدماتهم حسب حاجات المؤسسات الصغيرة بسبب زيادة تعقيدات الإدارة و اختصاصاتها.

و قد تواجه المؤسسات العديد من المشاكل التي تتطلب قدرات خاصة يمتلكها الاستشاري، و لا تستطيع تحمل تكاليف توظيف إداريين بصورة مستمرة في حين لا تحتاج إلى خدماته إلا في بعض الحالات و بصفة متقطعة، فهي تحتاج فقط إلى مساعدة متخصصة عندما تواجه صعوبات، أو عند القيام بفحوصات دورية من أجل كشف العقبات و الأخطاء الخفية التي يمكن تفاديها إذا ما تم اكتشافها في الوقت المناسب.

و لهذا يجب اختيار الاستشاري الصحيح للمؤسسة الصغيرة، و بعناية فائقة، و هناك بعض المعايير الواجب احترامها عند اختياره، تتمثل في:⁽²⁾

- الخبرة الكافية في مجال الصناعة أو النشاط.
- الخبرة المهنية في مجال الاستشارة.
- أن تكون اهتماماته متجانسة مع المؤسسة.
- أن تكون له خبرة على مستوى مؤسسة في كامل نموها.
- أن تكون له علاقات مع أطراف الصناعة.
- أن تكون له علاقات عمل متعددة.
- أن يكون له وقت حر، و أن يكون تحت التصرف في أي وقت.
- أن تكون له شهرة و سمعة واسعة لدى مختلف الأطراف.

⁽¹⁾ C.Maldonado, Structure des programmes d'appui à la micro-entreprise en Amérique centrale, Sous la direction de l'Organisation internationale du travail, P : 08, Consulté dans le site <http://www.ilo.org/public/index.htm>, 19/06/2004.

⁽²⁾ Antoine Rabie, « De bon conseillers » Cité in : Les entreprises à croissance exceptionnelle, Rapport 09 , Toronto , Mai 2003, P: 16.

كما ينبغي القيام بمحاولة لقياس أثر الاستشارة من خلال:⁽¹⁾

- قياس نوعية النقاش خلال الاجتماع.
- درجة التحضير للاجتماع.
- معدل حضور الفريق الاستشاري.
- مدى درجة خصوبة و ثراء الأفكار الجديدة.
- درجة الرفقة و عمل الفريق.

أي يجب أن يكون هناك حذر كبير في اختيار الاستشاري الأمثل، و الأخذ بعين الاعتبار تكلفته بالنسبة لمؤسسة صغيرة في بداية نشاطها.

6.2.1.2. مراكز التكوين المهنية:

و هي المراكز التي يأخذ منها الأفراد المهنة، فتزودهم على الأقل بحد معين من التكوين في التسيير، و بالتالي تكسيهم قدرة على الإنشاء الذاتي للمؤسسة.⁽²⁾

7.2.1.2. الإفراق (Essaimage):

يعتبر الإفراق أحد الأشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة. **(1) تعريف الإفراق:** يتمثل الإفراق في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، و منحهم مساعدات مالية، و دعم إمدادي، مع الحق في العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم في حالة فشل مؤسساتهم الجديدة.⁽³⁾

كما تعرفه الوكالة الوطنية الفرنسية لإنشاء وتطوير مؤسسات جديدة (ANCE) على أنه النشاط الديناميكي الذي يدفع بالعمال لإقامة مشاريع في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، أو إعادة بعث نشاط مؤسسة قديمة، و بهذا الصدد تفرق هذه الوكالة بين الأنماط التالية من الإفراق:

- إنشاء العمال أنشطة جديدة داخل المؤسسة.
- إنشاء العمال مؤسسات جديدة خارج إطار المؤسسة الأم، و لكن تبقى أنشطتها تابعة لحركة المؤسسة الأم و التي يمكن أن تكون في شكل مساهمات.
- الإفراق الحقيقي ويتمثل في قيام العمال بإنشاء مؤسسة جديدة أو استعادة نشاط مؤسسة قديمة مهما كان قطاع النشاط.

⁽¹⁾ Neil Clarck, « Mesurer la valeur du conseil consultatif », Cité in : Les entreprises à croissance exceptionnelle, Rapport 09, Toronto, Mai 2003, P: 14.

⁽²⁾ Christian Morisson, « Quel cadre institutionnel pour le secteur informel ? », Cité in : Cahier de politique économique, Centre de développement de l'OCDE, N° 10, P : 29.

⁽³⁾ C.Bussenault, M.Préter, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991, P : 99.

2) فوائد الإفراق بالنسبة للمنشئ: إن هذا النوع من الدعم يدفع بالعمال إلى الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي، وإلى تجسيد أفكارهم ومشاريعهم، في إطار هيكل مستقل، و هذا ما يسمح لهم أيضاً بالاستفادة من المزايا التالية:

- التكوين.
- المساعدة المالية.
- الإمدادية (سكرتارية، هاتف...).
- الاستشارة التقنية و التجارية و القانونية.
- المساعدة على انطلاق المؤسسة الجديدة (تأجير الآلات و المعدات، تحديد حجم النشاط المناسب من طرف المؤسسة الأم...).
- متابعة المؤسسة الجديدة.

8.2.1.2. الامتياز التجاري: يعبر الامتياز التجاري عن إمكانية قيام صاحب المشروع بإنشاء مؤسسة

تنشط في قطاع ما، من خلال الاستفادة من قوة مؤسسة قديمة⁽¹⁾، حيث يستفيد مما يلي:

- استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن و أيضاً لدى البنوك.
- الاستفادة من بعض الخدمات مثل المساعدة القانونية، و التسيير، و التسويق...إلخ.
- السماح للمؤسسة الجديدة من الاستفادة من كل الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا النوع من العقود (الشهرة، و السعر، و أثر التعاضد، و التجديد...⁽²⁾).
- تحويل مهارات مانح الامتياز لصاحب المؤسسة الجديدة، و الاستفادة من مساعدته التقنية الدائمة، و هذا ما يسهل من انطلاق المؤسسة دون الحاجة إلى الخبرة.
- الحصول على الحماية من المنافسة في منطقة تواجد المؤسسة الجديدة.⁽³⁾

و أي كان نوع المرافقة التي يستفيد منها المنشئ، تبقى لها آثار إيجابية و أخرى سلبية ينبغي أن يأخذها المنشئ بعين الاعتبار.

⁽¹⁾ Naila Elyes, « La Franchise », Cité in : PME Magasine d'Algérie, EURL M&M, N°26, 15/01/2005 à 15/02/2005 ، P :10.

⁽²⁾ Marjorie Béthencourt, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001, PP : 31-32.

⁽³⁾ Nadine Hefied, « La franchise, obstacle du transfert des Royalties » Cité in : Partenaires, Le mensuel du chambre Française de commerce et de l'industrie en Algérie, N° 34, Mars 2003, P : 01.

2.2. أثر المرافقة:

يتمثل أثر المرافقة في الجوانب الإيجابية التي تم تحقيقها من جراء الاستفادة منها، وكذلك التكلفة الناتجة عن الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

1.2.2. تكلفة المرافقة:

تتكون تكلفة المرافقة من مجموع مصاريف الخدمات التي تقدمها مختلف أنظمة و أجهزة المرافقة التي يتحملها المنشيء، و المتمثلة في تكاليف الاستقبال و توجيه أصحاب المشاريع، و التكوين و المساعدة في تركيب المشروع و هيكله المالي، و متابعة المخاطر، و عادة ما تكون تكاليف التمويل تمثل الجزء الأكبر من تكلفة المرافقة⁽¹⁾، و تختلف هذه التكلفة من تنظيم مرافق إلى آخر.

2.2.2. قياس أثر المرافقة:

في كثير من الأحيان يصعب قياس أثر المرافقة بشكل مطلق، و لهذا سيتم اختيار أوجه و جوانب مختلفة له للتمكن من قياسه.

1.2.2.2. قياس أثر توفير المرافقة على عدد المؤسسات المنشأة:

في الواقع لا توجد أي دراسة موثوق منها تؤكد على أن توفير استقبال جيد يرفع من عدد حاملي المشاريع الوافدين إلى أحد هياكل المرافقة.

فتشير معظم الإحصائيات على أن الرغبة في إنشاء مؤسسة تتوقف بالدرجة الأولى على العوامل الثقافية و الاجتماعية و النفسية⁽²⁾.

2.2.2.2. قياس أثر المرافقة على معدل الفشل:

إن شبكات المرافقة مطالبة بأداء وظيفة الاستقبال، إضافة إلى القيام بإعادة توجيه حاملي المشاريع في حالة كون مشاريعهم غير ملائمة، و لكن قد تصطدم الشبكات بذهاب هؤلاء المنشئين إلى الاستشارة على مستوى مكاتب أخرى، فيقومون بذلك بإنشاء مؤسستهم، و في هذه الحالة هل حققت هذه الشبكات آثاراً إيجابية؟

و قد أجريت عدة دراسات و خلصت إلى أن المرافق يمكن أن يبعث في المنشيء الفاشل الرغبة في البدء و الانطلاق من جديد.

3.2.2.2. قياس أثر المرافقة على معدل نجاح المنشئين:

تعتبر هذه النقطة هي الأكثر حساسية، و الطريقة الأمثل لقياس هذا الأثر هو الرجوع إلى

⁽¹⁾ OCDE, IREDNORD, « Crédit et nouveau entrepreneur », Sous la direction de Udo Reifner et Jean Evers, édition et diffusion EFCEA, 1999, P : 40.

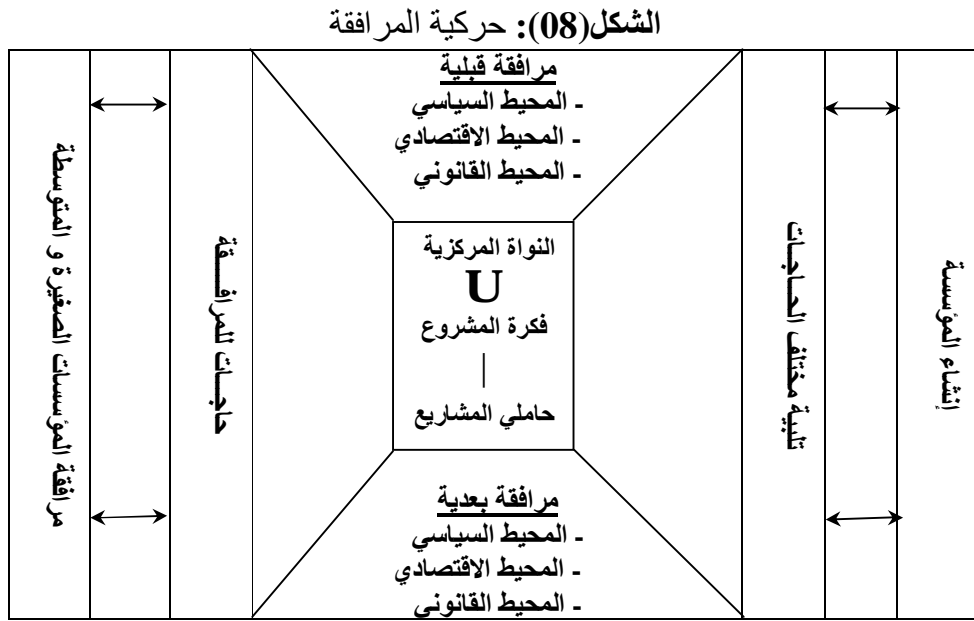
⁽²⁾ Christian Marbach, Op.Cit, P : 50.

نتيجة الملاحظة التي قام بها المختصون، حيث بين نشاط مهنة المرافقة أن هذه الأخيرة:

- ضرورة لأغلبية حاملي المشاريع.
 - ترفع من حظوظ نجاح أصحاب المشاريع.
 - تُجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء.
 - تُظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية.
 - تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالوحدة الذي يحيط بالمنشيء.
- و تدل الكثير من الدراسات على الآثار الإيجابية للمرافقة، و هذا من خلال اللجوء إلى المقارنة المرجعية (Benchmarking) أي المقارنة بين عينتين من المؤسسات أحدهما تم مرافقتها و الأخرى لم يتم ذلك، ثم تحديد الأثر، فقد أثبتت الإحصاءات في معظم الدول التي قامت بتنفيذ برامج للحاضنات تفوق الحاضنات في رفع نسب نجاح المشروعات الصغيرة، ففي الاتحاد الأوروبي وجد أن نسبة نجاح المشروعات الجديدة التي أقيمت داخل الحاضنات تبلغ نسبة 88 % بينما تبلغ هذه النسبة 50 % فقط من المشروعات التي بدأت خارج الحاضنات.⁽¹⁾

3.2.2. حركية مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة :

تكمن حركية المرافقة في المساعدة القبلية و البعدية لحاملي المشاريع، و التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



المصدر: Sabondravololona Rajemison, Op.Cit, P : 181

⁽¹⁾ وكالة أنباء البحرين، تجربة حاضنات الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي في البحرين، ارجع للموقع الإلكتروني:
<http://www.bna.bh/?ID=22207>, 03/11/2004

فعندما نتكلم عن إنشاء مؤسسة و خاصة الصغيرة منها، نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها المبادر من أجل الوصول إلى فكرة المشروع و تجسيدها و متابعتها.

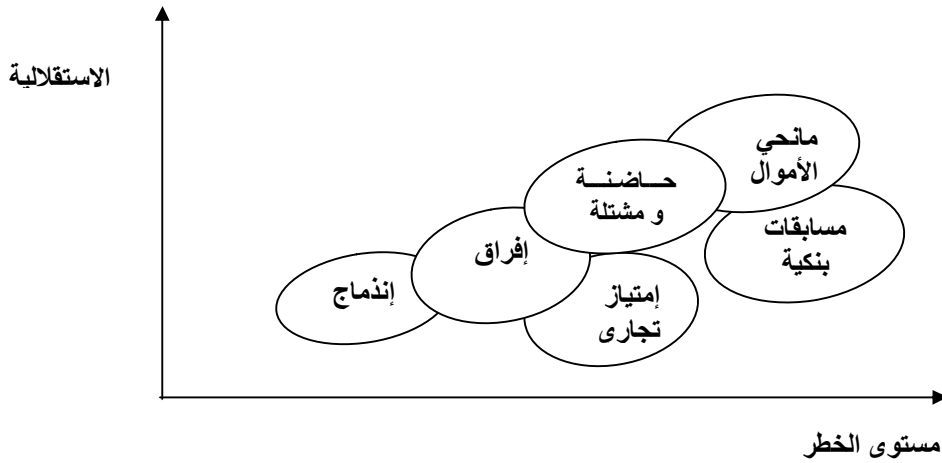
فالنواة المركزية لا يمكن من دونها إنشاء المؤسسة و التي تتمثل في فكرة المشروع و عدة جوانب أخرى، و عدة اتجاهات و عدة مشاكل تحتاج إلى المعالجة، و الحل يكون انطلاقاً من هذه الفكرة.

حيث يبرز هنا دور المرافقة في محاولة إيجاد الحلول، فمن المفترض أن يكون كل المحيط ملائم لتسهيل عملية تجسيد المشروع، ولكن هذا لا يحدث دائماً حيث غالباً ما يحمل رهانات و تعقيدات كبيرة للمنشئ و هنا يبرز دور المرافقة في تذليل تلك الصعوبات، سواء كان ذلك قبل أو بعد إنشاء المؤسسة.

أثر المرافقة على نسبة الخطر و الاستقلالية:

تلعب المرافقة إذن دوراً هاماً في حماية و مساعدة المؤسسات الصغيرة لكنها من جهة أخرى قد تحد من مستوى الاستقلالية الذي يرغب صاحب المشروع في الاحتفاظ به، و على مستواه الأوسع و يمكن توضيح أثر المرافقة على الخطر و الاستقلالية من خلال الشكل الموالي:

شكل (09): تقدير نسبة الخطر و الاستقلالية تبعاً لأنماط هيئات المرافقة



المصدر: J.M.Auriac et al, *Economie d'entreprise*, TomeI, 1ère édition, Technipus, Paris, 1995, P: 16.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أنه في حالة الافراق تكون الاستقلالية متوسطة، لأن المؤسسة الجديدة تبقى تحت رعاية المؤسسة الأم و قد تتدخل كثيراً في التسيير و القرارات التابعة الأخرى و هذا ما يجعل الخطر متوسط لأنه من جهة سوف يكون هناك نوع من الاستقلالية للمنشئ، و بالتالي قد تكون قراراته محاطة بمستوى معين من الخطر، إضافة إلى أنه لا توجد هناك إجراءات تحميه

من المنافسة المباشرة، و من جهة أخرى يكون هناك حد معين من الحماية تجعل الخطر في المستوى المتوسط، و ليس القوي أو الضعيف.

في حالة الامتياز التجاري يكون الخطر أكبر نوعاً ما لأن المنشيء سيقوم بإنشاء مؤسسته في منطقة يقوم فيها بدراسة السوق بنفسه، و تحمل كل الأخطار الناتجة، و لا يعتبر الخطر أيضاً كبيراً جداً لأنه سيستفيد من اسم العلامة التجارية، و أيضاً من المساعدات الملحقة.

أما مستوى الاستقلالية فيكون أقل نوعاً ما لأن المؤسسة الجديدة مرتبطة بالمؤسسة مانحة الامتياز بعقد عادة ما يُنص فيه على عدم الحق في التنازل عن حق الامتياز لأطراف أخرى إلا بعد الرجوع إلى المؤسسة الأم، و التخلي عن العمل في المنطقة بعد انتهاء مدة العقد، كما يخول العقد للمؤسسة الأم الحق في التدخل في التسيير في حالة الخطر لأن سوء صورة المؤسسة الجديدة المستفيدة من حق الامتياز التجاري سيؤثر سلباً عليها، و بالتالي كل هذا سوف يحد من استقلالية المنشيء.

و بالنسبة للمؤسسات المستفيدة من دعم الحاضنات و المشاتل، نجد أن بعض المنشئين يبرزون خوفاً تجاه هذين التنظيمين، فعلى الرغم من وجود استقلالية أكبر مقارنة مع السابقين إلا أنها تبقى غير كافية بسبب بقاء مؤسستهم و لفترة نوعاً ما طويلة داخل هذه الحاضنة ثم الانتقال إلى المشتلة، و هذا ما قد يشكل في الكثير من الأحيان قيوداً بالنسبة لها⁽¹⁾، و مع هذا تبقى تلك الاستقلالية تتجسد في الحرية في اتخاذ القرارات و التسيير، أما الخطر فيكون أكبر نتيجة لهذه الاستقلالية.

أما في حالة مانحي الأموال (البنوك، و المساهمين، و رأس المال المخاطر...) فتكون الاستقلالية كبيرة لأن هذه التنظيمات لا تتدخل مباشرة في اتخاذ القرارات، فأموالها تقريباً مضمونة مع فوائد محددة، و هذا ما يجعل الخطر كبيراً بالنسبة للمؤسسات الجديدة، لأنه ليس هناك حماية و متابعة فعالة تمنح من طرف هذه الهيئات.

أما بالنسبة للاندماج فالاستقلالية تكون أقل بكثير لأن قرارات المؤسسة ستكون بالاتفاق مع المؤسسات الأخرى التي تم الاندماج معها، و الخطر سيكون منخفض بالتأكيد حيث يوجد دعم و مساندة من جانب الأطراف الأخرى، و لكن غالباً ما يكون هذا بعد وصول المؤسسة الجديدة إلى مراحل متقدمة من عملية الاستغلال و ليس في مرحلة الإنشاء.

⁽¹⁾ Christian Marbach, « Les PME et l'environnement : enjeux et opportunités », Analyse documentaire, Agence des PME, Cité in : Regard sur les PME ,1ère édition, N° 04, Octobre 2003, P : 91.

وبالتالي ينبغي على المنشيء إذن أن يقوم بالمقارنة بين مستوى الخطر و الاستقلالية من أجل اختيار نوع المرافقة المناسب.

أثار المرافقة على مستوى التنمية المحلية:

يمكن القول أن التنمية المحلية هي حركية تبنى على أساس فعالية العلاقات المادية و المعنوية بين مختلف الأفراد و الهيئات من أجل تثمين الثروات التي تمتلكها المنطقة، و تهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف فئات المجتمع.⁽¹⁾

لهذا توضع المؤسسات الصغيرة في وضعية ممتازة من أجل لعب دور اقتصادي و اجتماعي و سياسي هام و لا سيما فيما يخص توفير مناصب الشغل، و استغلال الموارد البشرية، و تكوين عوائد و إعادة التوازن في توزيع الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية. فنجد أن المبادر يتفاعل مع مختلف الأنشطة حسب معايير المجتمع المحلي، و يعتمد بشكل كبير على عائلته و محيطه من أجل إنشاء مؤسسته ثم المرور للبحث عن بعض الهيئات المرافقة، و هنا يأتي دور هذه الأخيرة في توجيه تلك المشاريع حسب متطلبات المجتمع مما يضمن الوصول إلى التنمية المحلية.

6.2.2. المرافقة الحل الوحيد و المسار الواجب عبوره:

تظهر المرافقة للمنشيء في بادئ الأمر على أنها الحل المعجزة لكل المشاكل التي تعترضه لتصبح فيما بعد مسار لا بد من اجتيازه بهدف الحصول على التمويل.

1.6.2.2. المرافقة كحل وحيد:

و المرافقة تحمل حسب هذا المنظور ثلاث زوايا:

- تدمج عدة وسطاء.
- مصدر للعديد من المساعدات (رأس المال التقني و المالي، و الزبائن...).
- مانحة للطلول الفورية.

و تم حصر هذه الزوايا من خلال الطلبات التي تم تجربتها و دراستها، لهذا تحاول أجهزة المرافقة دائماً عدم التمادي في منح خدماتها حتى لا ينتظر المبادر منها أن تقوم بالإدارة في مكانه. و ما يؤدي إلى الوصول لهذه الحالة هو ضيق معلومات المبادر حول مكونات

⁽¹⁾ Z.Sahli, « Les TPE et PME et leur environnement stratégique », Cité in : Programme de formation des accompagnateurs à la création de l'entreprise, Sous la direction de 3CI, Alger de 03 au 14 Novembre, 2001, P : 22.

و أسباب المرافقة، و هذا عادة ما ينتج عن قلة الإعلام.

2.6.2.2. المرافقة كمسار إجباري:

في هذه المضمون يعتبر الرجوع إلى المرافقة هو قبل كل شيء مسار إجباري للحصول على الأموال، إضافة إلى الحصول على ضمانات من الهيئات المعنية من أجل الحصول على هذه الأموال أي أصبحت المرافقة منطقياً تعني منح القروض، في حين كان من المفروض و في الكثير من الأحيان ينبغي رفض المشروع و عدم قبوله حتى يكون دور المرافقة ذو فعالية أكثر.

7.2.2. النتائج المنتظرة من تحسين المرافقة:

في هذا الإطار نجد وجهات نظر مختلفة، و من بينها:⁽¹⁾

(1) بالنسبة للمجموعة الأولى، الإشكال هو معرفة ما إذا كان توفير مرافقة على مستوى إقليم ما يسهم في رفع عدد المنشئين.

(2) و بالنسبة لآخرين، يتمثل الإشكال في معرفة ما إذا كانت المرافقة لها نتائج يمكن قياسها من ناحية جودة المشاريع، و أيضا من ناحية حظوظ هذه الأخيرة في النمو و التطور.

(3) كما توجد مجموعة أخرى تؤكد على أن الإجابة على السؤالين السابقين سوف تكون حتمياً إيجابية، و الإشكال الحقيقي يتمثل في مدى القدرة على رفع حصة المنشئين المرافقين من بين جميع المنشئين، و هذا بهدف تخفيض معدل الفشل.

(4) أما بالنسبة للسلطات العمومية، فالإشكال بالنسبة إليهم هو ما إذا كان الدعم و المرافقة أحد الاستثمارات ذات المردودية، بعبارة أخرى هل تسهم المرافقة في إنشاء و تطوير مؤسسات أكثر صلابة، تمكن من خلق الثروات و ترفع من قدراتها التنافسية، و الأجوبة كانت كالتالي:

- من جهة تقديم المرافقة لا يسهم في إنشاء عدد أكبر من المنشئين، أو يحفز عدد أكبر من الجمهور على إنشاء مؤسسات، أو على الأقل لم يتم إثبات تلك النتائج الإيجابية بشكل أكيد.

- من جهة أخرى، المرافقة لها آثار إيجابية أكيدة على تحسن ظروف الإنشاء وهي قابلة للقياس لكن هذا لم يتم إثباته إلا على مستوى جزء فقط من المنشئين، و هم الأفراد الذين يواجهون صعوبات، و أيضا حاملي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي، أما الآثار الإيجابية الأخرى على المجموعات الأخرى فهي أكيدة و لكنها غير قابلة للقياس.

(1) Christian Marbach, « L'appui à la création de PME, Point de vue du créateur », *Op.Cit.*, P : 56.

و بالتالي هذه هي أهم جوانب المرافقة، تكاليفها و مزاياها و آثارها، و يبرز لنا هنا سؤال يطرح نفسه ما واقع مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ؟

3.2. واقع نظام مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر:

مع نهاية الثمانينات جاءت قوانين عديدة تشجع على الخصوصية و العمل الحر، و من بينها قوانين الاستثمار و القروض المصغرة... و غيرها، و هذا ما نتج عنه ظهور العديد من الهيئات التي تدعم عملية إنشاء المؤسسات و لا سيما الصغيرة منها، و من بينها نذكر ما يلي:

1.3.2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي⁽¹⁾ أنشئت بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، في شكل شبك وحيد غير مركز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن يُخوّل للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و تسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، والتي قد تكون في شكل:

- إنشاء مؤسسات جديدة.
- توسيع قدرات الإنتاج.
- إعادة تأهيل و هيكلية المؤسسات.
- المساهمة في رأسمال الشركة.
- المساهمة الجزئية أو الكلية في خصوصية بعض المؤسسات العمومية.

1.1.3.2. مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

لا يقتصر دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة فقط و لا على الاستثمارات المحلية، بل يشمل كل أنواع الاستثمارات، و لهذا نجد لهذه الوكالة عدة مهام يمكن حصرها فيما يلي:⁽²⁾

- ضمان ترقية و تطوير و متابعة الاستثمارات الأجنبية و المحلية.
- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين المقيمين و غير المقيمين الذين يرغبون في إقامة المشاريع.

(1) المادة الأولى، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص: 08.

(2) المادة الثالثة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص: 08.

- تسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات الجديدة، و تنفيذ المشاريع من خلال الشباك الوحيد.
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمارات.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- تسيير المحفظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار.
- المساهمة في تنمية و ترقية الفضاءات و الأشكال الجديدة للاستثمارات داخل الاقتصاد الوطني.

ولغرض إتمام الوكالة لمهمتها على أحسن وجه يمكن أن تقوم بما يأتي:⁽¹⁾

- تشكيل فرق من الخبراء يكلفون بمعالجة المسائل المرتبطة بالاستثمار.
 - القيام بتنظيم بعض الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية التي يرتبط محتواها بهدف الوكالة.
 - العمل على إقامة و تطوير علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
 - استغلال الدراسات و المعلومات المتصلة بالهدف الذي أنشئت من أجله، و المتعلقة بالتجارب المماثلة التي أجريت في بلدان أخرى.
- كما تكلف الوكالة أيضا بمتابعة الاستثمارات من خلال التحقق من مستوى التقدم في إنجازها و التأكد أيضا من مدى احترام المستثمر للقواعد و الالتزامات المتفق عليها مقابل المزايا التي منحت له، إضافة إلى إمكانية قيام الوكالة بإجراء أي تحقيق ضروري قصد التدقيق في مدى إنجاز الاستثمار الذي استفاد من المزايا الممنوحة.

2.1.3.2. مزايا الاستثمار من خلال جهاز الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

يستفيد المستثمر في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من المزايا التالية:⁽²⁾

- تخفيض الرسوم الجمركية المطبقة على التجهيزات المستوردة و التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار.
- الإعفاء من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروض على السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في تجسيد المشروع.
- تخفيض الرسوم العقارية.
- تطبيق حقوق ثابتة فيما يخص التسجيل بمعدل مخفض 2 %، بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة و رفع رأس المال.

(1) المادة الخامسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص: 09.

(2) Ahmed Chehit, *Guide de l'investissement et de l'investisseur*, Grand Alger livres, Alger, 2004, PP : 41-42.

- أخذ الدولة على عاتقها التسديد الجزئي أو الكامل لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الاستثمارات.

كما تستفيد المؤسسات المنشأة في إطار هذا الجهاز، و على مدى عشرة (10) سنوات من المزايا التالية:

- الإعفاء من تسديد الضرائب على أرباح الشركات، و الضريبة على الدخل الإجمالي، و الدفع الجزافي.

- الإعفاء من تسديد الرسوم العقارية.

- منح امتيازات إضافية تهدف إلى تحسين و/أو تسهيل الاستثمار مثل ترحيل الخسائر و أقساط الاهتلاك.

3.1.3.2. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

بلغت المشاريع الاستثمارية من 1993/11/13 إلى غاية 2001/12/31 ما يعادل 48231 مؤسسة مختلفة الأحجام، و التي تمثل تكلفة إجمالية تقدر بـ 3623 مليار دينار جزائري، و قد مكنت من خلق 1.718.874 منصب شغل.*

كما تشير إحصائيات 2002 إلى نتائج هامة تخص الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تتمثل في إنجاز 3109 مشروع استثماري، بتكلفة إجمالية تبلغ 369 مليار دينار جزائري، الأمر الذي مكّن من خلق 96545 منصب شغل.

4.1.3.2. المشاكل التي تواجه الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

رغم الإحصائيات الهامة التي تم ذكرها سابقاً، إلا أن ANDI تبقى تواجه عدة مشاكل يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

- غياب متابعة المشاريع في مرحلة التنفيذ و الاستغلال و الذي قد يحول دون التجسيد الفعلي لها.

- وضع إجراءات طويلة لمعالجة ملفات التصريح بالاستثمار.

و لكي تقوم الوكالة بالترقية الفعلية للاستثمار ينبغي أن تقوم بما يلي:

* تم دمج المؤسسات التي أنشئت بدعم من طرف الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، و التي عوضت بالوكالة الوطنية لدعم الاستثمار.

(1) Ministère de la PME et entreprise artisanat, Acte des assies nationales de la PME, Alger, Janvier 2004, P : 285.

- مساعدة و توجيه و تقديم الاستشارة للمستثمرين، خاصة فيما يتعلق بتحديد فرص الاستثمار و تحديد تكاليف عوامل الاستثمار التي تسمح بتشكيل مخطط الأعمال.
- مساعدة المستثمرين و منحهم تسهيلات، مثل الحصول على الأراضي و المباني و جميع العقارات المرتبطة بحاجات أصحاب المشاريع.
- تعيين أشخاص أكفاء على مستوى الشبائيك الوحيدة، حتى يتمكنوا من التحكم الجيد في تقنيات ترقية المؤسسات.
- العمل على جذب و تحسيس المستثمرين المحتملين.

2.3.3. الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ADS):

أنشئت الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ADS) بموجب القرار 96-232 المؤرخ في 29 جوان 1996⁽¹⁾، و تتمتع بالاستقلالية الإدارية و المالية.

1.2.3.3. مهام الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية:

- للوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية عدة مهام يمكن تحديدها فيما يلي:⁽²⁾
- القيام بالأعمال و التدخلات لفائدة التنمية الاجتماعية.
- دعم كل مشروع إنتاجي أو خدمي ذو منفعة اقتصادية و اجتماعية أكيدة، و يدمج كثافة عليا لليد العاملة سواء تم اقتراحه من طرف جهة عمومية أم خاصة قصد ترقية و تنمية الشغل.
- تنمية المؤسسات الصغرى، و ذلك يكون من خلال:
- منح القروض المصغرة لفائدة الأشخاص الذين لا يملكون الإمكانيات الكافية من أجل خلق الشغل الخاص بهم.
- هيكلة و تنظيم القطاع غير الرسمي.
- العمل على تشجيع العمل المحلي و المستقل.
- تدعيم المهن الصغيرة و الحرف.

و حاليا و من أجل إعطاء دور أكبر لهذه الوكالة في مجال المساهمة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، تم في ظلها إنشاء الوكالة الوطنية للقروض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2004.⁽³⁾

(1) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 40 الصادرة بتاريخ 30 جوان 1996، ص: 18.
(2) المادة 06، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 40 الصادرة بتاريخ 30 جوان 1996، ص: 19.
(3) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05 الصادرة بتاريخ 25 جانفي 2004، ص: 08.

2.2.3.2. شروط الاستفادة من وكالة القرض المصغر:

- حتى يتمكن الأشخاص الاستفادة من خدمات هذه الوكالة ينبغي أن تتوفر فيهم الشروط التالية:
- أن لا يقل سنهم عن 18 سنة، و ليس هناك حد أعلى.
 - الرغبة في إنشاء مشروع صغير في مجال نشاط ما مع ضمان تسديد القرض، لهذا ينبغي أن يمتلك صاحب المشروع مؤهلات تؤكد من خلال الشهادات، أو رخص العمل...أو غيرها.
 - المساهمة الشخصية لصاحب المشروع و التي تمثل نسبة 10 % من التكلفة الكلية للمشروع.
 - الاشتراك في صندوق ضمان التأمين عن مخاطر فشل القروض المصغرة، و يتم ذلك من خلال تسديد 1 % من إجمالي تكلفة المشروع، إضافة إلى تسديد علاوة التأمين عن المخاطر و التي تمثل نسبة 1 % مما تبقى من تسديد أقساط القرض.
 - عدم الانضمام إلى الشبكة الاجتماعية و الأنماط الأخرى للقروض المصغرة.
 - أن يكون لصاحب المشروع إقامة ثابتة.

3.2.3.2. طريقة الاستفادة من القرض المصغر:

- من أجل الحصول على شهادة الموافقة على التمويل الممنوح يجب أن يحصل صاحب المشروع على طلب التسجيل في القانون الخاص بالقرض المصغر، و الذي يرفق بملف يتكون من وثائق تثبت سنه و أهليته و أيضا الفواتير الأولية للتجهيزات التي تخص استثماره، و يحصل صاحب المشروع على استمارة الطلب هذه من إحدى الجهتين التاليتين:
- مديرية العمل في الولاية محل الإقامة.
 - الخدمات المحلية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC).

وتساعد هذه المصالح على تشكيل ملف إداري يضم استبيان يبين الدراسة التقنو- اقتصادية في شكل نموذج يوضع من طرف الوكالة.

4.2.3.2. مزايا القرض المصغر:

إن التمويل عبر وكالة القرض المصغر يحقق عدة مزايا نوجزها فيما يلي:

(1) القرض البنكي:

يبلغ الحد الأدنى للقرض الممنوح في إطار قانون القرض المصغر 50.000 دج، أما الحد الأقصى فيبلغ 400.000 دج، و تتراوح آجال التسديد ما بين سنة إلى خمس سنوات.⁽¹⁾

(1) المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادرة بتاريخ 25 جانفي سنة 2004، ص ص: 13-14.

و يضمن الحصول على القرض البنكي من طرف الهيئات البنكية، و حالياً البنك الوطني الجزائري هو الوحيد الذي يعمل في إطار هذا القانون، بعد ما تم إمضاء عقد بين ADS و الخزينة العامة فيما يخص الإعفاء من تسديد الفوائد المطبقة.

لكي يحصل صاحب المشروع على القرض البنكي ينبغي أن يسجل طلب لدى البنك يكون مرفقاً بملف إداري بسيط، و فواتير أولية للتجهيزات التي تدخل في إطار المشروع الاستثماري إضافة إلى شهادات التأكيد من طرف ADS.

كما يتم التأمين عن خطر عدم القدرة على تسديد القرض المصغر من طرف صندوق خاص يعرف بصندوق ضمان القروض المصغرة (FGRMC) و الذي يتواجد على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، و تتكون المصادر المالية لهذا الصندوق من:

- متحصلات أو إعانات خزينة الدولة.
- إعانات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- مدخرات البنوك.
- مدخرات أصحاب المشاريع المستفيدين من القروض المصغرة.

(2) الإعفاء من تسديد الفوائد:

يعفى القرض المصغر من تسديد الفوائد بنسبة 98 %، و لا يدفع بذلك المستفيد سوى 2 % منها أما الفارق فيتم تسديده من طرف خزينة الدولة، و يتكفل البنك بدراسة وضعيات التسديد و السحب و استحقاقات الفائدة لحساب وكالة القرض المصغر في كل ثلاثي، لتقوم فيما بعد هذه الوكالة بتحويل تلك الوضعيات إلى الخزينة العمومية حتى يتسنى لهذه الأخيرة القيام بعملية السداد.

5.2.3.2. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية:

سجلت ADS في 2002/12/30 ما يعادل 119461 طلب قرض مصغر على المستوى الوطني، و قدر عدد قرارات التأكيد بـ 512154 قراراً، أي ما يمثل نسبة 42.92 % من الحاجات المقدمة، كما تمثل القروض البنكية المحصل عليها نسبة 13.08 % من الملفات المودعة لدى البنك وذلك بتاريخ 2001/12/31، أما القروض المحصل عليها فعلياً فلا تمثل سوى نسبة 38 % من القروض الموافق عليها.

وتجدر إلى إشارة إلى أن نشاط ADS يشهد توقفاً له بسبب إنشاء وكالة القرض المصغر المشار إليها سابقاً، و التي تم إحداثها لتتكفل بتسيير و منح القروض المصغرة باستقلالية تامة عن ADS.

كما نشير إلى أن أحد أهم المصاعب التي تعرقل منح القرض المصغر هو غياب الكفاءة المهنية في الدراسات المقدمة من طرف حاملي المشاريع إلى البنوك، إضافة إلى عدم المساهمة الفعّالة من طرف عدد كبير من البنوك في إطار هذا الجهاز و المساهمة في ترقّيته.⁽¹⁾

3.3.2. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، و يساهم الصندوق في نطاق مهامه و بالاتصال مع المؤسسات المالية و الصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير و إحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه، و ذلك من خلال:⁽²⁾

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل و الأجور و تشخيص مجالات التشغيل و مكانه.
- التكفل بالدراسات التقنو- اقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم.
- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل.

و نلاحظ أن مهمة هذا الجهاز في مجال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة كانت جزئية و ليست مستهدفة ، لكن و مع بداية سنة 2004 جاءت تعديلات جديدة، عملت الجهات المعنية من خلالها على ترقية أكبر لهذا الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 40 سنة⁽³⁾، و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 03 جانفي 2004 المتمم و المعدل للمرسوم التنفيذي السابق.

1.3.3.2. شروط الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: حتى يستفيد الأشخاص من

هذا المرسوم التنفيذي ينبغي أن يستوفوا الشروط التالية:

- أن يتراوح سنهم ما بين 35 و 50 سنة.
- الإقامة بالجزائر.
- عدم شغل منصب عمل مأجور عند إيداع طلب الإعانة.

⁽¹⁾ Ministère de la PME et entreprise artisanat, Op.Cit, P : 289

⁽²⁾ المادة 05، الجريدة الرسمية، العدد 44 الصادرة بتاريخ 07 جويلية سنة 1994، ص ص: 06-07.

⁽³⁾ المادة الأولى، الجريدة الرسمية، العدد 03 الصادرة بتاريخ 11 جانفي سنة 2004، ص: 06.

- أن يكونوا مسجلين لدى مصالح الصندوق منذ ستة أشهر على الأقل بصفتهم طالبي شغل، أو مستفيدين من تعويضات الصندوق.
- التمتع بمؤهل مهني و/ أو امتلاك مهارات في مجال النشاط المراد القيام به.
- القدرة على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل المشروع.
- أن لا يكونوا قد مارسوا نشاطاً ما لحسابهم الخاص منذ 12 شهراً على الأقل.
- أن لا يكونوا قد استفادوا من تدابير الإعانة من قَبْل.
- الانضمام إلى الصندوق المشترك لضمان الأخطار الناتجة عن القروض.

2.3.3.2. طريقة الاستفادة من قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

يتم التسجيل على مستوى وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالنسبة للأشخاص الراغبين و القابلين للاستفادة من هذا الجهاز، و الذين بحوزتهم شهادة من الوكالة الوطنية لدعم الشغل تثبت وضعيتهم كباحثين عن عمل، ثم يتم إيداع ملف يتكون من وثائق تثبت السن و الإقامة و المؤهلات و أيضا الانضمام إلى الصندوق، و تتولى فيما بعد مصالح هذا الأخير دراسة تطابق الملف و مضمونه و محتواه، ليستكمل الملف فيما بعد و بمساعدة من الصندوق، و يرسل إلى لجنة الانتقاء التي تفصل في إمكانية قبوله، و في حالة ذلك تسلم شهادة قابلية التنفيذ لصاحب المشروع فيقوم بدوره بالانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين ذوي المشاريع البالغين من السن ما بين 35 و 50 سنة، كما يتقدم بطلب القرض لدى البنك، و يقوم هذا الأخير بدوره بإبداء رأيه بالرفض أو القبول، و في حالة القبول يقرر الصندوق منح القرض بدون فائدة و الامتيازات المالية و الجبائية و الشبه جبائية، ليستفيد المشروع فيما بعد من مزايا التكوين و المتابعة المستمرة و بصفة مشخصة.

3.3.3.2. مزايا الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

- يتمحور مسعى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عبر مراكز دعم العمل الحر فيما يلي:
- تمكين المبادرون من التقييم الذاتي لأنفسهم و لقدراتهم في العمل، حتى يتسنى لهم تقرير الانسحاب أو الاستمرار.
- في حالة الاستمرار يتكفل الصندوق بمرافقة صاحب المشروع من خلال القيام بما يلي:
- إعداد دراسة مسبقة للمشروع.
- دراسة مدى قابلية نجاح فكرة المشروع.
- إعداد المشروع من أجل تحديد و تحليل و تقييم اتجاهاته الأساسية.

- تركيب المؤسسة من خلال إعداد مخطط الأعمال و متابعة إنطلاق نشاطها.
كما يستفيد صاحب المشروع من تكوين شخصي مدته حوالي عشرة (10) أسابيع تطبيقياً أكثر منه نظرياً لغرض اكتساب المعلومات الأساسية و المهمة لنجاح نشاطه (دراسة السوق، المحاسبة، و الإجراءات الإدارية...إلخ)، كما يستفيد من المزايا المالية و الجبائية و الشبه جبائية.
أما بالنسبة للمزايا المالية فيتوقف الحد الأدنى للأموال الخاصة و القرض دون فائدة و القرض البنكي على مبلغ الاستثمار الخاص بالمشروع، و الذي يحدد حسب المستويين التاليين:

جدول(08): مستوى الاستثمارات و الإعانات حسب CNAC

المستوى	نسبة المساهمة الخاصة		نسبة القرض دون فائدة		نسبة قرض بنكي
أقل من 2 مليون دج	%5		%25		%70
ما بين 02 إلى 05 ملايين	م.عادية	م.خاصة	م.عادية	م.خاصة	
	%10	%8	%20	%22	

المصدر: المواد من 04 إلى 09، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، الصادرة بتاريخ 11 جانفي سنة 2004، ص ص: 07-06.

و لا يتوقف منح المزايا المالية عند هذا الحد، حيث يستفيد المشروع المنجز في إطار هذا الجهاز من تخفيضات في معدل الفائدة المطبق على القروض الممنوحة من طرف البنوك و المؤسسات المالية، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول(09): نسبة التخفيض في معدلات الفائدة للمؤسسات المستفيدة من CNAC

المناطق القطاعات	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى
قطاعات ذات الأولوية*	% 90	% 75
القطاعات الأخرى	%75	% 50

المصدر: المادة 13، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، الصادرة بتاريخ 11 جانفي سنة 2004، ص ص: 07.

و نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسات المستفيدة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تستفيد من تخفيضات هامة في نسبة الفوائد المطبقة على القروض البنكية و لاسيما تلك المؤسسات التي تنشط في مجال القطاعات ذات الأولوية و على مستوى بعض المناطق الخاصة.

* يقصد بالقطاعات ذات الأولوية قطاع الزراعة و الصيد البحري، أما المناطق الخاصة فتتمثل في تلك المناطق التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 89-09 المؤرخ في 07 فيفري 1989.

4.3.3.2. أهم النتائج التي توصل إليها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

تتلخص حصيلة نشاطات مراكز دعم الحر التابعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى غاية 31 جويلية 2004 في الجدول التالي:

جدول(10): حصيلة نشاط CNAC

200.055	عدد الملفات المودعة
189.265	عدد الملفات المقبولة
18495	عدد المشاريع الممولة
17332	عدد المشاريع المنجزة

المصدر: الموقع الالكتروني الخاص بالصندوق:

<http://www.cnac.dz/index/stats/default.html?corp=pec/app/default.asp,13/12/2004>

كما استفاد 8709 شخصا من برامج التكوين التحويلي، وتم أيضا تنظيم 97 دورة لمراكز دعم العمل الحر، و استفادت 30 مؤسسة من تدابير مساعدة المؤسسات المواجهة للصعوبات.

4.3.2. الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ):

تم إنشاء الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-295 المؤرخ في 2 جويلية 1996 و الذي يتعلق بدعم تشغيل الشباب، و يتكفل بالمهام التالية:⁽¹⁾

- تخصيص الأموال لتسديد أجور و أعباء أرباب العمل الممنوحة للشباب المبتدئين في طلب العمل، و الموظفين لدى المستخدمين العموميين أو الخواص في إطار عقود التشغيل الأولية.
- منح القروض غير المكافأة للشباب ذوي المشاريع قصد إتمام مستوى الأموال الخاصة المطلوبة لإمكانية الاستفادة من القروض البنكية.
- تخفيض نسب الفوائد على القروض الممنوحة لحاملي المشاريع.
- منح علاوة بصفة استثنائية للمشاريع التي تتسم بخصائص تكنولوجية قيّمة.
- القيام بمنح الضمانات للبنوك و المؤسسات المالية.

وفي نفس الإطار تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي تتولى تسيير حساب هذا الصندوق، و نظراً لنضج و خبرة وأهمية هذه الوكالة في مجال دعم و مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة خصصنا الفصل الثالث من هذا البحث لدراسة هذا الجهاز.

(1) المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص:11.

و لا تتوقف مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر عند هذه الأجهزة فحسب، بل نجد أن هناك بعض القوانين و الأجهزة الأخرى التي تدعم و ترافق إنشاء المؤسسات الصغيرة في بعض القطاعات المحددة، مثل جهاز دعم الاستثمار الفلاحي الذي يهدف إلى إنشاء وحدات فلاحية صغيرة لصالح الشباب ذوي الشهادات و الكفاءة المهنية بالتنسيق مع غرفة الفلاحة، إضافة إلى دعم الاستثمار السياحي و قطاع المناجم، و إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض، و العديد من الأجهزة الأخرى.

و الملاحظ هو غياب المتابعة و المرافقة الفعالة في شكل تقديم استشارات و مساعدات تقنية تخفض من معدل الفشل و الارتباك الكبير الذي يواجه المنشئ في بداية نشاطه، و لهذا أتت السلطات العمومية بقوانين تضم تسهيلات و هيئات جديدة لمرافقة المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة، في شكل مشاتل و مراكز تسهيل المؤسسات.

5.3.3. مشاتل المؤسسات:

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات و تحديد دورها.

1.5.3.2. تعريف مشاتل المؤسسات تبعاً للنظام الجزائري:

تعرف مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، و تكون في أحد الأشكال التالية:⁽¹⁾

- (1) المحضنة: و هي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- (2) ورشة الربط: تتمثل في هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة و المهن الحرفية.

(3) نزل المؤسسات: و يتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث.

2.5.3.2. أهداف مشاتل المؤسسات:

تهتم مشاتل المؤسسات بتحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع ظهور المشاريع المجددة و المبتكرة.

(1) المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 13.

(2) المادة 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 13.

- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة.
- ضمان استمرارية مرافقة المؤسسات الجديدة.
- العمل على أن تصبح المؤسسات الجديدة في المدى المتوسط عاملاً استراتيجياً لتحقيق التنمية الاقتصادية في مكان تواجدها.

3.5.3.2. مهام مشاتل المؤسسات:

- تتكفل مشاتل المؤسسات في إطار الأهداف المحددة سابقاً بما يأتي:⁽¹⁾
- استقبال و استضافة و مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة و كذلك أصحاب المشاريع.
 - تسيير و إيجار المحلات.
 - تقديم الخدمات الملحقة
 - تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط.
- و يمكن تفصيل هذه الخدمات كما يلي:

- (1) **إيجار المحلات و تسييرها:** فتقوم المشتلة باستضافة أصحاب المشاريع، ووضع المحلات تحت تصرفهم، و تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة و احتياجات نشاط المشروع.
- (2) **تقديم الخدمات الملحقة:** و من بينها تجهيزات المكاتب ووسائل الإعلام الآلي، إضافة إلى القيام باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس، و توزيع و إرسال البريد و طبع الوثائق، و استغلال الكهرباء و الغاز و الماء.
- (3) **تقديم إرشادات خاصة:** فمشتلة المؤسسات تقوم بتقديم الاستشارة و مرافقة و متابعة أصحاب المشاريع قبل و بعد إنشاء مؤسستهم، إضافة إلى تقديم الاستشارة في المجال القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعماً يتمثل في تلقينهم مبادئ و تقنيات التسيير خلال مرحلة نضج المشروع.

6.3.2. مراكز التسهيل:

حددت الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003.

(1) المواد من 05 إلى 08، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 13.

1.6.3.2. تعريف مراكز تسهيل المؤسسات:

مراكز التسهيل هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية و تتمتع بالاستقلال المالي.⁽¹⁾

2.6.3.2. أهداف مراكز التسهيل:

تتوخى هذه المراكز تحقيق الأهداف التالية:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات و المبادرين.
 - تطوير ثقافة المبادرة.
 - تقليص آجال إنشاء المؤسسات و توسيعها و استردادها.
 - تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع.
 - خلق مكان يلتقي فيه عالم الأعمال و المؤسسات و الإدارات المركزية و المحلية.
 - محاولة تثمين البحث من خلال توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع و مختلف مراكز البحث و الشركات الاستشارية و مؤسسات التكوين، و الأقطاب التكنولوجية و الصناعية.
 - تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
 - ترقية تعميم المهارة و تشجيعها.
 - تثمين الكفاءات البشرية، و عقلنة استعمال الموارد المالية، وإنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و حول ترقب التكنولوجيات.
 - نشر الأجهزة المساعدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها.
 - مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها.
- و من أجل تحقيق تلك الأهداف يترتب على مراكز التسهيل القيام بعدة مهام.

3.6.3.2. مهام مراكز التسهيل:

تتولى مراكز التسهيل أداء المهام التالية:⁽²⁾

- دراسة و متابعة الملفات المقدمة من طرف أصحاب المشاريع.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية من خلال العمل على توجيههم تبعاً لمسارهم المهني.
- مساعدة المنشئين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء القيام بتنفيذ الإجراءات الإدارية.

(1) المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص:18.

(2) المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 19.

- مرافقة أصحاب المشاريع و المبادرين في ميداني التكوين و التسيير.
- نشر المعلومات حول مختلف الفرص الاستثمارية و الدراسات القطاعية و الاستراتيجيات و الدراسات الخاصة بفروع النشاط.
- تقديم الخدمات فيما يخص الاستشارة في وظائف التسيير و التسويق و الموارد البشرية و استهداف الأسواق، و كل الأشكال الأخرى التي تدعم هذه المؤسسات.
- دعم و تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات.
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة، من خلال مساعدة حاملي المشاريع على:
 - مراقبة حسن التكامل بين المشروع و قطاع النشاط و مسار المنشىء و اهتماماته.
 - إعداد مخطط التطوير و مخطط الأعمال عند الحاجة.
 - اقتراح برنامج تكوين أو استشارة يتكيف مع احتياجاتهم الخاصة.
 - تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسيع مجال نشاطها.
 - مساعدة المنشئين على تجسيد مساعيهم الرامية إلى تحويل التكنولوجيا.
 - مرافقة المنشئين لدى الإدارات و الهيئات المعنية من أجل التمكن من تجسيد مشاريعهم.

و من أجل مرافقة التطور التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تضع هذه المراكز الخدمات التالية:⁽¹⁾

- تقديم الاستشارة التقنية المسبقة عن طريق تدخل خبراء من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي.
- المساعدة على ابتكار و تحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية المحتملة و/أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المجددة و المبتكرة.
- و كل الخدمات السابقة الذكر تعرض على المؤسسات حديثة النشأة، و المؤسسات التي تعمل على توسيع قدراتها أو التي هي في حالة استرجاع لنشاطها.

و عموما نلاحظ أن هاتين الهيئتين الأخيرتين المشار إليهما من طرف القانون الجزائري لا زالتا حديثة، حيث لم تعرف إنطلاقاً فعلياً لنشاطها إلا إذا ما استثنينا أربعة مشاريع لإنشاء مشاتل مؤسسات تتواجد بكل من ولاية قسنطينة و تيزي وزو و تيبازة و غليزان، و التي تضم خدمات عديدة تسهم في

(1) المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 19.

ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل عام نظراً لمحدودية إمكاناتها و تعدد المشاكل التي تواجهها، و نشير فقط إلى أن تعريف المشتلة الذي ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 في مادته الثانية، يضع نوعاً من الالتباس بين مشتلة و حاضنة و نزل المؤسسات التي قمنا بتعريفها بشكل دقيق في المبحث الثاني من هذا الفصل.

خلاصة الفصل:

تهتم المرافقة بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المنشيء و المؤسسة المراد إنشاؤها، ولا سيما إن كانت هذه الأخيرة صغيرة، و تأخذ المرافقة عدة أشكال مثل الدولة و الهيئات المحلية و أيضا مختلف الخبراء الاستشاريون الذين يولون اهتمامًا خاصًا لهذا النمط من المؤسسات، كما أن تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة أدى إلى ظهور أجهزة أكثر حداثة و تطورًا في مجال المرافقة، و يأتي على رأسها حاضنات و مشاتل المؤسسات، إضافة إلى الدور الهام الذي بدأت تلعبه المنظمات غير الحكومية و مؤسسات رأس المال المخاطر و عقود الامتياز التجاري و الافراق، و على الرغم من تعدد و تنوع هذه الأشكال، يبقى الهدف الأساسي للمرافقة هو دعم المنشيء عند قيامه بتجسيده لمؤسسته و عند بداية نشاطها، و هذا ما يساعد على استمرارها و نموها، مما يسهم في تحقيق التنمية المحلية و الاقتصادية و الاجتماعية.

أما على مستوى الجزائر فتتواجد عدة أجهزة مرافقة، ولكن أغلبها أخذ الطابع العمومي، كما اقتصرت أغلب مهامها على تقديم الخدمات المادية من إعفاءات جبائية و شبه جبائية، و منح إعانات مالية في شكل قروض مخفضة أو عديمة الفائدة، و يأتي بشكل نسبي تقديم الاستشارة و النصح فيما يخص الجوانب الأساسية لإنشاء المؤسسات، و بغية التأكد من درجة كفاءة هذه الخدمات في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، سنتطرق في الفصل الأخير لأحد هذه الأجهزة و المتمثل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الفصل الثالث: دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مرافقة إنشاء
المؤسسة الصغيرة

تمهيد

1.3. تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

2.3. واقع مرافقة وكالة قسنطينة لإنشاء المؤسسة الصغيرة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال الفصلين السابقين تعرفنا إلى مختلف المراحل الواجب إتباعها من أجل إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة كما تعرفنا على مختلف أشكال المرافقة و الأوجه و المستويات الممكنة لتدخلها و في هذا الفصل سنحاول التعرف على مختلف مراحل إنشاء المؤسسة الصغيرة داخل جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، و بالتالي سنتعرف على أوجه المرافقة الممنوحة من طرفها، و أيضا على مدى نجاحها في ذلك، و لذلك سيتناول المبحث الأول التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و طريقة تنظيمها، و أيضا أهم النتائج التي تمكنت من تحقيقها في مجال مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة، في حين سيتطرق المبحث الثاني دراسة حالة فرع قسنطينية من خلال التعريف به و بأهم النتائج التي توصل إليها، و أيضا بتكلفة مرافقته للمؤسسات الصغيرة، و في الأخير سنستعين باستبيان نحاول من خلاله قياس درجة كفاءة خدمات الوكالة التي نص عليها القانون التأسيسي و المعدل لها.

1.3. تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

قبل التطرق إلى أي تحليل يخص الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب نشير إلى أننا سنستعمل مصطلح الوكالة و" ANSEJ " للتعبير عن هذا الجهاز و ذلك تجنباً لتكرار استعمال الاسم الكامل له في كل مرة يستوجب الأمر ذلك.

1.1.3. نشأة الوكالة:

تعتبر الوكالة أحد هياكل المرافقة التي تسهم في دعم إنشاء و ترقية المؤسسة الصغيرة، فقد ظهرت كبديل عن التعاونيات الشبانية التي نشأت في أوائل التسعينيات، و التي جاءت بمنظور اشتراكي، حيث كانت تشترط وجود ثلاث شركاء فأكثر من أجل إنشاء مؤسسة صغيرة، إضافة إلى أن فكرة المشروع كانت تقترح من طرف هذه التعاونيات في حد ذاتها، كما كانت لا تشترط وجود مساهمة شخصية في إعداد التركيبة المالية، و مع مرور الوقت لوحظ نوع من الفشل لهذا المشروع مما دفع بالجهات المعنية إلى البحث عن البديل خلص إلى ظهور ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996⁽¹⁾، و الذي جاء في شكل قوانين تنظم إطار عمل الوكالة.

2.1.3. تنظيم الوكالة:

تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في المرسوم التنفيذي رقم 96-96 بالوكالة وتوضع تحت سلطة رئيس الحكومة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.⁽²⁾ كما تسيّر الوكالة من طرف مجلس التوجيه، و يديرها مدير عام، كما تزود بمجلس مراقبة.

1.2.1.3. مجلس التوجيه:

يتكون مجلس التوجيه من:⁽³⁾

- ممثل الوزير المكلف بالتشغيل.
- ممثل الوزير المكلف بالداخلية، و الجماعات المحلية.
- ممثلان عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.
- ممثل الوزير المكلف بالتنمية الريفية.
- ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري و الموارد الصيدية.

(1) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص: 12.

(2) المواد 02، و 03 و 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص: 12.

(3) المادة 09، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54 الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص: 07.

- ممثل الوزير المكلف بالشباب.
 - ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - ممثل المحافظة العامة للتخطيط و الاستشراف.
 - رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة أو ممثله.
 - المدير العام لوكالة تطوير الاستثمارات و دعمها و متابعتها أو ممثله.
 - المدير العام للوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية.
 - رئيس الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف أو ممثله.
 - رئيس صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع أو ممثله.
 - رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة و التنمية أو ممثله.
 - رئيس جمعية البنوك و المؤسسات المالية أو ممثله.
 - ممثلان عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني و التي لها هدف يشبه هدف الوكالة.
- و يتولى المدير العام أمانة مجلس التوجيه.

يجتمع المجلس كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من رئيسته⁽¹⁾، الذي ينتخب من طرف أعضاء المجلس لمدة سنة⁽²⁾، و يمكن أن يجتمع المجلس التوجيهي أيضا في إطار دورة غير عادية بطلب من الرئيس أو باقتراح من ثلثي الأعضاء، أو بطلب من الوزير المكلف بالتشغيل، على أن لا يقل أجل الدورات غير العادية عن ثمانية أيام.⁽³⁾

و يكلف مجلس التوجيه بالمداولة و بالمصادقة على ما يأتي:

- برنامج نشاط الوكالة.
- تحديد نفقات تسيير الوكالة و تجهيزها.
- تنظيم الوكالة و نظامها الداخليان.
- القواعد العامة لاستعمال الوسائل المالية الموجودة.
- إنشاء فروع جهوية أو محلية للوكالة.
- اقتناء البنايات و استئجارها و نقل ملكية الحقوق المنقولة أو العقارية و تبادلها.
- تولى المسائل المرتبطة بشروط توظيف مستخدمي الوكالة و تكوينهم.

(1) المادة 12، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 14.

(2) المادة 10، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 14.

(3) المادة 13، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 14.

- إعداد الميزانيات و حسابات النتائج.
- تعيين محافظ الحسابات، و تحديد مرتبه.
- إجراء كل التدابير، أو كل برنامج غرضه إشراك الوكالة في تحفيز أجهزة أو مؤسسات تدعم عملها في مجال الاستثمارات التي يقوم بها الشباب ذوي المشاريع أو إنشائها.

2.2.1.3. المدير العام:

يُعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتشغيل، و تنتهي مهامه بنفس الشكل.

و يقوم المدير العام بالمهام التالية:⁽¹⁾

- تمثيل الوكالة تجاه الغير، و التوقيع على كل العقود الملزمة للوكالة.
- ضمان سير المصالح و ممارسة السلطة السُّلمية على جميع موظفي الوكالة، و يُعين الموظفين حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- يقاضي أمام العدالة و يقوم بكل إجراء تحفظي.
- إعداد البيانات التقديرية للإيرادات و النفقات، و عرضها على مجلس التوجيه للموافقة عليها.
- إعداد حصيلة النتائج، و عرضها على مجلس التوجيه ليوافق عليها.
- إبرام كل الصفقات أو العقود أو الاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- الأمر بصرف نفقات الوكالة.
- تقديم التقارير في نهاية كل سنة مالية، عن النشاطات مرفقة بالميزانيات و حسابات النتائج، و رفعها إلى الوزير المكلف بالتشغيل، بعد موافقة مجلس التوجيه.
- إعداد مشروع النظام الداخلي للوكالة و عرضه على مجلس التوجيه ليوافق عليه و يحرص على تطبيقه.

3.2.1.3. لجنة المراقبة:

تتكون لجنة المراقبة في الوكالة من ثلاثة أعضاء، يعينهم مجلس التوجيه، و تعين لجنة المراقبة رئيساً لها من ضمن أعضائها للمدة التي تستغرقها مهمتها.

و تقوم لجنة المراقبة بالمهام التالية:⁽¹⁾

⁽¹⁾ المادة 22، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص: 15.

- ممارسة الرقابة اللاحقة لتطبيق قراراتها، لحساب مجلس التوجيه.
- تقديم كل الملاحظات أو التوصيات للمدير العام، التي تبين أحسن الكيفيات لتطبيق البرامج و المشاريع التي شرعت فيها الوكالة.
- الإدلاء برأيها في التقارير الدورية عن المتابعة و التنفيذ و التقيد التي يعدها المدير العام.
- تقديم ملاحظاتها و توصياتها عن البيانات التقديرية لإيرادات الوكالة إلى مجلس التوجيه و كذلك نفقات برنامج نشاطها، وكذا التقرير السنوي عن تسيير المدير العام.
- مراقبة و تدقيق الحسابات عن استعمال أموال الوكالة، و الإشراف عليها إلى نهايتها بمبادرة منها أو بناءً على قرار مجلس التوجيه.
- تجتمع لجنة المراقبة بحضور المدير العام في نهاية كل ثلاثة أشهر، أو بطلب من المدير العام أو عضوين من أعضائها، و يترتب عن اجتماعاته إعداد محاضر ترسل إلى الوزير المكلف بالتشغيل.

4.2.1.3 الجوانب المالية للوكالة:

- تتكون الموارد المالية للوكالة مما يأتي:⁽²⁾
 - تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.
 - حاصل استثمارات الأموال المحتملة.
 - الهبات و الوصايا.
 - المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيئات الوطنية و الدولية، بعد الحصول على ترخيص من السلطات المعنية.
 - كل حاصل آخر يرتبط بنشاطها.
- و تتكون نفقات الوكالة مما يأتي:⁽³⁾
 - نفقات التثبيت.
 - نفقات التسيير و الصيانة.
 - النفقات الضرورية المرتبطة بهدفها و إنجاز مهامها.
- و تعد الوكالة البيانات التقديرية للموارد و النفقات المرتبطة بعمليات دعم تشغيل الشباب، و تقدمها بصفة منفصلة عن تلك المرتبطة بموارد الوكالة و نفقات تسييرها و تجهيزها.

(1) المادة 23 و 24، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 15.

(2) المادة 27، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 16.

(3) المادة 28، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص : 16.

و تمسك حساباتها على الشكل التجاري، و يتولى مراقبة حساباتها محافظ الحسابات الذي تم تعيينه من طرف مجلس التوجيه.

3.1.3. مهام الوكالة:

تتولى الوكالة، و بالاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية المهام التالية:⁽¹⁾

- تدعيم و تقديم الاستشارة، و مرافقة الشباب حاملي المشاريع عند قيامهم بتطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، و المتمثلة في الإعانات المالية و تخفيض في نسبة الفوائد المفروضة على القروض البنكية.
- تزويد الشباب المستثمر بمختلف المعلومات حول الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لتشغيل الشباب، و بكافة الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تشجيع كل الأشكال الأخرى من الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.

و تتم مرافقة المنشيء من طرف الوكالة من خلال ما يلي:

- وضع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، و التي ترتبط بنشاط المشروع.
- إحداث بنكاً للمشاريع المفيدة اقتصادياً.
- تقديم الاستشارة و يد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي و رصد القروض.
- إقامة علاقات مستمرة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشروع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها.
- إبرام إتفاقيات مع مختلف الجهات و التي تهدف لإجراء برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع لحساب الوكالة.

و لكي تؤدي الوكالة مهمتها على أكمل وجه قد تقوم بما يلي:

- تكليف مكاتب دراسات متخصصة بإنجاز دراسات الجدوى لحساب الشباب ذوي المشاريع.
- تنظيم برامج تدريب لتكوين الشباب ذوي المشاريع في تقنيات التسيير، و التي يتم إعدادها بالتعاون مع الهياكل التكوينية.

(1) المادة 06، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54 الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص ص : 07-06.

- الاستعانة بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع و معالجتها.
- تطبيق كل التدابير التي قد تسمح برصد الموارد الخارجية المتخصصة لتمويل إحداث
نشاطات لصالح الشباب، و استعمالها في الآجال المحددة وفقاً للتشريع و التنظيم المعمول
بهما.

و نلاحظ أن الخدمات التي تمنحها الوكالة للشباب ذوي المشاريع تنصب حول التخفيف من
المصاعب التي قد تواجههم عند اختيار المشاريع و دراستها و تجسيدها.

4.1.3. مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة من طرف الوكالة:

لكي يستفيد الشاب المنشيء من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة صغيرة ينبغي أن يتراوح سنه ما
بين 19 و 35 سنة، و إذا كان يتراوح سنه ما بين 35 و 40 سنة يجب أن يكون هو المسير و يتعهد
بإنشاء ثلاث مناصب شغل على الأقل كما ينبغي أن يكون المنشيء ذو شهادة أو خبرة و كفاءة مهنية
و أن يقدم نسبة من المبلغ الإجمالي للاستثمار في شكل مساهمة شخصية، و يُشترط أيضا أن لا يكون
شاغلا لوظيفة مأجورة عند إيداع الملف.

و يمكن تلخيص مراحل إنشاء المؤسسة الصغيرة في إطار هذا الجهاز تبعاً للشكل الموالي:

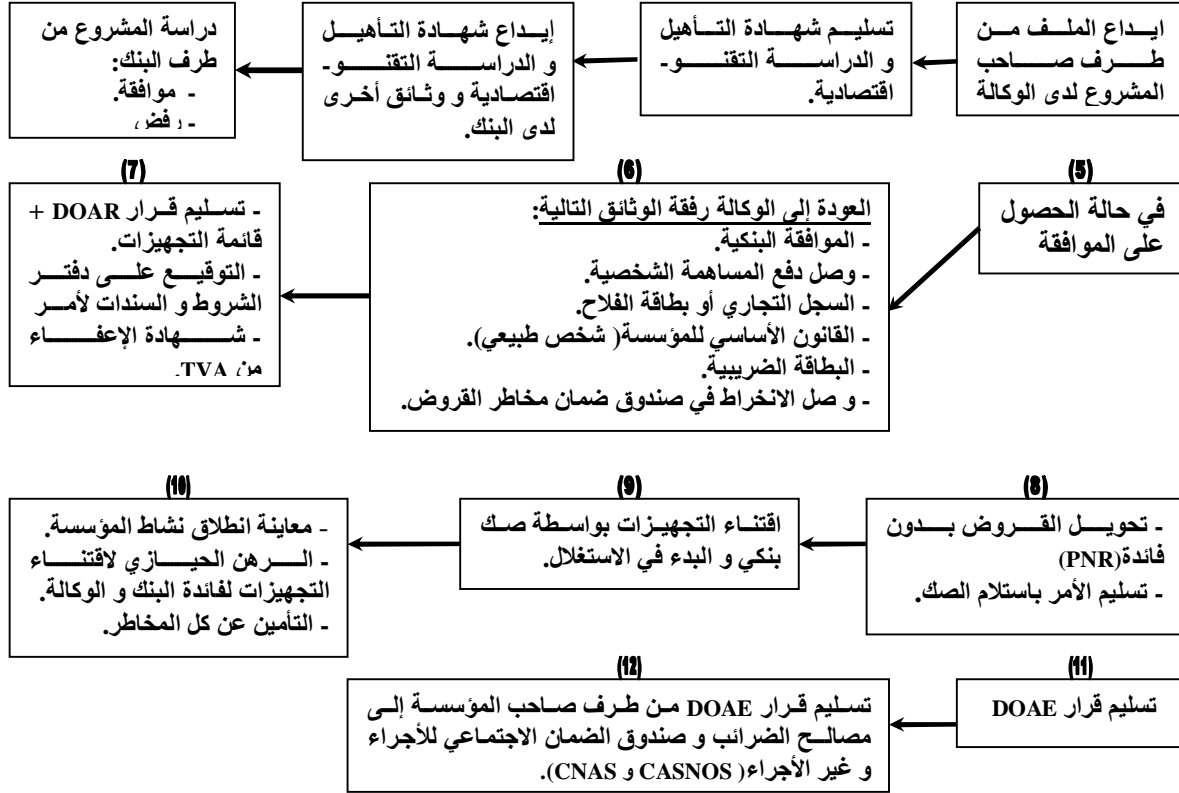
شكل(10): مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة في إطار ANSEJ

(4)

(3)

(2)

(1)



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع قسنطينة.

فمن أجل إنشاء مؤسسة صغيرة يجب أن يمر صاحب الفكرة بعدة مراحل أساسية و التي تلازمه فيها الوكالة حتى يتمكن من التجسيد الفعلي لمشروعه.

1.4.1.3. مرحلة الاستقبال:

قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، و عند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة ما قبل الاستقبال، و هي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، و الذين يتراوح عددهم ما بين سنة (06) إلى خمسة عشر فرداً (15) و المكلف بالدراسات، و في هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة و مختلف الإعانات الممنوحة، لتترك فيما بعد الحرية الكاملة لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم، و تنتهي هذه المرحلة بانتقال المنشئ إلى مرحلة المقابلة الشخصية، و يتم فيها التحدث مطولاً بينه و بين أحد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع و عن كيفية تشكيل الملف.

و في مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المستثمر، و الذي يضم بدوره الملفين

الفرعيين التاليين:

(1) الملف الإداري: و يتكون مما يلي:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، و يكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين)، و يوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي.
- شهادة ميلاد أصلية.
- شهادة ميلاد عادية.
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية.
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل...).
- شهادة عدم الخضوع للضريبة.
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع إذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و 40 سنة.
- اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة.
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة، و لا يشترط ذلك بالنسبة للسن ما بين 20 و 40 سنة.
- إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال:
- شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
- شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.
- و للحصول على أحد هاتين الوثيقتين يتقدم صاحب المشروع إلى الإدارة المعنية مصحوباً بالوثائق التالية:

- شهادة الميلاد.
- جدول المستحقات (شهادة عدم الخضوع للضريبة).
- تصريح شرفي (وثيقة مرفقة).
- كما يقوم المستثمر بتحضير ملف آخر و هو **الملف المالي**.

(2) الملف المالي: و يشمل ما يلي:

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.

للحصول على هذه الوثيقة يتصل الشاب المستثمر بأحد الموردين، الذي قد تساعده الوكالة على الاتصال بهم من خلال توجيهه إلى مجموعة من الموردين المختصين في بيع التجهيزات المعنية بالنشاط و ذلك على سبيل النصح، كما يمكنه التعرف عليهم من خلال توجهه إلى غرفة التجارة و الصناعة في الولاية، و التي لها دور أساسي في المساعدة على بناء علاقات مع الشركاء الوطنيين و الأجانب، لذا يمكن أن يتزود المستثمرين أصحاب المشاريع بمختلف المعلومات و المعطيات الضرورية من خلال بعض المجالات و الوثائق الدورية التي تصدرها هذه الهيئة، وزيارة بعض الصالونات و المعارض التي تقوم بتنظيمها، و التي تسمح بالاتصال المباشر مع الموردين و مختلف الأطراف.

يتحصل المستثمر على فاتورة من المورد بالمبلغ الإجمالي للتجهيزات المراد اقتناؤها، و تكون تلك الفاتورة أولية أو شكلية يمكن أن تتغير فيما بعد من ناحية التجهيزات في حد ذاتها أو المورد أو المبلغ الإجمالي لها، فالهدف منها هو المساعدة فقط على حساب القيمة المبدئية للاستثمار و إعداد الهيكل المالي و جدول حسابات النتائج من طرف الوكالة.

- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار تمنح من طرف أحد شركات التأمين.

يقوم المستثمر الشاب بالتأمين على التجهيزات المراد اقتناؤها و التي حددت قيمتها الإجمالية في الفواتير الشكلية السابقة، و بالتالي ستكون فاتورة التأمين هذه شكلية، و تمنح دون مقابل لأن يتم التأمين فعلياً عن التجهيزات فيما بعد أي بعد اقتنائها فعلياً.

- كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.

و تقدم كل هذه الوثائق أو هذا الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات، و تنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التكنولوجية - اقتصادية و التي تضم إعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات، و ذلك اعتماداً على برنامج آلي يسمح بحسابها، هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق و المحيط (الزبائن و الموردين، و سياسة الاتصال و الترويج، و المنافسين...) *، و عادة لا تتجاوز مهلة هذه الدراسة عشرون (20) يوماً تنتهي بمنح المنشئ شهادة التأهيل، و تبلغ تكلفة هذه الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة التكنولوجية - اقتصادية، و 200 دج تمثل مقابل استلام شهادة التأهيل).

و هذا ما يمثل مساعدة كبيرة للشباب المنشيء فإذا ما أخذنا نفس الدراسة و التي تتجز من طرف مكاتب دراسات متخصصة نجد أن الحقوق المدفوعة تتراوح ما بين 6000 إلى 20.000 دج، و بهذا نلاحظ الفارق الذي يستفيد منه المستثمر، هذا إضافة إلى إطلاع الوكالة على مختلف الزبائن و الموردين، مما يساعد المنشيء على إيجادهم و اختيار الأحسن منهم.*
 نشير أيضا إلى أنه في حالة ما إذا رفض تمويل المشروع من طرف البنك لا يمكن استرداد قيمة هذا المبلغ، أما في حالة قبوله فتضاف هذه القيمة إلى مبلغ القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة.
 عند حصول الشاب المستثمر على شهادة التأهيل و الدراسة التقنو- اقتصادية يمر إلى مرحلة التجسيد.

2.4.1.3. مرحلة التجسيد:

في هذه المرحلة يمنح للمنشيء نوعين من الدعم، و الأمر يتعلق بدعم مالي و آخر جبائي و شبه جبائي.

(1) الإعانات المالية: يمكن للمؤسسة الصغيرة أن تختار بين نمطين من هيكل التمويل، أحدهما يعرف بالتمويل الثلاثي و الآخر بالتمويل الثنائي.

• **التمويل الثلاثي:** في هذا النوع من التمويل نميز بين نوعين من الامتيازات و هي القرض بدون فائدة و تخفيض نسبة الفوائد.

- **القرض دون فائدة:** في القانون الذي تأسست على إثره الوكالة كان هناك سلم لهيكل الاستثمار يختلف عما جاءت به تعديلات 2003، و التي يمكن توضيحها كما يلي:

- **هيكل الاستثمار حسب القانون التأسيسي للوكالة:** هناك أربع مستويات و الحد الأقصى للاستثمار يبلغ 4000.000 دج، و تتوزع هذه المستويات كما يلي:

المستوى الأول: قيمة الاستثمار أقل من 1000.000 دج، و تكون نسبة مساهمة كل من المنشيء و البنك و الوكالة كما يبينه الجدول التالي:

جدول(11): المستوى الأول للتمويل الثلاثي تبعاً للقانون التأسيسي للوكالة

القرض البنكي	المساهمة الشخصية للمنشيء	قرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)
70 %	05 %	25 %

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

* تعد الوكالة سنويا قائمة بالموردين الواجب تجنب التعامل معهم، و هذا ما يجنبهم بالضرورة مشاكل و خسائر محتملة.

المستويات الأخرى: قيمة الاستثمار تتراوح ما بين 1000.000 دج و 4000.000 دج، و تتوزع فيه نسبة مساهمة كل الأطراف تبعاً للمناطق حسب الجدول التالي:

جدول(12): المستوى الثاني و الثالث و الرابع للاستثمار تبعاً لقانون التأسيسي للوكالة

القرض البنكي		المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة	المستويات
المناطق الأخرى	مناطق خاصة	المناطق الأخرى	مناطق خاصة		
%70	%72	%10	%8	%20	<u>المستوى الثاني:</u> ما بين 1000.000 و 2000.000 دج.
%70	%74	%15	%11	%15	<u>المستوى الثالث:</u> ما بين 2000.000 و 3000.000 دج.
%65	%71	%20	%14	%15	<u>المستوى الرابع:</u> ما بين 3000.000 و 4000.000 دج.

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- هيكل التمويل تبعاً لتعديلات 2003: حسب تعديلات 2003 أصبح هناك مستويين فقط من الاستثمار، كما أصبح الحد الأقصى له 10.000.000 دج، و ذلك تبعاً للتوزيع التالي:

المستوى الأول: قيمة الاستثمار الإجمالية تقل عن 2000.000 دج

جدول(13): المستوى الأول للاستثمار تبعاً لتعديلات 2003

القرض البنكي	المساهمة الشخصية للمنشئ	قرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)
% 70	% 05	% 25

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المستوى الثاني: قيمة الاستثمار تتراوح ما بين 2000.000 و 10.000.000 دج و تتوزع فيه نسبة مساهمة كل طرف من الأطراف حسب الجدول التالي:

جدول(14):المستوى الثاني للاستثمار تبعاً لتعديلات 2003

القرض البنكي		المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة
المناطق الأخرى	مناطق خاصة	المناطق الأخرى	مناطق خاصة	
% 70	% 72	% 10	% 8	%20

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

و نلاحظ مما سبق أن إجمالي نسبة المساهمة الشخصية و القرض بدون فائدة (و الذي يمكن اعتباره أيضا كمساهمة خاصة باعتباره يمنح دون فوائد) تصل في أغلب الحالات إلى نسبة 30 % ومن المعروف أنه حتى يكون المشروع متوازناً ينبغي أن تصل المساهمة الخاصة على الأقل إلى هذه النسبة، و بالتالي تكون الوكالة قد ضمنت نسبياً التوازن المالي للمشروع.

كما نلاحظ أيضا أن مستويات الهيكل المالي التي جاءت على إثر تعديلات 2003، جاءت أساساً لترفع من قيمة الاستثمار و أيضا لتخفيض نسبة المساهمة الشخصية نظراً للحاجات التي لوحظت خلال تمويل المشاريع و التي كانت تشكل أحد أهم العقبات للمنشئين، و بالتالي تخفيف العبء على الشباب المستثمرين و لاسيما أنهم بطالين.

و من أجل الحصول على التمويل يتجه المستثمر رفقة شهادة التأهيل و الدراسة التقنو- اقتصادية و وثائق أخرى (عقد إيجار المحل، و شهادة التأمين...) إلى بنك أو عدة بنوك و يودعها لديها، و في هذه المرحلة تقرر هذه الأخيرة بعد دراسة دقيقة للملف المودع* الموافقة أو رفض منح القرض و في حالة القبول يتم تحديد مهلة التسديد و الدفعات، و التي عادة ما تكون لأجل أقصاه خمس سنوات مع الإعفاء من التسديد في السنة الأولى من بداية لنشاط، و بعد إتمام تسديد القرض البنكي ينبغي على المستثمر البدء في تسديد القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة، خلال مهلة تصل أيضا إلى خمس سنوات أخرى، أي قرض طويل المدى.

- **تخفيض نسبة الفائدة:** إضافة إلى منح القرض دون فائدة من طرف الوكالة، تأخذ هذه الأخيرة عبء تسديد جزء من الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي الذي يكون قد منحه البنك للمؤسسة الصغيرة، و يتغير مستوى هذا التخفيض في نسب الفائدة تبعاً لطبيعة النشاط و موطنه، و يمكن توضيح ذلك حسب الجدول التالي:

* تنص تعديلات 2003، على أن لا تتجاوز مهلة دراسة الملف من طرف البنك الثلاثة أشهر

جدول(15): نسب تخفيض الفوائد على القروض البنكية

المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	المناطق القطاعات
% 75	% 90	قطاعات ذات الأولوية
% 50	%75	القطاعات الأخرى

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

يقصد بالقطاعات ذات الأولوية قطاع الزراعة و الصيد البحري، أما المناطق الخاصة فتتمثل في تلك المناطق التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 89-09 المؤرخ في 07 فيفري 1989، و الذي تتمثل في قائمة تشمل البلديات الواجب ترقيتها، ويتم مراجعتها بشكل دوري تبعاً للأهداف المحددة في مخطط التنمية*.

• **التمويل الثنائي:** تستفيد المؤسسة الصغيرة في هذا النوع من التمويل من إعانة تأخذ شكل قروض دون فائدة متوسطة المدى تمنحها الوكالة للمستثمر، أما الهيكل المالي فهو يختلف أيضا عما جاءت به تعديلات 2003 لما كانت عليه في المرسوم التنفيذي 96-296، و هو ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

- **هيكل التمويل الثنائي حسب القانون التأسيسي للوكالة:** تتوزع فيه نسبة مساهمة كل من الوكالة و المستثمر صاحب المشروع حسب الجدول التالي:

جدول(16): مستويات التمويل الثنائي حسب القانون التأسيسي للوكالة

المستويات	القرض بدون فائدة	المساهمة الشخصية
المستوى الأول: أقل من 1000.000 دج	%25	%75
المستوى الثاني: ما بين 1000.000 و 2000.000 دج	%20	%80
المستوى الثالث: ما بين 2000.000 و 4000.000 دج	%15	%85

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

و نلاحظ أنه كلما زاد مستوى الاستثمار تنخفض نسبة مساهمة الوكالة، و ذلك تجنبا للأخطار التي قد تنجم عن المشروع و عدم القدرة على السداد.

* أنظر الملحق رقم 03.

- هيكـل التـمويـل الثـنـائـي تـبـعاً لتـعديـلات 2003: حـسـب التـعديـلات الـتي جـاءت فـي سـنـة 2003 ارتـفـع مـستـوى الـاسـتـثمـار إلـى حـده الأـعلى 10.000.000 دـج و ارتـفـعت نـسـبـة مـسـاهـمـة الـوكـالـة فـي شـكـل قـرض بـدون فـائـدة، و هـذا مـا يـمـكـن تـوضيـحـه مـن خـلال الجـدول التـالـي:

جدول(17): مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2003

المستويات	القرض بدون فائدة	المساهمة الشخصية
<u>المستوى الأول:</u> أقل من 1000.000 دج	%25	%75
<u>المستوى الثاني:</u> ما بين 1000.000 و 2000.000 دج	%20	%80

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

و من أجل الحصول على القرض بدون فائدة من الوكالة يتجه المستثمر إلى الوكالة نفسها رفقة شهادة التأهيل و الدراسة التقنو- اقتصادية و وثائق أخرى لينتظر فيما بعد الحصول على الموافقة على التمويل أم رفضه.

(2) الإعانات الجبائية و الشبه جبائية: بعد الحصول على الموافقة البنكية (أو موافقة الوكالة في حالة التمويل الثنائي) على منح القرض، يأخذ المستثمر تلك الموافقة و يعود إلى الوكالة رفقة الوثائق التالية:

- الموافقة البنكية.
- وصل دفع التمويل (المساهمة) الشخصي الذي يمثل مساهمة المستثمر.
- السجل التجاري أو اعتماد، أو بطاقة الفلاح (حسب النشاط)، و الذي تبلغ حقوق طابعه 4000 دج.
- القانون الأساسي للمؤسسة الصغيرة عندما يتعلق الأمر بالشخص المعنوي.
- الوضعية أو البطاقة الضريبية.
- وصل الانخراط في صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض.
- و صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع تم إنشاؤه بغرض ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك و المؤسسات المالية للمؤسسات الصغيرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (التمويل الثلاثي فقط) أو المستفيدة من استثمار التوسيع.

و يشكل الصندوق ضمان إضافي للبنوك و المؤسسات المالية بالإضافة إلى الضمانات المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة، و المتمثلة فيما يلي:

- رهن التجهيزات لصالح البنك أو المؤسسة المالية في المرتبة الأولى، و لصالح الوكالة في المرتبة الثانية.
- التأمين ضد كل الأخطار لكافة تجهيزات المؤسسة الصغيرة المأخوذ باسم البنك أو المؤسسة المالية في المرتبة الأولى، و باسم الوكالة في المرتبة الثانية.
- رهن العتاد المتنقل.

و يقوم الصندوق على مبدأ التضامن فيما بين المقترضين (المؤسسة الصغيرة) و المقرضين (البنوك و المؤسسات المالية).

يكون الاشتراك في الصندوق أمر إجباري لكافة البنوك و المؤسسات المالية المشاركة في تمويل المؤسسات الصغيرة من جهة، و من المؤسسات الصغيرة في حد ذاته من جهة أخرى، و يتم اشتراك المؤسسة الصغيرة في الصندوق بعد أن يتم الحصول على الموافقة البنكية، و قبل تسليم قرار منح الإعانات من طرف مصالح الوكالة، و يحدد مبلغ الاشتراك على أساس مبلغ القرض البنكي و مدته، و يقدر معدل الاشتراك لكل أجل دفع بـ 0.35% من الأصول الباقية المستحقة لتسديد الدين.

و يدفع مبلغ الاشتراك في شكل دفعة واحدة و كاملة للصندوق، الذي تتواجد مصالحه على مستوى كافة فروع الوكالة.

يتدخل الصندوق بعد إعلان المؤسسة الصغيرة عن عدم قدرتها على تسديد القرض البنكي، حيث يتم تحويل الدين المستحق للصندوق الذي يقوم بدوره بالتحقق من عدم قدرة المؤسسة الصغيرة على التسديد، ثم يقوم بتعويض البنك أو المؤسسة و المالية في حدود 70% من الأصول و الفوائد الباقية المستحقة للتسديد، و انطلاقاً من هنا يشرع البنك أو المؤسسة المالية في عملية استرجاع القرض من المؤسسة الصغيرة التي تحول عائداتها إلى الصندوق.

بعد ذلك ينقل هذا الملف إلى المدير العام للوكالة بالجزائر العاصمة، ليستلم المنشئ بعدها الموافقة على منح الإمتيازات الخاصة **بمرحلة التجسيد (DOAR)**، كما يتم التوقيع على دفتر الشروط، و أيضاً على السندات لأمر (لصالح الوكالة بمبلغ القرض بدون فائدة الممنوح من طرفها)، و تشمل هذه الامتيازات ما يلي:

- منح شهادة الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات على مستوى مصلحة الضرائب.

- تطبيق المعدل المخفض لـ 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- الإعفاء من كافة رسوم نقل الملكية على الإكتسابات العقارية التي تتم في إطار إنشاء النشاط.

- الإعفاء من حقوق تسجيل عقود تأسيس المؤسسة الصغيرة.

- منح أيضا إعانات تقدر بنسبة 10 % من قيمة الاستثمار ذو الطابع التكنولوجي المحض.

كما أنت تعديلات 2003 بإمميزات أخرى تتمثل في:

- إعفاء السيارات السياحية التي تمثل موضوع النشاط الرئيسي للمؤسسة الصغيرة من جميع الرسوم السالفة الذكر مثلها مثل بقية التجهيزات الأخرى.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة المفروضة على الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار (مثل خدمة تثبيت التجهيزات).

كما يتم في هذه المرحلة أيضا تحويل القرض بدون فائدة (PNR)، و تسليم الأمر باستلام الصك، فيقوم المنشيء بذلك بسحب الشيكات البنكية لفائدة الموردين من أجل اقتناء التجهيزات و الاستفادة من الإمتيازات، فالمرور بعدها إلى مرحلة الاستغلال.

3.4.1.3. مرحلة الاستغلال:

تبدأ هذه المرحلة من خلال رجوع المنشيء إلى الوكالة و تسليم الفواتير النهائية، و مستندات التجهيزات المقنتاة من طرف المؤسسة الصغيرة لفائدة البنك و الوكالة، و التأمين الفعلي عن كل المخاطر، و يستلم بذلك المنشيء كل الإمتيازات الخاصة بمرحلة الاستغلال (DOAE) بعد إجراء محضر معاينة من طرف أعوان الوكالة، و تشمل هذه الإمتيازات ما يلي:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، و الضريبة على الدخل الإجمالي و الدفع الجزافي و الرسم على النشاط المهني.

- الاستفادة من المعدل المخفض لـ 7 % لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لأجراء المؤسسة الصغيرة.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و إضافة البنايات.

ثم تنطلق المؤسسة في مباشرة نشاطها، مع قيام الوكالة بالمتابعة المستمرة لها، لمعرفة وضعية المؤسسة الصغيرة، و ما إذا كانت هناك مشاكل أو صعوبات تواجهها.

4.4.1.3. مرحلة التوسيع:

يتمثل استثمار التوسيع في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة التي تتم بدعم من طرف جهاز الوكالة، بعد استيفاء مرحلة استغلال استثمار الإنشاء.

و أضيفت هذه المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر سنة 2003⁽¹⁾، أما مراحل استثمار التوسيع و دراسة الملف، فهي لا تختلف كثيرا عن مراحل إنشاء المؤسسة، إلا فيما يخص مكونات الملف الإداري، و الذي يشمل:

- طلب خطي للاستفادة من الإمتيازات.
- فاتورة شكلية للعتاد المعني معفية من الرسوم.
- فاتورة شكلية للتأمين عن المخاطر.
- شهادة تسديد 70 % من القرض البنكي في حالة كون المستثمر استفاد من تمويل ثلاثي في مرحلة الإنشاء.
- شهادة تسديد 70 % من قرض الوكالة في حالة كون تمويل استثمار الإنشاء تمويلا ثنائيا.
- شهادة إثبات الوجود تقدم من طرف مصالح الضرائب (تبين الثلاث سنوات من الاستغلال بالنسبة للمناطق العادية، و ستة سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة) من أجل إثبات أنهم مسجلين في النظام الجزافي.
- أصول و خصوم و جدول حسابات النتائج الخاصة بالثلاثة ميزانيات الأخيرة بالنسبة للمناطق العادية، وستة ميزانيات بالنسبة للمناطق الخاصة مصادق عليها من طرف مصالح الضرائب.
- و يستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسيع من الإعانات الجبائية و الشبه جبائية التالية:
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تطبيق المعدل المخفض لـ 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

(1) المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر سنة 2003، ص:11.

5.1.3. أهم النتائج التي توصلت إليها الوكالة:

منذ سنة 1997 أين وضعت الوكالة نشاطها حيز التنفيذ، أصبحت متواجدة على مستوى كل الوطن من خلال شبكتها المتكونة من 53 فرعاً تتواجد أربعة (04) منها على مستوى الجزائر العاصمة، و اثنان(02) آخرين على مستوى ولاية وهران و اثنان (02) على مستوى ولاية عنابة أما العدد الباقي فيتوزع على شكل فرع لكل ولاية، و هذا ما جعلها تقترب بشكل أكبر من الشباب أصحاب المشاريع، و بالتالي التمكن من تحسيسهم و مختلف الجهات المعنية، مما نتج عنه و لفترة قصيرة نسبياً من الحصول على نتائج هامة، فلقد سُجّل في 31 ديسمبر 2003 قبول 177.429 ملفاً من طرف الوكالة، و التي يمكن أن تخلق 490.912 منصب شغل مباشر، من بين 199.523 ملف مودع لديها، كما نجد أنه من بين 177.429 ملف مقبول من طرف الوكالة يوجد 102.495 ملف توجه إلى البنك (أي ما يمثل نسبة 58 %)، و قد تلقى 57.575 ملفاً الموافقة البنكية (وهو ما يمثل نسبة 57 %).

و على مستوى 57.575 ملفاً الذي حصل على الموافقة البنكية، يوجد 52.393 ملفاً مُول من طرف الوكالة، و هذا ما سمح بخلق 146.670 منصب شغل مباشر، و الذي يمثل حجم استثمار يقدر بـ 87 مليار دينار منها 56 مليار دينار تمثل قروضاً بنكية، و 16 مليار دينار في شكل قروض بدون فائدة ممنوحة من طرف الوكالة (الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ)، و 15 مليار دينار أموالاً خاصة تمثل مساهمة المستثمرين أصحاب المشاريع.

كما نجد أن أكثر من 400 مؤسسة مصغرة انتقلت إلى إطار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME) إذا ما عرفنا هذه الأخيرة بالمؤسسة التي تشغل أكثر من 10 عمال، و هذا كله يعود للمرافقة و التحسيس الدائمين لأصحاب المشاريع و المؤسسات الصغيرة، و كل الجهات المعنية.

1.5.1.3. حصيلة النشاطات الإعلامية و التنظيم:

جاءت هذه النتائج كحصيلة لعمل متعدد الأشكال و متكامل منذ انطلاق هذا الجهاز و التي تندرج في إطار المهام الرئيسية المسندة للوكالة، و التي تهدف إلى مرافقة الفكرة و صاحب الفكرة و صاحب المشروع و المسير و حتى خلق و تنمية روح المبادرة.

1) الأيام الإعلامية: يتم تنظيم أيام دراسية و إعلامية من أجل خلق روح المبادرة لدى الشباب، و هذا من خلال توضيح المسائل المتعلقة بالجوانب القانونية و الاقتصادية خلال تجسيد المشروع، كما تهدف هذه الأيام الدراسية إلى خلق علاقات مباشرة بين مختلف شركاء الوكالة (البنوك، القطاعات الاقتصادية، الهيئات المحلية...).

و سمحت هذه اللقاءات التي تم تنظيمها على مستوى كامل الوطن بإنشاء بنك محلي للمشاريع التي تتناسب و الامكانيات الخاصة بكل منطقة، و الذي يمثل أيضا خزان واسع من المشاريع يسهل عملية مرافقة المنشئين من خلال توجيههم إلى أنشطة اقتصادية تعود بالنفع على المجتمع و المحيط و تكون أيضا قادرة على الاستمرار.

كما تنظم الوكالة أياماً إعلامية مماثلة على مستوى المؤسسات التعليمية و التكوينية (الجامعات و مراكز التكوين المهنية...) من أجل إعداد و تحضير حاملي الشهادات المتخرجين من هذه الهيئات على الاندماج في الحياة العملية و خلق شغلهم الخاص عن طريق تجسيد مشاريع تتناسب مع قدراتهم و معطيات السوق.

و قد تم توسيع العملية في بعض الجامعات و مخابر البحث، فأصبحت الوكالة تتموقع كهيئة مكلفة بضمان العلاقة بين البحوث العلمية و القطاعات الاقتصادية من خلال تجسيد مشاريع جديدة، عن طريق الاستعلام عن أعمال البحث و فحص قابلية تجسيدها كمشروع اقتصادي، و محاولة توجيه الاستثمار نحو هذا المجال.

في نفس الإطار، و إضافة إلى الأيام الإعلامية التي تمس كل المعاهد و الجامعات، هناك عمليات تكوين حول إنشاء المؤسسة الصغيرة التي تنظم سنويا لفائدة الطلبة الذين هم في مرحلة نهاية الدراسة الجامعية في شكل جامعة صيفية.

(2) أنشطة التكوين: تقوم الوكالة و بالتعاون مع معاهد متخصصة بتنظيم أيام تكوين على المستوى الوطني و الدولي لفائدة أصحاب المشاريع و أصحاب المؤسسات الصغيرة التي أنشئت بدعم منها و عادة ما تتعلق برامج التكوين هذه بإدارة المشاريع و تسيير المؤسسات.

(3) تنظيم الصالونات: تنظم دورياً عدة صالونات و معارض محلية و وطنية و حتى دولية لصالح المؤسسات الصغيرة، و هذا ما يسمح لتلك المؤسسات بما يلي:

- ترقية مبيعات و خدمات المؤسسة الصغيرة.
- خلق علاقات مباشرة بين المؤسسات الصغيرة بهدف خلق شبكة مؤسسات متكاملة.
- ترقية ثقافة إنشاء المؤسسة لدى الشباب العاطل عن العمل من أجل تحفيزه على المبادرة من خلال الوقوف على ما حققه شباب آخرين من مشاريع.

(4) أنشطة التعاضد مع القطاعات: تنشط حالياً العديد من المؤسسات الصغيرة في ظل التآزر و التعاضد مع الأجهزة التي تنشط في القطاعات الأخرى مثل الصندوق الوطني للدعم الفلاحي من أجل إنشاء مؤسسات تنشط في قطاع الفلاحة، و أيضا صندوق التضامن من خلال إمضاء

عقود بينه و بين المؤسسات الصغيرة التي تنشط في قطاع النقل تهدف إلى دعم النقل المدرسي.

(5) وضع حيز التنفيذ اللجنة المحلية للمتابعة: تكونت لجان المتابعة في إطار عمل الوكالة و تتشكل من مجموع الهيئات و التنظيمات المعنية بوضع هذا الجهاز من بنوك، و مديرية الضرائب و الجمارك، و المركز الوطني للسجل التجاري، و صناديق الحماية الاجتماعية...الخ.

تكلف هذه اللجان بضمان متابعة و تقييم المشاريع المنشأة من طرف الشباب أصحاب المشاريع كما تكلف أيضا بجمع المعلومات و محاولة معالجة المصاعب التي تواجه المنشئين و أصحاب المؤسسات على مستوى ميدان العمل.

(6) وضع نظام للمعلومات: في غضون سنة 2002 وضع نظام معلومات يقوم على أساس شبكة الإنترنت (Intranet)، و الذي يربط بين مختلف فروع الوكالة المتواجدة على مستوى الوطن و الإدارة العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

و يشكل هذا النظام قاعدة معلوماتية هامة حول المستثمرين و أصحاب المؤسسات و أنشطتهم حيث يضمن المعالجة السريعة و المتابعة الشفافة لكل الملفات و المشاريع الاستثمارية مثل مراقبة عدم ازدواجية الملفات المودعة على المستوى الوطني بالنسبة للمستثمر الواحد.

(7) لا مركزية تسيير المشاريع: تشكل لا مركزية تسيير و متابعة المشاريع أداة فعالة لتقريب المساعدة و المرافقة إلى حاملي المشاريع من جهة، و توفير أحسن متابعة و مراقبة لوضعية جهاز الوكالة على مستوى الميدان من جهة أخرى.

(8) إنشاء موقع إنترنت: فتحت الوكالة موقعاً إلكترونياً على مستوى شبكة الإنترنت (Internet) يعمل منذ سنة 2000، و يحتوي على كل المعلومات المرتبطة بإنشاء المؤسسة الصغيرة إضافة إلى توفره على إحصائيات هامة و دورية عن إطار عمل و نشاط الوكالة*.

(9) صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض: أنشأ الصندوق المشترك لضمان أخطار القروض سنة 1998، و هو موجه لتغطية أخطار القروض الممنوحة من طرف البنك لأصحاب المشاريع، لهذا يوجد على مستوى كل فرع من فروع الوكالة عون من أعوان الصندوق يعمل بالتعاون مع ممثليها على متابعة تسديد القرض البنكي من خلال التنقل على المؤسسات الصغيرة، و حث مسيريهما على التسديد في الآجال المحددة.

(10) وضع دليل المؤسسات الصغيرة: تم نشر أول دليل للمؤسسات الصغيرة في طبعته الأولى في سنة 2002، و يعد هذا الدليل وسيلة لترقية أنشطة و منتوجات المؤسسات الصغيرة من

* للمزيد من الإطلاع ارجع للموقع الإلكتروني: www.ansej.org.dz

جهة، و مرجع أساسي لحاملي المشاريع من جهة أخرى.

2.5.1.3. اتجاهات التنمية القطاعية و المحلية:

وجهت كافة جهود الوكالة منذ السنوات الأولى لتجسيدها، إلى تعميم إجراءات الجهاز و ترقية ثقافة إنشاء المؤسسة لدى الشباب، أخذاً بعين الاعتبار كل طلبات إنشاء المؤسسات الموزعة على المستوى الوطني التي تمس كل القطاعات الاقتصادية.

و قد أدى أثر تنوع الأنشطة التي جاءت في شكل مؤسسات صغيرة و خبرة إطارات الوكالة إلى جذب التفكير حول دور المؤسسة الصغيرة في سيرورة التنمية المحلية، إضافة إلى الاهتمام المتنامي بالمحيط و محاولة وضع الجهاز بشكل متناسق مع المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية، و هذا ما أدى إلى توجه التفكير نحو التنمية المحلية الذي تترجم بخلق بنكاً للمشاريع بالتعاون مع الجماعات المحلية و القطاعات الاقتصادية، و التي نتج عنها عقود بين هذه الأخيرة و الوكالة من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة تعمل في مجال الأنشطة الموضحة في بنوك المشاريع، و هي موجهة نحو تحقيق برنامجين أساسيين هما:

- البرامج القطاعية.

- برامج التنمية المحلية.

(1) البرامج القطاعية: تتمحور البرامج القطاعية حول تحديد الأنشطة القطاعية و أيضا طريقة وضع هذه البرامج.

● **أنشطة البرامج القطاعية:** تتجه الاستراتيجيات الحديثة إلى إخراج الأنشطة المكتملة لمختلف القطاعات الاقتصادية، و التركيز على النشاطات الأساسية في إطار ما يعرف بالمقولة من الباطن و هذا ما أدى إلى تحرير طاقات هائلة لإنشاء المؤسسات، و من أمثلتها:

- في قطاع الصحة نجد خدمة سيارات الإسعاف التي أنشئت في شكل مؤسسات صغيرة من طرف أطباء مختصين أصحاب مشاريع.

- في مجال الاتصالات تم إنشاء مؤسسات صغيرة تختص في تثبيت و صيانة شبكات الاتصالات، و أيضا توزيع البريد و غيرها...

- أما في ميدان توزيع المياه أنشئت أيضا مؤسسات صغيرة تعمل في إطار تثبيت و صيانة شبكات توزيع المياه، إضافة إلى إنشاء بعض المؤسسات التي تنشط في مجال تحلية مياه البحر.

- و بالنسبة لقطاع الطاقة و المناجم تم تأسيس مؤسسات صغيرة متخصصة في نقل المحروقات للمحطات، إضافة إلى إنشاء مؤسسات في مجال صيانة عتاد و تجهيزات

هذا القطاع...

- وأخيرا بالنسبة لقطاع النقل كانت هناك فرص عديدة لإنشاء مؤسسات في هذا القطاع خاصة إذا ما علمنا أنه و لوحده و إلى غاية سنة 2003 مثل نسبة 41.33% من إجمالي المؤسسات التي تم إنشاؤها على المستوى الوطني، و التي قد تظهر في شكل مؤسسات سيارات الأجرة، أو مؤسسات النقل العمومي...

هذا إضافة إلى بروز مؤسسات صغيرة تنشط في قطاع الصيد البحري و الشباب و الرياضة و حتى في قطاع الثقافة.

● **طريقة وضع برنامج قطاعي:** إن وضع برنامج قطاعي يركز على سيرورة تتضمن المراحل التالية:

- تحديد فرص إنشاء المؤسسات الصغيرة تبعاً لحاجيات مختلف القطاعات.
- تشكيل علاقات تعاقدية بين الوكالة و القطاعات المعنية، والتي تضم معها قطاع البنوك من أجل تمويل المشاريع، و تُعرّف هذه العقود بالجهات الوسيطة المعنية وأيضاً بميدان النشاط المعني، إضافة إلى تحديد التزامات كل طرف.

- انتقاء أصحاب المشاريع الذين يستجيبون لمعايير التأهيل و الموافقة لجهاز الوكالة.
- وضع برنامج تكوين موجه لإكمال المعارف و المهارات الخاصة بأصحاب المشاريع الذين تم انتقاؤهم.

- مرافقة أصحاب المشاريع من طرف الوكالة من أجل تركيب و إطلاق المشروع.
- التوقيع على دفتر التكاليف و دفتر الشروط بين الشاب المستثمر و التنظيمات المعنية، من أجل التعريف بمجال تدخل المؤسسات الصغيرة التي تم إنشاؤها مثل حقوق و التزامات الطرفين الواجب احترامها من طرف الهيئات و المؤسسة الصغيرة.

- متابعة المؤسسة الصغيرة من طرف الوكالة.

(2) برامج التنمية المحلية: أصبحت ANSEJ مركز للتنمية المحلية، و خاصة فيما يتعلق بتوجيه استثمار الشباب حسب تخصصه و أيضاً حسب الاحتياجات المحلية.

● **الاتجاهات الأساسية للتنمية المحلية:** يقود هذا الاهتمام الأساسي الجهود نحو ثلاثة اتجاهات أساسية للعمل و هي وضع بنك محلي للمشاريع، و ترقية إطار التشاور و إنشاء مشتلة المؤسسات.

- وضع بنك محلي للمشاريع: يقوم وضع البنوك المحلية للمشاريع على أساس تحديد احتياجات وإمكانيات كل منطقة، و هذا ما يسمح بتحديد الفرص الحقيقية للاستثمار التي تستجيب للحاجات الأولية، و التي تعمل على تقليص خطر فشل المؤسسات التي تم إنشاؤها.

- ترقية إطار التشاور: تشكل عملية التنمية العلائقية أحد أهم العناصر المحركة لمقاربة التنمية المحلية، و يأتي هذا المنطق التآزري تحت رعاية الوكالة، فالأمر يتعلق بتحرير تسيير الأنشطة و الخدمات العمومية التي تثقل الموارد المالية للبلديات و الولايات و إحالتها للمؤسسات الخاصة، مما يسمح بالتركيز على التنمية الاجتماعية و الثقافية من جهة، و عرض خدمات عمومية فعالة من جهة أخرى.

و قد نفذت بعض التجارب في هذا المجال، فهناك مؤسسات صغيرة أنشئت في إطار تعاقدية، و تنشط في مجال جمع النفايات المنزلية و تسييرها، و أيضا تنظيف الأحياء و الغابات و الأسواق...و غيرها.

- إنشاء مشاتل المؤسسات: في إطار التنمية المحلية يعتبر إطلاق مشاتل المؤسسات عامل مهم من أجل الدفع بحركية إنشاء المؤسسة، بهدف تقليص أخطار فشل المؤسسات، و استمدت هذه الفكرة من البلدان المصنعة التي تميز بكثافة السوق العقارية فهي ليست كمنتوج كماله، و إنما كمنتوج ذو طلب مما يسمح بتركيز مهام المشتلة على المرافقة و منح الاستشارة للمؤسسات بشكل جيد.

و هذا ما لا يستجيب مع المحيط الجزائري الذي يتميز بندرة العقارات الصناعية من جهة، و عدم كفاءة وظيفة تقديم الاستشارة في التسيير من جهة أخرى.

و في ظل هذه العقبات، يعد إجبار المؤسسات المستضافة داخل المشتلة على ترك المكان بعد انقضاء الفترة المحددة، المرور إلى وضعية الفشل و بشكل مؤكد.

لهذا يرتكز مخطط إنشاء مشاتل المؤسسات الموضوع من طرف الوكالة على ثلاث نقاط أساسية:

- الاستقرار؛ فلا يجب أن يكون وقت مرور المؤسسات على مستوى المشتلة محدد بفترة زمنية معينة، فالخروج من المشتلة ينبغي أن يترك لحرية مبادرة المؤسسة، التي تبرز رغبتها في الخروج منها حسب ما هو متاح لها من موارد مالية و أيضا لقدرتها على التوسع.

- تسيير الخدمات المشتركة؛ و التي تتمثل في ضمان خدمة السكرارية و الهاتف ...

من طرف أحد المؤسسات الصغيرة.

- التسيير العقاري و الاستشارة؛ وهاتين الوظيفتين تقوم بهما الوكالة، بسبب خبرتها في مجال المرافقة و معرفتها الجيدة لوضعية المؤسسات الصغيرة.
- انتقاء المؤسسات الصغيرة على أساس الحاجيات التي تم تعدادها.
- دراسة هيئة الفضاءات المؤجرة (أماكن الاستضافة) تبعاً للأنشطة المنتقاة.
- تحضير مخططات التهيئة و تجسيدها.
- المتابعة العملية للمؤسسات الصغيرة المستضافة بالمشتلة.

و عند التحاق المؤسسة الصغيرة بالمشتلة تقوم بدفع إيجار منخفض نوعاً ما لمدة سنتين و يرتفع مع بداية السنة الثالثة على أن يصبح في مستوى ما هو عليه السوق. و بعد الدراسات الاقتصادية و التقنية و قابلية التنفيذ هناك أربع مشاتل مؤسسات قيد التجسيد واحدة تتواجد على مستوى ولاية تيزي وزو والتي لها قدرة على استقبال 40 مؤسسة صغيرة و الأخرى في ولاية المدية بقدرة على استيعاب 10 مؤسسات صغيرة، و الأخرى في ولاية تيبازة ولها أيضاً قدرة على استيعاب 10 مؤسسات صغيرة، أما الأخيرة فتتواجد بولاية قسنطينة التي لها قدرة على استضافة 23 مؤسسة صغيرة.

● **منهجية تحديد برنامج التنمية المحلية:** لا تختلف هذه المنهجية بشكل كبير عن طريقة وضع برنامج التنمية القطاعية الذي تمت الإشارة إليه مسبقاً، حيث تتبع السيرورة التالية:

- وضع بنوك محلية للمشاريع تبعاً لحاجات و المتطلبات الخاصة بكل منطقة، إذ تنتج هذه البنوك من خلال التشاور الواسع بين الوكالة و المسؤولين المحليين و الشباب حاملي المشاريع.

- إمضاء العقود بين الوكالة و الهيئات المحلية و البنوك، و التي تمثل مسؤولية مختلف الأطراف.

- انتقاء الشباب المستثمر الذي يستجيب لمعايير الكفاءة التي تتناسب مع النشاط و شروط الوكالة.

- مرافقة و دعم الوكالة لحاملي المشاريع إلى غاية تجسيدهم للمشاريع.

- إمضاء دفتر التكاليف بين الهيئات المحلية و أصحاب المشاريع، و ضمان مخطط تكاليف للمؤسسات الصغيرة التي تم إنشاؤها، و تتحمل هذه الأخيرة من جهتها مسؤولية الالتزام بالنتائج المتعلقة بالمهلة الممنوحة و نوعية الخدمة.

- متابعة الوكالة للمؤسسة الصغيرة التي أنشئت في إطار عقود إلزامية للخدمات العمومية المحلية.

فالدور الهام الذي تلعبه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تنمية و دعم و مرافقة المؤسسة الصغيرة، ينعكس بشكل مباشر على تنمية الاقتصاد بشكل عام، و نشير في الأخير إلى أننا قد تعرفنا على الوكالة من زاويتها فقط، و بغية التعرف إلى واقعها و واقع أدائها لخدمات المرافقة سنقوم في العنصر اللاحق بدراسة حالة وكالة قسنطينة.

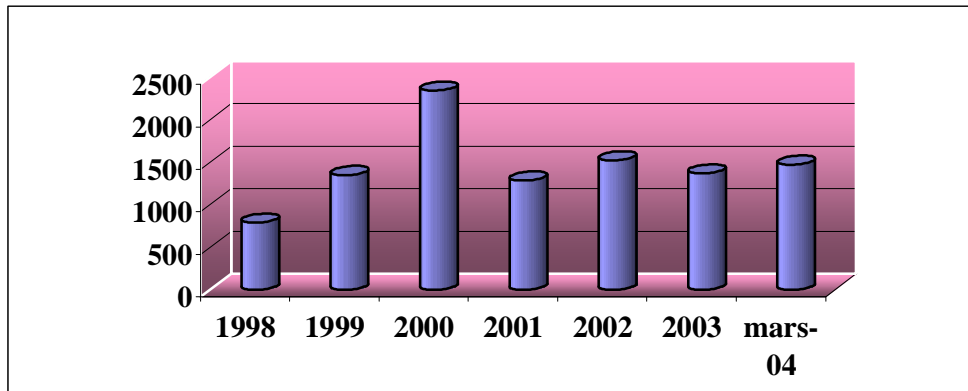
2.3 . واقع مرافقة وكالة قسنطينة لإنشاء المؤسسة الصغيرة:

من أجل معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مجال مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة، اخترنا وكالة قسنطينة للاقتراب من هذا الجهاز، وهذا لعدة أسباب فالسبب الأول يعود لأنها تأتي في المرتبة الثالثة من حيث مساهمتها في عدد المؤسسات الصغيرة المنشأة بدعم من طرف هذا الجهاز، أما السبب الثاني فيرجع لكونها تحتوي على الكثير من الأنشطة ولاسيما التي أنشئت في إطار تعاقدية (في التنمية المحلية و القطاعية)، أما السبب الأخير فيتعلق بكونها تشرف على إنجاز نوع آخر من أنواع أجهزة المرافقة ألا وهو المشتلة، أي أنها متكاملة.

1.2.3 . تعريف و تقديم وكالة قسنطينة:

بدأت وكالة قسنطينة عملها في فيفري 1998، وقد أودع لديها في تلك السنة 791 ملف، ثم تزايد بعد ذلك بشكل متسارع ، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

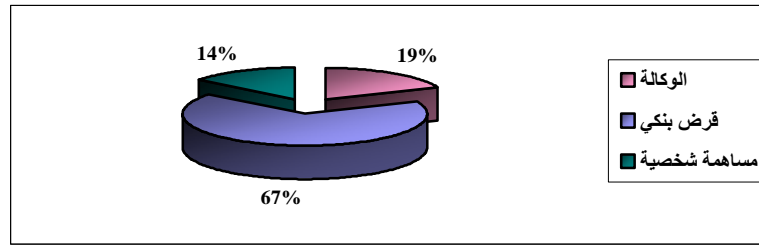
شكل(10): عدد الملفات المودعة لدى الوكالة من سنة 1998 إلى مارس 2004



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على إحصائيات الوكالة

من خلال هذا الشكل نلاحظ الاهتمام المتزايد الذي بدأت تأخذه الوكالة، حيث نجد أن عدد الملفات المودعة أصبح يتزايد سنة بعد الأخرى حتى و إن لاحظنا التناقص الذي عرفته سنة 2001 بسبب وقف تمويل مشاريع خدمات النقل، لكن عادت لترتفع بسرعة مع بداية سنة 2004 إذ وصل عددها إلى غاية شهر مارس من هذه السنة إلى 1473 ملفاً، و هو تقريبا ما يعادل عدد الملفات المودعة خلال سنة كاملة (سنة 2003 مثلا)، ويعود الفضل في ذلك إلى دور الهام الذي لعبته و سائل الإعلام. وقد تمكن الفرع و إلى غاية شهر جويلية 2004 و بالتنسيق مع مختلف البنوك و الشركاء الآخرين من تمويل أكثر من 2161 مؤسسة صغيرة من بين 10995 ملف مودع بقيمة استثمارية إجمالية تبلغ 3.310.341.992 دج، تتوزع نسب مساهمة البنك، والمستثمرين الشباب و الوكالة كما يلي:

شكل(11): نسب مساهمة البنك و الوكالة و المستثمرين الشباب



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادًا على معطيات الوكالة

و من خلال هذا الشكل نلاحظ أن نسبة مساهمة الوكالة تفوق نسبة مساهمة المستثمرين و هذا يعود إلى أن النسبة القانونية لمساهمة الوكالة (25 %) تفوق نسبة مساهمة الشاب، حتى وإن كان هناك 82 مؤسسة استفادت من التمويل الثنائي، أما نسبة مساهمة البنك فقد وصلت إلى 67 % باعتبار أن أغلبية الشباب يفضلون إتباع التمويل الثلاثي حيث لا يمكنهم تحمل نسبة مساهمة تصل إلى 75 % في حالة التمويل الثنائي .

إضافة إلى ذلك تساهم الوكالة بنسبة كبيرة من مجموع المؤسسات الصغيرة التي يتم إنشاؤها سنويا على مستوى ولاية قسنطينة، و هذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول(18): نسبة مساهمة الوكالة من مجموع المؤسسات المنشأة سنويًا بالوكالة

SNC		SARL		EURL		الشكل القانوني السنوات
الولاية	الوكالة	الولاية	الوكالة	الولاية	الوكالة	
118	57	149	9	51	51	1998
308	100	298	21	150	64	1999
169	117	156	44	222	133	2000
145	88	126	22	113	49	2001
120	49	192	5	350	23	2002
79	26	136	4	243	13	2003
939	437	1057	105	1129	333	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادًا على إحصائيات الوكالة و المركز الوطني للسجل التجاري

و من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الوكالة تساهم بنسبة كبيرة في عدد المؤسسات التي يتم إنشاؤها سنويًا على مستوى كل ولاية قسنطينة إذ بلغت هذه النسبة حوالي 29 % (خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار محدودية الفئة المستفيدة من هذا الجهاز). وهذا يعود من جهة إلى الإعلام المتزايد الذي بدأت تحظى به الوكالة على مستوى الولاية من جهة، و من جهة أخرى كفاءة موظفيها وخبرتهم المهنية و التكوينية، إذ نجدهم يتوزعون حسب الجدول التالي:

الجدول (19): عدد الموظفين بوكالة قسنطينة

الوظيفة	عدد الموظفين
مدير الوكالة	01
مكلف بالدراسات المستوى (II)	04
مكلف بالدراسات المستوى (I)	05
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
محاسب	01
عون مكلف بصندوق ضمان مخاطر منح القروض	01
عون الاستقبال	01
عون إداري	02
عون أمن	02
عون تنظيف	02

المصدر : وكالة قسنطينة

و قد يسمح هذا التقسيم بتسهيل عملية اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب، لأنه توجد علاقة مباشرة بين مدير الوكالة وكل الموظفين من جهة (تقسيم وظيفي)، وبين مدير الوكالة و المدير العام من جهة أخرى (تقسيم حسب الفروع).

2.2.3. تكلفة مرافقة الوكالة للمؤسسة الصغيرة:

من أجل حساب التكلفة الحقيقية لمرافقة مؤسسة صغيرة سنستعمل الأجر المدفوع لكل موظف في كل مرحلة من مراحل إنشائها، و يكون ذلك كما يلي:

1.2.2.3. تكلفة مرحلة الاستقبال:

يتلقى عون الاستقبال أجر يقدر بـ **15.000** دج ويستقبل في المتوسط **26** صاحب فكرة شهرياً، وبالتالي تكلفة استقبال صاحب الفكرة الواحد تقدر بـ: **576** دج.

2.2.2.3. تكلفة مرحلة الدراسة التقنو-اقتصادية:

يمكن حساب تكلفة الدراسة التقنو-اقتصادية من خلال الجدول التالي:

الجدول(20): تكلفة إعداد الدراسة التقنو-اقتصادية

المبلغ بالدينار (شهريا)	البيان
18.500	أجر المكلف بالدراسات
11.900	مواد مستهلكة*
6.000	مصاريف أخرى**
36.400	المبلغ الاجمالي
26	عدد الملفات المدروسة شهريا (المتوسط)
1.400	تكلفة الملف المدروس الواحد

المصدر: مصلحة المحاسبة بوكالة قسنطينة

و بالتالي تبلغ تكلفة الدراسة التقنو - اقتصادية للملف الواحد 1.400 دج.

3.2.2.3. تكلفة مرحلة التجسيد:

بالامكان حساب تكلفة تجسيد المشروع من خلال الجدول التالي:

جدول(21): تكلفة مرحلة التجسيد

المبلغ بالدينار	البيان
20.197	أجر المكلف بالدراسات
12.000	مواد مستهلكة
6.200	مصاريف أخرى
38.397	المبلغ الاجمالي
26	عدد الملفات المدروسة شهريا (المتوسط)
1476.80	تكلفة الملف المدروس الواحد

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المحاسبية للوكالة

* مواد مستهلكة = تكلفة الورق + تكلفة حبر الطباعة.

** مصاريف أخرى = مصاريف العمال الأخرى + استهلاكات الكهرباء + مصاريف الهاتف و الفاكس.

و بالتالي فتكلفة متابعة الملف الواحد خلال مرحلة التجسيد تبلغ 1476.8 دج.

4.2.2.3. مرحلة المتابعة:

نأخذ أجر أحد المكلفين بعملية متابعة المؤسسة بعد إنشائها لحساب التكلفة:

$$19350 \div 26 = 744 \text{ دج.}$$

وبالتالي تبلغ التكلفة الإجمالية لمرافقة مؤسسة صغيرة المبلغ التالي:

$$576 + 1400 + 1476 + 744 = 4196 \text{ دج}$$

أي بقيمة 4196 دج، في حين لا يقدم الشاب المستثمر سوى 1700 دج كتكلفة تدفع لإنجاز الدراسة التقتو- اقتصادية، وهذا ما يعتبر عامل حد ايجابي بالنسبة لهم و لا سيما في مرحلة الانطلاق. و لكن يبقى لنا أن نعرف طبيعة رأي هؤلاء المنشئين تجاه مرافقة هذا الجهاز لعملية إنشاء المؤسسة الصغيرة و الخدمات الناتجة عنها، و هو ما سنحاول إبرازه من خلال العنصر الموالي.

3.2.3. تحليل الاستبيان:

من أجل قياس أهم النتائج التي توصلت إليها وكالة قسنطينة، وقياس مدى كفاءة الخدمات التي تقدمها قمنا بإجراء استبيان وجه إلى مسيري مئة (100) مؤسسة صغيرة أنشئت بدعم من طرف الوكالة، وذلك من خلال الاتصال المباشر بهم.

1.3.2.3. مجتمع الدراسة و العينة:

في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- تمثل المؤسسات الصغيرة التي أنشئت بدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب- فرع قسنطينة- و المتواجدة على مستوى كل بلديات ولاية قسنطينة مجتمعًا للدراسة الحالية.

- العينة هي عشوائية و طبقية موزعة حسب التوزيع الفعلي لقطاعات النشاط و جنس المنشيء و تشمل أيضا كل بلديات الولاية، و تمثل مئة مؤسسة صغيرة أنشئت بدعم من طرف ANSEJ قسنطينة، وهذا ما يمثل حوالي نسبة 5 % من المجتمع المدروس (2085 مؤسسة صغيرة عندما بدأنا الاستبيان).

- و قد يكون من المفيد الإشارة أيضا إلى أن اختيار مجتمع الدراسة و العينة اقتصر فقط على المؤسسات التي بدأت التشغيل و الاستغلال بالفعل، حيث يوجد خبرة لدى ملاكها و مسيريتها بنوعية المشكلات أو العقبات التي مرت بها المؤسسات قبل وبعد بداية التشغيل، بعكس الحال

إذا ما تم الاختيار من المجتمع المؤسسات التي مازالت مجرد فكرة أوفي شكل طلبات مقدمة للوكالة أو في إطار التأسيس، فمن ناحية يفتقر هؤلاء للخبرة، و من ناحية أخرى قد يتم الحصول على إجابات متحيزة بدرجة كبيرة.

- و لغرض تحليل هذا الاستبيان سنعتمد على النسب المئوية، و الأوساط الحسابية و الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية و الجداول لتبيين مختلف الفروقات و النتائج.

(1) التوزيع الجغرافي للعينة: تتوزع العينة على مختلف بلديات ولاية قسنطينة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول(22): التوزيع الجغرافي لفئات العينة

البلديات	ديدوش مراد	ابن باديس	حامة بوزيان	أولاد رحمون	زيغود يوسف	عين اسمارة	الخروب	ابن زياد	قسنطينة
النسب	% 4	% 1	% 10	% 1	% 3	% 8	% 6	% 3	% 64

المصدر : من إعداد الطالبة

تتوزع فئات العينة تقريباً على مستوى كل بلديات الولاية ما عدا بلديات **بني حميدان** التي تمثل نسبة 0.35 % من المجتمع المدروس و بالتالي تم إهمالها، و بلدية **مسعود بوجريو** التي تمثل نسبة مساهمتها 0.22 % و بالتالي تم إهمالها أيضاً، أما بلدية **عين اعييد** فتمثل نسبة مساهمتها 1.5 % والتي لم نختار منها مؤسسة لأننا لم نستطع الاتصال بأحد مسيري المؤسسة الصغيرة المتواجدة بتلك المنطقة.

ومن ناحية أخرى نجد أن بلدية قسنطينة و باعتبارها مركز توطن بشري واقتصادي فقد أخذت نسبة 64 % من العينة، و هذا ما يعكس نسبيا التوزيع الحقيقي للمجتمع المدروس.

(2) توزيع العينة من حيث الجنس: لاحظنا أن إنشاء المؤسسات المؤسسات يتعلق في معظم الحالات بالمجتمع الذكري، إذ أن نسبة الذكور تمثل 86 % من الحجم الإجمالي للعينة، بينما الإناث لا تمثل سوى نسبة 14 % ، كما نجد أن معظمهن تركزن على الأنشطة الخدمية (64 % منهن) .

(3) توزيع العينة من حيث هرم الأعمار: تتوزع العينة من حيث هرم الأعمار حسب الجدول التالي:

جدول(23): توزيع العينة حسب هرم الأعمار

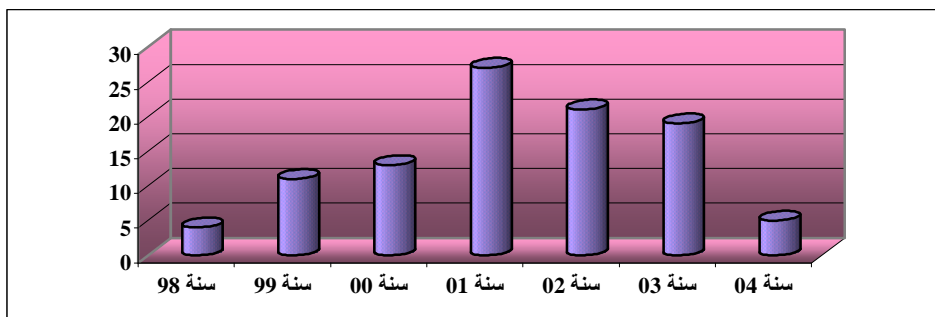
ما بين 40-35 سنة	ما بين 30-34 سنة	ما بين 25-29 سنة	ما بين 19-24 سنة
% 12	% 26	% 48	% 14

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هرم الأعمار يتركز عند الفئة الثانية أي ما بين 25 و 29 سنة.

4) توزيع العينة من حيث سنة بداية النشاط: تتوزع العينة تبعاً لسنة بداية النشاط حسب الشكل التالي:

شكل(12): توزيع العينة حسب سنة بداية النشاط



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن العينة تركز عند السنة 2001 و هذا يعتبر منطقي بالنظر إلى حجم الملفات الذي أودع سنة 2000*، و التي معظمها يبدأ النشاط في السنة الموالية أي في سنة 2001 و ذلك بالنظر إلى طبيعة الإجراءات الإدارية ومهلة دراسة الملف من قبل الوكالة و البنوك.

2.3.2.3. عملية التحضير لإنشاء المؤسسة الصغيرة:

سيتم التطرق إلى مختلف جوانب التحضير لإنشاء المؤسسات الصغيرة و مختلف الأسباب التي أدت بالمنشئي إلى اللجوء للوكالة و أيضا الصعوبات و المشاكل التي تواجهه.

1) أسباب اللجوء إلى الوكالة: من خلال نتائج الاستبيان توصلنا إلى أن أكثر من 90 % من المنشئين كان سبب لجوئهم إلى الوكالة هو البحث عن المزايا المادية، وليس البحث عن الاستشارة أو الدعم المعنوي، و هذا قد يعود من جهة إلى الخبرة في مجال النشاط أو نقص ثقافة إنشاء مؤسسة، وبالتالي تجاهل المنشئي للمصاعب التي قد يصادفها، و من جهة أخرى هناك من اعتبر أن الاستفادة من الاستشارة و نصح ومرافقة الوكالة هي نتيجة حتمية بمجرد اللجوء إليها وليست كسبب مستقل بذاته، وهذا ما يعكس النسبة المئوية الضئيلة (36 %) مقارنة مع النسب المئوية للأسباب الأخرى، والموضحة حسب الجدول التالي:

جدول(24): أسباب اللجوء إلى الوكالة

الحصول على الامتيازات الجبائية و الشبه جبائية	الحاجة للأموال	الحاجة للاستشارة
94 %	90 %	36 %

يمكن إختيار أكثر من إجابة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

* ارجع للشكل رقم 10 ص : 26.

2) المنشيء هو مبادر: أثبتت نتائج الاستبيان بأن أهم دافع لإنشاء مؤسسة صغيرة هو الرغبة في الحصول على الحرية في العمل حيث أن 81% من المنشئين أكدت ذلك فهي ترغب في التخلص من القيود الناتجة عن العمل تحت إدارة أو تسيير شخص ما، ثم تأتي في درجة أخرى البحث عن الإمتيازات المادية من وراء ذلك ، و هذا من خلال الإجابة عن السؤال: " ما هي العوامل التي دفعتكم لإنشاء المؤسسة ".

جدول(25): العوامل الدافعة بالمنشيء إلى إنشاء مؤسسة صغيرة

العوامل	النسب
الرغبة في الحرية في أداء العمل	81%
التخلص من البطالة	67%
ربح أموال أكثر	65%
تحقيق فكرة ما	53%
الحصول على مركز في المجتمع	50%
الرغبة في تحمل مسؤوليات أكبر	48%
الرغبة في إنشاء مؤسسة خاصة بك	38%

يمكن إختيار أكثر من إجابة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

و يتأكد لنا من خلال هذا الجدول أن المنشئين يبحثون بشكل كبير عن المزايا المعنوية، ثم تأتي المزايا المادية في مستوى أقل من وراء إنشاء مؤسستهم (ربح أموال أكثر، والتخلص من البطالة....)، كما تأتي في درجة جد أقل مقارنة بالعوامل الأخرى العوامل المعنوية الحقيقية و المتمثلة في تحقيق فكرة ما، و الحصول على مركز في المجتمع، وفي درجة أدنى الرغبة في إنشاء مؤسسة خاصة بنسبة 38 %، و بالتالي فليس الدافع المادي هو السبب الوحيد لإنشاء المؤسسة الصغيرة، بل الدافع المعنوي و الذي تأتي على رأسه الرغبة في الحرية في أداء العمل أهم أسباب إنشاء المؤسسة الصغيرة من طرف المنشئين.

3) الوقت اللازم لإنشاء المؤسسة: من أجل حساب الوقت اللازم لإنشاء المؤسسة الاقتصادية طلبنا من أصحاب المؤسسات المستجيبين التأشير على مهلة نضج المشروع و المهلة الفعلية لتجسيده و كانت الأجوبة موزعة كالتالي:

• مهلة نضج المشروع:

جدول(26): مهلة نضج المشروع

المهلة	النسبة المئوية
أقل من 3 أشهر	16%
من 4 إلى 6 أشهر	18%
من 7 إلى 12 شهراً	28%
أكثر من سنة	38%

المصدر: من إعداد الطالبة

• مهلة التجسيد الفعلي للمشروع:

جدول(27): مهلة التجسيد الفعلي للمشروع

المهلة	النسبة المئوية
أقل من 3 أشهر	35%
من 4 إلى 6 أشهر	26%
من 7 إلى 12 شهراً	23%
أكثر من سنة	16%

المصدر: من إعداد الطالبة

فالمرحلة الأولى هي طويلة نوعاً ما، و يتوقف طولها أو قصرها بشكل كبير على الموافقة البنكية، وليس بسبب التفكير في المشروع و تحويله، لهذا فإننا نجد أن أكثر من ثلث العينة دامت فيها هذه الفترة أكثر من سنة.

أما بالنسبة لفترة التجسيد الفعلي فيتضح أنها قصيرة لأن 61 % من العينة أظهرت بأنها لم تتجاوز السنة (06) أشهر، وهذا يعود من جهة إلى سرعة منح القروض بدون فائدة من طرف الوكالة بعد الحصول على الموافقة البنكية، وإيداع المساهمة الشخصية من طرف المستثمرين من جهة أخرى.

4) الوكالة و البنك و الاستشارة الأجنبية: إتضح لنا أن 60 % من أفراد العينة لجؤوا إلى استشارة خارج إطار البنك و الوكالة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال " هل لجأتم إلى الحصول على استشارة خارج إطار البنك و الوكالة "، فكان 75 % منهم يبحثون عن استشارة تقنية و توزعت بقية النسب حسب الجدول التالي:

جدول(28): أسباب اللجوء إلى الاستشارة خارج إطار البنك و الوكالة

النسب المئوية	نوع الاستشارة
75%	استشارة تقنية(حول التجهيزات)
50%	استشارة قانونية
23%	استشارة لإعداد الهيكل المالي و الحصول على التمويل
17%	أخرى

يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة
المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أيضا أن 50% منهم لجؤوا إلى الاستشارة في الجوانب القانونية، أما الاستشارات الأخرى فأغلبيتها تعلقت بإطار النشاط عامة، إضافة إلى سيرورة الإجراءات الإدارية. و إضافة إلى ذلك تظهر النتائج عدم الاهتمام بشكل كبير بالاستشارة في الجوانب المالية للمشروع و ذلك بسبب تكفل الوكالة بذلك.

كما أن نسبة 40% التي لم تلجأ للحصول على استشارة خارج إطار البنك و الوكالة فكان تفسيرها هو كفاية الاستشارة المقدمة من طرف الوكالة من جهة، و من جهة أخرى هو الخبرة في ميدان و مجال النشاط.

(5) المصاعب التي يواجهها المنشيء خلال تجسيد المشروع: أظهرت كل العينة بأنها تلقت على الأقل صعوبة أو عدة صعوبات خلال تجسيد المشروع، وتتعلق هذه المصاعب بما يلي:

جدول(29): أنواع المصاعب التي تواجه المنشئين عند التجسيد الفعلي للمشروع

النسب المئوية	نوع المصاعب
66%	البحث عن الزبائن
65%	البحث عن مصادر القروض البنكية
60%	مصاعب أخرى
55%	البحث عن الأموال الخاصة (الشخصية)
39%	البحث عن الموردين
31%	إعداد تقديرات النشاط
30%	البحث عن العقار
13%	البحث عن اليد العاملة المؤهلة

يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة
المصدر: من إعداد الطالبة

ونلاحظ بأن المصاعب الرئيسية التي تواجه المنشئين تتعلق بالبحث عن الزبائن وبمصادر الحصول على القروض البنكية، أما نسبة 60% التي أشارت إلى أخرى فكانت 94% منها تقصد

المصاعب المتعلقة بطول الإجراءات الإدارية، والتي قد تصل أحياناً إلى البيروقراطية و الرشوة في حين نجد أن نسبة 06 % الباقية فأشارت إلى المنافسة من طرف القطاع غير الرسمي (خاصة في مجال النقل) من جهة، ومن جهة أخرى عدم منح رأس المال العامل و إدراجه في التكلفة الإجمالية للاستثمار، وفي حالة منحه يكون ضئيل جداً و هذا ما يجبر المستثمر على تحمل نفقات أخرى إضافة إلى مساهمة الشخصية المنصوص عليها في القانون، والتي بدورها تشكل أحد الصعوبات الأخرى إذ أن 55 % من العينة أبرزت أنه من الصعب جمع نسبة المساهمة الشخصية و لاسيما بالنسبة لشباب ولهذا جاءت تعديلات ديسمبر 2003 بتخفيض لهذه النسبة .

كما نلاحظ أن هناك صعوبات أخرى تتعلق بالبحث عن الموردين و إعداد تقديرات النشاط إضافة إلى مشكل البحث عن العقار و الذي انتبعت إليه السلطات، من خلال إنشاء مئة (100) محل سنويا على مستوى كل بلدية من بلديات ولاية قسنطينة و التي لم تنطلق الأشغال فيها لحد الآن، إضافة إلى إنشاء مشتلة بقدرة استيعاب 23 مؤسسة صغيرة و عرفت أشغال التهيئة بها نسبة 100 % و ينتظر أن تبدأ عملها مع مطلع سنة 2005، أما اليد العاملة فقد شكلت عائقاً لنسبة 13 % من العينة فقط .

3.3.2.3. إنشاء المؤسسة الصغيرة:

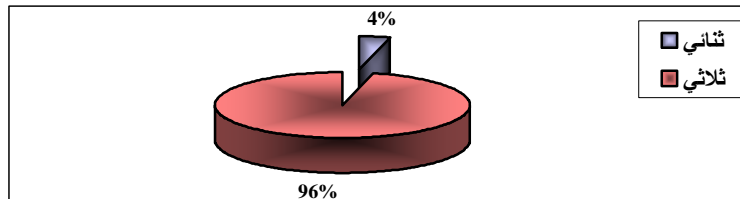
تختلف أنماط المؤسسات المنشأة، و أنماط المنشئين، و أيضا طبيعة السوق الذي تستهدف هذه المؤسسات المنشأة.

(1) أنماط المؤسسات التي أنشئت: تختلف أنماط المؤسسات المنشأة من حيث نمط التمويل المستفاد منه، و من حيث الحجم و الشكل القانوني و قطاع النشاط الذي تنشط فيه.

• نوع التمويل:

فهذه العينة مقسمة إلى نمطين من التمويل، تمويل ثنائي و آخر ثلاثي*، كما يلي:

شكل (13): توزيع العينة حسب نمط التمويل



المصدر: من إعداد الطالبة

* سنستعمل هيكل التمويل طبقا للمرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في سبتمبر 1996 باعتبار أن تعديلات 2004 لم يستفيد منه لحد الآن إلا عدد قليل من المؤسسات، ومن استفاد لم يصل بعد إلى مرحلة متطورة من الاستغلال.

نلاحظ أن التمويل الثلاثي أخذ النسبة الأكبر (96 %)* .

- **حجم المشروع:** سنقيس حجم المشروعات من خلال المبلغ الجمالي للحاجات (مجموع الاستثمارات و رأس المال العامل).

جدول(30): تقسيم العينة حسب حجم الحاجات من الأموال

حجم الحاجات	[1000-0]	[2000-1000]	[3000-2000]	[4000-3000]
النسبة المئوية	34 %	36 %	19 %	5 %

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 70 % من المشاريع المدروسة و الممولة تمويلًا ثنائيًا أو ثلاثيًا أقل من 2 مليون دينار، ونلاحظ أيضًا غياب حجم استثماري مرتفع إذا ما استثنينا البعض منها (5 % فقط).

و قد يرجأ هذا الانحراف بين نسب الفئات إلى عوامل أخرى مهمة وهي قطاع النشاط و الشكل القانوني للمؤسسات، وكذلك ميل السوق المستهدف.

فالمقاربة القطاعية تبين أن المبلغ الإجمالي للاستثمار يكون مرتفع في حالة إنشاء مؤسسات في القطاع الصناعي.

وتتوزع العينة من حيث البنوك التي قامت بتمويلها كما يلي:**

جدول(31): نسبة مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات

البنك	BNA	BEA	BADR	CPA	BDL
النسبة	54 %	15 %	11 %	9 %	5 %

المصدر: من إعداد الطالبة

نجد أن أكثر من نصف العينة مولت من قبل BNA، والنصف الآخر موزع بنسب متفاوتة بين البنوك الأخرى، فعمومًا يعطي البنك الوطني الجزائري فرصًا استثمارية أكبر للمنشئين.

- **توزيع العينة حسب الشكل القانوني:** تتوزع المؤسسات حسب الشكل القانوني حسب الجدول التالي:

* كما نشير إلى أنه كان هناك نمط آخر من التمويل و هو التمويل الذاتي من طرف المستثمر، فلا يستفيد المنشئ في هذه الحالة إلا من المزايا الجبائية و الشبه جبائية فقط، وهي تمثل 12 مؤسسة في إطار الاستغلال، وقد أوقف التمويل حسب هذا النمط سنة 2000.

** مع العلم أن 4 % من العينة استفادت من تمويل ثنائي، و 2 % لم تجب عن هذا السؤال.

جدول (32): تقسيم العينة حسب الشكل القانوني

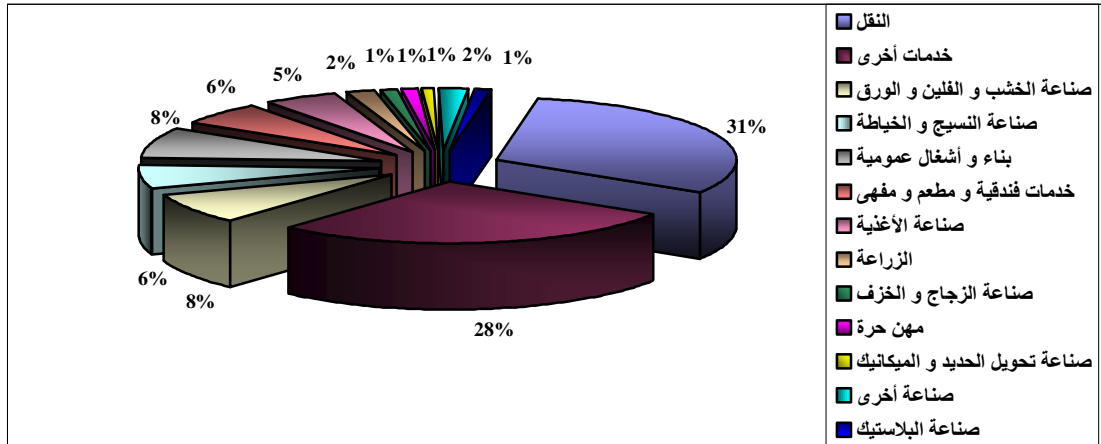
الشكل القانوني	مؤسسة فردية	شركة ذات مسؤولية محدودة و ذات الشص الوحيد	شركة تضامن	شركة ذات مسؤولية محدودة
النسبة المئوية	49 %	23 %	22 %	6 %

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن النمط المفضل لدى المنشئين هو المؤسسة الفردية، و تأتي في درجة أدنى الشركة ذات المسؤولية المحدودة، أي أنهم يفضلون تحمل المسؤولية كاملة أو بشكل تضامني دون تفضيل المسؤولية المحدودة.

● **تقسيم العينة حسب قطاع النشاط:** تشمل العينة كل قطاعات النشاط الاقتصادي، وهي موزعة حسب الشكل التالي:

شكل (14): تقسيم العينة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه نجد أن قطاع الخدمات لوحده يحتل نسبة 66 % من العينة المدروسة أين قطاع النقل لوحده يمثل نسبة 31%، في حين أن القطاعات الأخرى لا تمثل سوى نسبة 34 %.

● **تطور المؤسسة:** يمكن قياس مدى تطور المؤسسات من خلال اللجوء إلى تطور حجم العمالة بها و هذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول (33): تطور حجم العمالة بالمؤسسات الصغيرة

حاليًا						الانطلاق
المجموع	20 فأكثر	من 10-19	من 06-09	من 03-05	من 01-02	
% 65	% 02	% 02	% 04	% 13	% 44	من 01-02
% 29	% 01	% 07	% 06	% 08	% 07	من 03-05
% 03	% 01	% 01	% 01	% 00	% 00	من 06-09
% 02	% 02	% 00	% 00	% 00	% 00	من 10-19
% 01	% 01	% 00	% 00	% 00	% 00	20 فأكثر
% 100	% 07	% 10	% 11	% 21	% 51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن 44 % من المؤسسات لم تشهد نموًا من حيث عدد العمالة بها و قد بقي يقل عن الاثنين، ويرجع هذا إلى ارتفاع نسبة قطاع النقل (32 %)، والذي بطبيعته لا يوفر عدد كبير من مناصب الشغل، أما النسبة المتبقية منها فلم تشهد تغير بسبب ضعف نشاطها أو لها فترة قصيرة منذ أن بدأت نشاطها (5 % منها لم تبدأ النشاط إلا في بداية سنة 2004)، كما نلاحظ أن فقط نسبة 7 % شهدت تقلص لعدد العمالة و هذا يعتبر مؤشر جيد مقارنة مع النسبة التي شهدت ارتفاعًا أو على الأقل ثباتًا.

و من جهة أخرى يتضح لنا أن 14 % من المؤسسات انتقلت في تصنيفها من مؤسسات مصغرة إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة، كما أن 37 % من العينة شهدت تحسنا من خلال الانتقال من فئة ذات حجم عمالة أقل إلى أخرى ذات حجم عمالة أكبر.

(2) أنماط المنشئين:

- المنشيء و الشركاء: توجد نسبة 71 % من المنشئين أنشأت مؤسساتها لوحدها، وذلك ما يظهره الجدول التالي:

جدول (34): نمط المنشئين

نمط المنشيء	منشيء وحيد	معه شريك	معه شريكين	المجموع
النسبة المئوية	% 71	% 27	% 2	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

و لا يمكن التغاضي هنا عن العلاقة بين عدد المنشئين و حجم الاستثمار المبدئي، حيث كلما زاد هذا الأخير كلما زاد عدد الشركاء.

• **المستوى الدراسي:** يتوزع المستوى الدراسي للمنشئين على مستوى لمختلف القطاعات كما يلي:

شكل (35): توزيع المستوى الدراسي على مختلف القطاعات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة

المجموع	جامعي	ثانوي	تكوين مهني	متوسط	ابتدائي	أمي	طبيعة المحيط التنافسي القطاع
%31	%13	%10	%01	%04	%02	%01	النقل
%28	%14	%02	%07	%03	%02	%00	خدمات أخرى
%08	%02	%00	%06	%00	%00	%00	صناعة الخشب و القلين و الورق
%08	%06	%00	%02	%00	%00	%00	البناء و الأشغال العمومية
%06	%00	%00	%03	%03	%00	%00	صناعة النسيج و الخياطة
%06	%01	%03	%00	%02	%00	%00	خدمات فندقية و مطعم
%05	%01	%01	%03	%00	%00	%00	صناعة غذائية
%02	%02	%00	%00	%00	%00	%00	الزراعة
%02	%02	%00	%00	%00	%00	%00	صناعات أخرى
%01	%00	%00	%00	%01	%00	%00	صناعة البلاستيك
%01	%01	%00	%00	%00	%00	%00	صناعة الزجاج و الخزف
%01	%01	%00	%00	%00	%00	%00	مهن حرة
%01	%00	%00	%01	%00	%00	%00	صناعة تحويل الحديد و الميكانيك
%100	%43	%16	%23	13%	%04	%01	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أن 83 % من العينة يتجاوز مستواها الدراسي المستوى الثانوي حيث أن 67 % منها تحمل شهادة تكوين مهني أو جامعي، وتوجد حوالي نسبة 30 % من بين المنشئين ذوي المستوى الجامعي يعملون في قطاع النقل ، أما الذين استفادوا من تكوين مهني فكلهم ينشطون في مجال تخصصهم.

(3) المؤسسة الصغيرة و التجديد: يعتبر جانب الإبداع و التجديد عنصر قليل الوجود من بين المؤسسات التي تم استجوابها، حيث هناك 04 مؤسسات فقط من بين المئة تمكنت من طرح منتج أو خدمة جديدة على مستوى السوق الجهوي.

(4) المؤسسة الصغيرة و المحيط: تتجسد أهمية دراسة محيط المؤسسة الصغيرة في معرفة السوق المستهدف، و طبيعة المنافسة التي تواجهها.

- **السوق المستهدف:** يختلف نوع السوق المستهدف حسب اختلاف طبيعة قطاع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة الصغيرة، و لكن في معظمها لها سوق مستهدف جهوي، وذلك ما يبينه الجدول التالي:

جدول(36): طبيعة السوق المستهدف

السوق	جهوي	وطني	دولي	المجموع
النسبة	%64	%31	%5	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

ويظهر جلياً أن المؤسسات الصغيرة تستهدف السوق الجهوي بالدرجة الأولى، وفي درجة أقل السوق الوطني، أما السوق الدولي فهي مستهدفة من طرف 5 % فقط من العينة.

- **المؤسسة الصغيرة و المنافسة:** من خلال الإجابة عن السؤال "هل تعملون في محيط تنافسي؟" حصلنا على الأجوبة التالية:

جدول (37): طبيعة المحيط التنافسي بالنسبة للقطاعات الاقتصادية

القطاع	طبيعة المحيط التنافسي	صعب الحكم عليه	ضعيف جداً	عادي	قوي جداً	المجموع
النقل	%00	%00	%00	%01	%30	%31
خدمات أخرى	%05	%05	%02	%05	%16	%28
صناعة الخشب و القلين و الورق	%00	%00	%00	%02	%06	%08
البناء و الأشغال العمومية	%00	%00	%00	%01	%07	%08
صناعة النسيج و الخياطة	%00	%00	%01	%01	%04	%06
خدمات فندقية و مطعم	%01	%01	%00	%05	%00	%06
صناعة غذائية	%01	%01	%00	%00	%04	%05
الزراعة	%00	%00	%01	%01	%00	%02
صناعات أخرى	%00	%00	%00	%01	%01	%02
صناعة البلاستيك	%00	%00	%00	%01	%00	%01
صناعة الزجاج و الخزف	%00	%00	%00	%00	%01	%01
مهن حرة	%00	%00	%00	%01	%00	%01
صناعة تحويل الحديد و الميكانيك	%00	%00	%00	%00	%01	%01
المجموع	%07	%04	%04	%19	%70	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

و نلاحظ أن المنافسة قوية جداً و لا سيما في قطاعي النقل و بعض الخدمات الأخرى (مقاهي الإنترنت خاصة)، و صناعة الورق و تحويل الخشب، و فقد بدأت السلطات الانتباه لهذا الأمر و اتخذت إجراءات من قبل الوكالة و مختلف شركائها بوقف تمويل و منح الإعانات للشباب الذي يريد أن يستثمر في هذا قطاع النقل، و فرض بعض الشروط الصارمة لتمويل بعض النشاطات (كشرط الحصول على شهادة مهندس دولة من أجل إنشاء مؤسسة في قطاع مقهى الإنترنت...و غيرها)، و ذلك تجنيباً له للمخاطر التي قد تنجم عن ذلك، و نجد أيضاً أن 23 % من العينة أظهرت أن المنافسة عادية أو ضعيفة و هذا يخص أساساً قطاعي الزراعة و البناء و الأشغال العمومية، كما نجد 07 % من العينة أجبنا بأنه محيط تنافسي بصعب الحكم عليه لأنه يخضع لمعايير غير نزيهة.

4.3.2.3. مستوى خدمات الوكالة :

في هذا الجزء طرحنا ثلاثة (03) تساؤلات من أجل التعرف على مدى كفاءة أداء الوكالة لأنشطتها و خدماتها.

1) الوكالة و الخدمات المنصوص عليها في القانون: تم استطلاع رأي مسيري و ملاك هذه العينة حول سنة (06) أنواع من الخدمات و المساعدات المنصوص عليه في المادة السادسة من المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر سنة 1996 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و التي تؤدي من طرف هذه الأخيرة خلال المراحل الأساسية لإنشاء و متابعة المؤسسة الصغيرة، و يوضح الجدول التالي الترتيب الخاص بأنواع الخدمات و الأدوار التي اعتبرتها مفردات العينة مؤداة بشكل جيد جداً، و من ثم حصلت على أكبر عدد من التكرارات على المقياس الرباعي النقط، الذي استخدم لهذا الغرض، و ذلك بعد تحويلها إلى درجات كالتالي:

جدول(38): ترتيب مستوى أداء الوكالة لخدماتها

الترتيب	عدد الدرجات	أنواع الخدمات
I	363	تقديم معلومات حول الإعانات المستفاد منها.
II	251	متابعة الاستثمارات بعد إنجازها.
III	210	تقديم الاستشارة القانونية.
IV	185	المشاركة في الصالونات و الملتقيات و المعارض.
V	161	المساعدة على دراسة السوق.
VI	150	تكوين و تدريب مسيري المؤسسات الصغيرة.

المصدر: من إعداد الطالبة

ونلاحظ عدم رضا المنشئين على خدمتي دراسة السوق و التكوين اللتين جاءتا في المرتبتين الأخيرتين بمجموع 161 و 150 نقطة على التوالي، خاصة إذا ما قورنتا مع مستوى أداء خدمة تقديم المعلومات حول الإعانات المستفاد منها (أكثر من ضعف الدرجات)، أما خدمتي متابعة الاستثمارات المنجزة و تقديم الاستشارة القانونية فتعتبر حسنة بالنظر إلى مجموع الدرجات المحصل عليها، في حين نجد أنه وبالرغم من مشاركة بعض المؤسسات الصغيرة في ثلاثة (03) صالونات دولية، وثلاثة (03) صالونات وطنية للمؤسسات المصغرة، وأكثر من 07 معارض وطنية، و أكثر من 12 معرض محلي وإشراك بعض المؤسسات في العديد من الأيام الدراسية بشكل دوري، إلا أنه برز لنا عدم رضا عن مستوى أداء خدمة المشاركة في الصالونات والملتقيات والمعارض.

(2) الصعوبات تجاه الوكالة و شركاؤها: أظهر أغلبية المسيريون و الملاك أن الاستقبال جيد من طرف الوكالة من خلال النسبة المبينة في الجدول المبين أدناه، كما أبرزوا أن هناك صعوبات أخرى يفرضا عليها التشريع، وتتمثل فيما يلي:

جدول(39): أنواع الصعوبات التي يواجهها المنشئين تجاه الوكالة و شركائها

نوع الصعوبات	النسب المئوية
سوء الاستقبال	04%
قصر الفترة الممنوحة لتسديد القرض	52%
طول فترة نضج المشروع(الحصول على الموافقة)	52%
أخرى	28%
لا توجد أية صعوبات	18%

يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

أبرزت أكثر من نصف العينة أن الفترة الممنوحة لتسديد القرض قصيرة إذ لا تتناسب مع حجم و نوع الإيرادات رغم الإعفاء من التسديد في السنة الأولى ومنح مهلة أربع سنوات من وراء تلك السنة للبدء في عملية السداد، فالبنك هو بنك تجاري و لكنه بصدد تمويل عمليات استثمارية فهو يبحث دائما عن استرداد الأموال المقرضة في أقل فترة ممكنة.

أما النسبة 28 % التي أجابت بأخرى فكانت أغلبها تقصد نقص الإعلام وعدم وصول المعلومة خاصة فيما يتعلق بالإجراءات الجديدة و كلما يتعلق بالوكالة من أنشطة ومهام، إضافة إلى عدم التنسيق الجد بين الوكالة و مختلف شركائها (البنوك، مديرية الضرائب.....).

و من الجدير بالذكر أيضاً أن 18 % من العينة نفت و جود أية صعوبات تجاه الجهاز أو أحد الشركاء.

(3) الوكالة و تعديلات 2003: فيما يخص تعديلات سبتمبر 2003، قمنا باستطلاع رأي المسيرين والملاك حول مدى أهميتها بالنسبة لهم، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (40): تعديلات الوكالة في سنة 2003

أنواع الخدمات	عدد الدرجات	الترتيب
منح أعلى سقف للإعانات التوسيع يقدر بـ 10 ملايين دينار.	394	I
تخفيض نسبة المساهمة الشخصية.	380	II
مشروع التوسيع.	376	III
رفع سقف القرض الممنوح من مليون إلى 10 ملايين دينار في مرحلة الإنشاء.	317	IV

المصدر: من إعداد الطالبة

يحتل مبلغ استثمار التوسع أهمية كبرى بالنسبة للمستثمرين أكثر من مشروع التوسيع في حد ذاته، وذلك بسبب أهمية هذا المبلغ إذا استطاعت مؤسساتهم لهذه المرحلة*، كما يتضح لنا أيضاً أن تخفيض نسبة المساهمة الشخصية تلقت رضا كبير من قبل المسيرين و الملاك، و لو أن البعض منهم أبرز بعض التحفظ كون تخفيض هذه النسبة سينتج عنه من جهة مقابلة ارتفاع نسبة الأموال المقترضة.

كما وجدنا أيضاً أن رفع سقف مبلغ استثمار الإنشاء إلى 10 ملايين دينار، لم يكن مهماً جداً بالنسبة لبعض المسيرين لأن ذلك سيؤدي لارتفاع الخطر و بالتالي ارتفاع معدل الفشل المحتمل، هذا دون أن ننفي أهميته بالنسبة لآخرين لأنه حسب رأيهم من ينطلق قويا سيستمر قويا.

* تشير إلى أن الوكالة قد تلقت 08 ملفات فيما يتعلق بالاستفادة من استثمار التوسيع و قد تم تمويل واحد منها فقط.

خلاصة الفصل:

تعرفنا خلال هذا الفصل إلى مختلف الجوانب التي ترتبط بنشأة و خدمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و هذا ما مكننا من تحديد دورها في دعم و مرافقة حركية إنشاء المؤسسة الصغيرة حيث عرفنا أنها تهتم بمرافقة صاحب المشروع منذ طرحه لفكرته إلى غاية تجسيدها في شكل مؤسسة صغيرة موضحة له جميع المراحل الواجب تتبعها و التي تتخللها العديد من الإعانات المالية و الجبائية و الشبه جبائية، و التي تعتبر أهم عامل محفز للإقبال على هذا الجهاز رغم وجود خدمات أخرى تضمنها لأصحاب المؤسسات الصغيرة مثل تقديم النصح و الاستشارة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسة.

إضافة إلى ذلك تقوم الوكالة بتنظيم صالونات و ملتقيات و معارض و برامج تكوين تسهم في ترقية مبيعاتهم و رفع كفاءتهم في التسيير من جهة، و من جهة أخرى تعمل على جذب مستثمرين من نفس الفئة للإقبال على هذا الجهاز و توجيههم إلى أنشطة تتناسب فيها حاجات الاقتصاد مع إمكانياتهم الخاصة، و هذا ما يضمن تحقيق التنمية المحلية و القطاعية.

أثبتت دراسة حالة فرع قسنطينة الذي يسهم بنسبة تتقارب 30 % من حجم المؤسسات المتواجدة عبر الولاية منذ سنة 1998 و إلى غاية سنة 2003 أن الوكالة تقدم دعماً كبيراً للشباب المستثمر إذ تقدر تكلفة مرافقة المشروع الواحد بأكثر من 4000 دج بينما لا يدفع الشاب سوى مبلغ 1700 دج هذا فضلا عن الخدمات الأخرى التي تقدمه له.

من خلال الاستبيان الذي وجه إلى ملاك و مسيري 100 مؤسسة صغيرة توصلنا إلى أن الهدف الأساسي للجوء إلى الوكالة هو الاستفادة من المزايا المادية بالنسبة لأكثر من 90 % من العينة و يأتي الاهتمام بالاستشارة في درجة أقل، أما بالنسبة لهذه الخدمة فتبين أن 60 % من العينة لم تلجأ للاستشارة خارج إطار البنوك و الوكالة و هذا بسبب تغطية الوكالة لهذه الخدمة من جهة و خبرة المسيرين من جهة أخرى، أما 40 % المتبقية و التي لجأت على الاستشارة فكان السبب هو الحصول على معلومات تقنية و قانونية، و عن المصاعب التي تواجه المنشئين فتتعلق أساساً بالبحث عن الزبائن و أيضا صعوبة و تعقد الإجراءات الإدارية، و الحصول على مصادر القروض البنكية التي يعتبر **BNA** أهم مانح لها.

من خلال دراسة نمط المؤسسات المنشأة تبين أنها لا تتجه في أغلبها إلى التجديد و الإبداع التكنولوجي، كما أن غالبيتها تستهدف الأسواق الجهوية، الأمر الذي جعلها تشكو من المنافسة الحادة و لا سيما التي تظهر من جانب القطاع غير الرسمي.

أشار المسيريون و الملاك أيضا إلى أن مستوى الخدمات المقدمة من طرف الوكالة و المنصوص عليها في القانون غير مقبولة خاصة بالنسبة لدراسة السوق مقارنة مع خدمة إعطاء المعلومات الأولية الخاصة بالجهاز.

من جهة أخرى أبرز مشكل يواجهه المنشئين و المسيرين تجاه الجهاز و شركائه هو قصر الفترة الممنوحة لتسديد القرض و طول فترة نضج المشروع ، والتي تكون في شكل طول فترة الحصول على الموافقة البنكية، إضافة إلى مشكل عدم التنسيق بين هذه الأطراف و نقص الإعلام. في الأخير أبرز المسيرين و الملاك عدم أهمية رفع سقف الاستثمار الممنوح من أربعة ملايين دينار إلى عشرة ملايين دينار خلال مرحلة الإنشاء، في حين عبروا عن الأهمية القصوى لهذه القيمة في حالة استثمار التوسيع.

نتائج و اقتراحات

نتائج و اقتراحات

ترتبط عملية إنشاء و تنمية المؤسسات الصغيرة بعدة مصاعب و أخطار قد تواجه المنشيء خلال هذه العملية، و لهذا يبرز التأكيد على الدور الهام الذي تلعبه المرافقة في التذليل و التخفيف من حدة هذه الصعوبات و لا سيما في الجزائر، و من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، توصلنا إلى صياغة النتائج و الاقتراحات التالية:

أولاً:النتائج

• ثمر عملية إنشاء المؤسسة الاقتصادية الصغيرة بعدة مراحل تنطلق من تقييم المنشيء لإمكاناته و قدراته الشخصية و الخاصة، ثم البحث عن الفكرة و تقييمها من خلال دراسة السوق، و هذا ما يؤدي إلى التأكيد على قابلية تجسيدها، مما يستوجب البحث عن الأموال من مصادر ها المختلفة من أجل تمويل نفقات المشروع، و ذلك بالعمل على إقناع مختلف الشركاء و المتعاملين من خلال إعداد مخطط أعمال مقنع.

• تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة، و يتوقف الاختيار منها على حجم الأخطار التي قد تواجه المنشيء و التي تتعلق بمخاطر الأعمال و المبادر في حد ذاته و أيضا بالجانب المالي، و كل الأخطار التي يحملها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

• هناك عدة تعاريف أعطيت لمصطلح المرافقة الذي يعبر عن طريقة للتكوين يتم من خلالها تحويل مهارات و تجارب شخص أو هيئة ما إلى شخص آخر، و ذلك بمنحه نصائح و توجيهه اقتراحات حول إتمام مهمة ما.

• تأكد لنا أن المرافقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال و يحمل كل شكل منها بدوره عدة أنواع من الخدمات، و يأتي على رأسها الدولة و مختلف الإعانات التي يمكن أن تمنحها و أيضا بروز الدور الهام الذي يلعبه الخبراء الاستشاريون في هذا المجال.

• استدعى تطور الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة تطوير العديد من أجهزة الدعم مثل مؤسسات رأس المال المخاطر، و حاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات التي لها دور متكامل و متناسق يسعى للحيلولة دون فشل المنشيء، هذا إضافة إلى الدور المتنامي الذي بدأت تلعبه المنظمات غير الحكومية في هذا المجال، و الذي يتوقع أن يستمر في هذا النمو، و أيضا الامتياز التجاري و الافراق و مختلف أوجه الدعم التي يمنحها للمنشيء، و يتوقف اختيار هذا الأخير منها على المفاضلة بين نسبة استقلالية المؤسسة الصغيرة و درجة تخفيضها لحجم الأخطار التي تنجم

عن المحيط، كما توصلنا إلى قياس أثر المرافقة على معدل نجاح و فشل المنشئين.

• ظهر الاهتمام بمرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر مع بداية التسعينات، أي في المرحلة التي شهدت بداية التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يتميز بتشجيع الملكية الخاصة و روح المبادرة، لهذا جاءت فترة التسعينات بالعديد من أجهزة مرافقة المؤسسات الصغيرة، و اتضح لنا أنه رغم قصر فترة نشاطها و تعدد العراقيل و المصاعب التي تواجهها، إلا أنها لعبت دوراً هاماً في مجال تقديم الدعم للمنشئ يظهر خاصة في شكل منح الإعانات المالية و المساعدة على دراسة السوق و أيضا كل ما ينتج عن الالتحاق بهذه الأجهزة من إعفاءات جبائية و شبه جبائية، كما أنها حملت إجمالاً الطابع الاجتماعي و التضامني بالدرجة الأولى.

• هناك غياب لبعض هيئات المرافقة الهامة في الجزائر مثل مؤسسات رأس المال المخاطر و غياب الإجراءات الخاصة بتنظيم التعامل بالامتياز التجاري.

• من خلال إطلاعنا على المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 تبين لنا أنه قد أشير لحاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات، و لكن لم يحدد بدقة مفهوم و ووظيفة كل شكل من الأشكال، كما أنه لم يتم لحد الآن التطبيق الفعلي لنشاطها، هذا إذا ما استثنينا أربعة مشاريع مشاتل مؤسسات تتواجد بكل من غليزان و تيبازة و تيزي وزو و قسنطينة، و يتوقع أن تبدأ هذه الأخيرة في ممارسة نشاطها مع مطلع سنة 2005.

• اتضح لنا من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أن هذه الأخيرة تقدم العديد من الخدمات التي تسهم في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، خاصة فيما يتعلق بإعداد الدراسة التقنو- اقتصادية، و بالتالي المساعدة على إعداد دراسة السوق و التقديرات المالية و المساهمة أيضا في تمويل المشروع و تحمل عبء تسديد فارق تخفيض معدل الفائدة المفروض على القروض البنكية، و أيضا مختلف أوجه المساعدة التي تتلقاها المؤسسة الصغيرة من أجل التعريف بها و بمنتجاتها من خلال قيام الوكالة بتنظيم صالونات و برامج تدريب و تكوين...و غيرها.

• ركزت الوكالة كثيرا على الجانب المادي، دون أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية منح الدعم و الاستشارة في مجال التسيير و المسائل القانونية...و غيرها، و التي تشكل أحد أهم الصعوبات التي تواجه المنشئ.

• تبين لنا من خلال دراسة حالة فرع قسنطينة أن تكلفة المرافقة الفعلية للمنشئ الواحد تقدر بأكثر من 4000 دج في حين لا يدفع المنشئ سوى مبلغ 1700 دج، و هذا ما يمثل عامل جد إيجابي بالنسبة له.

• أظهرت لنا نتائج الاستبيان الذي تم إجراؤه أن السبب الرئيسي للجوء المنشئين إلى الوكالة هو البحث عن المزايا المادية، حيث وجدنا أن نسبة 94% من المنشئين كان هدفهم هو البحث عن الإمتيازات الخاصة بالإعفاءات الجبائية، في حين 36% منهم فقط كان هدفهم هو البحث عن النصح والاستشارة فيما يخص إنشاء المؤسسة.

• تبين لنا أن 60% من المسيرين و الملاك لجؤوا إلى الحصول على استشارة خارج إطار البنك و الوكالة، وهذا بهدف الحصول على معلومات تتعلق بموردي التجهيزات و المواد الأولية بنسبة 75%، و الحصول على معلومات تخص الجوانب القانونية بنسبة 50%، في حين لم يمثل هدف الحصول على استشارة في إعداد التقديرات المالية سوى نسبة 23% و هذا بسبب تكفل الوكالة بذلك.

• أظهرت نتائج التقييم أيضا أنه توجد العديد من المصاعب التي تواجه المنشئين عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم رغم دعم هذا الجهاز لهم و أبرزها البحث عن الزبائن الذي مثل أحد أهم الصعوبات بالنسبة لـ 66% من مسيري و مالكي المؤسسات الصغيرة، فالمؤسسة في بداية نشاطها تفتقر إلى الخبرة و نشاطها غير معروف، كما أنه ليس لديها الإمكانيات الكافية التي تخوّل لها تحمل مصاريف الدعاية و الإشهار، و هذا رغم قيام الوكالة بتنظيم صالونات و معارض لفائدة المنشئين، و التي تسهم إلى حد ما في التعريف بالمؤسسة و بنشاطها.

• تمثل صعوبة الحصول على الأموال من البنوك مشكلاً أساسياً بالنسبة لـ 65% من مسيري و مالكي المؤسسات الصغيرة، و هذا يرجع أساساً إلى مشكل آخر، و هو عدم التنسيق بين الوكالة و شركائها خاصة البنوك، و هذا ما يشكل رهاناً لنشاط الوكالة، ثم تأتي في درجة أقل صعوبة إعداد تقديرات النشاط و ذلك بسبب تكفل الوكالة بذلك.

• أكدت لنا نتائج التقييم أيضا أن طاقات المنشئين التكوينية و المهنية الفعلية ليست موجهة بشكل سليم، فمثلا وجدنا أن نسبة 13% من الجامعيين يشغلون قطاع النقل، و بالتالي فهم ينشطون في قطاع قد لا يستوجب الحصول على شهادات عليا، في حين كان من الأولى توجيه هذه الطاقات في مجال تخصصها و حسب الشهادات، الأمر الذي قد يسمح بتخفيض معدل الفشل.

• إن نصيب المؤسسات الصغيرة المنشأة بدعم من طرف هذا الجهاز من الإبداع و التجديد يكاد أن ينعدم، رغم التحفيزات و العلاوات الممنوحة لهذا النوع من المشاريع

• كما توصلنا إلى أن 64% من المؤسسات تستهدف السوق الجهوي، الأمر الذي جعلها تشكو من سوق يتميز بحدة المنافسة.

- رغم أهمية الخدمات التي تقدمها الوكالة للمنشئين إلا أنها تبقى من وجهة نظرهم غير مرضية و لا سيما فيما يخص خدمتي التكوين و المساعدة على دراسة السوق، اللتان جاءتا في المرتبتين الأخيرتين من تقييم الميزان المتدرج، فحسب رأيهم دراسة السوق التي تقوم الوكالة بإعدادها لا تعكس إطلاقاً المعطيات الفعلية للسوق، و هذا ما يقلل من فرصة حصولهم على التمويل من البنوك و هو ما يجعلهم أيضا غير قادرين على مواجهة متغيرات السوق الفعلية.
- تصادف المنشئين عدة صعوبات تجاه الوكالة و شركائها، حيث نجد على رأسها قصر فترة تسديد القرض البنكي و التي لا تتجاوز الخمس (05) سنوات، فالتمويل الذي يحصل عليه المنشيء هو تمويل استثماري و مانح القرض هو بنك تجاري، و هذا ما قد يخلق تناقض بين مصالح الطرفين فيما يخص آجال التسديد، هذا إضافة إلى طول فترة دراسة المشروع من قبل البنك و الحصول على الموافقة على تمويل المشروع، كما أشار المسيريون أيضا إلى مشكل هام آخر تجاه الوكالة و هو عدم وصول المعلومات عن الإجراءات الجديدة التي ترتبط بنشاطها و مهامها.
- جاءت الوكالة ببعض التعديلات مع مطلع سنة 2004، و لقد أبرز المسيريون أهمية خلق الإعانات الجديدة التي تعرف باستثمار توسيع نشاط المؤسسة، و تخفيض نسبة المساهمة الشخصية في التركيبة المالية، كما أبرزوا عدم أهمية رفع سقف الإعانات إلى عشرة (10) ملايين دينار جزائري في حالة استثمار الإنشاء لأن ذلك سيؤدي لارتفاع الخطر و بالتالي ارتفاع معدل الفشل المحتمل.

ثانياً: الاقتراحات

- تقودنا كل النتائج الخاصة بالدراسة إلى تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة ضبط المفاهيم الفعلية و الدقيقة لكل من مشاتل و حاضنات و نزل المؤسسات من قبل المشرع الجزائري من أجل ترسيخها بالشكل السليم وسط المجتمع.
 - تشجيع كل أجهزة المرافقة المتواجدة بالجزائر التي تهدف إلى ترقية إنشاء المؤسسات الصغيرة و تطوير أجهزة أخرى مماثلة أو مكملة لها، و لا سيما مشاتل و حاضنات و نزل المؤسسات، و كذا مؤسسات رأس المال المخاطر، الأمر الذي يسمح بالتخفيف من أحد أهم العقبات التي تصادف المنشئين في الجزائر و هي صعوبة الحصول على التمويل.
 - استعمال الإفراق كحل للعمال المسرحين من المؤسسات العمومية، و بالتالي دفعهم إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة تحت رعاية المؤسسة الأم، و هذا ما يكمل دور الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي يهدف إلى تأمين هذه الفئة و منحها لقروض صغيرة قد لا تجد الفرص الفعلية للاستثمار.
 - يستدعي تفعيل دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مجال مرافقة إنشاء

المؤسسات الصغيرة توفير المعلومات الضرورية الخاصة بمختلف موردي التجهيزات و المواد الأولية الخاصة بمختلف النشاطات التي يتجه إليها المنشئين، أو بالأحرى أهمهم من خلال إعداد قائمة خاصة بهم تسهل على المنشئين التعرف على الموردين و هذا ما يخفف من عبء آخر على المنشيء.

• تكثيف تنظيم الصالونات و المعارض الجهوية و الوطنية و حتى الدولية، و محاولة إشراك أكبر عدد ممكن من المنشئين فيها، و ذلك بهدف التعريف أكثر بالمؤسسات الصغيرة التي أنشئت بدعم من طرف الوكالة، و هذا ما قد يمكنها من اكتساب زبائن جدد.

• ينبغي على الوكالة أن تحاول إقامة علاقات فيما بين المؤسسات الصغيرة ذات النشاط المتكامل، و التي أنشأت بدعم من طرفها و أيضا فيما بين هذه المؤسسات و مختلف الهيئات المحلية و القطاعات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية وذلك بهدف إكسابها زبائن جدد و أحياناً دائمين.

• من أجل قيام الوكالة بلعب دوراً متكاملاً في مجال مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة، ينبغي أن تقوم بإعداد دراسات حول مختلف القطاعات و مدى جاذبيتها مما يسمح بإعداد دراسة دقيقة للسوق و لشدة المنافسة، و ذلك أخذاً بعين الاعتبار منافسة القطاع غير الرسمي، و هذا من شأنه أن يرفع من حظوظ المنشئين في الحصول على قروض من المؤسسات المالية أيضا من معدل بقاء و نمو المؤسسات مستقبلاً.

• إجراء الوكالة سبر دوري لآراء المنشئين المحتملين، و أيضا لمالكي و مسيري المؤسسات الصغيرة، و ذلك بغرض معرفة الحاجات الفعلية من الخدمات الواجب توفرها و التي تخفف من حدة الصعوبات التي تواجه كلاً منهما.

• توجيه كفاءات المنشئين إلى القطاعات التي تتناسب مع تخصصاتهم، و أيضا تشجيع هؤلاء على الإبداع و التجديد و اكتشاف أسواق أخرى و أيضا التعامل في إطار عقود المقاوله من الباطن تجعلهم يوسعون من الحصة السوقية لمؤسساتهم.

• إقامة علاقات أقوى مع الجامعات و مخابر البحث من أجل خلق مشاريع و مؤسسات صغيرة مجددة ذات قدرة تكنولوجية عالية.

• تعميم و تسهيل تداول المعلومات المتعلقة بنشاط و مستجدات الوكالة، على مستوى مالكي و مسيري المؤسسات الصغيرة و حتى على مستوى المنشئين المحتملين.

و بصفة عامة من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج سواءً كانت على المستوى النظري أو التطبيقي تبرز لنا أهمية المرافقة بأشكالها، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع مرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة بمدخله العام، و هذا ما يتطلب البحث أكثر في هذا المجال على مستوى كل جانب من جوانبه، لذلك نأمل أن يكون هذا البحث بادرة تدفع بالمهتمين لإجراء دراسات في المستقبل تبحث في نوعية الخدمات التي توفرها أجهزة المرافقة و التي تبرز ضرورة وجودها في ظل الرهانات و الشروط التي يفرضها المحيط، بحيث تؤدي إلى زيادة عدد المنشئين، و إلى زيادة معدلات نجاح و استمرار و نمو المؤسسات الصغيرة التي تم إنشاؤها.

قائمة المراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، العولمة وحاضنات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعوير، 2002.
2. أبو قحف عبد السلام، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعوير، 2001.
3. أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. الشنواني صلاح، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
7. العطية ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
8. الفارس سليمان خليل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000.
9. المنصور كاسر نصر، جواد شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000.
10. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
11. بومباك كليفوردم ، تحرير السمرة رائد ، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1989.
12. حنفي عبد الغفار، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
13. سبنسر هل جالن ترجمة بطرس صليب، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
14. صبح محمود، رأس المال العامل و تمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999.
15. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
16. علام سعد طه، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
17. هيكمل محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

ثانياً: الدوريات و الملتقيات

1. رحيم حسين، «نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر»، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 02، 2003، صص: 161- 174.
2. زايري بلقاسم، «تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة»، المؤتمر الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة (الورشة ج)، CREAD، الجزائر، 23-25 جوان 2003، صص: 01- 18.

ثالثاً: الرسائل

1. جغلو ف ثلجة نوال، محاولة تقييم الضغط الجبائي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ما بين الفترة 1996 – 2000، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001 -2002.

رابعاً: الجرائد و القوانين الرسمية

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 07 جويلية سنة 1994.
2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 40، الصادرة بتاريخ 30 جوان سنة 1996.
3. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر سنة 1996.
4. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر سنة 2001.
5. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر سنة 2001.
6. قانون المالية لسنة 2002، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 79، المؤرخ في 23 ديسمبر 2001.
7. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري سنة 2003.
8. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر سنة 2003.
9. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، الصادرة بتاريخ 11 جانفي سنة 2004.
10. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادرة بتاريخ 25 جانفي سنة 2004.
11. قانون المالية لسنة 2005، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، المؤرخ في 30 ديسمبر 2004.
12. القانون التجاري الجزائري، Berti Editions، 2001.

خامساً: المواقع الالكترونية

1. عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي، حاضنة الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي توفر البيئة اللازمة لرعاية و نجاح المنشآت الصغيرة و أصحابها من رواد الأعمال، ارجع للموقع الالكتروني:
<http://www.alwatan.com.sa/daily/2003-03-02/economie.html,03/11/2004>.
2. وكالة أنباء البحرين، تجربة حاضنات الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي في البحرين، ارجع للموقع الالكتروني:
<http://www.bna.bh/?ID=22207.03/11/2004>.

باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1. Amerein .P, Etude de marché, Nathan, Paris, 2000.
2. Auriac.J.M et al, Economie d'entreprise, Tome 01, 1ére édition, Techniplus, Paris, 1995.
3. Baranger.P et al, Gestion : les fonctions de l'entreprise, 2éme édition, Vuibert, paris, 1998.
4. Benadet.J.P, Bouchez.A, Précis de marketing, Nathan, Paris, 2002.
5. Bergeron.Pierre.G, La gestion Dynamique, 3éme édition, Gaétan morin éditeur, Bibliothèque national du Canada, Montréal, 2001.
6. Béthencourt Marjorie, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001.

7. Bouhadida Mohamed, Dictionnaire des finances des affaires et de management, Casbah édition, Alger, 2000.
8. Bouyakoub Farouk, L'entreprise et le financement bancaire ‘ Casbah Edition, Alger,2000.
9. Bussenault.C, Préter. M, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991.
- 10.Caumont Daniel , Les études de marché, Dunod, Paris, 1998.
- 11.Charron Jean-Luc, Sépari Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise‘ Dunod, Paris, 2001.
- 12.Cohen Elie, Dictionnaire de gestion, Découvert, Paris, 2000.
- 13.Conso Pierre, Hémici Farouk, L'entreprise en 20 leçons, Dunod, Paris, 2001.
- 14.Coriat Benjamin, Winstein Olivier, Les nouvelles théorie de l'entreprise ‘Entreprise, Paris, 1995.
- 15.De Brandere Luc, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998.
- 16.Dubois P.L, Jolibert Alain, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998.
- 17.Duplat Claude Annie, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- 18.Edighoffer.J.R, Précis de gestion de l'entreprise, Nathan, Paris, 1997.
- 19.Fayol Henri, Essai Bouyacoub Ahmed, Administration industrielle et générale, ENAG, Alger, 1990.
- 20.Gorre Philippe, Guide de créateur d'entreprise, 13ème édition, Les presses du management, Paris, 1996.
- 21.Heffer.J.P, et al, Management, Stratégie et organisation, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
- 22.Hermel Laurent, La recherche marketing, Economica, Paris,1995.
- 23.Hutin Hervé, Tout la finance de l'entreprise, 2ème édition, Les Editions d'Organisation ‘ Paris, 2002.
- 24.Joffre Patrick, Koenig Gérard, Gestion Stratégique, Litec, Paris, 1992.
- 25.Johnson Gerry, Hervan Sholes, Frédérique Fréry, Stratégique, 2ème édition, Pearson éducation, Harlaw, 2002.
- 26.Kotler.P, Dubois.P, Marketing Management, 10 ème édition, Publi Union, Paris, 2000.
- 27.Koudri Ahmed, Economie d'entreprise‘ ENAG, Alger, 1999.
- 28.Laurier Philippe, Créer une entreprise (Vraiment) technologique, Dunod, Paris, 2001.
- 29.Lauziet Bernard, Silem Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellips, Paris, 1997.

30. Le Moigne Jean Luis, Les systèmes de décision dans l'organisation, PUF, Paris, 1974.
31. Luidon Landrevie Lévy, Marcaton, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003.
32. Maders Henri-Pierre, Clet Etienne, Comment manager un projet, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
33. Maire Claude, Le business plan, 3^{ème} édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998.
34. Martin Sylvie, Védrine Jean-Pierre, Marketing, Chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
35. Marmus Christian, Politique générale, Economica, Paris, 1992.
36. Monod Emanuel, La méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
37. Panazol Jean Marie, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996.
38. Panon-Mandet Christine, La création et la reprise d'une entreprise hôtelière et touristique, Ellips, Paris, 1998.
39. Papin Robert, Stratégie pour la création de l'entreprise, 09^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
40. Peretti J.M, Ressources humaines, 5^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
41. Porter Michael, traduit par De la Vergne Philippe, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
42. Robert Michel, Deveaux Marcel, Stratégie pour innover, Dunod, Paris, 1996.
43. Sigonney André, La PME et son financement, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
44. Strategore, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.
45. Torrès – Blay Olivier, Economie d'entreprise, Economica, Paris, 2000.
46. Vernet Eric, L'essentiel du marketing, 2^{ème} édition, Les éditions d'Organisations «Paris, 2001.
47. Védrine Sylvie Martin, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003.
48. Direction Générale des impôts, Guide fiscal des investisseurs, Edition du Sahel, Alger, 2003.
49. Institut du développement Marseille, Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Hamattan Edition, Paris, 1995.

ثانياً: الدوريات و الملتقيات

1. Barbier Jean Pierre, et al, « Comment créer, soutenir et promouvoir une pépinière d'entreprise », Cité in : Les conférence du salon des maires et des collectivités locales - conférence 01-, Paris, 12/11/2002, PP: 01-08.

- 2.** Bessis José, « Capital-risque et financement des entreprises », Cité in : Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Joffre Patrick et Simon Yves, Tome I, Economica, Paris, 1989, PP:299-317.
- 3.** Clarck Neil, « Mesurer la valeur du conseil consultatif », Cité in : Conseils consultatifs réellement efficaces, Rapport 09, Toronto, Mai 2003, P : 14.
- 4.** Djerman .R, « Création et démarrage d'entreprise : concept d'incubateur », Cité in : Revue des sciences humaines , N°20, Décembre 2003, Université de Constantine, PP : 77-86.
- 5.** Elyes Naila, « La Franhcise », Cité in : PME Magasine d'Algérie, EURL M&M, N°26, 15/01/2005 à 15/02/2005 , PP: 08-23.
- 6.** Hefied Nadine , « La franchise, obstacle du transfert des Royalties » Cité in : Partenaires, Le mensuel du chambre Française de commerce et de l'industrie en Algérie, N° 34, Mars 2003, PP : 31-34.
- 7.** Leperche Blandine, « La nouvelle odysée du capitalisme » Cité in : Problème économique , La documentation française, N° 2704 – 2705, Mercredi 14–21 Mars 2001, PP : 15-17.
- 8.** Les docteurs en science et la création d'entreprise, « Le rôle des incubateurs », Cité in : Revue Education et formation ,N°59, Paris, Juin- Avril 2001, P : 90.
- 9.** Les centres d'affaires NCI, « Rôle d'incubateur » Cité in : La revue Entreprendre, N°175, Avril 2003, P : 97.
- 10.** Marbach Christian, « L'appui à la création de PME, Point de vue du créateur », Analyse documentaire, Agence des PME, Cité in : Regard sur les PME, 1ère édition, N° 02, Janvier 2003, PP : 01-94.
- 11.** Marbach Christian, « Les PME et l'environnement : enjeux et opportunités », Analyse documentaire, Agence des PME, Cité in : Regard sur les PME, 1ère édition, N° 04, Octobre 2003, PP : 01-85.
- 12.** Morisson Christian, « Quel cadre institutionnel pour le secteur informel ? » Cité in: Cahier de politique économique, Centre de développement de l'OCDE, N° 10, PP: 02-33.
- 13.** OCDE, IREDNORD, « Crédit et nouveau entrepreneur », Sous la direction de Reifner Udo et Evers Jean, édition et diffusion EFCEA, 1999, PP: 01-25.
- 14.** Papin Robert, « Création d'entreprise », Cité in : Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Simon Yves et Joffre Patrick, Tome I, édition Economica, 1989, PP : 641-665.
- 15.** Quibel Jack, « Business plan » Cité in : L'entreprise industrielle, Sous la direction de

Baston Michel et al, Technique de l'ingénieur ·Paris, Janvier 2001, PP : AG1030: 01-05.

16.Rabie Antoine, « De bon conseillers » Cité in : Conseils consultatifs réellement efficaces, Rapport 09, Toronto, Mai 2003, P : 16.

17.Sahli.Z, « Les TPE et PME et leur environnement stratégique », Cité in : Programme de formation des accompagnateurs à la création de l'entreprise, Sous la direction de 3CI, Alger de 03 au 14 Novembre, 2001, PP: 01-23.

18.Sporta Bertrand, « Stratégie des petites et moyennes entreprises », Cité in : Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Joffre Patrick et Simon Yves, Tome III, Economica, Paris, 1989, PP : 2729-2745.

ثالثاً:المواقع الإلكترونية

1. APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site :

[Http://www.apce.com./index.php?rubrique_id=10&type_page= I,08/09/2003](http://www.apce.com./index.php?rubrique_id=10&type_page=I,08/09/2003)

2. Beaudin Robert, Pierre José, Financement de l'innovation dans les PME : une recension récente de la littérature, Observatoire économique du Canada, Institut de recherche sur les PME, Université du Canada, Octobre 1999, Consulté dans le Site:

<http://www.dec-ced.qc.ca/complements/publications/oservatoire.FR/rapport.pdf>, 12/04/2004.

3. Gianfaldoni Patrick, Ricehez-Battesti Nadine, Réseaux d'accompagnement et de financement à la création de très petites entreprises : Une analyse économique du surplus social, Marseille, 2002, Consulté dans le Site :

<http://sceo.univ-aic.fr/cefi/documents%20de%20travail/0305.pdf>

4. La direction de l'industrie et de la technologie du ministère Française de l'économie et Inna-Tsd « Etude de faisabilité sur la création d'une pépinière sur le site de Belvat-ouest » Cité in : Développement de la cités des sciences de recherche et l'innovation sur le site de friche industrielles de Belvat-ouest, juin 2003, Consulté dans le Site :

http://www.gouvernement.lu/salle_presse/actualite/2002/12/04grethen,05/01/2005

5. Maldanodo.C, Structure des programmes d'appui à la micro- entreprise en Amérique centrale, Sous la direction de l'Organisation internationale du travail, Consulté dans le Site : <http://www.ilo.org/public/index.htm>, 19/06/2004.

6. Michara Pravon, White paper of business incubation, Consulté dans le Site: <http://upsite.stpl.soft.ne/whitepaper1.html>. 14/08/2004.

- 7.** Sabondravolona Ragimson, « Les mesures d'assistance efficaces », Cité in : La création d'entreprise en Afrique , Ouvrage collectif sous la direction de Claude Albagli Consulté dans le Site : http://www.bibliothèque.refer.org/html/cre_entr/chap9/htm, 21/10/2003.
- 8.** UN-ECE Operational Activities, Entrepreneurial NGOs and their role in entrepreneurship development, Seoul, April 1999, Consulté dans le Site : <http://www.unece.org/indust/sme/unngo.htm>,24/08/2004.
- 9.** UN-ECE Operational Activities, Promotion and sustaining business incubators for the development of SMEs, Geneva, June 1999, Consulté dans le Site : <http://www.unece.org/indust/sme/ece-sme/xxx.html>,24/08/2004.
- 10.**Unido, Business incubators : The concept, Consulté dans le Site: <http://www.unido.org/doc/3739,07/12/2003>.
- 11.**Essaimage incubateur, Consulté dans le Site : http://www.eads-developemnt.hp.eads.net/frm_reprise.htm, 10/03/2004.
- 12.**Guide de créateur et de la création d'entreprise, Consulté dans le Site : <http://créationentreprise.free.fr/domiciliation.htm>, 24/04/2004.
- 13.**Incubateur , Consulté dans le Site : <http://www.crealy.com/page2.html>, 09/12/2003.
- 14.**Qui est entrepreneur ? Existe t- il un profil type? Consulté dans le Site : http://création-pme.wallonie.be/avant_de_commencer/acceuil_avant-decommencer.html,11/11/2003.
- 15.**Trouver des financements, Consulté dans le Site: <http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html>, 11/04/2004.
- 16.**<http://annufinance.com/lexique-financière/index.html>, 09/12/2003.
- 17.**<http://www.granddictionnaire.com>, 09/11/2003.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أهم المدارس التي تناولت مفهوم المؤسسة	01
16	أشكال المؤسسات الخاصة	02
17	تصنيف المؤسسات تبعاً لمعيار الحجم في القانون الجزائري	03
26	التقنيات الكمية و الكيفية لدراسة السوق	04
29	مصادر التمويل الخارجية	05
34	الالتزامات الناتجة عن إنشاء أو تعديل أو حل الشركة	06
55	أنماط المرافقة	07
83	مستوى الاستثمارات و الإعانات حسب CNAC	08
83	نسبة التخفيض في معدلات الفائدة للمؤسسات المستفيدة من CNAC	09
84	حصيلة نشاط CNAC	10
102	المستوى الأول للتمويل الثلاثي تبعاً للقانون التأسيسي للوكالة	11
103	المستوى الثاني و الثالث و الرابع للاستثمار تبعاً للقانون التأسيسي للوكالة	12
103	المستوى الأول للاستثمار تبعاً لتعديلات 2003	13
104	المستوى الثاني للاستثمار تبعاً لتعديلات 2003	14
105	نسب تخفيض الفوائد على القروض البنكية	15
105	مستويات التمويل الثنائي حسب القانون التأسيسي للوكالة	16
106	مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2003	17
119	نسبة مساهمة الوكالة من مجموع المؤسسات المنشأة سنوياً بولاية قسنطينة	18
119	عدد الموظفين بوكالة قسنطينة	19
120	تكلفة إعداد الدراسة التقنو- اقتصادية	20
120	تكلفة مرحلة التجسيد	21
122	التوزيع الجغرافي لفئات العينة	22
122	توزيع العينة حسب هرم الأعمار	23

123	أسباب اللجوء إلى الوكالة	24
124	العوامل الدافعة بالمنشيء إلى إنشاء مؤسسة صغيرة	25

قائمة الجداول (تابع)

الصفحة	العنوان	الرقم
125	مهلة نضج المشروع	26
125	مهلة التجسيد الفعلي للمشروع	27
126	أسباب اللجوء إلى الاستشارة خارج إطار البنك و الوكالة	28
126	أنواع المصاعب التي تواجه المنشئين عند التجسيد الفعلي للمشروع	29
128	تقسيم العينة حسب حجم الحاجات من الأموال	30
128	نسبة مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات	31
129	تقسيم العينة حسب الشكل القانوني	32
130	تطور حجم العمالة بالمؤسسات الصغيرة	33
130	نمط المنشئين	34
131	توزيع المستوى الدراسي على مختلف القطاعات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة	35
132	طبيعة السوق المستهدف	36
132	طبيعة المحيط التنافسي بالنسبة للقطاعات الاقتصادية	37
133	ترتيب مستوى أداء الوكالة لخدماتها	38
134	أنواع الصعوبات التي يواجهها المنشئين تجاه الوكالة و شركائها	39
135	تعديلات الوكالة في سنة 2003	40

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	التدفقات الأساسية المتواجدة بين المؤسسة و شركائها	01
11	العلاقة بين الأنظمة الفرعية	02
30	مراحل إعداد مخطط الأعمال	03
40	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	04
43	الترتيب التعاقبي للخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة	05
46	نتيجة التخصص – التدويل في السيرة الإستراتيجية العامة للمؤسسة الصغيرة.	06
60	فوائد حاضنات الأعمال	07
70	حركية المرافقة	08
71	تقدير نسبة الخطر و الاستقلالية تبعا لأنماط هيئات المرافقة	09
99	مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة في إطار ANSEJ	10
117	عدد الملفات المودعة لدى الوكالة من سنة 1998 إلى مارس 2004	11
118	نسب مساهمة البنك و الوكالة و المستثمرين الشباب	12
123	توزيع العينة حسب سنة بداية النشاط	13
127	توزيع العينة حسب نمط التمويل	14
129	تقسيم العينة حسب قطاع النشاط	15

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
158	قائمة الاستبيان	01
164	قائمة التدقيق	02
170	ملف الدراسة التقنو- اقتصادية	03
174	البلديات التي يجب ترقيتها (المناطق الخاصة)	04

قائمة الكلمات المختصرة

الكلمة المختصرة	الاسم الكامل
ADS	Agence de D éveloppement S ocial
ANCE	Agence Nationale pour La C réation et le développement des nouvelles E ntreprise
ANDI	Agence Nationale de D éveloppement de l' I ntervention
ANSEJ	Agence Nationale de S outien à l' E mloi des J eunes
APCE	Agence P our la C réation de l' E ntreprise
BADR	B anque de l' A griculture et de D éveloppement R ural
BDL	B anque de D éveloppement L ocal
BEA	B anque E xtérieure d' A lgérie
BNA	B anque Nationale d' A lgérie
CNAC	C aisse Nationale d' A ssurance C hôme
CASNOS	C aisse Nationale de S écurité S ociale des N on- S alariés
CNAS	C aisse Nationale des A ssurances S ociales
CPA	C rédit P opulaire d' A lgérie
DOAE	D ossier d' O ctroi d' A vantages liés à la phase d' E xploitation.
DOAR	D ossier d' O ctroi d' A vantages liés à la phase de R éalisation
EURL	E ntreprise U nipersonnelle a R esponsabilité L imité
FGRMC	F ond de G aranti de M icro- C rédit.
FNSEJ	F ond Nationale d e S outien à l' E mloi des J eunes
ILO	I nternational L abour O rganisation
NGO's	N on- G ouvernemental O rganisations
OCDE	O rganisation de C oopération et de D éveloppement E conomiques
PME	P etite et M oyenne E ntreprise
PNR	P rêts N on R émunérés
SARL	S ociété a R esponsabilité L imité
SME's	S mall and M edium-sized E nterprises
SNC	S ociété en N om C ollectif

TPE	Très Petite Entreprise
UN-ECE	United Nations Economic Commission for Europe
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation

الملاحق

ملحق رقم (01)

قائمة استبيان

أنا طالبة في السنة الثانية ماجستير في الاقتصاد، و بصدد إنجاز بحث حول دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية قسنطينة في إنشاء المؤسسات الصغيرة، يملأ هذا الاستبيان بكل دقة من طرفكم ملاك ومسيري المؤسسات الصغيرة التي أنشئت بدعم من طرف هذه الوكالة، بهدف قياس النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى قياس الرأي حول كفاءة الخدمات التي تقدمها.

الجزء الأول بيانات و معلومات عامة

- اسم المسير:.....
- المستوى الدراسي:.....
- سنة بداية النشاط:.....
- نوع نشاط المؤسسة:
- الشكل القانوني للمؤسسة:.....
- المقر الاجتماعي للمؤسسة:.....
- كم كان سنكم عندما شرعتم في إنشاء مؤسستكم؟ ضع العلامة (x) أمام الفئة الملائمة.
 - ما بين 19 و 24 سنة.....
 - ما بين 25 و 29 سنة.....
 - ما بين 30 و 34 سنة.....
 - ما بين 35 و 40 سنة.....
- ما هي الأسباب التي دفعتكم إلى اللجوء للوكالة؟
 - الحاجة إلى الاستشارة لإنشاء المؤسسة.....
 - الحاجة للأموال.....

الجزء الثاني عملية التحضير لإنشاء المؤسسة

س1: ما هي العوامل التي دفعتكم لإنشاء المؤسسة؟ ضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

- الرغبة في إنشاء مؤسسة
- تحقيق فكرة ما.....
- الرغبة في الحرية في أداء العمل.....
- الحصول على مركز في المجتمع.....
- التخلص من البطالة.....
- تحمل مسؤوليات أكبر.....
- ربح أموال أكثر.....

س2: كم دامت فترة نضج المشروع ؟ ضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة

- أقل من 3 أشهر.....
- من 4 إلى 6 أشهر.....
- من 7 إلى 12 شهراً.....
- أكثر من سنة.....

س3: كم دامت فترة التجسيد الفعلي للمشروع؟

- أقل من 3 أشهر.....
- من 4 إلى 6 أشهر.....
- من 7 إلى 12 شهراً.....
- أكثر من سنة.....

س4: هل لجأتم إلى استشارة خارج إطار البنك و الوكالة؟

- نعم.....
- لا.....

إذا كان الجواب " لا " مر إلى السؤال رقم(06).

س5: ما نوع هذه الاستشارة ، هل هي ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

- استشارة لإعداد الهيكل المالي و الحصول على التمويل.....
- استشارة تقنية(حول التجهيزات).....

- استشارة قانونية.....
- أخرى (حددها).....

س6: ما هي المصاعب التي واجهتكم خلال تجسيدكم لمشروعكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

- البحث عن العقار.....
- البحث عن الأموال الخاصة (الشخصية).....
- البحث عن مصادر القروض البنكية.....
- البحث عن اليد العاملة المؤهلة.....
- إعداد تقديرات النشاط.....
- البحث عن الزبائن.....
- البحث عن الموردين.....
- أخرى (حددها).....

الجزء الثالث عملية إنشاء المؤسسة

س7: ما هو نمط التمويل الذي تمت الاستفادة منه، هل هو؟

- في إطار القوانين القديمة(1996).....
 - في إطار القوانين الجديدة(2004).....
- في حالة كونه حسب القوانين الجديدة مر إلى السؤال رقم (12).

س8: ما هو نوع التمويل، هل هو؟

- تمويل ثنائي.....
 - تمويل ثلاثي.....
- في حالة كونه تمويل ثلاثي مر على السؤال رقم (10).

س9: حدد مستوى رأس المال الذي استثمرته، بوضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة

- المستوى الأول: أقل من 1.000.000 دج.....
- المستوى الثاني: ما بين 1.000.001 و 2.000.000 دج.....

- المستوى الثالث: ما بين 2.000.000 و 4.000.000 دج.....

س10: حدد فئة رأس المال الذي استثمرته، بوضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة

- المستوى الأول: أقل من 1.000.000 دج.....

- المستوى الثاني: ما بين 1.000.001 و 2.000.000 دج.....

- المستوى الثالث: ما بين 2.000.001 و 3.000.000 دج.....

- المستوى الرابع : ما بين 3.000.001 و 4.000.000 دج.....

س11: من هو البنك الذي حصلت منه على القرض، هل هو؟

.....BNA -

.....BADR -

.....BEA -

.....CPA -

.....BDL -

س12: ما هو نوع التمويل، هل هو ؟

- تمويل ثنائي

- تمويل ثلاثي.....

س13: حدد مستوى رأس المال الذي استثمرته، بوضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة

- المستوى الأول: أقل من 2.000.000 دج.....

- المستوى الثاني: ما بين 2.000.001 و 10.000.000 دج.....

س14: من هو البنك الذي حصلت منه على القرض، هل هو؟

.....BNA -

.....BADR -

.....BEA -

.....CPA -

.....BDL -

مر إلى السؤال رقم (15)

س15: هل قمت بإنشاء مؤسستك؟

- بمفردك.....
- معك شريك.....
- معك شريكين.....
- معك أكثر من شريكين.....

س16: ما هو عدد العمال في بداية النشاط؟

.....

س17: ما هو عدد العمال حالياً؟

.....

س18: ما هو حجم رقم أعمال مؤسستك في بداية النشاط؟

- أقل من 500.000 دج.....
- ما بين 500.001 و 1.000.000 دج.....
- ما بين 1.000.001 و 1.500.000 دج.....
- ما بين 1.500.001 و 2.000.000 دج.....
- ما بين 2.000.001 و 2.500.000 دج.....
- ما بين 2.500.001 و 3.000.000 دج.....
- ما بين 3.000.001 و 3.500.000 دج.....
- ما بين 3.500.001 و 4.000.000 دج.....
- ما بين 4.000.001 و 5.000.000 دج.....
- أكثر من 5.000.000 دج.....

س19: ما هو حجم رقم أعمال مؤسستك حالياً؟

- أقل من 500.000 دج.....
- ما بين 500.001 و 1.000.000 دج.....
- ما بين 1.000.001 و 1.500.000 دج.....
- ما بين 1.500.001 و 2.000.000 دج.....
- ما بين 2.000.001 و 2.500.000 دج.....
- ما بين 2.500.001 و 3.000.000 دج.....

- ما بين 3.000.001 و 3.500.000 دج.....
- ما بين 3.500.001 و 4.000.000 دج.....
- ما بين 4.000.001 و 5.000.000 دج.....
- أكثر من 5.000.000 دج.....

س20: ما هي نسبة تسديدكم للقرض الممنوح من طرف ؟

- البنك.....
- الوكالة.....

س21: هل نشاطكم يتعلق ؟

- بطرح خدمة/ منتج عادي.....
- بتجديد خدمة/ منتج قديم.....
- باستخدام وسائل إنتاج حديثة تكنولوجيا.....
- بطرح خدمة/ منتج جديد.....

س22: هل السوق المستهدف ؟

- جهوي.....
- وطني.....
- دولي.....

س23: هل تعملون في محيط تنافسي ؟

- صعب الحكم عليه.....
- ضعيف جدًا.....
- عادي.....
- قوي جدًا.....

الجزء الرابع
ANSEJ واقع و مشاكل

س24: ما مدى درجة كفاءة أداء الخدمات من طرف ANSEJ، والتي نص عليها القانون، فالمطلوب من سيادتكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة نوع الخدمات التي قدمت لكم، حسب درجة الكفاءة في أدائها) القيمة 04 تعني أن نوع الخدمة جيدة جداً، أما القيمة 03 تعني أنها جيدة، والقيمة 02 تعني أنها غير مقبولة، أما القيمة 01 تعني أنها سيئة جداً).

- | | (01) | (02) | (03) | (04) | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - المساعدة على دراسة السوق..... |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تقديم معلومات حول الإعانات المستفاد منها |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - متابعة الاستثمارات بعد إنجازها..... |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تكوين و تدريب مسيري المؤسسات الصغيرة..... |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تقديم الاستشارة القانونية..... |

س25: ما هي الصعوبات التي واجهتكم عند اللجوء إلى الوكالة و الاستفادة من خدماتها ، نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة الملائمة(يمكن الإجابة أكثر من مرة واحدة).

- | | | |
|--------------------------|-------|--|
| <input type="checkbox"/> | | - سوء الاستقبال..... |
| <input type="checkbox"/> | | - قصر الفترة الممنوحة لتسديد القرض..... |
| <input type="checkbox"/> | | - طول فترة نضج المشروع(الحصول على الموافقة)..... |
| <input type="checkbox"/> | | - أخرى(حددها)..... |

س26: مع بداية سنة 2004، جاءت قوانين جديدة فيما يتعلق بالمساعدات التي تقدمها الوكالة، لذا نرجو منكم توضيح رأيكم تجاه هذه المساعدات من خلال وضع العلامات (x) أمام الإجابة الملائمة(القيمة 04 تعني أن المساعدة مهمة جداً، أما القيمة تعني أنها 03 مهمة، والقيمة 02 تعني أنها غير مهمة، أما القيمة 01 تعني أنها غير مهمة على الإطلاق).

- | | (01) | (02) | (03) | (04) | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - مشروع التوسيع..... |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تخفيض نسبة المساهمة الشخصية..... |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - رفع سقف القرض الممنوح من |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |دج إلى 10.000.000 دج |

وفي الأخير شكراً على تعاونكم معنا

ملحق رقم (02)

قائمة التدقيق

- فيما يلي 100 سؤال وضعت من قبل (SBA) Small business administration، و الوكالة الأمريكية التي تهتم بتشجيع و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- و قائمة التدقيق التي سنقوم بتقديمها هي عبارة عن ترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بناءً على الترجمة التي قام بها Philippe Gorre من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية في كتابه **Guide de créateur d'entreprise**، الأمر الذي يستوجب أن نورد الملاحظات التالية:
- الأسئلة موضوعة في أسلوب مباشر،
 - لقد قمنا بتغيير بعض الأسئلة التي تتناسب مع المجتمع الفرنسي، و قمنا بتكييفها مع ثقافة المجتمع الجزائري،
 - الهدف من قائمة التدقيق هذه هو مساعدة صاحب الفكرة على قياس ما إذا كان يستجيب للشروط الأساسية و الضرورية لإنشاء المؤسسة، و بعض الأسئلة الأخرى التي يمكن أن توجه من طرف مختلف الجهات التي يمكن أن تحدد ما إذا كان له الصفات الفعلية للمنشئ الناجح،
 - قد تبدو بعض الأسئلة ساذجة و مملة أو لا معنى لها، و لكن هذا ليس صواب فينبغي أن يجيب صاحب الفكرة بعناية على كل سؤال من الأسئلة المطروحة، كما لا ينبغي الانتقال من السؤال الأول إلى السؤال الثالث مثلاً، دون الإجابة عن السؤال الثاني،
 - لا ينبغي أيضاً الاكتفاء بالإجابة بنعم أو بلا عن الأسئلة بل من المفروض عرض تلك الأجوبة على أحد الأصدقاء أو الأشخاص ذوي الخبرة أو أي شخص ما، لأنهم بمقدورهم إبراز الامكانيات الحقيقية لقدرات المنشئ على إنشاء مؤسسة ناجحة،
 - ينبغي أن يقوم صاحب الفكرة الإجابة عن هذه الأسئلة أكثر من مرة و يحاول خلال كل واحدة منه قياس مدى التحسن، فمن المنطقي عدم الوصول إلى أحسن النتائج إلا بعد الوصول إلى مرحلة متقدمة من تجسيد فكرة المشروع.

هل لديك مواصفات المنشئ؟

1. هل قمت بتقييم قدراتك في مجال الكفاءة في القيادة، و التنظيم و أيضاً قدراتك الذهنية و الفيزيائية؟

2. هل قيمت لك تلك المواصفات من طرف أحد الأصدقاء أو الأشخاص؟
3. هل تنوي الاشتراك مع فرد ما بهدف تغطية نقاط ضعفك من خلال نقاط قوته المتواجدة؟

ما هي حظوظك في النجاح؟

4. هل تقيمت خبرة حقيقية في مجال الأعمال؟
5. هل لديك كفاءات تقنية خاصة، مثل تلك المطلوبة لأن تكون ميكانيكي أو نجار...؟
6. هل اكتسبت خبرة في مجال التسيير؟
7. هل قمت بتحليل الميولات الراهنة للنشاط الاقتصادي (جيدة أم سيئة)؟
8. هل قمت بتحليل الوضعية الاقتصادية في المنطقة التي تنوي إنشاء مؤسستك فيها؟
9. هل قمت بتحليل الرؤى المستقبلية لفرع النشاط الذي تريد أن تنشط فيه مؤسستك؟
10. هل قمت بتحديد حجم مؤسستك المستقبلية؟
11. هل قمت بحساب دقيق لمبلغ رأس المال الضروري لانطلاق مؤسستك؟
12. هل قمت بتحديد تاريخ تساوي النفقات مع الإيرادات؟
13. هل قمت بحساب الأرباح التقديرية؟
14. هل الأرباح الصافية المقدره و المحققة من رأس المال المستثمر هي ايجابية مقارنة مع المردودية التي كان بإمكانك تحقيقها إذا وظفته في نشاطات أخرى؟
15. هل قمت بتقدير الإيرادات المستقبلية المحققة خلال السنة أشهر للسنة الأولى و الثانية من بدء النشاط؟
16. هل تعلم كم هي الأرباح الصافية الناتجة عن هذه الإيرادات؟
17. هل قمت بتقدير المصاريف الاحتياطية، التي تقطعها من أرباحك الخاصة؟
18. هل يمكنك إجراء مقارنة بين أرباحك التي تحصل عليها من نشاط مؤسستك مع الذي كنت تحصل عليه في شكل أجر من خلال العمل لدى مؤسسة ما؟
19. هل تتقبل خطر عائد غير أكيد الوقوع أو غير نظامي على مستوى السنتين الأوليتين من انطلاق النشاط؟
20. هل قمت بحساب المبلغ الذي جمعته فعلا و الذي تريد استثماره في مشروعك؟
21. هل لديك ممتلكات آخر يمكن بيعها أو الاقتراض من خلالها و التي تمكنك من إتمام المبلغ المستثمر؟
22. هل لديك إمكانات أخرى للاقتراض؟
23. هل عرضت مشروعك إلى بنكي ما؟
24. هل كان رأيه محفزاً؟

25. هل لديك أموال احتياطية لتغطية الاحتياجات الطارئة؟

26. هل يتجاوز رأس المال الذي تمتلكه الحد الأقصى للاحتياجات التي تتوقعها؟

هل ينبغي أخذ شركاء؟

27. هل تتقصد مهارات تقنية أو كفاءة في التسيير و التي يمكنك الحصول عليها من طرف شريك أو عدة شركاء؟

28. هل أنت بحاجة إلى مساعدة مالية تقدم لك من طرف شريك أو عدة شركاء؟

29. هل قمت بتفحص خصائص كل الأشكال القانونية للمؤسسة (SARL, EURL, SNC, SA...)؟

أين تريد إقامة مؤسستك؟

30. هل تعرف كم هي المساحة التي تحتاجها؟

31. هل تعلم ما هي المباني التي تحتاجها؟

32. هل توجد ضرورة استثنائية للإضاءة، و التدفئة، و التهوية... إلخ؟

33. هل أخذت في الحسبان المساحة الضرورية لتثبيت الآلات و مراكز التخزين داخل المباني؟

34. إذا كان الموقع الذي اخترته لا يكفي كل المتطلبات، هل هناك سبب مقنع يمنعك من البحث عن مواقع أخرى أكثر ملاءمة؟

35. هل قمت بإعداد ميزانية تبرز من خلالها الجوانب الايجابية التي ترتبط بالموقع الذي اخترته لإنشاء مؤسستك (تخفيض في الضرائب، منح علاوات...)، و أيضا الجوانب السلبية (نقص اليد العاملة، و المحيط الاجتماعي، و تكاليف النقل... إلخ).

هل لديك اهتمام بشراء مؤسسة قديمة؟

36. هل درست إيجابيات و سلبيات شراء مؤسسة قديمة؟

37. هل قارنت تكلفة التجهيزات و التموينات لمؤسسة جديدة مع السعر المطلوب للمؤسسة التي تريد شرائها؟

38. هل تعلم لماذا يريد مالكيها القديم بيعها؟

39. هل قمت بالتأكد من مدى استعداد مالكيها القديم لتحليل النتائج من طرف خبير من اختيارك؟

40. هل طلبت رأي الموردين حول قيمة المؤسسة؟

41. هل كان رأي الموردين إيجابيا حول هذه الفكرة؟

42. هل سيباع الجزء الأكبر من مخزون البضاعة بخسارة؟ و هل فقد جزء من صلاحية الاستهلاك، أي أصبح غير قابل للاستعمال و البيع؟

43. هل التجهيزات قديمة أو في حالة سيئة، و بالتالي تحتاج إلى إعادة تقويم؟
44. هل تأكدت من أن الفوائد المخصومة تعبر عن السعر المطلوب؟
45. هل قدرت قيمة المحل التجاري (Fond de commerce)، بسعره الحقيقي؟
46. هل وضعت عقود مع دائني مؤسستك؟
47. هل راجعت مع العدالة إذا ما كانت الأوراق المالية و سلع و تجهيزات المؤسسة موضع رهن؟
48. هل تحققت من تسديد المؤسسة للضرائب و الرسوم النظامية لحد اليوم؟
49. هل ارتفعت المبيعات لفترة ما مما يدفع على المثابرة و تكثيف النشاط؟

هل أنت مؤهل لإدارة المبيعات و المشتريات؟

50. هل قمت بتقدير المخزون الضروري؟
51. هل تعلم كم هي الكمية التي يطلبها مستهلكي سلعتك أو خدمتك؟
52. هل تعلم كم هو الحجم الذي يمكن أن يشتريه المستهلكون لسلعتك أو خدمتك؟
53. هل قمت بتحليل المبيعات بغرض تحديد المواد الواجب ترقية مبيعاتها؟
54. هل حددت خصائص تمويناتك؟
55. هل قمت بتحديد مكونات مخزنك قبل تقرير الشراء؟
56. هل قمت بدراسة ما إذا كان من الأفضل التمويل بطليبات كبيرة أو التردد و الشراء بكميات صغيرة؟
57. في حالة الطليبات الكبيرة هل قارنت فارق الأسعار الناتجة و المساحة؟
58. هل قررت ما هي البضاعة و السلع التي تشتريها مباشرة من المنتج؟
59. هل تحصل على ظروف أحسن لتمويناتك من خلال حصرها لدى مورد معين؟
60. هل حضرت نموذج لإدارة المخزون؟

كيف تحدد سعر بيع منتجاتك؟

61. هل حددت سعر بيع بشكل يغطي التكاليف، و يمنح لك هامش من الربح؟
62. هل هذا السعر منافس؟

ما هي الطريقة التي تتبعها من أجل بيع منجاتك أو خدماتك؟

63. هل درست طرق ترقية المبيعات التي يستعملها المنافسون؟
64. هل وضعت مخطط لسياستك الخاصة بترقية المبيعات؟
65. هل درست سبب إقدام المستهلكون على منتجك أو خدمتك (خدمات ما بعد البيع، السعر، الجودة...)؟

66. هل أخذت بعين الاعتبار إمكانية التصدير؟
67. هل تقوم بالإشهار في الجرائد؟
68. هل تقوم بالإشهار في البريد؟
69. هل تستعمل اللوحات الإشهارية؟
70. هل تقوم بالإشهار في الإذاعة و التلفزيون؟

كيف تسيير أفراد مؤسستك؟

71. هل يمكنك تعيين العمال الذين تحتاجهم على المستوى المحلي؟
72. هل تعلم ما هي الكفاءات المطلوبة؟
73. هل راقبت سلم الأجور؟
74. هل لديك فكرة واضحة عن الأجور التي تريد دفعها؟
75. هل تفكر مستقبلا في تعيين موظف كان يعمل لدى مؤسسة منافسة؟
76. هل قارنت بين ايجابيات و سلبيات مثل هذا النوع من التعيين؟
77. هل وضعت سياسة لتكوين الأفراد؟

من ستكون منظمتك الإدارية؟

78. هل لديك منظمة محاسبية ملائمة و مستعدة لأداء الخدمة في أي لحظة؟
79. هل أعددت نظام لمراقبة الإنتاج؟
80. هل حصلت على معايير الإنتاج الخاصة بنشاطك من أجل استعمالها كدليل؟
81. هل لديك نظام لمراقبة التكاليف؟
82. هل لديك نظام لحفظ الوثائق؟
83. هل أنت بحاجة إلى استثمارات خاصة؟
84. هل اتخذت الترتيبات اللازمة من أجل الاحتفاظ الجيد بالأرشيف؟

هل تعرف القوانين؟

85. هل راجعت ما إذا ما كانت هناك ضرورة للحصول على تراخيص خاصة بنشاطك؟
86. هل تعرف ما يجب فعله بالنسبة لهيئة تفتيش العمل؟
87. هل تخضع مبيعاتك لقواعد و قوانين خاصة؟
88. هل استشرت رجل قانون حول طريقة تحمل المسؤوليات القانونية؟

ما هي المشاكل الأخرى التي ستواجهها؟

89. هل تعرف ما نوع النظام الجبائي و الاجتماعي الذي سوف يطبق على مؤسستك؟
90. هل قمت بتغطية مؤسستك بشكل كامل من طرف التأمينات؟
91. هل وجدت طريقة لتشكيل فريق إدارة كفاء؟
92. هل حكمت عائلتك بشكل جدي على المشروع؟
93. هل توجد بحوزتك الأموال اللازمة لإنشاء المؤسسة؟
94. هل تبيع بالديون (لأجل أو على الحساب)؟
95. هل أعددت سياسة محددة بالنسبة للسلع و المواد ذات المعدل المرتفع من العوائد؟
96. هل فكرت مستقبلا في طرق تسيرية أخرى؟
97. هل أعددت مخطط لتنظيم و تقسيم العمل؟
98. هل أعددت مخططا لأعمالك؟

ما هي درجة كفاءتك للتكيف مع المحيط؟

99. ما ذا أعددت لتكون على استعداد للتطورات الجديدة في قطاع نشاطك؟
100. هل يمكنك الاستعانة بفريق صغير من الاستشاريين الأكفاء من أجل حل المشاكل الجديدة؟

II / - LES ASSOCIES

- Nom : /

- Nom de jeune fille : /

- Prénom : /

- Date et lieu de naissance : /

- Fils (fille) de : /

- Situation de famille :

et de : /

Célibataire

Marié(e)

- Adresse: /

- Diplôme(s) et/ou expérience professionnelle : /

a) Premier associé :

b) Deuxième associé :

- Nom :

- Nom de jeune fille :

- Prénom :

- Date et lieu de naissance :

et de :

- Fils (fille) de :

Marié(e)

Célibataire

- Situation de famille :

- Adresse:

- Diplôme(s) et/ou expérience professionnelle :

(B) PRESENTATION DU PROJET

I / - GENERALITES SUR LE PROJET

a) Nature du projet :

b) Localisation du projet : -CONSTANTINE-

c) Etat d'avancement du projet et délais de réalisation :

Aides reçues ou espérées :

e) Impact du projet sur le plan économique :

f) Impact du projet sur l'environnement : /

g) Nombre d'emplois créés :

II / - PRODUIT ET MARCHÉ

a) Le produit :

a.1/ Description précise du produit :

2/ Usages secondaires du produit : /

a.3/ Sous produits : /

b) Le marché

b.1/ Données chiffrées sur le marché :

b.2/ Caractéristiques de la demande :

b.3/ Caractéristiques de l'offre présente et future :

III / - POLITIQUES ET MOYENS COMMERCIAUX

objectifs commerciaux :

a) La clientèle

b) Politique de produits : Politique de prix : prix compétitifs

d) Politique de distribution :

e) Politique de communication : /

g) Autres éléments commerciaux : /

h) Chiffres d'affaires prévisionnels : /DA

IV / - MOYENS DE PRODUCTION ET ORGANISATION

a) Moyens humains :

b) Terrains et constructions :

c) Matériel d'exploitation :

d) **Éléments incorporels** :

e) **Fournisseurs** :

(1) Préciser "importée" ou "locale". Pour la production nationale indiquer le nom du fournisseur.

(2) Préciser si le produit est normalisé, courant sur le marché ou fabriqué à la demande.

f) **Sous-traitants** :

g) **Remarques** :

(C) PARRAINAGE EVENTUEL ET GARANTIES PROPOSEES

I / - PARRAINAGE

Nom ou raison sociale :

Adresse :

Forme

juridique :

Nature de

l'activité :

Nature du

soutien :

II / - GARANTIES PROPOSEES

Pour les crédits bancaires : établir un nantissement en 1^{er} rang de l'équipement

Pour le prêt non rémunéré : signer des billets a ordre et établir un nantissement en 2^{er} rang de l'équipement

D) **COUT ET FINANCEMENT DU PROJET**

I / - STRUCTURE D'INVESTISSEMENT

Rubriques	Paiement en devises		Paiement dinars	Total Dinars
	Montant	C/V Dinars		

Rubriques	Paiement en devises		Paiement dinars	Total Dinars
	Montant	C/V Dinars		
1.Frais préliminaires				
2.Terrains (.....m ²)				
3.Infrastructure d'accueil				
4.Equipements				
- de production				
- autres frais				
- roulants				
5.Transport, douanes, droits et taxes				
6.Installations complexes				
7.Montage, essais, mise en route				
8.Fonds de roulement				
9 Fonds de garantie				
T O T A L				

IMPORTANT : joindre les factures pro formas des équipements (importés et locaux)

II / - STRUCTURE DE FINANCEMENT

- Apports du promoteur en

nature :

- Apports du promoteur en numéraires : /DA.....

- Crédit ENSEJ non rémunéré : /DA.....

- Crédit bancaire bonifié / DA.....

- Autres

informations :.....

(E) DOSSIER FINANCIER

Elaborer ou faire élaborer :

- 1- le bilan d'ouverture ;
- 2- le tableau des comptes de résultats (sur cinq ans) ;
- 3- les bilans prévisionnels (sur cinq ans).

(F) ANNEXES

Documents de base (exigés par les banques pour un dossier d'investissement) :

- factures, devis, bilan d'ouverture, tableaux des comptes de résultats, bilans prévisionnels.

Documents utiles pour la compréhension du projet :

- expertises, analyses, résultats d'une étude de marché, plan de charge susceptible d'être réalisé, etc. ...

ملحق رقم (04)

البلديات التي يجب ترقيتها (المناطق الخاصة)

1. ولاية أدرار:

فنوغيل، تاميت، تامنطيط، رقان، سالي، برج باجي مختار، تيمياوين، أولف، تيمقتن، تيت، تيميمون، أولاد السعيد، تسابيت، أوقروت، دلدول، المطارفة، تينكروك، قصر قدور، شروين، طالمين، أولاد عيسى، زاوية كنتة، إن زغمير، بودة، أولاد أحمد، تيمي.

2. ولاية الشلف:

صبحة، البيض، مجاجة، أولاد عباس، بني راشد، بريرة، الهرنفة، بني بوعتاب، حرشون، أبو الحسن، تاجنة، تلعة، الزبوجة، مصدق، الظهر.

3. ولاية الأغواط:

سيدي بوزيد، بريدة، الحاج مشري، تاويالة، حاسي الدلاعة، قلثة سيدي سعد، عين سيدي علي، بيضاء، وادي مرة، وادي مزي، الغيشة، سبفاق.

4. ولاية أم البواقي:

عين الديس، الزرق، أولاد قاسم، بحير الشرقي، الراححة، العامرية، بئر لبشهداء، عين كرشة، هنشير تومغاني، الحرملية، الفجوج بوغرارة سعودي، وادي نيني، الجازية.

5. ولاية باتنة:

قيقة، أولاد عوف، معافة، بني فضالة الحقانية، حيدوسة، قصر بلزمة، بومقر، لازرو، زانة البيضاء، بومية، جرمة، عيون اعصافير، تغانمين، الحاسي، تالغمت، الرحبات، تكوت، غميرة، كيمل، الجزائر، أولاد عمار، المتكوك، لرباع، تغرغار، إننوغييسين، لمسان، تاكسلانت.

6. ولاية بجاية:

سمعون، أذكار، ذراع القايد، تيبندار، أكفادو، إغيل علي، توجة، برباشة، تاسكربوت، بني معوش، بني مليكش، بوجليل، تاوريت، إغيل.

7. ولاية بسكرة:

الوطاية، سيدي عقبة، الحوش، شمتة، عين الناقة، طولقة، بوشقرون، ليشانة، برج بن عزوز، اولاد جلال، الدوسن، أورلال، أوماش، لواء، مليلي، مخادمة، زربية، الوادي، الفيض، خنقة سيدي ناجي، المزترعة، القنطرة، عين زعطوط، سيدي خالد، فوغالة، الغروس، مشنوش، جمورة، البرانس، الحاجب، رأس الميعاد، بسباس.

8. ولاية بشار:

قنادسة، مريجة، بني ونيف، العبادلة، مشروع الهواري بومدين، عرق فراج، بني عباس، تامرت، كرزاز، تيمودي، الأحمر، بوقايس، موغل، تاغيت، إيقلي، الوطاء، أولاد خضير، قصلبي، تبلباله، بني يخلف.

9. ولاية البليدة:

صوحان، وادي جر، عين الرمانة، جبابرة، اولاد سلامة.

10. ولاية البويرة:

بودربالة، قرومة، زبربرة، معلة، الصهاريج، الشرفاء، أغبالو، حنيف، الدشيمة، ريدان، جباحية، أهل القصر، أولاد راشد، مسدور، الحجرة الزرقاء، سوق الخميس، عين الترك، آيت لعزیز، تاوريت، تاقديت.

11. ولاية تامنغست:

تازروق، أدلس، أباليسا، إن قزام، إن صالح، فقرات الزاوية، تين زاوتين، إن غار، تامنغست، إن أمقل.

12. ولاية تبسة:

الكويف، بكارية، بئر العاتر، العقلة، بجن، المزرعة، المريج، عين الزرقاء، الحويحبات، قوريقر، أم علي، صفصاف الوسرة، نقرين، فركان.

13. ولاية تلمسان:

دار يغمراسن، تياننت، بني ورسوس، السبعة شيوخ، الفحول، الغور، عين الغرابية، بني صميل، وادي شولي، سيدي الجلاي، البويهي، عمير، بني خالد، بني سنوس، العزيل، بني بهدل، بني بوسعيد، عين تالوت، عين نحالة، أولاد رياح، السواني، العين الكبيرة، عين الفتاح، فلاوسن.

14. ولاية تيارت:

توسنينة، سيدي عبد الغني، الفايزة، قصر الشلالة، سرقين، زمالة الأمير عبد القادر، تاخمرت، مدريسة، جبليية، الرصفاء، مائدة، مشروع الصفاء، جيلالي بن عمرو، تاقدمت، تيدة ملاكو، السبت، سيدي حسني، عين الذهب، شحيمة، النعيمة، سيدي علي ملال.

15. تيزي وزو:

آيت بومهدي، آيت يحيى، أقبيل، أبي يوسف، زكري، آيت موسى، تميزارت، أقرو، آيت شفة، إفليس، مزرانة، بوزقن، أجر، إبلولة أومالو، بني زكي، زمنزر، أقتي قغران، تيزي نثلاثة، آيت بوعدو، المعاتقة، سوق الاثنين، ياطفان، إبيدوران، إفرحونن، إمسوحال، إلبتين، مكيرة، ماكودة، بوجيمة، أغريب، بونوح، آيت توردت، آيت محمود، آيت خليلي.

17. ولاية الجلفة:

حاسي العش، دويس، عين الابل، زكار، القطة سلمانة، دار الشيوخ، الملييحة، قبض البطمة، عمورة، الخميس، حد الصحاري.

18. ولاية جيجل:

أولاد يحيى خدروش، الجمعة بن حبيبي، بوراوي، بلهادف، الشحنة، بوسيف أولاد عسكر، سيدي معروف، أولاد رايح، السطارة، غبالة، بودريعة بني ياجيس، سلمى بن زيادة.

19. ولاية سطيف:

عين عباسة، عين السبت، معاوية، بني ورتيلان، عين لقراج، بوسلام، آيت تيوي، آيت نوال مزادة، أولاد سيدي أحمد، عين الحجر، بني واسين، الحامة، أولاد تبان، بوطالب، ذراع القبيلة، تيزي نبشار، الوادي البارد، أولاد صابر، حمام السخنة، الطاية، ماوكلان، تالة، قنرات، إيفاسن، حربيل، تاشودة.

20. ولاية السعيدة:

سيدي أحمد، العين السخونة، أولاد خالد، حنات، أولاد ابراهيم، تيرسين.

21. ولاية سكيكدة:

الغدير، أولاد حبابة، بين الويدان، اولاد خالد، عين زويتن بوشطاطة، الزيتون، عين بوزيان، أم الطوب، الولجة، بوالبوط.

22. ولاية سيدس بلعباس:

سيدي يعقوب، الضاية، وادي سفيون، مولاي سليسن، مرخوم، بئر الحمام، وادي توريرة، تاودموت، تافسور، عين الثريد.

23. ولاية عنابة:

وادي العنب، العلمة.

24. ولاية قالمة:

جباله الخميسي، عين رقادة، برج سباط، الركينة، بو عاطي محمود، حمام النبائل، الداهورة، عين مخلوف، عين العربي، رأس القبة، سلاوة، عنونة، بن جراح.

25. ولاية قسنطينة:

أولاد رحمون، زيغود يوسف، بني حميدان، عين عبيد، ابن زياد.

26. ولاية المدية:

مفتاحة، بعة، سيدي دامت، أولاد بوعشرة، تفرات، عين القصير، سيدي زيان، سيدي زهار، بوغزول، وادي حربيل، حناشة، خمس جوامع.

27. ولاية مستغانم:

صور، سيدي بلعطار، السوافلية، صفصاف، تزقايت، أولاد من الله، عشعاشة، نكمراية، خضراء، أولاد بوغالم، الحسين، سيدي الأخضر، بن عبد المالك رمضان.

28. ولاية المسيلة:

تارمونت، أولاد منصور، السوامع، المطارفة بوطي السايح، عين الريش، سيدي محمد، عين فارس، أولاد سليمان، وادي الشعير، زرزور، ولتام، بن زوح، تامسة، بلعابية، دهاهنة، أولاد مهدي، خطوطي سد الجبر، خبانة، أولاد عطية، جبل مسعد، سليم.

29. ولاية معسكر:

القنطة، الغمري، سجرارة، مقطع الدوز، فراقيق، الشرفاء، القعدة، عوف، غروس، سيدي عبد الجبار، قرجوم، رأس عين عميروش، العلايمية.

30. ولاية ورقلة:

توقرت، النزلة، تبسبت، زاوية العابدية، الحجيرة، العالية، الطيبات، المنفر، غبن ناصر، حاسي مسعود، سيدي خويلد، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله، المقارين، سيدي سليمان، نقوسة، تماسين، بلدية عامر، البرمة.

32. ولاية البيض:

الخير، توسمولين، سيدي طيفور، سيدي سليمان، الأبيض سيدي الشيخ، البنود، عرباوة، الشقيق، الكاف الأحمر، غسول، كركدة، بوسمغون، شلالة، المهارة.

33. ولاية إليزي:

جاننت، برج الحواس، عن أميناس، برج عمر إدريس، دبداب، إليزي.

34.ولاية برج بوعريريج:

حرازة، أولاد سيدي إبراهيم، رأس الوادي، برج الغدير، تقلت، العش، الرابطة، القصور، تسمرت، أولاد دحمان، الجعافرة، الماين، تفرق، القلة.

35.ولاية بومرداس:

الخروبة، قدارة، تورقة، بن شود، أفير، شعبة العامر، تمزيرت، بغلية.

36.ولاية الطارف:

بوحجار، وادي الزيتون، عين الكرمة، السوارخ، العيون، رمل السوق، الشافية، عين العسل، بوقوس، الزيتون.

37.ولاية تيندوف:

أم العسل، تيندوف.

38.ولاية تيسمسيلت:

العيون، سيدي بوتوشنت، سيدي سليمان، بني شعيب، بني لحسن، الأرجم، سيدي العنتري، ملعب، تاملاحت، الأزهرية، سيدي عابد، المعاصم، اولاد بسام، بوقايد، الأربعاء، عماري.

39.ولاية الوادي:

جامعة، سيدي عمران، تندلة، مغاغة، طالب العربي، دوار الماء، بني قشة، الدبيلة، حساني عبد الكريم، قمار، تاغزوت، المغير، سيدي خليل، أم الطيور، سطيل، الرباح، العقلة، النخلة، حاسي خليفة، الطريفاي، المقرن، سيدي عون، البياضة، الرقية، ميه وناسة، وادي العلندة، كوينين، الحمراية، ورماس.

40.ولاية خنشلة:

تاوزينت، تامزة، ششار، جلال، خيران، الولجة، بوحمامة، شلية، مصارة، يابوس، بابار، عين الطويلة، متوسة.

41.ولاية سوق أهراس:

سيدس فرج، خميسة، عين السلطان، مداوروش، عين الزانة الحداة، الخضارة، أولاد مؤمن، المشروحة، الحناتشة، الزوابي، وادي الكبريت.

42.ولاية تيبازة:

حجرة النص، سيدي سميان، مراد، مسلمون، أغبال، الأرهاط، بني مليك، سيدي عمرو، الناظور، مناصر.

43.ولاية ميله:

الشيقرة، أولاد خلوف، تراعي باينام، عميرة الرأس، تسالة لمطاعي، تسادان حدادة، منيار، زرزة، بربس، سيدي خليفة.

44.ولاية عين الدفلى:

بن علال، وادي الشرفاء، بربوش، جماعة أولاد الشيخ، عين التركي، عين البنيان، عين الأشياخ، وادي الجمعة، برج الأمير خالد، طارق بن زياد، بئر ولد خليفة، بطيحة، الحسانية، بلعاص، زدين، الماين، تاشته، زقاغة، المخاطرية.

45.ولاية النعامة:

عين بن خليل، البيوض، تيوت، مكن بن عمر، قصدير، مغرار، جنين بورزق، عسلة، سفيسفية، النعامة.

46.ولاية عين تيموشنت:

الحساسنة، وادي برقش، سيدي الصافي، الأمير عبد القادر، عقب الليل، المساعيد، أولاد بوجمعة، سيدي بومدين.

47.ولاية غرداية:

متليلي، سبسب، حاسي القارة، بريان، القرارة، زلفانة، المنصورة، حاسي الفحل، العطف، ضاية بن ضحوة.

48.ولاية غليزان:

الولجة، بني درقون، دار بن عبد الله، سيدي أمحمد بن عودة، مرجة سيدي عابد، وادي السلام، سيدب لزرق، عين طارق، حد الشكالة، الرمكة، سوق الأحد، أولاد سيدي ميهوب، بني زنتيس.

الملخص:

يتناول موضوع هذا البحث دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، بغية تحديد أوجه الخدمات التي تقدمها أجهزة المرافقة للمنشئ، و التي من شأنها الإسهام في التخفيف من حدة المخاطر و الصعوبات الممكنة مواجهتها أثناء عملية الإنشاء.

يضم بحثنا هذا ثلاثة فصول أساسية، شكل فيها الفصل الأول و الثاني الإطار النظري الخاص بكيفية إنشاء و مرافقة المؤسسة الصغيرة، بينما جاء الفصل الثالث و الأخير في إطار تطبيقي خاص بدراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

قسم الفصل الأول إلى ثلاثة محاور، حيث تناول المحور الأول تحديد ماهية المؤسسة الاقتصادية و مختلف أشكالها و وظائفها. أما المحور الثاني فدرسنا من خلاله مختلف المراحل الواجب إتباعها بغرض إنشاء مؤسسة صغيرة، و التي تتمثل أساساً في مرحلة البحث عن الفكرة، و دراسة السوق، و إعداد مخطط الأعمال، و البحث عن التمويل، و تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة ثم مرحلة الانطلاق و المراقبة. في حين ركز المحور الأخير من هذا الفصل على أهمية دراسة محيط المؤسسة الصغيرة، و تحديد مصادر المخاطر الممكنة لها مواجهتها، و استعراض أهم الاستراتيجيات التي قد تكون محل اختيار بالنسبة لها.

ضم الفصل الثاني أيضاً ثلاث محاور، فمن خلال المحور الأول حاولنا التعريف بمختلف هياكل مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة و المتمثلة أساساً في الدولة و الهيئات المحلية، و الخبراء، و التنظيمات بمختلف أشكالها المالية و غير المالية (البنوك و مؤسسات رأس المال المخاطر، و حاضنات و مشاتل و نزل المؤسسات...). كما تم في محور آخر حساب تكلفة المرافقة، و أثر هذه الأخيرة على نسبة نجاح المنشئون. أما المحور الأخير من هذا الفصل فتطرق إلى دراسة واقع نظام مرافقة إنشاء المؤسسة الصغيرة في الجزائر.

خصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية الخاصة بحالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، باعتبارها الهيكل الأكثر تطوراً على مستوى أنظمة المرافقة الذي تعرفه الجزائر حالياً، فبعد أن تم تناول التعريف الشامل لنظام هذه الوكالة، تم الاعتناء و التركيز بالدراسة و التحليل لواقع وكالة قسنطينة، حيث تبين لنا مدى تميز الوكالة بدورها الهام و الايجابي في توفير الخدمات الاستشارية و كذا الدعم للمؤسسات الصغيرة، رغم مواجهتها للعديد من المصاعب التي تتعلق أساساً بعدم دقة دراسة السوق التي تعدها و كذا عدم التنسيق الجيد بينها و بين البعض من شركائها مثل البنوك و مديرية الضرائب.

الكلمات المفتاحية:

إنشاء المؤسسة، المؤسسة الصغيرة، المرافقة، حاضنات المؤسسات، مشاتل المؤسسات، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

Résumé

Notre étude propose d'analyser les différentes structures d'accompagnement et d'appui à la création de petite entreprise, afin de déterminer les services qu'ils peuvent rendre au créateur d'entreprise, ainsi les risques et les difficultés que celui-ci peut rencontrer pendant la période de création et les moyens de les réduire.

Notre recherche comprend trois chapitres. Dans les deux premiers chapitres nous analysons les aspects théoriques de l'accompagnement et de création de la petite entreprise, tandis que le troisième nous présentons une étude pratique axée sur l'expérience de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ).

Le premier chapitre est divisé en trois axes; le premier définit l'entreprise, ses différentes formes ainsi que ses fonctions. La deuxième étudie les étapes principales de création de la petite entreprise, c'est-à-dire ; la recherche de l'idée de projet, l'étude de marché, l'élaboration du plan de financement, la réalisation du plan d'affaires, la détermination des aspects juridiques de l'entreprise, et le lancement de l'activité.

Enfin, le troisième axe de ce chapitre a étudié l'environnement d'affaires de la petite entreprise, les risques potentiels auxquels elle peut être confronté et les différentes stratégies parmi lesquelles elle peut choisir.

Dans le premier axe du deuxième chapitre, nous avons essayé d'identifier les structures d'accompagnement à la création de petite entreprise. Celle-ci sont nombreuses et de diverses natures : l'états et les collectivités locales, les experts, et les organisations financières et non financières (les banques et les entreprises de capital risque, incubateurs d'entreprise... etc). Dans une autre axe nous essayons de mesurer le coût d'accompagnement, et son impacte sur le taux de succès de créateur d'entreprise.

Le dernier axe de ce chapitre présente l'expérience algérienne en matière d'accompagnement à la création de petite entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude pratique du cas de l'ANSEJ; celle-ci est considérée comme la structure la plus développée dans le système Algérien d'accompagnement à la création de petite entreprise.

Nous nous sommes toutefois limités à l'analyse de l'agence de Constantine, et nous avons abouties aux conclusions suivantes : l'ANSEJ a fourni un travail considérable d'accompagnement à la création de petite entreprise, d'aide financière et le conseil, néanmoins certaines insuffisances telles que : l'inexactitude des études de marchés effectuées par cette agence, et le manque de coordination entre celle-ci et certains de ses partenaires comme les banques et les services des impôts.

Mots clés :

Création de l'entreprise, petite entreprise, accompagnement, incubateur d'entreprise, pépinière d'entreprise, ANSEJ.

Summary

Our study proposes the analysis the various accompaniments' structures for support of creation of small enterprise, in order to determine the services which they can render to the creator of small enterprise, as well as the risks and the difficulties that this one can meets for the period of creation m and the means to reduce them.

Our research includes three principal chapters. In the first two chapters we analyze the theoretical aspects of the accompaniment and creation of the small enterprise, while the third we present a apply study centered on the experiment of the National Agency of Support for the Employment of Young people (ANSEJ).

The first chapter is divided into three axis; the first defines the enterprise, and specifies its various forms and functions. the second studies the principal stages of creation of the small enterprise, which are ; the research of the project's idea , the market research, the making of the financing plan, the realization of the businesses plan, determination of the legal aspects of the enterprise, and the launching of the activity.

The third axis of this chapter concentrate on the importance to study the business environment of for the small enterprise, the potential risks which it can be confronted and various strategies among which it can choose.

In the second chapter, we try to identify the accompaniments' structures of creation of small enterprise. These later are several and have various natures: states and local communities, experts, and financial and non-financial organizations (the banks and the enterprises of capital risks, incubators of enterprise... etc). In another axis we try to measure the cost of accompaniment, and its impacts on the success of creator of enterprise.

The last axis of this chapter presents the Algerian experiment as regards accompaniment at the creation of small enterprise.

The third chapter is consecrate to our apply study: we present the case of the ANSEJ; this one is regarded as the most developed structure in the Algerian system of accompaniment of creation of small enterprise.

However we are limited to the analysis of Constantine's agency. We arrived at the following conclusions: the ANSEJ furnish a considerable work of accompaniment of creation of the small enterprise, financing assistance and council, nevertheless unquestionable insufficiency such as: the inexactitude in the market's studies which are making by this agency, and misses it coordination between this one and some of its partner such as the bank and the taxes services.

Key words:

Creation of the enterprise, small enterprise, accompaniment, incubators, ANSEJ.

