

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بغنوان:

هيئات وبرامج الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض آليات الدعم والمرافقة لولايي المسيلة وبرج بوعرييج.

تحت اشراف الاستاذة:

أ.د حداد بختة

اعداد الطالبة:

غضبان فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

رئيس

جامعة الجزائر 3

أستاذ دراجي كريمو

مقررا

جامعة الجزائر 3

أستاذة حداد بختة

مناقشا

جامعة الجزائر 3

أستاذ صافي عبد القادر

مناقشا

جامعة الجزائر 3

أستاذة بوشعير لويذة

مناقشا

جامعة التكوين المتواصل

أستاذ لخلف عثمان

مناقشا

جامعة برج بوعرييج

أستاذة ججيق زكية

السنة الجامعية: 2022/2021.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

من منطلق هذا الحديث اتقدم بجزيل الشكر الى أستاذتي الفاضلة "الأستاذة الدكتور حداد بختة" التي لم تبخل عليا بالدعم والنصح والتوجيهات القيمة فبارك الله فيها وجزاها عني خير الجزاء.

كما اتقدم بخالص شكري الى اعضاء لجنة التكوين على النصائح والتوجيهات المقدمة لنا خلال فترة التكوين وكذلك أعضاء لجنة المناقشة لهم كل الاحترام والتقدير.

كما لا أنسى عمال هيئات الدعم والمرافقة (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومركز تسهيل ومشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برج بوعريج، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية المسيلة) الذين قدموا لي يد العون. إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة او بابتسامة صادقة.

الى كل هؤلاء اخلص التشكرات.

إهداء

الى كل عائلتي

الى كل اصدقائي

الى كل طالب علم

أهدي عملي هذا.

المخلص باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل هيئات وبرامج الدعم والمرافقة على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لبلوغ هذا الهدف تناولنا في الاطار النظري المتمثل في الفصلين الأول والثاني أهم النقاط الموضحة لعملية المرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حين تضمن الفصل التطبيقي مجتمع الدراسة والمنهجية المتبعة وكذلك عرض وتحليل اجابات الافراد ثم اختبار الفرضيات.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث وزع الاستبيان على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من قبل بعض هيئات الدعم والمرافقة لولايي برج بوعريرج والمسيلة، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات واجراء الاختبارات اللازمة.

توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلا أنه ضئيل جداً، كما أنه يوجد فروق في الممارسات التسييرية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير والتخصص الدراسي له.

الكلمات المفتاحية: المرافقة المقاولاتية، هيئات الدعم والمرافقة، الممارسات التسييرية ، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مشثلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركز التسهيل.

الملخص باللغة الانجليزية:

This study aims to test the impact of the entrepreneurial accompaniment provided by the support and accompaniment bodies and programs on management practices in small and medium-sized enterprises. To fulfil this goal, we have tackled the most important points that explain the process of the entrepreneurial accompaniment and management practices in small and medium-sized enterprises in the theoretical side within the first and second chapters. While the practical chapter included the study population and the adopted methodology, as well as presenting and analysing the respondents' answers and then testing the hypotheses. A questionnaire was used as a tool to collect data about the variables of the study; the questionnaire was distributed to a sample of small and medium-sized enterprises accompanied by some support and accompanying bodies of Bordj Bou Arreridj and M'sila districts in Algeria, alongside with a set of statistical methods used for processing data and conducting the necessary tests. The results of the study mainly demonstrated the existence of a minimal impact of the entrepreneurial accompaniment on management practices in the small and medium-sized enterprises under study, in addition to discrepancies in the management practices due to the variant educational levels of the owner-manager and their academic disciplines.

Keywords: Entrepreneurial accompaniment, support and accompaniment bodies, management practices, National Agency to Support and Develop Entrepreneurship, National Unemployment Insurance Fund, small and medium-sized businesses incubator, facilitation centre.

قائمة المحتويات	
المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير.	I
إهداء	II
الملخص باللغة العربية	III
الملخص باللغة الانجليزية	IV
قائمة المحتويات	V-VII
قائمة الجداول	VIII-X
قائمة الأشكال	XI-XII
قائمة الملاحق	XI
مقدمة عامة	أ-ش
الفصل الأول: المرافقة المقاولاتية، هيئاتها وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	
تمهيد	2
المبحث الأول: صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها.	3
المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3
المطلب الثاني: صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	5
المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	10
المبحث الثاني: المرافقة المقاولاتية (ماهيتها، مراحلها وأنماطها).	11
المطلب الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية.	11
المطلب الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية.	15
المطلب الثالث: أنماط المرافقة المقاولاتية وأهم الفاعلون فيها.	17
المبحث الثالث: هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	22
المطلب الأول: هيئات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	22
المطلب الثاني: هيئات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	39
المطلب الثالث: الهيئات الأخرى لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	44
المبحث الرابع: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	46
المطلب الأول: مفهوم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	46
المطلب الثاني: استراتيجية عملية التأهيل وخطواته.	51
المطلب الثالث: أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	53
خلاصة	57

الفصل الثاني: الممارسات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة.	
60	تمهيد.
61	المبحث الأول: خصائص التسيير والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
61	المطلب الأول: ماهية التسيير.
64	المطلب الثاني: خصائص التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
66	المطلب الثالث: خصائص المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
70	المبحث الثاني: عجلة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
70	المطلب الأول: عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
74	المطلب الثاني: عملية التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
78	المطلب الثالث: عمليتي التوجيه والرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
83	المبحث الثالث: أساسيات بعض التقنيات التسييرية المقدمة في البرنامج التكويني SYIB
83	المطلب الأول: مفهوم البرنامج التكويني SIYB لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
89	المطلب الثاني: تسيير الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
90	المطلب الثالث: التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
99	المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
113	خلاصة
الفصل الثالث: أثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الدراسة الميدانية).	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: تقديم هيئات الدعم والمرافقة محل الدراسة.
116	المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولايي المسيلة وبرج بوعريرج.
130	المطلب الثاني: تقديم مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج.
135	المطلب الثالث: تقديم مشئلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج
137	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
137	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها.
140	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة.
147	المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها.
153	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

154	المطلب الأول: عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة
166	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى والثانية.
173	المطلب الثالث : إختبار الفرضية الثالثة
180	خلاصة
181	الخاتمة
187	المراجع
197	الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01، 01	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري.	5
02، 01	أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	9
03، 01	أنماط المرافقة المقاولاتية.	19
04، 01	تطور عدد المشاريع الممولة عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في الجزائر (2015-2019).	28
05، 01	تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للفترة (2015-2019).	19
06، 01	تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019) حسب جنس المقاول.	29
07، 01	المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط حتى سنة 2019	32
08، 01	تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر حسب قطاع النشاط للفترة (2015-2019).	34
09، 01	تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019).	36
10، 01	حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019).	38
11، 01	حصيلة نشاط مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019).	39
01، 02	الأصناف التي يتخذها مسير المؤسسة.	68
02، 02	خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقضية التسويق.	93
01، 03	صيغ التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.	125
02، 03	حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة (2014 إلى 2021).	127
03، 03	حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية البرج بوعريج للفترة (2014-2020)	129
04، 03	حصيلة نشاط مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البرج بوعريج للفترة (2014-2021).	133

138	اقسام ومحاور الاستمارة.	03، 05
141	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية) بالدرجة الكلية للمحور	03، 06
142	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الاول (التخطيط الاستراتيجي) للبعد الاول (التخطيط) بالدرجة الكلية للبعد	03، 07
143	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي) للبعد الاول (التخطيط) بالدرجة الكلية للبعد.	03، 08
143	معاملات الارتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي) بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التخطيط).	03، 09
144	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (التنظيم) بالدرجة الكلية للبعد	03، 10
144	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (التوجيه) بالدرجة الكلية للبعد	03، 11
145	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الرقابة) بالدرجة الكلية للبعد	03، 12
146	معامل ألفا كرونباخ للعبارات وأبعادها	03، 13
146	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	03، 14
147	حصيلة الاستبيان	03، 15
148	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03، 16
148	توزيع افراد العينة حسب العمر	03، 17
152	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	03، 18
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرافقة المقاولاتية.	03، 19
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الاستراتيجي	03، 20
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط التشغيلي	03، 21
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيم	03، 22
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوجيه	03، 23
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرقابة	03، 24
167	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمنطقة النشاط	03، 25
168	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس	03، 26
169	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعمر	03، 27
170	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.	03، 28

171	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للتخصص	03، 29
171	نتائج الفروق للفرضية الفرعية الرابعة.	03، 30
172	اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للخبرة.	03، 31
174	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03، 32
175	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03، 33
176	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03، 34
177	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03، 35
179	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسات الادارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03، 36

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
01، 01	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمقاربة التحكم	4
02، 01	أهم المشاكل الادارية والتنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	8
03، 01	خصائص المرافقة الجيدة	14
04، 01	تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الجزائر للفترة (2015-2019).	29
05، 01	المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط حتى سنة 2019.	32
06، 01	تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019).	36
07، 01	حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019)	38
08، 01	مسار عملية التأهيل	49
09، 01	أهداف برنامج التأهيل	50
10، 01	استراتيجية برنامج التأهيل	53
01، 02	خطوات عملية التنظيم	77
02، 02	الحقائب التكوينية لبرنامج SIYB	87
03، 02	السيرورة المقاولتية	95
04، 02	إطار تسيير الموارد البشرية (محددات الداخلية والخارجية).	105
05، 02	النموذج الموقفي ل (Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N).	107
06، 02	النموذج الهرمي ل (M. Bayad et D. Nebenhaus)	108
01، 03	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة	117
02، 03	مراحل المرافقة المقاولتية	120
03، 03	مراحل المرافقة المقاولتية (مرحلة التوسيع)	123
04، 03	تطور نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة (2014 الى 2021)	128
05، 03	تطور نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لبرج بوعريج للفترة (2014 الى 2020)	129

131	الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل (م ص م) لولاية برج بوعريريج	03، 06
134	حصيلة نشاط مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014 الى 2021)	03، 07
135	الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	03، 08
149	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03، 09
150	توزيع العينة حسب متغير التخصص الدراسي.	03، 10
150	توزيع العينة حسب الخبرة	03، 11
151	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني	03، 12
152	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال	03، 13
153	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الهيئة المرافقة	03، 14

قائمة الملاحق		
رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	198
02	استبيان الدراسة.	199

مقدمة

1. الإشكالية:

تساعد المرافقة المقاولاتية أصحاب المشاريع على إنشاء مؤسساتهم وتعمل على نجاحها واستمراريتها في ظل بيئة ديناميكية وشديدة المنافسة، ذلك من خلال تطوير مهارات ومعارف المقاول لتجاوز مشاكل قد تواجهه.

يعد قرار إنشاء المؤسسة من بين أهم التحديات التي قد تواجه المقاول حيث لا يمكن اتخاذه إلا بوجود ضمانات كافية لنجاح المشروع، ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إنشائها نقص الكفاءة التسييرية، كنقص المعارف المتعلقة بكل من عمليات الإنتاج وعمليات التسويق، التسيير المالي وتسيير الموارد والطاقة مما يضعف قدراتها الإنتاجية، كما أن صعوبة حصولها على التمويل يعيق تنافسيتها في السوقين المحلي والدولي، حيث أن الممارسات التسييرية الفعالة تساعد المسير على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ومتابعة سيرورة الأعمال، كذلك الاستجابة والتكيف مع تعقيدات البيئة وهذا يعطي المؤسسة وضعية جيدة تساعد على البقاء والاستمرارية.

تفاديا للمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر المرافقة المقاولاتية كأداة تساعد المقاول في اتخاذ القرارات الصائبة، كما تساعد على تذليل المشاكل التي تواجه المؤسسة، سواء خلال سيرورة إنشائها أو بعد عملية الإنشاء.

بعد أن ادركت العديد من الدول أهمية المرافقة المقاولاتية لاستمرارية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشأت الكثير من الهيئات والبرامج من أجل دعم ومرافقة هذه المؤسسات، يعود هذا الاهتمام الكبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهميتها ودورها الفعال في تحقيق التنمية، ولاعتبارها منهجا متميزا قائما بذاته، ومن جهة أخرى منهاجا مكملًا ومساندا للمؤسسات الكبيرة.

الجزائر كغيرها من الدول اتجهت سياستها لترقية وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التنوع الاقتصادي من خلال بروز اقتصاد منافس مولد للثروة ومناصب الشغل ومشجع للاستثمار، حيث قامت بإقرار العديد من الحوافز كتهئية الأرضية القانونية والتشريعية لتسهيل عملية الاستثمار وحماية المستثمرين، كذلك إنشاء مجموعة من الهيئات والوكالات لترقية المؤسسات من بينها حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية... إلخ، تهدف هذه الهيئات إلى تشجيع الشباب لإنشاء مشاريعهم عن طريق بث الروح المقاولاتية لديهم سواء عن طريق الندوات المقدمة في الجامعات ومراكز التكوين أو عن طريق المعلومات المقدمة على مستوى الهيئة، كذلك تهدف إلى مرافقة

صاحب المشروع حتى يقوم بتجسيد فكرته على أرض الواقع من خلال تزويده بالنصح والإرشاد اللازم فيما يخص كل مراحل سيرورة إنشاء المشروع، كما أنها تقوم بتقديم دورات تكوينية لتطوير مهارات المقاول فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، يمكن أن يتوجه المقاول للهيئة المرافقة في حالة ما إذا واجهته مشاكل في أعماله خاصة المتعلقة بعملية التسيير باعتبارها ركيزة أساسية في نجاح المشروع.

في ظل ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكال التالي:

ما مدى تأثير المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايي برج بوعريج والمسيلة؟

2. الاسئلة الفرعية:

تتدرج تحت الإشكالية السابقة مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1. هل يوجد فروق في المرافقة المقاولاتية بين ولايي برج بوعريج والمسيلة؟
2. ما هي درجة استعمال الممارسات التسييرية من قبل المالك -المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايي برج بوعريج والمسيلة؟
3. هل يوجد فروق في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لخصائصه الشخصية في المؤسسات المرافقة لولايي برج بوعريج والمسيلة؟
4. ما هو تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايي برج بوعريج والمسيلة؟

3.فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات، تهدف إلى دراسة الفروق في الممارسات التسييرية التي تعزى للخصائص الشخصية للمالك-المسير وكذا الفروق في المرافقة المقاولاتية والتي تعزى لمنطقة النشاط بالإضافة إلى فرضية تدرس طبيعة العلاقة بين المرافقة المقاولاتية وممارسة التسيير، تمثلت فيما يلي:

أ. الفرضية الأولى.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية تعزى لمنطقة النشاط عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

ب. الفرضية الثانية.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى للخصائص الشخصية للمالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

تشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى لجنس المالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى لعمر المالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى للتخصص التعليمي للمالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات التسييرية تعزى لخبرة المالك-المسير عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

ت. الفرضية الثالثة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

تتفرع للفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد من خلال زيادة الدخل الوطني والحد من مشكلة البطالة وكذلك أهمية المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل هيئات الدعم والمرافقة في تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن إجمال أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- أ. محاولة تقديم إضافة علمية تربط بين المرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لنقص البحوث التي اهتمت بهذا الموضوع في المكتبات الجزائرية.
- ب. تماشي الموضوع مع تطلعات السلطات الجزائرية في تنمية وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال تنمية المقاولاتية التي لها دور فعال في ذلك.
- ت. إبراز الدور الفعال الذي تقدمه هيئات وبرامج الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ما يلي:
- أ. التعرف على المرافقة المقاولاتية وأهميتها وأنماطها.
 - ب. التعرف على أهم هيئات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
 - ت. التعرف على التسيير والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ث. الوقوف على مدى استعمال المالكين-المسييرين للممارسات التسييرية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في مؤسساتهم.

ج. اختبار أثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- أ. الفضول الشخصي للغوص في مجال المقاولاتية التي لها دور في إنشاء المؤسسات وتطويرها، وخاصة مع الوضع الراهن الذي أبرز الدور الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الاقتصاد، إضافة إلى مكانتها كبديل استراتيجي للخروج من التبعية للنפט.
- ب. توافق الموضوع مع تخصصنا العلمي.
- ت. حداثة الموضوع ونُدرة الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة.
- ث. أهمية الممارسات التسييرية في نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الصعوبات التي تواجهها في عملية التسيير.

7. المنهج المتبع:

لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات مدعماً بمقابلة وتم تحليله باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss، بالاستعانة بمجموعة من المقاييس والأساليب الإحصائية.

8. الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

تمثلت الحدود الزمنية والمكانية للدراسة فيما يلي

أ. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية ما بين شهر نوفمبر 2019 وديسمبر سنة 2020 تخللتها انقطاعات بسبب الوباء.

ب. **الحدود المكانية:** لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولايتي

برج بوعريريج والمسيلة، كانت الانطلاقة منذ سنة 2015 حيث تم الاتصال بالسيد مدير الصناعة لولاية برج بوعريريج ومن ثم توجيهنا إلى الحاضنة ومركز التسهيل أين تم أخذ المعلومات الأولية ثم الاتصال بمدرء كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا) لولايي برج بوعريريج والمسيلة والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية المسيلة .

9. الدراسات السابقة:

نظرا للأهمية التي تشكلها الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع في إثراء هذه الدراسة، يتم عرضها فيما يلي:

أ. دراسة صندرة سايبى تحت عنوان "المقاولية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة و جيجل" اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014: تهدف هذه الدراسة الى تبيان واقع المقاولاتية وآلية سير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحليل المشاكل التي تواجهها والتوجهات الاستراتيجية المتاحة، تمثلت إشكالية الدراسة في: "فيما تتحدد العوامل المؤثرة على المقاولية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟"، اعتمدت الباحثة على دراسة المقارنة بين ولايات قسنطينة و جيجل وميلة كما استندت الى دراسة ميدانية باستعمال الاستبيان الذي وجه الى عينة من المقاولين شملت 174 فرد، تم تحليل البيانات باعتماد برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى تحديد نموذج المقاول في كل ولاية من الولايات محل الدراسة، حيث تبين إما أنه مقاول اجتماعي او مبدع على مستوى ولاية قسنطينة، ومقاول متسلط أو باحث عن الثروة في ولاية ميلة، أما ولاية جيجل فقد برز تواجد مقاول مبدع و مقاول عقلاني، كما تم تحديد مختلف المهارات التي يتصف بها كل مقاول ونوع الصعوبات التي تواجهه.

أخذت هذه الدراسة المقاولاتية بصفة عامة وركزت على أنواع المقاول بينما درستنا سوف تركز على المرافقة المقاولاتية وعلاقتها بالممارسات التسييرية.

ب. دراسة لمزيان أمينة تحت عنوان: "le rôle des mécanismes d'appui et

d'accompagnement dans le développement entrepreneurial en Algérie, étude de cas dispositif ANSEJ, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2015/2016:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر المرافقة على تطوير المقاولاتية في الجزائر وذلك من خلال تحليل وفهم لإجراءات الدعم، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي واستعملت الاستبيان لجمع البيانات حيث اعتمدت على استبيانين أحدهم موجه للمرافقين وكانت عينة الدراسة 20 مرافق، واستبيان ثاني موجه للمقاولين وكانت عينة الدراسة 75 مقاول .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لها الدور الكبير في انشاء المؤسسات وبالتالي استحداث العديد من مناصب الشغل وتحفظ بعض المقاولين على الخدمات المقدمة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وبالتالي انتظار أليات أخرى في الدعم المالي والمرافقة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا انها تركز على اثر المرافقة في تطوير المقاولاتية بينما دراستنا تدرس أثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ت. دراسة لـ قاسي فاطمة الزهراء تحت عنوان " المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشاريع الإستثمارية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2016/2017: تهدف هذه الدراسة الى التعريف بتقنية المرافقة المقاولاتية لدعم وتنشيط الاستثمارات وكيفية تطبيقها في الجزائر وقد حاولت الربط بين المرافقة المقاولاتية وتنشيط الاستثمارات و نصت إشكالية الدراسة على "كيف تنشط المرافقة المقاولاتية المشروعات الاستثمارية في الجزائر؟"، اعتمدت الطالبة على المنهج التحليلي مدعما بالاستبيان الذي تم توزيعه على 2016 مقاول حاصل على المرافقة المقاولاتية بهدف معرفة العراقيل التي يواجهها، وكيف يمكن تفعيل دور المرافقة وشملت الدراسة كل من البليدة، الجزائر العاصمة، تيبازة والجلفة وبسكرة.

توصلت الدراسة لمجموعة من نتائج أهمها: بدءا من 2015 أصبحت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تقدم تكوينا في مجال المقاولاتية وتسييرها للمقاولين الذين قبلت مشاريعهم، التركيز على تقديم الخدمات المالية (التمويل، ضمان القروض، الامتيازات الجبائية...)، بالرغم من ذلك فهي لا تؤثر بقوة على البنوك في منح القروض للشباب، حيث لاتزال عمليات التمويل تخضع لنفس الآليات البيروقراطية من ضمانات ومحسوبة وغيرها. بالإضافة لضعف خدمات المرافقة خلال وبعد الانشاء التي تقدمها هذه الهيئات لأصحاب المؤسسات، مما يؤدي إلى توقف العديد من المشاريع عن النشاط، كما أن أكبر عائق يواجه هذه الهيئات هو افتقاد غالبية المقاولين للروح والفكر

المقاولاتي بمفهومه الحقيقي الذي يركز على مزيج من الإبداع والمخاطرة الخصائص القيادية ونقص تكوينهم في المجال المقاولاتي.

ركزت الطالبة في دراستها على محاولة الربط بين المرافقة المقاولاتية ومدى فعاليتها ودورها في تنشيط الاستثمارات في الجزائر وما حققته من إنجازات بينما سنقوم من خلال دراستنا بمحاولة الربط بين المرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ث. دراسة بعيط امال تحت عنوان "برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر -واقع وأفاق-دراسة حالة **CNAC, ANGEM, ANSEJ** لولاية باتنة ومحضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، 2016/2017: تهدف الدراسة الى تحليل مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر، من خلال إبراز الدور الفعال للمقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمؤسسات المصغرة و تشخيص بيئة الاعمال في الجزائر (مؤشرات بيئة الأعمال، منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بالاعتماد على تقرير هيئات وطنية ودولية وكذا عرض مختلف الإصلاحات المقترحة (2001-2015) في إطار برنامج إنعاش النمو. شملت هذه الدراسة مجموعة من آليات الدعم تمثلت في (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC بولاية باتنة و محضنة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة ، حيث تمثلت اشكالية الدراسة في : "ما مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية المنتهجة من طرف الدولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة ولاية باتنة بنسبة لآليات التمويل المصغر ودراسة حالة حاضنة سيدي عبد الله في الجزائر العاصمة وكذا المنهج المقارن من خلال مقارنة آليات المرافقة من خلال زيادة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح مناصب الشغل.

توصلت هذه الدراسة الى الدور الإيجابي الذي تلعبه هذه الآليات في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، غير أن عدم التكامل فيما بينها يحد من تحقيقها لأهدافها تنموية، هذا ما يستدعي تفعيل هذه الهيئات من خلال سياسة شاملة يشترك فيها جميع الفاعلين، تقوم أساسا على تطوير الثقافة المقاولاتية، بتسخير مختلف وسائل السياسة العمومية وعلى رأسها نظام التعليم ووسائل الإعلام، وتحفيز الفاعلين الاقتصاديين على المساعدة على إنجازها.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تركز على علاقة المرافقة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جانب تحليلي لإحصائيات الوطنية و المحلية بينما تركز دراستنا على العلاقة بين المرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. دراسة ل: كعواش جمال الدين تحت عنوان " أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شملت الدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمثلت في 106 مؤسسة موزعة عبر ولايات الوطن وقد تمثلت الاشكالية فيما يلي: "ما اثر الممارسات الادارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟"، اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الاستبيان كأداة لجمع بيانات متغيرات الدراسات التي تمثلت مؤشراتها بالنسبة للمتغير المستقل (الممارسات الادارية) فقد تناولها من خلال التخطيط (الاستراتيجي و التشغيلي)، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتناول الأداء عن طريق مجموعة من المؤشرات الذاتية (مالية وغير مالية) وقد استخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. وقد تمثلت نتائج الدراسة في مايلي:

- درجة استعمال مرتفعة للممارسات الادارية من قبل المالكين - المسيرين للمؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين الممارسات التسييرية والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير وتخصصه.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، والرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات الادارية على الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بينما دراستنا تركز على تأثير المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ح. دراسة ل: رقراقي أمينة تحت عنوان "كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثال ولاية سعيدة"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2017: تهدف هذه الدراسة لمعرفة طبيعة الكفاءات التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحسين مستوى أدائها أي تحقيق مستوى من النجاح وقد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل من ولاية سعيدة سيدي بلعباس ومعسكر وتمثلت اشكالية الدراسة فيما يلي: "ماهي طبيعة الكفاءات التي تسمح لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية ببلوغ أداء معين؟"، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات لمتغيرات الدراسة التي تمثلت مؤشراتنا بالنسبة للمتغير المستقل فقد تناولتها من خلال (شخصية المدير، التقاؤل، القيادة، الخبرة، المهارات) وبالنسبة للمتغير التابع فتناولته من خلال (الكفاءة التقنية، الكفاءة البشرية، الكفاءة المفاهيمية) واستخدمت برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

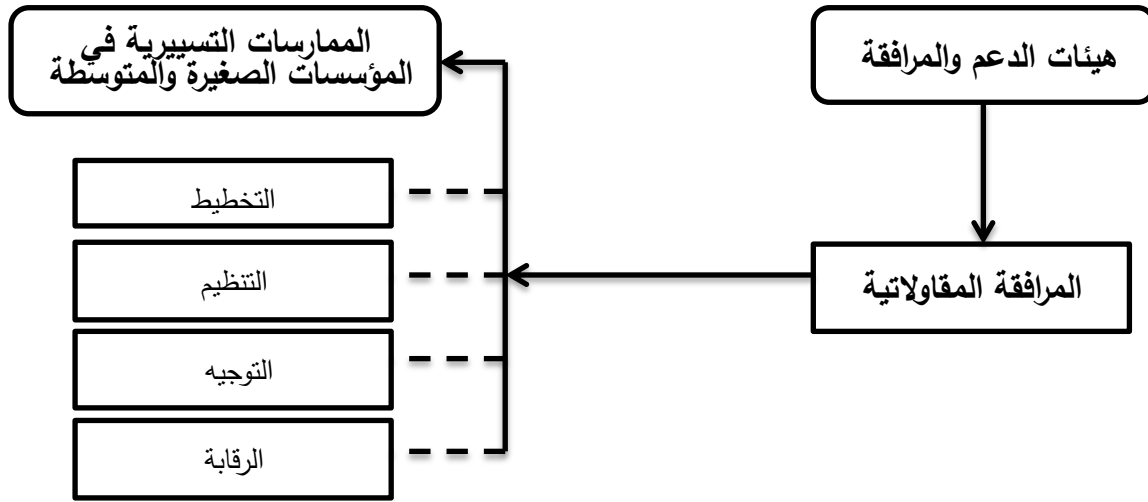
وتحصلت الدراسة على العديد من النتائج يمكن أن نذكر أهمها:

- يتميز المديرون المستجوبون بتوفر الخصائص التقاؤلية الناتجة عن: المبادرة، المخاطرة، إعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والإبداع.
- إضافة الى التوجه التقاؤلي يعتبر المدير محل الدراسة مديرا مؤسسة تجتمع فيه الملكية والتسيير، ومديرا جواريا يشرف بصفة يومية على أنشطة المؤسسة، يعتمد مركزية التسيير في شكل جوارية تنظيمية، يستخدم الإتصالات المباشرة الشفهية الناتجة عن الجوارية الوظيفية.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية لخبرات مهارات وشخصية مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في تكوين كفاءته.

10. نموذج الدراسة:

في ظل طبيعة الدراسة والأهداف المسطرة وإشكالية الدراسة واستنادا إلى ما أفرزته الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة، يظهر متغيرات الدراسة وأبعادها بهدف دراسة أثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ويبين ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

11. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النقاط التي تُعرف بالمتغير الأول، آليات الدعم والمرافقة وذلك بالتعرف على عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل لهذا الفصل ثم لعملية المرافقة بتعريفها وتبيان أنواعها وكذلك أهم هيئات المرافقة في الجزائر لنختم الفصل بنبذة عن برامج الدعم المقدمة من طرف الحكومة الجزائرية والمتمثلة في برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: هذا الفصل خُصص للمتغير الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطرقنا من خلاله لنبذة عن عملية التسيير بشكل عام ثم التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة وفي الأخير أهم تقنيات التسيير في البرنامج التكويني SIYB المتمثلة في الإنتاج والتسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث: تعرفنا من خلاله على مجتمع الدراسة من خلال التعريف ببعض هيئات الدعم ومرافقة في ولايتي برج بوعريج والمسيلة و التي تم اختيارها للدراسة، ثم المنهجية المتبعة في الدراسة حيث تطرقنا لعينة الدراسة وأداتها المتمثلة في الاستبيان، وكذلك عرض وتحليل إجابات الأفراد وفي الأخير اختبار لصحة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

المرافقة المقاولاتية، هيئاتها

وبرامج دعم المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر.

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء، لهذه المؤسسات دورا رياديا في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل وزيادة الناتج الخام وتحقيق التنمية الاقتصادية، يعود ذلك لسماتها وخصوصياتها مثل المرونة وسهولة وبساطة التنظيم...إلخ، إلا أن الإحصائيات تبين أن نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزول أو تخرج من السوق في بداية النشاط، ويرجع هذا لتعدد سببورة إنشائها وتنميتها، حيث يواجه صاحب المؤسسة صعوبات وعراقيل ناتجة عن البيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي خلال عملية الإنشاء وبعد مزاوله النشاط، كما يرتبط نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمدى نجاح صاحبها في تسييرها وتطويرها، وكذلك بفعالية الخطط والبرامج الموضوعة لترقيتها وتنميتها، مما يستدعي وجود هيئات وبرامج داعمة هدفها دعم صاحب المؤسسة ومرافقته من خلال تقديم التوجيهات والنصائح لتذليل المصاعب والعراقيل.

تسعى الجزائر كغيرها من الدول الى ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا وفرت مجموعة من الهيئات والبرامج التي تساعد الشباب على إنشاء مؤسساتهم ومرافقتهم ومتابعتهم بعد ذلك من بينها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، المشاتل...الخ.

المبحث الأول: صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشاكل التي تعيق تطويرها ونموها، وتحول دون تنمية قدراتها وإسهاماتها الفعالة في دفع عجلة التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، وتنتج هذه الصعوبات من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث تقلل المرافقة المقاولاتية من هذه الصعوبات وتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعددت تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واختلفت من باحث لآخر ومن بلد لآخر بل وتعددت داخل البلد الواحد، وقد توصلت دراسة أجريت في Québec إلى أنه يوجد أكثر من 50 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، ويعود ذلك لعدم وجود معيار موحد ومقبول متفق عليه لتصنيفها، فمنهم من يصنفها على أساس عدد العاملين، وآخرون بحجم رأس المال، والبقية الأخرى بحجم المبيعات، كما أن صعوبة إيجاد تعريف موحد تتمثل في وضع الحدود الفاصلة بين مؤسسة وأخرى أو قطاع وآخر، إذ أن اختلاف النشاط والقوى الإنتاجية يؤدي بالضرورة إلى التباين في الحدود الفاصلة، قد تم اختيار تعريفين مرتبطين بطبيعة الموضوع.

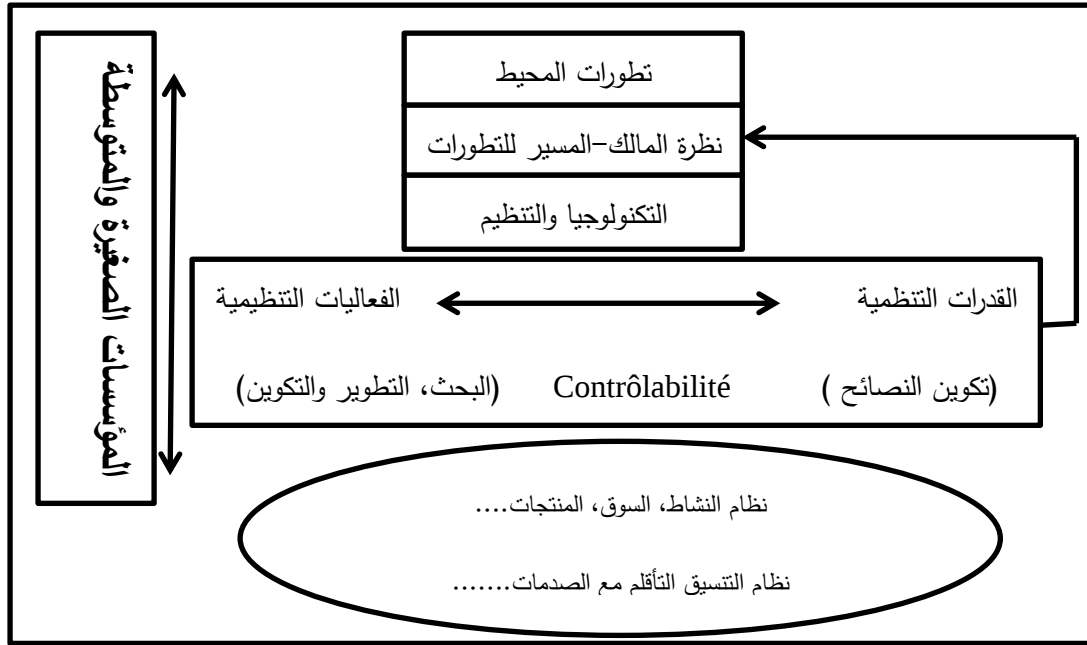
أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مقارنة (O. Tores) و (Guilhon Alice).

ترتكز هذه المقاربة على التحكم، المقصود بذلك قدرة مالك ومسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على السيطرة على الأنظمة التسييرية التي تمتلكها، كما أن تطور هذه المؤسسة يعتمد على التماسك بين أهداف الميسر من جهة ومستوى الأداء الذي تحققه في محيطها (من الناحية المالية والتنظيمية) من جهة أخرى²، ويمكن توضيح هذه المقاربة في الشكل التالي:

¹ Louis Jacque Filion: Management des PME de la création a la croissance, preason Edition, Québec, 2007, p:4.

² Chelil Abdelatif, Ayad Sidi Mohamed: PME en algérie-réalités et perspective, Revue économie et Management, université de Tlemcen, N9, Octobre2009, P :155.

الشكل رقم (01، 01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمقاربة التحكم.



Source : O. Torres, PME de nouvelle approches, éd. Economica, paris, 1998, p:60.

يتبين من الشكل أعلاه أن نظام النشاط يتكون من المنتجات والسوق التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة لعملية التصنيع وخطواتها، أما نظام التنسيق فيتمثل في مجموعة من الأدوات كالتوظيف والتدريب، الاستشارات التي تستعملها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الصدمات الخارجية التي تحدث في المحيط¹، أي أنه يوضح الإمكانيات التي تحدد استراتيجية المسير في محيط معين، والتي تتأثر بالقدرة التنظيمية والإدارية له، مما يبين سلوك المؤسسة في محيطها والذي من خلاله تحدد قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار.

ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

بعد الاستقلال انتهجت الحكومة الجزائرية سياسة تنمية تعتمد على المؤسسات العمومية الكبرى، وفي منتصف السبعينات تم وضع تقرير خاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لوزارة الصناعة والطاقة، في التسعينات زاد الدعم المقدم لهذا النوع من المؤسسات وتم إنشاء وزارة خاصة بها سميت بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي وتوقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 الذي اعتمد

¹ Chelil Abdelatif, Ayad Sidi Mohamed : op.cit, p:155.

التعريف السائد في الاتحاد الأوروبي¹، حيث يعتبر هذا القانون مرجعا لكل برامج المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات²، ثم جاء القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17 الصادر في 10 جانفي 2017، حيث عرفت المادة الخامسة من هذا القانون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي: " هي مؤسسة إنتاج سلع وخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري كما تستوفي معيار الاستقلالية"³

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01، 01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري.

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا (micro entreprise)	01-09	اقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة (petite entreprise)	10-49	اقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة (moyenne entreprise)	50-250	400 مليون-4 مليار دج	200 مليون-1 مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10)، ص: 6.

المطلب الثاني: صعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الصعوبات التي تحد من قدرتها على النجاح، وتعرقل عملية تطورها نذكر منها:

أولا: الصعوبات المتعلقة بالتمويل.

تعد مشكلة التمويل من أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد مثلا على مستوى دول الاتحاد الأوروبي نجد 21% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من محدودية فرص

¹ حنان جودي: استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 10.

² كعواش جمال الدين: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص: 37.

³ القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 02-17 المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، ص: 5.

الحصول على التمويل فالحصول عليه يعتبر إشكالا حقيقيا يحدّ من تطور هذا القطاع ويرجع ذلك للأسباب التالية¹:

1. ضعف الضمانات التي تقدم للبنوك من أجل الحصول على التمويل اللازم.
2. تعقد وتعدد إجراءات الحصول على القروض، مما يجعل المقاولين يجمعون عن الإقدام على تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع.
3. نقص الخبرة التنظيمية والإدارية في المعاملات البنكية لأصحاب المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى تجنب التعامل مع البنوك نظرا لعدة اعتبارات أهمها ارتفاع أسعار الفائدة المطبقة.

ثانيا: الصعوبات المتعلقة بالعقار.

من بين أهم الصعوبات التي تواجه صاحب المشروع هي طريقة الحصول على العقار وينتج ذلك من الأسباب التالية²:

1. طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
2. مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.
3. الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.

يضاف إلى ذلك تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات المرتبطة بالأرض (مثلا مديرية البيئة، مديرية الغابات، محافظة العقارية... الخ) وانتشار النزاعات والاستغلال غير العقلاني للفضاء الصناعي، ولعل ما زاد الوضع تعقيدا الحالة السيئة التي تعيشها أغلب المناطق الصناعية حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي ما زالت بورا أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل³.

ثالثا: غياب التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية.

على الرغم من سياسة الإصلاح الجبائي التي تتبعها مختلف الدول والتي كان من أهم أهدافها التخفيف من حدة الأعباء والعراقيل البيروقراطية الكبيرة التي مست النظام الجبائي في السنوات السابقة، إلا أنه لا يزال يتسم بكثير من التعقيدات وعدم الاستقرار والتدابير الاستثنائية، مما خلق حالة من عدم

¹ ياسر عبد الرحمان وبراشن عماد الدين: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات، مجلة نما الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد 03، 2018، ص: 228.

² سعدان شبايكي: معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص ص: 190 191.

³ حنان جودي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 22 23.

الشفافية، وبطء عمل الإدارة الضريبية نتيجة عدم تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة، وارتفاع الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي التي تثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

رابعاً: الصعوبات المتعلقة بالتسويق: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل في عملية التسويق باعتباره قضية هامة ودقيقة ويعود ذلك للأسباب التالية²:

1. انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية لها، نتيجة لعدم قدرتها على توفير المعلومات الضرورية عن السوق وأذواق المستهلكين.
2. عدم توفير الدعم والحماية الكافية للمنتجات المحلية مما يجعلها عرضة للمنافسة الحادة من طرف المنتجات المستوردة، خاصة في ظل قيام المؤسسات الأجنبية بانتهاج الإغراق.
3. عدم القدرة على القيام بعملية الدعاية والإعلان الكافية لمنتجات هذه المؤسسات نتيجة ارتفاع تكاليف تلك العمليات.
4. اختيار المستهلك للمنتج المستورد على حساب المنتج المحلي.

بالإضافة للصعوبات المذكورة فإن وظيفة التسويق بحاجة إلى إمكانيات كبيرة لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفيرها مما يصعب معه تطبيق الأساليب الحديثة في تلك المؤسسات مما يضعف من قدرتها التنافسية في السوق الذي تنشط فيه.

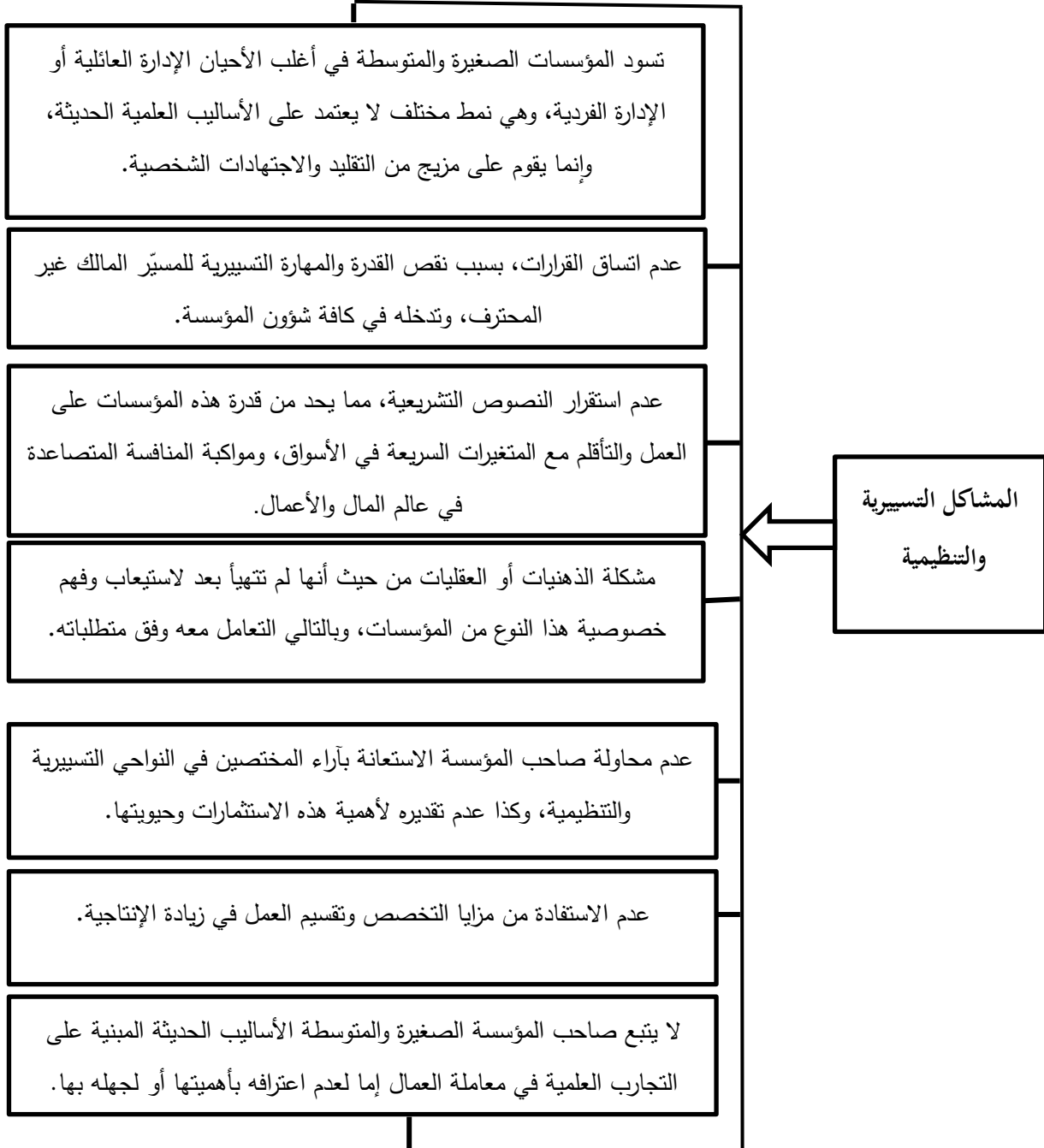
خامساً: الصعوبات المتعلقة بالتسيير.

لا تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنظيم ذو أسس علمية صحيحة مما يؤدي الى ظهور مشاكل في عملية تسييرها ويرجع ذلك لعدة عوامل يمكن ذكرها في الشكل التالي:

¹ عاشور كتوش، محمد طرشي: تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18/17 افريل 2006، ص:5.

² ياسر عبد الرحمان و براشن عماد الدين: مرجع سبق ذكره، ص:228.

الشكل رقم (01، 02): أهم المشاكل الادارية والتنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: شعيب انتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2007/2008، ص:30.

سادسا: أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

يمكن أن نستعرض أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجدول التالي:

الجدول رقم(01، 02): أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المستويات	التمويل	التسيير والاستراتيجية	الموارد البشرية	الإنتاج والتكنولوجيا	التسويق والأسواق
على المستوى الوطني	عدم فعالية البنوك العمومية. نقص مؤسسات رأس المال المخاطر.	عدم وضوح استراتيجية تطوير القطاع الخاص.	غياب التدريب المهني المستمر. نقص الموارد البشرية المؤهلة. تركز الموارد البشرية المؤهلة في القطاع العمومي.	نقص المعلومات. ضعف المعدات في السوق المحلي. استراتيجية دعم الجودة والابتكار ضعيفة.	عدم كفاية اللوائح والقواعد للمنافسة
على المستوى القطاعي	اتصال محدود مع البنوك. نقص المعلومات. نقص خدمات الائتمان للبنوك. نقص الخدمات الداعمة.	نقص فعالية الخدمات الداعمة. محدودية عدد المؤسسات. نقص المعلومات.	نقص المدربين المؤهلين. ضعف خدمات الاستشارة. غياب الاستشارة المتعلقة بسوق العمل. عدم وجود تعاون مع مؤسسات التدريب.	نقص الخدمات الداعمة. نقص المعلومات. نقص التدريب. ضعف في ترويج المنتجات.	
على مستوى المؤسسة	تمويل عائلي. تسيير مالي تقليدي. عدم الاطلاع على عروض البنوك.	غياب استخدام التسيير الاستراتيجي من قبل المقاولين. ضعف الابتكار. نقص المعلومات.	مؤهلات محدودة للمناصب التقنية. عدم استقرار فرق العمل. تردد المقاول في تفويض السلطة لبعض الأفراد.	انخفاض الجودة وارتفاع الاسعار. محدودية المعارف. ضعف التنظيم. معدات وتجهيزات قديمة تكنولوجيا.	ضعف المعرفة بالأسواق. ضعف قنوات التوزيع. ضعف العلاقة مع الزبون.

Source : Aissa mosbah, Rochdi debili, Development of Algerian SMEs in the age of globalization, journal of business and social development, vol2/ N1, penerbit umt, Malaysia, march2014, p.43.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يرى P.Drucker أن الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بعامل الإدارة ولتحقيق ذلك يجب توفر ثلاث عوامل¹:

- 1- ضرورة إدخال وجهة نظر خارجية على مجالس الإدارة لتوسيع رؤيتها.
 - 2- إتباع قواعد ملزمة بألا يمنح أي فرد من العائلة المالكة (في المؤسسات العائلية) منصبا إداريا لا يستحقه.
 - 3- عدم التقليل من أهمية التفكير والتحليل بسبب ضغوط قرارات العمل، والقيام بعملية التخطيط والمراجعة.
- ولنجاح المؤسسة يجب توفر عوامل أخرى نذكرها فيما يلي:

- 1- **المالك أو المالكون لديهم أهداف محددة:** يتمثل ذلك في إجابة المالك عن أسئلة محددة من قبل مثل: ما هي الأهداف العامة للمؤسسة؟ لماذا وجدت المؤسسة؟ وما هي الأهداف قصيرة الأجل؟
- 2- **المعرفة الممتازة بالسوق:** يرى الكثير من الباحثين أن العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والزبائن هي السر وراء نجاح هذه المؤسسات، ينتج عن ذلك خدمات متخصصة بسبب قربها الكبير من الزبائن وأسواقها، التي تعد فرصة لهذه المؤسسات من أجل إشباع وإرضاء زبائن هذه المؤسسات.
- 3- **القدرة على تقديم شيء متميز:** حيث يمكن للمؤسسة النجاح في ظل سوق يتميز بالازدحام وكثرة المنافسين، من خلال تميزها بالمنتج واستخدامها للتكنولوجيات الجديدة وباستخدام خاص ومتفرد لطرق توزيع معروفة.
- 4- **آليات تسير متكيفة مع التطور:** يرتبط نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقابلية واستيعاب وفهم جيد للتطور، الذي يمس الجوانب التنظيمية والتسييرية، كذلك كيفية الحصول على الأموال وطريقة انفاقها، حيث أن نمو وتطور هذه المؤسسات يتطلب من المسير أن يكون مبدعا وصاحب رؤية، وكذا امتلاكه مهارات متعددة ومتنوعة نتيجة لقيامه بدور قيادي.
- 5- **الحصول على عمال أكفاء:** يعتبر العمال أهم موارد المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحجج بعدم قدرتها على إجراء عمليات اختيار معقدة وكذلك عدم قدرتها على تدريب عمالها،

¹ بيتر دراكر: ممارسة الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2013، ص: 15.

لذلك يجب عليها أن تعبر هذه الجوانب أهمية لأن نجاح عملها مرتبط بحسن اختيار الكفاءة وحسن التدريب والتوجيه والتحفيز لدى العمال من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم ومهاراتهم¹.

المبحث الثاني: المرافقة المقاولاتية (ماهيتها، مراحلها وأنماطها).

تعتبر المرافقة من أهم الآليات المبتكرة لدعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتبع أهميتها من الدور الذي تلعبه في إنجاح هذه المؤسسات من خلال تذليل المشاكل والصعوبات، وتبني برامج لرعايتها وضمان البيئة المناسبة لاستمرارها، من خلال هذا المبحث نتناول ماهية المرافقة وأنماطها بالإضافة إلى مراحل سيرها.

المطلب الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية.

تتعلق المرافقة المقاولاتية بضرورة نقل شخص من حالة لحالة أخرى، ومساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد افكارهم، من خلال هذا المطلب نتعرض لبعض تعاريف المرافقة المقاولاتية وخصائصها ومبادئها.

أولاً: تعريف المرافقة المقاولاتية.

للمرافقة العديد من التعاريف نذكر البعض منها فيما يلي:

حسب كاثرين ليجار جارينو (Catherine Leger Jarniou) تعني كلمة رافق: ذهب مع، ومصطلح المرافقة شائع الاستعمال في حالات متعددة، وقد يشمل معنى: الاستشارة، النصيح، التدريب...

وتتعلق المرافقة بضرورة تعمل على نقل فرد من وضعية إلى أخرى من أجل التأثير عليه ليتخذ القرار، ويحتفظ المنشئ باستقلاليته ولا يأخذ المرافق مكان المنشئ في مجال اتخاذ القرار، بل يتوقف دوره على مساندة حاملي المشاريع أو حاملي الأفكار لإيجاد مسار هذه الفكرة حتى تتحول إلى مشروع فعلي بالتالي إنشاء المؤسسة².

من خلال هذا التعريف تم الربط بين المرافقة واتخاذ القرارات من طرف حامل المشروع حيث تتم مساندته ونقله من حالة إلى حالة لاتخاذ القرار المناسب مع المحافظة على استقلاليته.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 37 38

² Catherine Leger-Jarniou(2008): Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard créatique et propositions, Cité in : Entrepreneuriat et accompagnement, Outils Action et Pratiques Nouveaux, ouvrage collectif dirigé par Kizaba GORDEFROY, l'Harmattan, Paris, P :75.

كما تعرف المرافقة على أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال، خاصة المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة تأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط (start up period)، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة¹

يركز صاحب هذا التعريف على أن المرافقة هي المساعدات الفنية والمالية ومختلف التسهيلات التي تساعد المؤسسة على النمو والتطور.

وتعرف كذلك بأنها ممارسة لمساعدة الأفراد على إنشاء مؤسساتهم، وتقوم على وجود علاقات اجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق خلال فترة محددة، وينتج عن هذه العلاقة توفير تدريبات متعددة للمقاول والحصول على موارد تفيده في تطوير مهارته، ذلك من أجل تجسيد مشروعه على أرض الواقع².

صاحب هذا التعريف ركز على العلاقات الاجتماعية بين المرافق وحامل المشروع والفوائد التي يتحصل عليها من خلال المرافقة مثل التدريبات والموارد التي تساعد على تجسيد فكرته.

يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتاوسكي (André Letowski) المسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا (APCE) في مذكرة داخلية أعدها، إذ نجده قد عرفها على أنها تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ³. أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

1-استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

2-تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.

3-متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافق).

¹ عبد السلام أبو قحف وآخرون: حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص:10.

² Cuzin Romaric et Fayolle Alain; Les Dimensions Structurantes de l'accompagnement, Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion, 2004, pp 77 -88.

³ 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, janvier2003, N° 02, P : 43.

ثانيا: خصائص المرافقة المقاولاتية ومبادئها:

تتميز المرافقة بمجموعة من الخصائص والمبادئ نذكرها فيما يلي:

1. خصائص المرافقة :

تتمثل خصائص المرافقة فيما يلي:

- أ. تستلزم المرافقة الارتباط (مقاول-مشروع): إن توافق كفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله يؤدي إلى استمرارية القدرة على تسييره، هذا التوافق يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة حدوثها.
- ب. تركز المرافقة على المقاول: إلى جانب الدعم المالي والمادي، لابد أن يستفيد المقاول من تكوين لفترة زمنية محددة تساعده على التحكم في تسيير مشروعه مستقبلا.
- ت. التشجيع على استقلالية المقاول: يقوم المرافق بتتبع المشروع لوحده حيث يقوم بإنجاز مخطط الأعمال وتقديمه جاهز للمقاول، من أجل اقتصاد الوقت والتكلفة، هذا يسبب العديد من المشاكل مستقبلا، لذا يجب عليه مشاركة المقاول في انجاز مخطط أعماله لكي يتعلم بعض أساسيات في التسيير مثلا يتعرف على كيفية الانفاق المعقول على الاستثمارات و كيفية التحكم في الخزينة، المدة الزمنية لتسديد الديون...إلخ.
- ث. يجب أن تتضمن المرافقة تسيير الفشل: في حالة فشل المشروع يجب على المقاول ان يقدم التقارير الصحيحة ونسبة تقدم المشروع حقيقية للمرافق من أجل التشخيص الموضوعي وإيجاد الحلول المناسبة مما يجنبه الدخول في مشاكل مع الهيئات المرافقة، كما أن بعض المقاولين لا يتم المصادقة على مشاريعهم إلا بعد مساعدة تقنيين مختصين (توفرهم الهيئة) لتصحيح أخطاء مشاريعهم.
- ج. الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: يجب أن يكون المرافق محترف في التعامل مع جميع الفئات من المقاولين، مهما كان مستواهم الاجتماعي او العلمي، حتى إن كانت أهداف المقاول واضحة جلية يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع بطريقة مفهومة ومقنعة للمقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح.
- ح. بالمرافقة يتم إنجاز المشاريع على مرحلتين التخطيط (التصور) والتنفيذ: التخطيط يعدّ مرحلة أولى وغالبا ما يقوم به المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة التطبيقية والتي تعتمد على مرافقة المقاول منذ انطلاق النشاط العملي وعلى طول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء)¹.

¹ D Duvert Régis, Hekimian Norbert et Vallat David: L'appui à la création d'entreprise ou d'activité, étude pour la Direction Régionale du Travail de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), France: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, mai 2002, p:54.

يمكننا تلخيص خصائص المرافقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01، 03): خصائص المرافقة :



Source: D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p :55.

2. مبادئ المرافقة.

للمرافقة المقاولاتية مجموعة من المبادئ نذكر منها¹:

- أ. مبدأ عدم التكافؤ (Principe d'asymétrie): يجب أن يكون المرافق ذو خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل لدرجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة.
- ب. مبدأ المساواة (Principe de parité): لا تفرض المرافقة مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف العملية، حيث نجد أن المشاركة والحضور لا يكون بداعي الإلزام لكلا الطرفين على حد سواء.
- ت. مبدأ التعبئة المشتركة (principe de Co-mobilisation): الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة إلى أخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول.
- ث. مبدأ الظرفية (principe de circonstance): المرافقة ناتجة عن حاجة خاصة مرتبطة بالظروف، وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من هذه المرافقة.
- ج. مبدأ التزامن (Principe de temporalité): المرافقة لها بداية ونهاية، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على استقلاليته ويصبح قادرا على إدارة أعماله بنفسه.

¹ أمال بعيث: برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر-واقع وأفاق-دراسة حالة: ANSEJ. ANGEM.CNAC.لولاية باتنة و محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص:32.

المطلب الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المحلي أهمية كبيرة، لكنها تواجه العديد من المشاكل تجعلها في حاجة إلى المرافقة، خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، وتتم المرافقة المقاولاتية عبر ثلاث مراحل وهي قبل، خلال وبعد إنشاء المؤسسة:

1. الاستقبال: تعتبر مرحلة الاستقبال أولى جلسات المقاول والهيئة المرافقة، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة إلى أخرى حيث أن بعضها يكتفي في أول لقاء بتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول، أما الأخرى تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكله، المنتج، السوق ...)، وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فحسب أهمية ونوع المشروع تكون مدة الاستقبال متغيرة من موعد إلى عدة مواعيد، ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات.

عملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع والهيئة المرافقة يطغى على هذه المرحلة الطابع الإعلامي، حيث يتم فيها أخذ فكرة حول هدف المشروع، لذلك تحتاج الهيئات المرافقة إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في ميدان استقبال وتوجيه اصحاب المشاريع.

2. المرافقة خلال مرحلة الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات

المرافقة والتي تتمثل فيما يلي:

أ. إعداد وتشكيل ملف إنشاء المؤسسة: يتمثل ملف إعداد المشروع في خطة عمل تتضمن تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي و جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.

ب. البحث عن الوسائل المالية: قروض، إعانات، مساعدات... إلخ.

ت. القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.

ث. تتمثل المرافقة أحيانا في المساعدة على التخطيط لإنجاز خطوات إنشاء المشروع¹.

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

¹ محمد قوجيل ومحمد حافظ: المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة (تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 2011، ص: 8.

السبب الأول: يكتسب المقاول بالاعتماد على التعلم الذاتي أساليب قيادة وتسيير المشروع، ويستفيد كذلك من خبرات الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، حيث تعتبر هذه المعارف مكسب له حتى حالة فشل المشروع لأنه سوف يستفيد منها إذا ما قام بمشروع جديد.

السبب الثاني: تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تستعين أغلب هيئات الدعم بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات... إلخ.

3. المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بمتابعة

المشروع بعد إنشائه على غرار الهيئات الأخرى والسبب في ذلك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقترضة، عموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، ويتم فيها¹:

أ. من ناحية التسيير: الاهتمام بالخزينة، الوضعية المالية وتشكيل لوحة القيادة المالية.

ب. من الناحية التجارية: البحث عن الزبائن والاتصال بالعملاء.

ت. الرؤية الاستراتيجية.

ث. نواحي أخرى: الاهتمام بالعقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع المقاول لحل هذه المشاكل، كما تقوم الهيئات المرافقة بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر ينشطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص والإغفاءات... إلخ

هناك اختلافات كبيرة بين مرحلتي قبل وبعد الإنشاء من ناحية مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة وتعود هذه الاختلافات إلى الأسباب التالية²:

1- لا توفر الهيئات المرافقة للمؤسسة التمويل بعد انشائها مما يفرض عليها الاعتماد على ذاتها لتوفير ذلك.

2- تتطلب مرحلة بعد الإنشاء كفاءات متخصصة في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية لمتابعة المشاريع الجديدة أكثر من مرحلة قبل الإنشاء (التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا). ففي الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات في الهيئات المرافقة، بالإضافة إلى

¹ بعبط امال: مرجع سبق ذكره، ص: 37

² محمد قوجيل: مرجع سبق ذكره، ص: 8.

ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل المجالات، وبالتالي من الأفضل إلمام المرافقين بالمعارف الأساسية وبعض الخبرات الميدانية للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المؤسسات.

3- المتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المؤسسات، هذه الأسئلة تغطي مجالا واسعا ومعقدا (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الموردين، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية، إلخ)، حيث أنه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة.

نصل في النهاية إلى أن الهيئات المرافقة تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها.

للقيام بالمرحلة السابقة تركز المرافقة المقاولاتية على ثلاث عناصر أساسية:

- 1- **الدعم المالي:** وضع مجموعة من التدابير سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو حتى المحلي من أجل معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشروع.
 - 2- **الاستشارات أو التدريبات:** تقديم النصح والتدريب في مجال تنظيم المشاريع.
 - 3- **الدعم اللوجستيكي:** توفير مكان مناسب لنشاط المؤسسة لفترات زمنية محددة وتقديم الخدمات الإدارية، وكذلك النصح والانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة¹.
- المطلب الثالث: أنماط المرافقة المقاولاتية وأهم الفاعلون فيها.

خلال هذا المطلب سنتعرف على أنماط المرافقة المقاولاتية وأهم الفاعلون فيها.

أولا: أنماط المرافقة المقاولاتية.

يمكن أن نوضح أهم أشكال المرافقة المقاولاتية في الجدول التالي:

¹ Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, Les Incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie, comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ Etats-Unis, France: étude présente au (Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), avril 2002, P P : 7 8.

الجدول رقم(01، 03):أنماط المرافقة المقاولاتية.

معايير التصنيف	نوع المرافقة
مصدر المرافقة حسب	مرافقة عمومية: الدولة، الهيئات المحلية. المرافقون الخواص: الخبراء المرافقون الخواص (مكاتب الخبراء المحاسبين، محافظي الحسابات، البنوك)، المنظمات غير الحكومية. المرافقون الأجانب: المنظمات الدولية، المرافقون الخواص الدوليون، المنظمات غير الحكومية الدولية.
المرافقة حسب طبيعة	المرافقة المؤسسية: تحت شكل هيئات، تحت شكل قوانين وقواعد. المرافقة الأجنبية: تدخل مباشر، تدخل غير مباشر. وساطة في مجال التجهيزات: التزويد بالتجهيزات، وضع خبراء تحت التصرف. مرافقة في مجال التسيير: التكوين، الاستشارة.
حسب مستوى الدخل	مرافقة في التكوين والنظام التعليمي أو ما بعد التمدرس. مرافقة دراسات الجدوى. مرافقة في بداية النشاط. مرافقة في مرحلة الاستغلال.
التدخل حسب مدة	مرافقة منتظمة ذات مدة جد قصيرة. مرافقة قصيرة الأجل. مرافقة متوسطة الاجل.
حسب قطاع النشاط المتدخل فيه	مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة. مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة. مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع النقل. مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي. مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع غير الرسمي.

Source : 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](http://www.bibliothèque.refer.org/html/cre_entr/chap9/htm), 21/10/2017, p 173.

تصنف أيضا المرافقة المقاولاتية كما يلي:

1- المرافقة المعنوية : يحتاج المنشئ منذ انطلاق مشروعه المرافقة، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، وتجسيدها على أرض الواقع لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تترادف عليه عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما هي الاستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه، كما يقدم له النصح والتوجيه والإرشاد.

2- المرافقة الفنية: بعد أن يحدد المقاول الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، يقوم المرافق بمساعدة المنشئ على دراسة الجدوى الاجتماعية، أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار للموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام الأنظمة المعلوماتية، وذلك بأن يجردا وبالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآلها فشل المشروع.

لهذا يجب أن يتوقع المرافق والمقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن تواجهها أثناء تنفيذ فكرة المشروع، لأن مرحلة تنفيذه حساسة تتطلب اتخاذ القرارات ووضع التكتيكات التي يتم اتباعها لتنفيذ الاستراتيجية التي حددها في المرحلة الأولى من المرافقة.

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

4- المرافقة أثناء التدريب والتكوين: تعتبر المرافقة بمثابة تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المشروع وكيفية إنشاء مؤسسة، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل مجمع للمنشئين قائم على الكفاءات، وهذا التدريب والتكوين مستمر مع استمرار المؤسسة الصغيرة لأنه لا يتوقف عند أي مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة، تتم هذه المرافقة من خلال توفير دورات للتكوين، وذلك بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا دعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية، والأدلة النموذجية للمشاريع، حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.

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

6- المرافقة الإدارية: تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق المنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالتسجيل والتسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك العقار... إلخ.

7- المرافقة المالية: من أهم ما ينتظره المنشئ حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار ومؤسساته والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح، والإعفاء الكلي أو الجزئي من الضرائب والرسوم الجمركية أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية¹.

ثانيا: أهم الفاعلون في المرافقة المقاولاتية.

يمكن حصر أهم الفاعلين في المرافقة المقاولاتية:

1- الدولة والهيئات: الانفتاح على السوق العالمية أظهر الدور الجديد للدولة، مما أدى إلى انتقالها من مهمة التحكم في كل شيء إلى مهام أخرى تمثلت في الإعلام والتسهيل والمرافقة، كما أن الدراسات في الوقت الحالي اهتمت بالدور الهام الذي تلعبه الهيئات المحلية والوطنية في مرافقة إنشاء المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة، حيث شهدت الدول المتقدمة حركة واسعة للمساعدات المالية ومنح تسهيلات مختلفة من أجل مساعدة المنشئ، وكذلك منح مساعدات جبائية ومالية واجتماعية. أما في الدول النامية فيبقى الموضوع نظريا نتيجة تأخير تطبيق القرارات وغياب استراتيجية عامة تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- نظام مراكز الدعم: تقوم مراكز الدعم بتقديم التسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل تطورها، تزويد هذه المراكز بالكفاءات البشرية والامكانية المالية الضرورية يؤدي الى أداء الدور المطلوب بفعالية، عادة ما تكون مراكز الدعم ذات طابع عام أي تقديم الدعم لكافة المؤسسات الصغيرة الناشئة، إلا أن كثيرا من الدول المتطورة اعتمدت مراكز دعم متخصصة، ومنها مراكز التجديد التي يقتصر دورها على مرافقة المؤسسات المتجددة².

3- الخبراء الاستشاريون: أدت تعقيدات الادارة واختصاصاتها الى بروز دور الاستشاري المتخصص في تقديم خدماته حسب حاجات المؤسسات الصغيرة، حيث يبرز دوره عندما تواجه المؤسسات مشاكل تتطلب قدرات خاصة لا تمتلكها، ولا تستطيع تحمل تكاليف توظيف الإداريين بصورة مستمرة، حيث تحتاج لخدماته بصفة منقطعة عند مواجهة الصعوبات، او عند القيام بالفحوصات الدورية من أجل اكتشاف

¹أمال بعبط: مرجع سبق ذكره، ص ص:41،40

²رحيم الحسين: نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، العدد 03، 2005، ص:43.

الاطعاء والعقبات في وقتها المناسب لتفاديها، لهذا يجب اختيار الاستشاري الصحيح للمؤسسة الصغيرة وبعناية فائقة¹، هناك بعض المعايير الواجب احترامها تتمثل في:

- الخبرة الكافية في مجال الصناعة والنشاط.
- الخبرة المهنية في مجال الاستشارة.
- أن تكون اهتماماته متجانسة مع المؤسسة.
- أن تكون له خبرة على مستوى المؤسسة في كامل نموها.
- أن تكون له علاقات مع أطراف الصناعة.

4- المنظمات غير الحكومية: هي منظمات تجمع فئة من الافراد او الجمعيات غير تابعة للحكومة تهدف الى تحقيق تنمية المجتمع، يختص البعض منها بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بما يلي²:

- ليس لها عقد تأسيسي على أنها هيكل حكومي رسمي.
- لا تهدف إلى الربح المالي.
- تدفع بكل جهودها من أجل تنمية القطاع الخاص وروح المبادرة.

5- الامتياز التجاري: يعبر الامتياز التجاري عن إمكانية قيام صاحب المشروع بإنشاء مؤسسة تنشط في قطاع ما، من خلال الاستفادة من قوة مؤسسة قديمة، حيث يستفيد أساسا من استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن وأيضا لدى البنوك، ومن الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا النوع من العقود: الشهرة، السعر، التجديد، والمهارات، والمساعدة التقنية إضافة إلى تجنب المنافسة في حالة وجود المؤسسة الجديدة.

6- الإفراق: يعتبر الإفراق فاعل جديد بدأ يأخذ موقعه في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، إذ يتمثل في قيام مؤسسة بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية، إضافة إلى متابعة المؤسسة الجديدة، مع الحق في رجوع العامل إلى الوظيفة في حالة الفشل.

و قد عرفت الوكالة الوطنية الفرنسية لإنشاء وتطوير المؤسسات الجديدة (A P C E) على أنه النشاط الديناميكي الذي يدفع بالعمال لإقامة مشاريعهم في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، أو إعادة بعث نشاط مؤسسة جديدة وبهذا الصدد تفرق الوكالة بين الأنماط التالية من الإفراق¹:

¹صندرة سايبى: دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص:75.

²صندرة سايبى : المقالة واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014، ص:102.

- إنشاء العمال أنشطة جديدة داخل المؤسسة.
 - إنشاء العمال مؤسسات جديدة خارج إطار المؤسسة الأم ولكن تبقى أنشطتها تابعة لحركة المؤسسة الأم والتي يمكن أن تكون في شكل مساهمات.
 - قيام العمال بإنشاء مؤسسة جديدة أو استعادة نشاط مؤسسة قديمة مهما كان القطاع.
- 7-مشكلة المؤسسات:**

تعتبر مشكلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكمل لدور ومهام الحاضنات وتعرف على أنها الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة -عادة الأربع سنوات الأولى- أي بعد إنشائها، وتتكفل المشكلة بأداء ثلاث مهام أساسية تتمثل في²:

- مرافقة حامل المشروع.
- توفير الخدمات الاستشارية.
- استضافة المؤسسة الفتية.

المبحث الثالث: هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

عرفت الجزائر عدة إصلاحات اقتصادية بهدف التحول لاقتصاد السوق مما أدى الى رفع معدلات البطالة ولاحقاً هذا المشكل تم انشاء هيئات وبرامج دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على التعقيدات التي يواجهها المقاول خلال عملية إنشاء المؤسسة وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق لمختلف هيئات وبرامج مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول: هيئات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

قامت الحكومة الجزائرية بسياسات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها إنشاء ما يسمى بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة تهدف لتنمية الروح المقاولاتية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر أهمها فيما يلي:

¹ السعيد بوشول و محمد الأسود: الإفراق كآلية لبعث المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاعات النائمة- دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 03.

² صندرة سايبى : دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة- واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 7، 2011، ص: 400.

أولاً: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. (CNAC) Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي)، تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية¹.

1- مهامه: يساهم الصندوق في نطاق مهامه، وبالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير إحداث أنشطة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم، لاسيما من خلال ما يأتي²:

أ. التكفل بالدراسات التقنية الاقتصادية للمشاريع، إحداث الأنشطة الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم ويتم ذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل.

ب. تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب اتفاقية.

2- المستفيدين من الصندوق الوطني لتأمين البطالة:

عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، انطلاقا من سنة 2004 على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمسة وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة، لغاية شهر جوان 2010.

ثم جهاز دعم إحداث وتوسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة ابتداء من سنة 2010، سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع الناشطين.

¹ معلومات تم الحصول عليه من الشبكة العنكبوتية من خلال الرابط:

² المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06/07/1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، المادة 04، ص: 07.

3-المساعدات المالية¹:

تتمثل المساعدات المالية المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فيما يلي:

- أ. يمثل القرض على شكل هبة من 28-29 بالمائة من التكلفة الإجمالية للمشروع.
- ب. التخفيض في الفوائد البنكية.
- ت. المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط، من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض، من خلال صندوق الضمان المشترك (أخطار/قروض) لاستثمارات الشباب العاطل عن العمل والبالغ من 30-50 سنة، وتستند الاستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا، على صيغة التمويل الثلاثي التي تربط صاحب المشروع والبنك والصندوق، من خلال التركيبة التالية:

- المساهمة الشخصية: 1-2٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع.
 - تمويل الصندوق: 28-29٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع (على شكل هبة).
 - تمويل البنك : 70٪ (بفوائد مخفضة).
- المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال).
- التدريب و التكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسسة.

4. حصيلة نشاط الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: تمثلت حصيلة نشاط الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في الجزائر للفترة ما بين 2015 و 2019 فيما يلي:

¹ معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية

<http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%AF%D9%88%D9%82>

[- %D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A](#) تم الاطلاع بتاريخ 2018/02/17 الساعة

الجدول رقم (01، 04): تطور عدد المشاريع الممولة عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في الجزائر (2015-2019).

قطاع النشاط	2015	2016	2017	2018	2019
زراعة	4652	3325	1548	1798	2285
معدل الزيادة(%)	/	28.52-	53.44-	16.14	27.08
الحرف	3088	2016	700	735	1062
معدل الزيادة(%)	/	34.71-	65.78-	13.72	44.49
اشغال عمومية	1067	481	153	132	224
معدل الزيادة(%)	/	54.92-	68.19-	13.72-	69.69
صناعة	1754	919	343	265	419
معدل الزيادة(%)	/	47.60-	62.67-	22.74-	58.11
الصيانة	107	58	23	35	45
معدل الزيادة(%)	/	45.79-	62.67-	22.74	58.11
الصيد	85	49	28	31	27
معدل الزيادة(%)	/	42.35-	42.85-	10.71	12.90-
المهن الحرة	151	120	92	132	173
معدل الزيادة(%)	/	20.52-	23.33-	43.47	31.06
خدمات	3980	1859	439	340	458
معدل الزيادة(%)	/	53.29-	76.38-	22.55-	34.70
نقل البضائع	436	51	3	1	2
معدل الزيادة(%)	/	88.30-	94.11-	66.66-	1
نقل المسافرين	92	10	1	0	42
معدل الزيادة(%)	/	89.13-	90-	100-	/
مجموع	15499	8902	3340	3474	4748
معدل الزيادة	-	%42.57-	%62.5-	%4.01	%36.68
العمالة المستحدثة	37921	21850	8299	8598	11576
	-	%42.38-	%62.02-	%3.6	%34.63

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المشاريع الممولة عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يتناقص باستمرار حيث كان سنة 2015 يقدر بـ 15499 مشروع ثم تناقص بمعدل متزايد إلى أن وصل معدل التناقص 62.5% سنة 2017 أي 3340 مشروع ثم ارتفع قليلا في سنتي 2018 و 2019 بمعدل

4.01% و 36.68% على التوالي ويعود هذا التذبذب والانخفاض للأزمات التي تمر بها البلد مثل انخفاض البترول ثم الحراك ثم فيروس كورونا، كما نلاحظ من شكل أعلاه استحواذ قطاعي الزراعة والحرف على أكبر عدد للمشاريع الممولة ويعود هذا للفئة العمرية (30-50 سنة) للمقاولين الذين يميلون لهذه الأنشطة الا أننا نلاحظ تناقص عدد المشاريع الممولة للقطاعين حتى سنة 2017 حيث كان معدل التناقص 53.44% لقطاع الزراعة و 65.78% لقطاع الحرف ثم تزايد بعد ذلك وكان معدل الزيادة سنة 2019 27.08% لقطاع الزراعة و 44.49% لقطاع الحرف ثم يلي ذلك قطاع الخدمات والصناعة والاشغال العمومية ثم باقي القطاعات (المهن الحرة، الصيانة ، الصيد) كما نلاحظ تناقص شديد لقطاعي نقل البضائع والمسافرين وهذا ناتج عن تخلي الصندوق عن تمويل هذين القطاعين، ونلاحظ كذلك تذبذب في عدد مناصب العمل المستحدثة وهذا ناتج عن تذبذب عدد المشاريع الممولة.

ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ).

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أحد هياكل المرافقة التي تساهم في دعم إنشاء وترقية المؤسسة الصغيرة، فقد ظهرت كبديل عن التعاونيات الشبابية التي أنشأت في أوائل التسعينيات (1990) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 90-143 المؤرخ في 22 ماي 1990.

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والذي جاء في شكل قوانين تنظم عمل الوكالة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹.

1-مهامها: تهتم الوكالة بمرافقة وتمويل الشباب الذين يتراوح سنهم بين 18 و 35 سنة، مع إمكانية التمديد إلى أربعين سنة، في حالة تعهد المالك بخلق 3 مناصب عمل، كما تتولى هذه الهيئة وبالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية القيام بالمهام التالية²:

أ. تدعم وتقديم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ 08/09/1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 52، المادة 4، ص:12.

² المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06/09/2003 المتضمن تعديل المرسوم التنفيذي 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54 ، المادة 06، ص:6 و7.

ب. تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.

ت. تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الاخرى التي يحصلون عليها.

ث. تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.

ج. تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.

وقد تم تحويلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 الى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

2. حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019):

تمثلت حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة ما بين 2015 و 2019 فيما يلي

أ. تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019):

نبين تطور المشاريع الممولة وحجم العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019) في الجدول التالي:

الجدول رقم(01، 05): تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الجزائر للفترة (2015-2019).

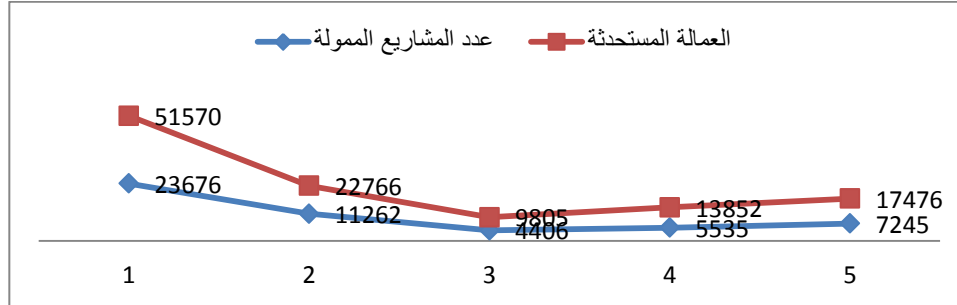
سنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشاريع الممولة	23676	11262	4406	5535	7245
معدل الزيادة		-52.43%	-60.88%	25.62%	30.83%
العمالة المستحدثة	51570	22766	9805	13852	17476
معدل الزيادة		-55.85%	-56.93%	41.27%	26.16%

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

يمكن تمثيل عدد المشاريع الممولة والعمالة المستحدثة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01، 04): تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الجزائر للفترة (2015-2019).



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد بيانات الجدول السابق.

نلاحظ من الشكل أعلاه تناقص عدد المشاريع الممولة حيث كانت سنة 2015 تقدر بـ 23676 مشروع ممول وتناقصت سنة 2017 بمعدل 56.93% حيث بلغت 4406 مشروع ممول سنة 2017 ثم ارتفعت قليلا في سنتين الاخيرتين بمعدل 41.27% و 26.16% ويمكن تفسير هذا بتغير سياسة الوكالة التي اقتصر في الفترة الاخيرة على تمويل الشباب حاملي الشهادات فقط وكذلك الظروف التي تمر بها البلاد، ونلاحظ أن العمالة المستحدثة تتناسب مع عدد المشاريع أي أن انخفاض المشاريع الممولة أدى الى انخفاض مناصب الشغل المستحدثة والعكس.

ب. تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019) حسب جنس المقاول:

نبين تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب الجنس للفترة (2015-2019) في الجدول التالي:

الجدول رقم(01، 06): تطور المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للفترة (2015-2019) حسب جنس المقاول.

سنوات	2015	2016	2017	2018	2019
المشاريع الممولة	23676	11262	4406	5535	7245
انثى	2645	1550	758	958	1242
معدل الزيادة(%)	11.17	13.76	17.20	17.30	17.14
ذكر	21031	9712	3648	4577	6003
معدل الزيادة(%)	88.83	86.24	82.8	82.7	82.86

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المشاريع الممولة من طرف الفئة النسوية تمثل نسبة قليلا جدا حيث كانت 2465 مشروعا ما يمثل 11.17 % من إجمالي المشاريع الممولة إلا أننا نلاحظ ارتفاع هذه النسبة حتى وصلت 17.20 % سنة 2017 وبقيت ثابتة بعد ذلك، بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الوكالة لإدماج المرأة الجزائرية في عالم الشغل إلا أن اقبالها على ذلك مزال محتشم ويعود ذلك لنقص ثقافة المقاولات النسوية في المجتمع الجزائري.

ثالثا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر . Agence Nationale Gestion du Micro-crédit (ANGEM)

- أنشئت طبقا لأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 04-13 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹.
- 1-أهدافها:** تتمثل أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر فيما يلي:
- أ. المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، والعمل في البيت والحرف والمهن، ولا سيما الفئات النسوية.
 - ب. رفع الوعي بين سكان ريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية، من السلع والخدمات المولدة للمداخيل والعمالة.
 - ت. تنمية روح المقاولاتية، لتحل محل الاتكالية، وبالتالي تساعد على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
 - ث. دعم وتوجيه، مرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لاسيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الاستغلال.
 - ج. متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
 - ح. تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والمؤسسات الجد المصغرة.
 - خ. دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 25/01/2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها اساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، المادة 01 و 02، ص: 08.

² معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية <https://www.angem.dz/ar/article/objectifs-et-missions/> تم الاطلاع عليها بتاريخ 27/02/2018 على الساعة 22.30.

2-مهامها:

تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية¹:

- أ. تسير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
 - ب. تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
 - ت. تمنح قروض بدون مكافأة.
 - ث. تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
 - ج. تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- وبهذه الصفة تكلف الوكالة على الخصوص، بما يأتي :
- تنشئ قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز.
 - تقدم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض.
 - تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
 - تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم، وذلك لحساب الوكالة.

يمكن للوكالة، من أجل الاضطلاع بمهامها على أحسن وجه، أن تقوم بما يأتي:

- أ. تستعين بأي شخص معنوي أو طبيعي متخصص للقيام بأعمال تساعد على إنجاز مهامها.
- ب. تكلف مكاتب دراسات متخصصة بإنجاز مدونات نموذجية خاصة بالتجهيزات ودراسات مونوغرافية محلية وجهوية.
- ت. تنفذ كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لدعم تحقيق أهداف جهاز القرض المصغر واستعمالها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 25/01/2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها اساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، المادة 05، ص: 08-09.

1. **حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:** تمثلت عدد المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حتى سنة 2019 حسب قطاع النشاط فيما يلي:

الجدول رقم(01، 07): المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط حتى سنة 2019.

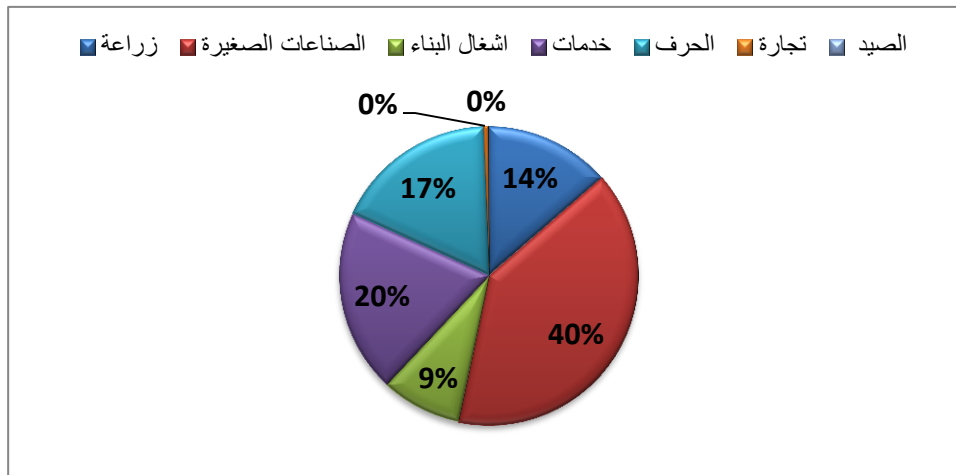
قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة
زراعة	125301
الصناعات الصغيرة	364837
اشغال البناء	79897
خدمات	182806
الحرف	161857
تجارة	4404
الصيد	883
الكل	919985

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

ويمكن تمثيل عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط في الشكل التالي:

الشكل رقم(01، 05): المشاريع الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط حتى سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من الشكل أعلاه يتبين أن المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تشمل مختلف القطاعات (الزراعة والصناعات المصغرة و اشغال البناء ،خدمات،...الخ) ونلاحظ استحواذ الصناعات المصغرة على أكبر نسبة تمويل من طرف الوكالة حيث قدرت المؤسسات الممولة حوالي

364837 مؤسسة بنسبة 40% من اجمالي المؤسسات الممولة ثم يليها قطاع الخدمات بنسبة 20% حوالي 182806 مؤسسة ثم القطاع الحرفي بنسبة 17% حوالي 161857 مؤسسة ثم الزراعة بنسبة 14% ثم قطاع أشغال البناء بحوالي 79897 مؤسسة وفي الاخير قطاعي التجارة والصيد بنسبة قليلة جدا تكاد تكون معدومة ويعود هذا لان القروض المقدمة من طرف الوكالة فهي قروض مصغرة لذلك نجد استحواذ الصناعات الصغيرة والحرف والخدمات على النسب الأكبر لان هذه المشاريع لا تحتاج لتمويل كبير كما أن أغلب المتوجهين للوكالة من النساء.

رابعا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. L'Agence National du Développement des investissements (ANDI)

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹ أنشئت بموجب المرسوم التشريعي 12/39 الصادر بتاريخ 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمار (APSI) ، بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03-01 المؤرخ في 20 اوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار تحولت إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) المعدل والمتمم بالامر رقم 06-08 المؤرخ في 2008/07/15.

1-مهامها: تتمثل مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار فيما يلي:

أ. مهمة إعلامية: تضمن الوكالة استقبال وإعلام المستثمرين، وذاك بوضع أنظمة إعلامية تسهل للمستثمرين الحصول على معلومات اقتصادية ووضع بنوك معطيات تتعلق بفرص الأعمال والشراكة وكذا وضع مصلحة للإعلام تحت تصرف المستثمرين مع ضمان نشر كل هذه المعطيات.

ب. مهمة تسهيلية: قصد تسهيل إجراءات الاستثمار على المستثمرين، قام المشرع بتقريب الوكالة إليهم وذلك بإنشاء شبك وحيد لامركزي (G.D.U)، وكذلك تحديد العراقيل والضغوطات التي تعيق إنجاز الاستثمارات، وتقتراح على الوزير الوصي التدابير التنظيمية والقانونية لعلاجها.

ت. مهمة ترقية الاستثمارات: ويكون ذلك من خلال التعاون بين الهيئات الخاصة والعمومية في الجزائر وفي الخارج بهدف ترقية المحيط العام للاستثمار وطنيا ومن جهة أخرى تحسين سمعة الجزائر في الخارج وتعزيزها كبيئة جاذبة ومحفزة للاستثمار، ومن هنا تحاول الوكالة أن تطور العلاقات بين المستثمرين الأجانب والمحليين، وذلك من أجل تبادل المعلومات والخبرات ومن خلال اللقاءات والأيام الدراسية وغيرها من أدوات التبادل.

ث. مهمة المساعدة: تقوم من خلالها الوكالة باستقبال المستثمرين والتكفل بهم وتوجيههم، وتتكفل المصلحة على مستوى الشباك الوحيد بالقيام بكل الترتيبات المتعلقة بإنجاز مشروعهم من خلال خدمة

¹المرسوم التنفيذي 282-01 المؤرخ 2001/09/24 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، المادة 01، ص:08.

الاستشارات مع إمكانية اللجوء الى استشارة أجنبية عند الحاجة وتمس المساعدات المقدمة من طرف الوكالة المستثمرين الأجانب بالترتيبات المرتبطة بإنجاز مشاريعهم¹.

2. حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019):

تمثلت حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة ما بين 2015 و 2019 فيما يلي:

أ. تطور المشاريع المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019) حسب قطاع النشاط:

نبين تطور المشاريع المنشأة وحجم استثماراتها عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019) حسب قطاع النشاط في الجدول التالي:

الجدول رقم (01، 08): تطور المشاريع المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر حسب قطاع النشاط للفترة (2015-2019).

قطاع النشاط	2015	2016	2017	2018	2019
النقل	2572	2061	517	3	43
معدل الزيادة(%)	/	19.86-	74.92-	99.42-	133.3
حجم استثمارات مليون.دج	174327	119162	138263	1617	3961
معدل الزيادة(%)	/	31.64-	16.02	98.83-	144.96
BTPH	1468	912	803	927	780
معدل الزيادة(%)	/	37.87-	11.95-	15.44	15.86-
حجم استثمارات مليون.دج	126371	92621	98318	121535	71722
معدل الزيادة(%)	/	26.70-	6.10	23.61	40.99-
صناعة	2124	2509	2564	2291	1524
معدل الزيادة(%)	/	18.12	0.21	10.65-	33.48-
حجم استثمارات مليون.دج	755397	1116955	1103247	1035412	462107
معدل الزيادة(%)	/	47.86	1.20-	0.61-	55.37-
خدمات	1176	1054	429	255	269
معدل الزيادة(%)	/	103.74	59.3-	40.56-	0.55
حجم استثمارات	194152	191691	151148	65923	55870

¹ بن زاير مبارك وبن زاير عبد الوهاب: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ودورها في تحفيز المقاولاتية-حالة ولاية بشار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 01، العدد 02، جوان 2017، ص 7.

مليون.دج					
معدل الزيادة(%)	/	0.012-	21.15-	56.39-	15.25-
سياحة	232	298	366	299	176
معدل الزيادة(%)	/	28.44	22.81	18.31-	41.14-
حجم استثمارات مليون.دج	139180	203560	307612	310079	133200
معدل الزيادة(%)	/	46.25	51.11	0.08	57.04-
الصحة	134	142	181	123	89
معدل الزيادة(%)	/	0.59	27.46	32.04	27.64
حجم استثمارات مليون.دج	30489	47525	55079	56544	32921
معدل الزيادة(%)	/	55.87	15.89	0.26	41.78
زراعة	244	209	197	226	148
معدل الزيادة(%)	/	14.34-	0.57-	14.72	34.51
حجم استثمارات مليون.دج	53498	67530	51540	82833	37357
معدل الزيادة(%)	/	26.22	23.67	60.71	54.9-
المجموع	7950	7185	5057	4124	3029
معدل الزيادة(%)	/	0.96-	2.96-	18.44-	26.55-
حجم الاستثمارات (مليون دج)	1473414	1839044	1905207	1673943	797138
معدل الزيادة(%)	/	24.81	0.35	12.13-	52.37-

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

تشمل المشاريع المنشأة مختلف القطاعات (النقل، الاشغال العمومية، صناعة وخدمات، سياحة والصحة، الزراعة) حيث نلاحظ من الجدول أن قطاع الصناعة يأخذ الحصة الأكبر من المشاريع المنشأة وذلك لاهتمام الحكومة الجزائر للاستثمار في هذا القطاع لأهميته في التنمية، إلا أننا نلاحظ تناقص عدد المشاريع المنشأة في سنتي الاخيرتين حيث كان معدل التناقص 33.48% سنة 2019، ثم يليها قطاع الخدمات والنقل وهذا ناتج من اهتمام الشباب بهذين القطاعين لانهما لا يحتاجان لخبرة او مستوى تعليمي غير أنه في سنتين الأخرتين نلاحظ انخفاض شديد في المشاريع المنشأة لقطاع النقل حيث بلغ معدل التناقص 99.42% سنة 2018 وهذا راجع لتوقف الوكالة عن تمويل هذا القطاع ثم يليهما قطاع البناء والاشغال العمومية ثم باقي القطاعات الزراعة والصحة والسياحة إلا أن هذا الأخير برغم من قلة المشاريع المنشأة إلا أن حجم استثمارات كبير وذلك لاحتياج المشاريع لمصادر تمويلية كبيرة كما نلاحظ أن

اجمالي المشاريع المنشأة يتناقص حيث كانت 7950 مشروع ممول سنة 2015 ووصلت 3029 مشروع ممول لسنة 2019 بمعدل تناقص 52.37% خلال هذه السنة.

ب. تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019).

يمكن ان نمثل تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019) في الجدول التالي:

الجدول رقم(01، 09): تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019).

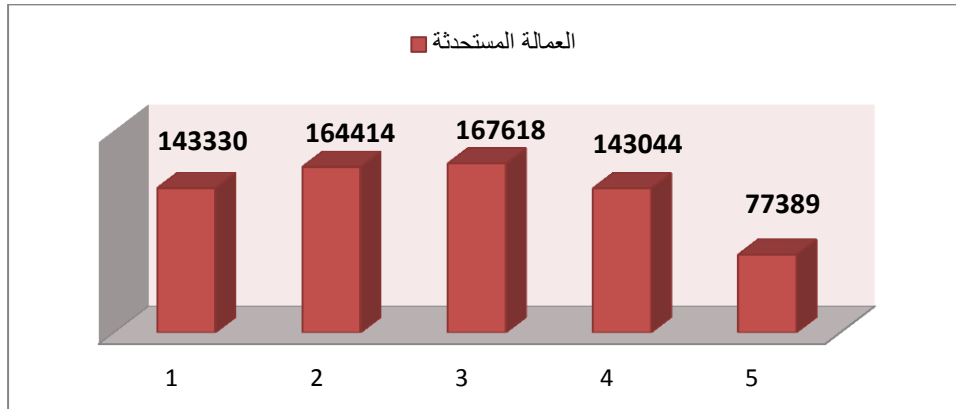
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
العمالة المستحدثة	143330	164414	167618	143044	77389
معدل الزيادة	/	14.71%	1.94%	14.66%	45.89%

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

يمكن تمثيل العمالة المستحدثة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01، 06): تطور العمالة المستحدثة عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر للفترة (2015-2019).



المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

نلاحظ من الشكل أعلاه ارتفاع الحصيلة السنوية لمناصب الشغل خاصة سنة 2017 نظرا للإجراءات التحفيزية من طرف الحكومة ثم نلاحظ انخفاض الحصيلة بعد ذلك ويعود ذلك لانخفاض عدد المؤسسات المنشأة.

خامسا: مشاتل المؤسسات.

مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حدد المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ 25 فيفري 2003 قانونها الأساسي، وتكون في أحد الاشكال التالية:

المحضنة: وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاعات الصغيرة والمهن الحرفية.

نزل المؤسسات: ويتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث¹.

حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019):

أنشأت الحكومة الجزائرية مشاتل لدعم ومرافقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقد بلغ عددها 17 مشتلة حتى تاريخ 2019/12/31، هدفها احتضان الافكار الابداعية في مختلف المجالات الخدمات، الصناعات الغذائية وتكنولوجيا... الخ، حيث تمثلت حصيلة نشاط هذه المشاتل في الجزائر للفترة ما بين 2015 و2019 فيما يلي:

¹ المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المادة 02، ص:14

الجدول رقم (01، 10): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019).

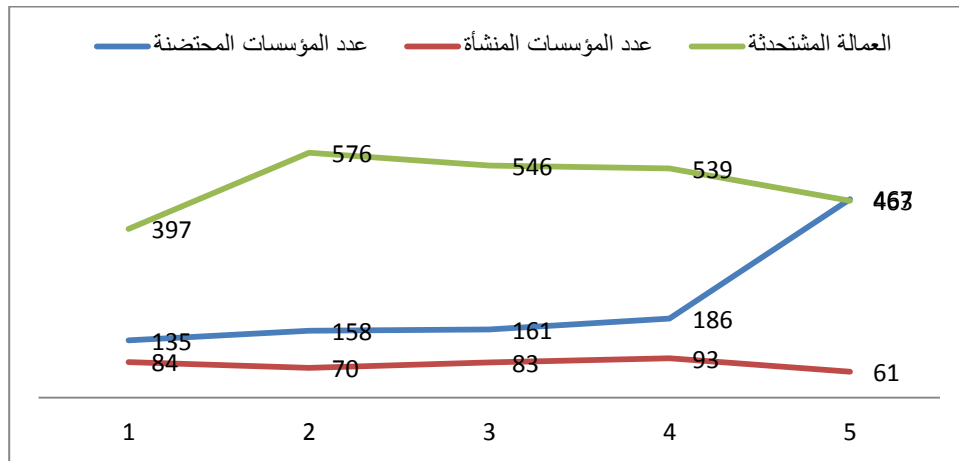
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المؤسسات المحتضنة	135	158	161	186	467
		%17.04	%0.19	%15.52	%151
عدد المؤسسات المنشأة	84	70	83	93	61
		%1.67-	%1.86-	%1.20	%34.41
العمالة المشتدثة	397	576	546	539	463
		%4.50	%0.52-	%0.12-	%1.41-

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

يمكن تمثيل حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة ما بين 2015 و2019 في الشكل التالي:

الشكل رقم (01، 07): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019)



المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد معلومات الجدول السابق

نلاحظ من الشكل أعلاه تزايد عدد المؤسسات المحتضنة وهذا يعود لزيادة الوعي المقاولاتي لدى الشباب وكذلك توجههم لإنشاء مؤسساتهم الخاصة ونلاحظ ارتفاع كبير سنة 2019 حيث بلغ عدد المشاريع المحتضنة 467 بمعدل تزايد 151% عن السنة التي قبلها، كما نلاحظ أن هذه المشاتل تسعى سنويا لتجسيد المشاريع المحتضنة الى مؤسسات قائمة بذاتها حيث أن عدد المؤسسات المنشأة متذبذب

هذه الفترة ونلاحظ نقص كبير في عدد المؤسسات المنشأة سنة 2019 حيث بلغ عددها 61 مؤسسة فقط ويعود هذا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد ونلاحظ كذلك تذبذب في عدد مناصب العمل التي توفرها وهذا يعود لتذبذب في عدد المؤسسات المنشأة.

سادسا: مركز التسهيل.

مراكز التسهيل هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال المالي¹ وقد حددها المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003.

- حصيلة نشاط مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019):

من بين هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أنشأتها الحكومة الجزائرية مراكز التسهيل وقد بلغ عددها 26 مركز منجز و1 طور الانجاز وتشمل هذه المراكز مختلف مجالات نشاط المؤسسات الخدمات، الأشغال العمومية، الصناعات التقليدية والحرف...الخ، حيث تمثلت حصيلة نشاط مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019) كما يلي:

الجدول رقم(01، 11): حصيلة نشاط مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2019).

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد حاملي المشاريع الذين تم استقباليهم	3158	2390	/	2817	1947
معدل الزيادة(%)	/	24.31-	/	/	30.88-
عدد حاملي المشاريع الذين تم مرافقتهم	1550	1256	1152	863	711
معدل الزيادة(%)	/	18.96-	8.28-	25.09-	17.61-
عدد مخططات الاعمال المنجزة	301	200	/	156	-
عدد المؤسسات المنشأة	957	148	/	204	185
معدل الزيادة(%)	/	84.53	/	/	9.31
عدد العمالة المستحدثة	3418	4315	/	3477	1633
معدل الزيادة(%)	/	26.24	/	/	53.03-

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نشرية المعطيات الاحصائية الأعداد رقم 28، 30، 32، 34، 36، وزارة الصناعة

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

¹ المرسوم التنفيذي 03-79 المؤرخ 25/02/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاغل المؤسسات، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد13، المادة02، ص:18.

نلاحظ من الجدول أعلاه انخفاض سنوي مستمر للمشاريع المستقبلية والمشاريع المرافقة ومخططات الأعمال، المؤسسات المنشأة وعدد مناصب العمل المستحدثة، ويعود هذا لقلة الاطارات المؤهلة المتوفرة لدى مراكز التسهيل من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما افقد قيمته لدى الشباب، كما نلاحظ نقص كبير خلال سنة 2019 حيث تم استقبال فقط 1947 مشروع ومرافقة 711 مشروع فقط وتجسيد 185 مؤسسة فقط وبالتالي 1633 منصب عمل مستحدث ويعود ذلك للضرورة التي تمر بها البلاد جراء فيروس كورونا.

المطلب الثاني: هيئات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء مجموعة من صناديق القروض بهدف التخفيف من مشكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتماشى هذه الصناديق مع طبيعة هذا النوع من المؤسسات نذكر البعض منها فيما يلي:

أولاً: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR).

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجزأها كما هو محدد في القانون 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- مهامه: يتولى الصندوق ما يلي:

- أ. التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجزأ استثمارات.
- ب. تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفق للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ت. إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.
- ث. التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.
- ج. متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ح. ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خ. ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض¹.

كما كلف الصندوق بالمهام التالية:

أ. ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.

ب. ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن ضمان القروض، وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل.

ت. التقييم المستمر لأنظمة الضمان الموضوعة من قبل الصندوق.

ث. إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ج. اعداد التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به.

2- المؤسسات المؤهلة للاستفادة من الصندوق:

أولوية الاستفادة من الصندوق موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في مشاريع تستجيب لمجموعة من المعايير نذكر منها²:

أ. إنتاج سلع وخدمات لا يتم إنتاجها في الجزائر.

ب. تحقيق قيمة مضافة معتبرة.

ت. تساهم في تقليص الواردات، أو تنمية وزيادة الصادرات.

ث. تسمح باستعمال الموارد الطبيعية المتاحة بالجزائر، مع تشجيع تحويل الموارد الأولية المحلية.

ج. تحتاج إلى حجم تمويل يتناسب مع عدد مناصب العمل المستحدثة.

ح. تستخدم أيدي عاملة من الشباب ذوي الكفاءات، والمتخرجة من مراكز التكوين والتمهين أو الجامعات والمعاهد المتخصصة، كما تسمح بتطوير وإبراز الكفاءات الجديدة؛

¹معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية

<http://www.fgar.dz/portal/ar/content/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%A3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9>

تم 9- %D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9

الاطلاع عليها يوم 2018/03/25 على الساعة 14:12.

² محمد زيدان ودريس رشيد: الهياكل والآليات الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، يومي 17-18 افريل 2006، ص:513.

خ. تساهم في عملية الابتكار والتطوير.

3-المؤسسات غير المؤهلة للاستفادة من الصندوق:

يمكن لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من ضمانات الصندوق إلا البعض نذكر منها¹:

أ. المؤسسات التي استفادت سابقا من التسهيلات البنكية والتي عجزت لأسباب تسييرية عن الوفاء بالتزاماتها.

ب. البنوك والمؤسسات المالية.

ت. شركات التأمين.

ث. المؤسسات التي يتم تداول أسهمها في سوق القيم المنقولة.

ج. شركة التصدير والإستيراد (تستثني منها المؤسسات الإنتاجية).

ثانيا: صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-PME:

أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19/04/2004، هو عبارة عن شركة ذات اسهم يقدر رأسمالها ب 30 مليار دج ويقدر رأس المال المكتتب ب 20 مليار دينار، منها 60% على الخزينة العمومية و 40% مقسمة على 6 بنوك عمومية وهي: ² BADR, CNEP-BANQUE, CPA, BDL, BEA, BNA.

مهامه: تتمثل مهام الصندوق فيما يلي:

1. ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات وتوسيعها، حيث يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار.

2. لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك.

3. تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق، للإشارة فإنه يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تساهم في

¹ محمد زيدان ودريس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص:513.

² معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية: <http://www.cgci.dz/index.php/fr/cgci-menu/presentation-de-la-cgci#> تم الاطلاع عليه 20/04/2018، على الساعة 20:00.

رأسمال الصندوق بواسطة الحقوق والممتلكات التي تحوزها في شركات التأمين وضمن قروض الاستثمار¹

4. يقوم الصندوق بتغطية القرض في حالة عدم تسديد القروض الممنوحة، أو في حالة التسوية أو التصفية القضائية للمقترض أي الإفلاس، ويتم تغطية المخاطر على آجال الاستحقاق بالرأسمال وكذا الفوائد طبقا للنسب المغطاة، ويحدد مستوى تغطية الخسارة نسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مقاوله بنسبة 60% في حالات أخرى، كما يتم العلاوة المستحقة تغطية المخاطر بنسبة أقصاها 0.5% من القرض المضمون المتبقي، وتسدها المؤسسة سنويا حيث يتم تحصيل هذه العلاوة من قبل البنك لفائدة الصندوق²

ثالثا: صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (CNAC):

تم استحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمسة وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-04 المؤرخ في 03 جانفي 2003 ويقوم بإكمال الضمان الذي يقدمه المنخرط المقترض إلى البنك أو المؤسسة المالية في شكل تأمينات عينية أو شخصية. ويغطي الصندوق بناء على تعجيل البنوك والمؤسسات المالية، باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح بالضرر في حدود 70 بالمئة³.

رابعا: صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (ANSEJ):

تم إنشاء صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح للشباب حاملي المشاريع بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-289 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003، لتعزيز البنوك لتحمل الأخطار الخاصة بتمويل المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب يكمل ضمان الصندوق الضمان المقدم من قبل الشاب المنخرط إلى مؤسسات القروض والمتمثل في⁴:

¹ محمد زيدان ودرس رشيد، الهياكل والآليات الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17-18 افريل 2006، ص.514.

² قاسي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص:179.

³ المرسوم التنفيذي 03-04 المؤرخ في 03/01/2004 يتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمس وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد (03)، المواد 1 و3 و4، ص:9.

⁴ المرسوم التنفيذي 03-289 مؤرخ في 06/09/2003 المتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، المادة 03، ص:80.

1- رهن التجهيزات في المقام الأول لصالح البنك أو المؤسسة المالية، وفي المقام الثاني لصالح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

2 -استبدال التأمين متعدد الأخطار لفائدة البنك.

3-رهن العربات.

يتمثل المنخرطون في صندوق الضمان من البنوك والمؤسسات المالية و المؤسسات المصغرة التي اختارت صيغة التمويل الثلاثي في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهذا فيما يخص الاستثمارات الخاصة بالإنشاء والتوسيع، ويحسب مبلغ الاشتراك في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع على أساس مبلغ القرض البنكي الممنوح ومدته.

يدفع صاحب المشروع الاشتراك دفعة واحدة التي تقدر بنسبة 0.35 % من مبلغ القرض الذي يمنحه البنك في الحساب المحلي لصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح للشباب اصحاب المشاريع، ويغطي الصندوق 70% من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها المقاول.

خامسا: صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (ANGEM).

أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن استحداث صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، يضمن هذا الصندوق القروض المصغرة التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه لصالح المقاولين الذين تلقوا إشعارا بإعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

يغطي الصندوق بناء على تعجيل البنوك والمؤسسات المالية المعنية باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح بالنكبة في حدود خمسة وثمانين في المائة (85%)، يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية في حقوقها للاستحقاقات المسددة وفي حدود تغطية الخطر¹.

¹ المرسوم التنفيذي 04-16 المؤرخ في 22/01/2004 المتضمن إنشاء صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، المواد 1-5، ص:15.

المطلب الثالث: الهيئات الأخرى لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

بالإضافة للهيئات السابقة يوجد آليات أخرى وبرامج لدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتعرف عليها فيما يلي:

أولاً: المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CNC-PME):

أنشئ المجلس الاستشاري الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي 08-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، وهو عبارة عن هيئة استشارية مسؤولة عن تعزيز الحوار والتشاور على أساس منظم ودائم، بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والحكومة من جهة أخرى، حول مختلف القضايا الوطنية التي تهدف إلى التنمية الاقتصادية، لاسيما تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف، أما عن أنشطة المجلس فلا يمكن الحديث عن أرقام لأن الأمر يتعلق بتقديم استشارات للأطراف المعنية بترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة، ورصد كل العمليات والإجراءات التي تسهم في التحسين من أدائها.

ثانياً: بورصة المناولة-المقولة من الباطن -والشراكة (BSTP).

تم إنشاؤها عام 1992 بدعم من طرف وزارة الصناعة في إطار شراكة مع برنامج الأمم المتحدة (PNUD) في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي اتبعتها الدولة، حيث نشأت في شكل جمعية مهنية ذات فائدة عمومية وليس لها هدف مادي، وقد شكلت بذلك مصدر مهم للمعلومات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث عن شركاء و موردين في إطار عقود المقولة من الباطن على المستوى المحلي أو الوطني ومن مهامها¹:

1. رصد عقود المقولة من الباطن الممكنة على المستوى المحلي والوطني والدولي.
2. إحصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بإمكانها إقامة شراكات أو إمضاء عقود مقولة من الباطن.
3. ترقية المنتج الوطني بغية الإسهام في إشباع الحاجات الوطنية والتقليل من الواردات من أجل ضمان الاندماج الوطني.
4. إعلام المؤسسات وتزويدها بالوثائق والمراجع المفيدة في مجال المقولة من الباطن.
5. المساهمة في تنظيم ومشاركة المؤسسات في تظاهرات وصالونات خاصة بالتصدير.
6. تنظيم ملتقيات وورشات العمل ولقاءات رجال الأعمال التي تتعلق بالمقولة من الباطن.

¹ صندرة سايبى: المقاولية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص:265.

ثالثا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME).

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹ وتمثل الوكالة أداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الإطار تتولى الوكالة القيام بمهام التالية:

1. تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
2. تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعتها.
3. متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره.
4. إنجاز دراسات حول فروع النشاط، والتوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية.
6. جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و استغلالها ونشرها. وتتمثل استراتيجيتها في:

1. تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في الحصول على المعلومات وتنمية أدوات التسيير، من خلال إنشاء قواعد معلومات، وإصدار مناشير المعلومات، وترقية استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف المرافق التي تمنحها السلطات العمومية الجزائرية زيادة على المساعدات.
2. تدعيم التأهيل المباشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مواصلة النشاط الذي بدأ في إطار تجربة برنامج ميدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف توسيع نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة، لا سيما من حيث حجم المؤسسات وقطاعات النشاط.
3. تطوير منهج القطاعية و إنشاء شبكات ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم ذلك بتشجيع عمليات التأهيل الجماعية، وإنجاز دراسة للفروع، وبطاقات فرعية مع تحفيز إنشاء جماعات المصالح المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. تطوير منهج الجوارية، والاستماع الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق التقرب من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال فروعها وتكثيف الاجتماعات والمناقشات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية الهيئات التمثيلية .

¹ المرسوم التنفيذي 05-165 المؤرخ في 03/05/2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 32، المادة 01، ص:28.

5. تعزيز المشاورات الوطنية فيما يخص دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اللجوء للاستشاريين الوطنيين لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الرابع: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر برامج تأهيل برامج دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن مصطلح التأهيل ظهر من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع دول أوروبا، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي¹ Programme stratégique de dynamisation et modernisation d'économie portugaise وانتشر هذا المفهوم في العالم، بسبب نجاحه في البرتغال من خلال ظهور وتطور فروع تنافسية جديدة، وتطور نشاطات لها قيمة مضافة بفضلها تم خلق مناصب شغل جديدة، حيث تبنته مجموعة من الدول والمنظمات لمساعدة الدول النامية التي اعتمدت اقتصاد السوق (الانفتاح على الأسواق الأجنبية التي تتمتع بمنافسة عالية، بالإضافة الى الابداع والتكنولوجيا ونظم معلومات....الخ)، بهدف زيادة قدرتها التنافسية من خلال تطوير اقتصادها وبيئتها الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي زيادة تنافسية مؤسساتها.

المطلب الأول: مفهوم عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يقصد بالتأهيل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة قدرتها التنافسية لتصبح اكثر كفاءة وجودة ومن خلال هذا المطلب نتعرض لبعض تعاريف عمليه التأهيل وكذلك استراتيجيتها ومتطلباتها.

أولاً: تعريف التأهيل:

يوجد العديد من التعاريف لعملية التأهيل منها:

عرفته منظمة الأمم المتحدة ONUDI سنة 1995 بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات²، وقد طوّرته خلال السنوات الأخيرة فأصبح يعني الإجراءات

¹ غدير سليمة: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميد"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص: 53.

² نصيرة قوريش: آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات ص. و. م في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17 و 18 افريل 2006.

المتواصلة التي تهدف إلى تحضير المؤسسة، وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر (libre-échange)، إذ أنه يطمح لأن تكون المؤسسة الصناعية لديها تنافسية في مجال السعر، الجودة والإبداع؛ وقادرة على المتابعة والتحكم في التطورات التقنية وتطور السوق¹.

كما يمكن تعريفه بأنه: عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحديث موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن تصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي، خاصة في إطار عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية.

لا يمكن تحقيق برامج التأهيل إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الاستثمارية والتسويقية².

ويعرف على أنه عبارة عن نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانيات المؤسسة وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى³.

كما عرفته الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME: بأنه عملية التعلم المستمر والتفكير وتبادل المعلومات من أجل الحصول على مواقف جديدة وردود أفعال وسلوكيات رجال الأعمال، وأساليب إدارة ديناميكية ومبتكرة⁴.

مما سبق يمكن القول أن التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الدولة من أجل تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات في السوق المحلي والدولي، تحسين دائم أو إجراء تطويري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها هذه المؤسسات ويمكن التعبير عن برنامج التأهيل في الشكل التالي:

¹ Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologie, Restructuration, mise à niveau compétitivité industrielle, l'ONUDI, Vienne, 2002, p:7.

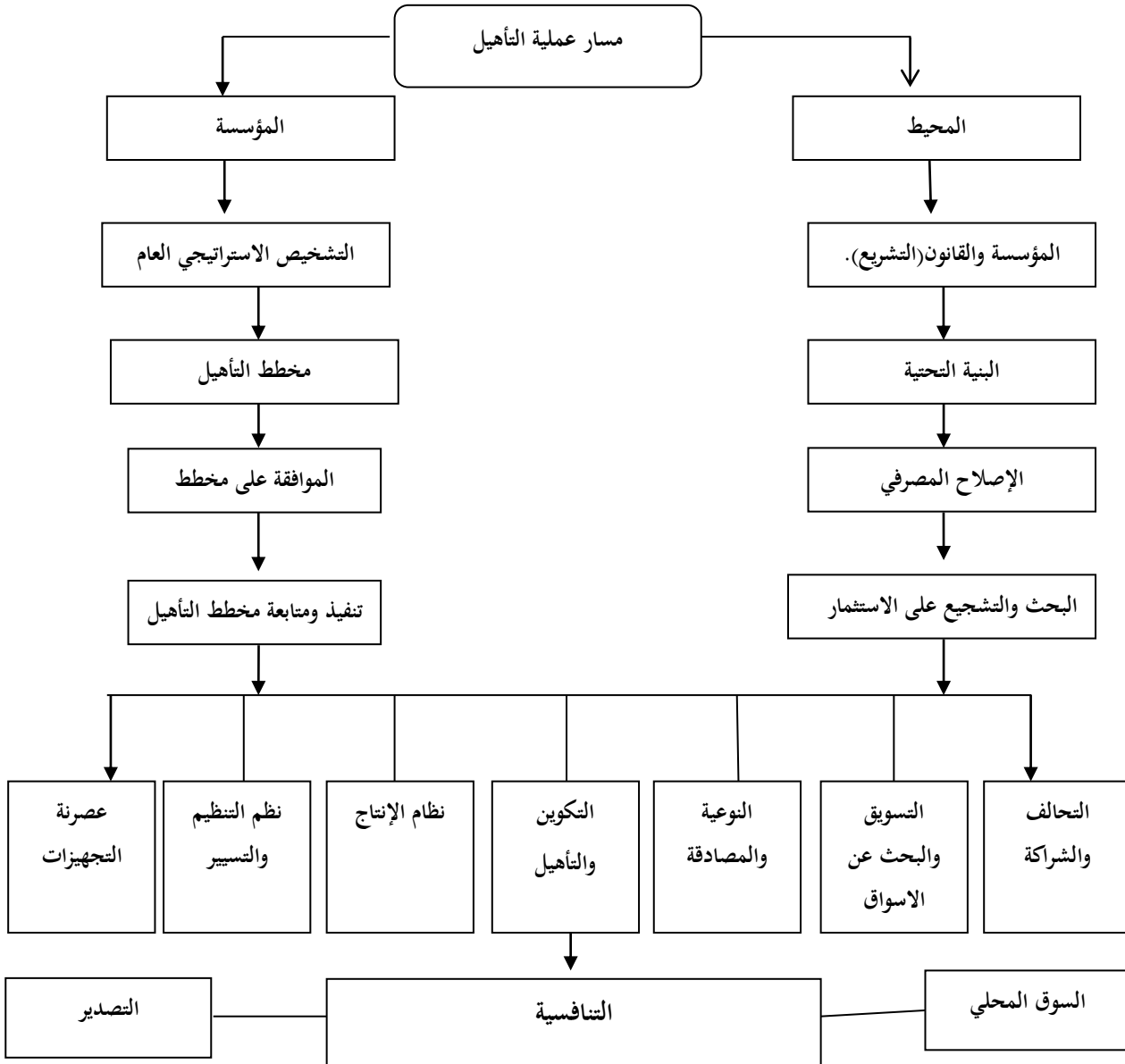
² معطي خير الدين و كواحلة يمينة: إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة شلف، الجزائر، 2006.

³ Abdelhak Lamiri :la mise à niveau, revue des sciences commerciales et de gestion, école supérieure de Commerce, Alger, N° 2, juillet 2003, P 41

⁴ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على موقعها : <http://www.andpme.org.dz/index.php/ar/cest-quoi-la-mise-a-niveau-3>

تم الاطلاع عليها بتاريخ 2018/07/15 على الساعة 15:00.

الشكل رقم (01، 08): مسار عملية التأهيل.



المصدر: كمال رزيق، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، جوان

2014، ص 45 .

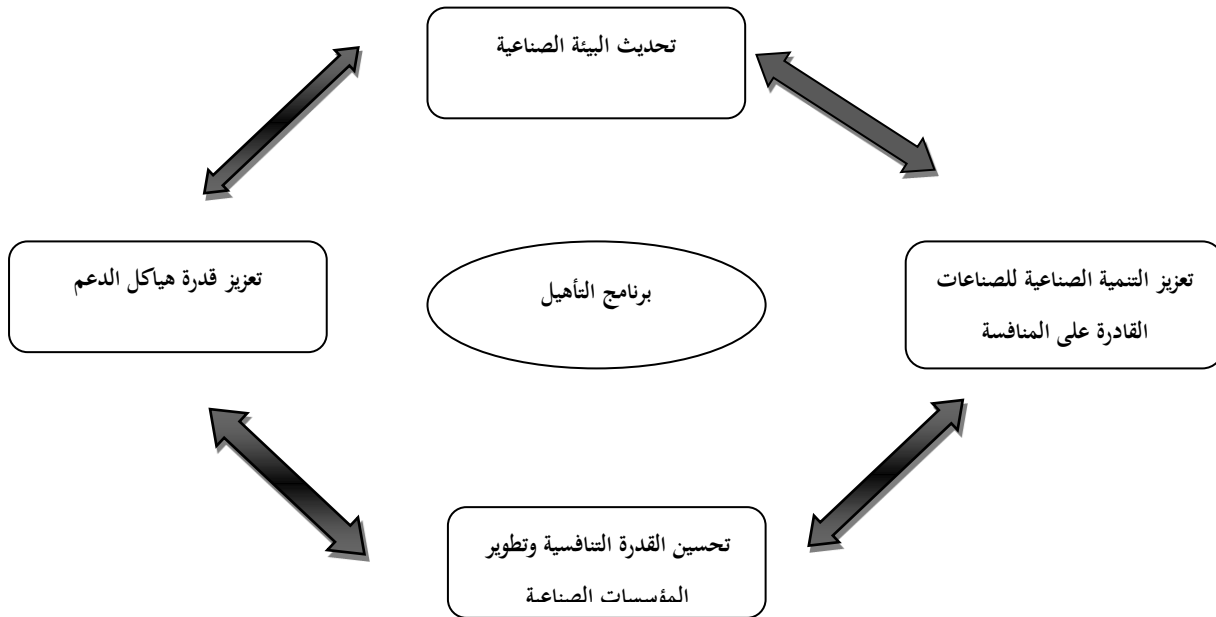
من شكل أعلاه يتبين أن عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتم من خلال جانبين، جانب خارجي يتمثل في دور الدولة في تحسين البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال مجموعة من الامتيازات التي تمنحها للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وجانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها والتي سنتعرض لها لاحقا.

ثانيا: أهداف برنامج التأهيل.

يهدف برنامج التأهيل إلى إعادة هيكلة المؤسسة وتطويرها والحفاظ على ديناميكيته وقدرتها على المنافسة ونمو الصناعة والعمالة وتسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية في إطار تحرير التجارة والانفتاح الاقتصادي، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للبرنامج في النقاط التالية¹:

- 1-تحديث البيئة الصناعية المادية، حيث أن البيئة المحلية الصناعية توفر دعما للمؤسسات الصناعية.
 - 2-تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعي.
 - 3-توفير بيئة عمل جيدة للمؤسسات.
 - 4-توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 5-العمل على الحفاظ على المؤسسة وعدم إعاقة تنافسيتها سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.
- ويلخص الشكل التالي أهداف برنامج التأهيل:

الشكل رقم (01، 09): أهداف برنامج التأهيل.



المصدر: صالح سلمي،: إمكانية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة: حالة المؤسسات المغربية والتونسية والجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، 2014/2015، ص:103.

¹ صالح سلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102 103.

ثالثا: متطلبات عملية إعادة التأهيل: قبل القيام بعملية التأهيل يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباتها أولا لكي تستطيع وضع المنهج الصحيح لهذه العملية، وفيما يلي سوف نحاول إلقاء الضوء على بعض العناصر التي تتعلق بمتطلبات التأهيل¹:

- 1- **التسيير الاستراتيجي:** امتلاك المؤسسات للتسيير الاستراتيجي يحقق لها ميزة تنافسية لأنه نظاما مرنا يسمح للمؤسسة بتدعيم المركز التنافسي لها من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهو يساعدها على تحقيق الأهداف في ظل المخاطر بشكل عام بعد دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، كما يهدف أيضا إلى تحسين المردودية التنظيمية ويستخدم كأساس لإعداد أدوات التسيير وتكييف خدماتها ونشاطاتها طبقا لاحتياجات أسواقها وزبائنهم.
- 2- **التسويق:** على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين (استخدام بحوث التسويق).
- الاهتمام بالدعاية والإعلان لمنتجات المؤسسة.
- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية.
- العمل على تطبيق استراتيجية التنافس وذلك بتحديد استراتيجية 4P الإنتاج، الترويج، المكان، التسعير (PRODUCTION-PROMOTION-PLACE-PRICE)، وكذا اختيار الأسواق والمنافسين، وأخيرا تحديد أسس التنافس من المهارات التي تعبر عن الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

3- **تأهيل الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري العنصر الوحيد الذي ترتفع قيمته مع تقادمه، ولذا يعتبر الاستخدام الأمثل لهذا المورد طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظرا لهذه الأهمية يتوجب اتخاذ عدد من الإجراءات لتكوينه وتأهيله على المستويين المؤسسي والكلي وذلك من خلال:

أ. إجراء دورات تكوينية ورسكلة العمال لاكتساب التقنيات الحديثة في المجالات: التسيير، الإنتاج، التسويق، التسيير المالي... إلخ

ب. القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالتهميش، اللامساواة... إلخ

ت. الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.

ث. تكريس ثقافة تقاسم المهام بين أفرادها وبعث فيهم روح التبادل للمعلومات والمعارف والكفاءات.

¹ غدير سليمة: مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-64.

المطلب الثاني: استراتيجية عملية التأهيل وخطواتها.

إن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة لإعادة التأهيل تفرض عليها الأخذ بعين الاعتبار خصائصها الأساسية، خاصة المؤسسات المتواجدة في الدول النامية فهي غالبا ما تكون صغيرة الحجم وذات موارد مالية محدودة وطاقات غير كافية، تعتمد على أساليب إدارية غير كافية في مجال الإدارة والتسويق والجودة ومصادر المعلومات التقنية والتجارية، نتناول من خلال هذا المطلب استراتيجية التأهيل وخطواتها.

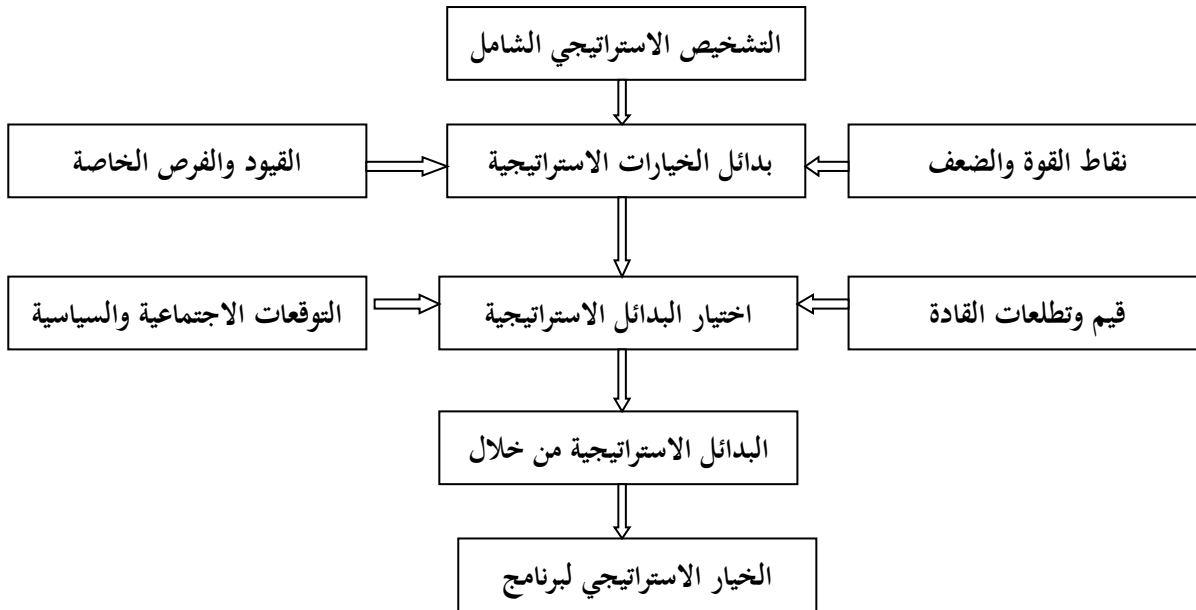
أولا: استراتيجية برنامج التأهيل: ويتم عرض هذه الاستراتيجية كما يلي¹:

- 1- تحديد الإجراءات والتدابير المستعجلة التي اعتمدت في سياق برنامج التأهيل بدقة ووضوح للوصول إلى التدابير المسطرة من قبل المؤسسة وتكون موجهة للأنشطة المسطرة من قبل.
- 2- الجدول الزمني لتنفيذ برنامج التأهيل يحتوي على إجراءات التكوين الفورية القصيرة والمتوسطة الأجل.
- 3- البرنامج الاستثماري مع تقديم الورقة التقنية التي تحتوي على المعلومات الخاصة به وبآجال إنجازه.
- 4- المكاسب التي تحققت في الإنتاج والصيانة... إلخ.
- 5- الأسلوب التمويلي المختار.

يمكن اختصار استراتيجية تأهيل المؤسسة في الشكل التالي:

¹ صالحى سلمى: مرجع سبق ذكره، ص ص: 103، 104.

الشكل رقم (01، 10): استراتيجية برنامج التأهيل.



المصدر: صالحى سلمى، مرجع سبق ذكره، ص:104.

يعتبر برنامج التأهيل خطوة مهمة لإنعاش المؤسسة، لهذا يجب إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقية الموقعة بين الفاعلين الاقتصاديين، لأن نجاح هذا البرنامج يتوقف على توافق الآراء بينهم، وتعتمد استراتيجية برنامج التأهيل على خطة محكمة تنطلق من التشخيص الاستراتيجي الشامل الذي يبين لنا نقاط القوة والضعف للمؤسسة والقيود والفرص المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه، والذي يحوي كلا من الجانب القانوني والتشريعي، بالإضافة إلى تهيئة البنية التحتية اللازمة لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتسهيل مهامها، والحرص على الاهتمام بالشركاء الرئيسيين عن طريق تطوير وتهيئة المؤسسات الشريكة كالبانوك، ولتكون الاجتماعات أكثر كفاءة، يجب الاجتماع مع كل شريك بمفرده للتفاوض معه وتحديد كل الخيارات ودراستها قبل الخروج بصيغة الإجماع والتوقيع على الاتفاقية من أجل إيجاد الحلول والبدائل الاقتصادية والمالية للمؤسسة والتي تؤدي إلى تطويرها وترقيتها إلى مستوى المؤسسات الدولية لتصبح أكثر تنافسية.

ثانيا: خطوات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمر عملية إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر عدة خطوات، ولكن كل مؤسسة لها طريقها الخاصة في التطور وفقا لخصوصياتها، في هذا السياق تحدد أربع خطوات رئيسية¹:

¹ معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية من الموقع:

<http://www.andpme.org.dz/index.php/ar/mise-a-niveau-2/cest-quoi-la-mise-a-niveau>

بتاريخ 2016/5/18 على الساعة 15:00 .

1-الخطوة الأولى: الاستفاقة هي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المؤسسة للتعرف على نقائصه ونقائص مؤسسته، وتحقيق من خلال التشخيص القبلي وتعتبر عملية إعادة التأهيل أولية وسريعة تتم من خلالها التشخيص والمصادقة على مشاكل المؤسسة.

2-الخطوة الثانية: في هذه المرحلة يُعتمد على أفضل الممارسات التسييرية وإنشاء التنظيم الفعال.

3-الخطوة الثالثة: في هذا المستوى تبدأ المؤسسة في تأهيل نفسها وترتيب إجراءات محددة استنادا إلى الإنجازات التي حققتها في الخطوات السابقة، هذه الإجراءات تشمل ما يلي:

أ. تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات، يقوم رئيس المؤسسة بتحديد المسؤوليات، العمل في إطار جماعي وزرع الثقة حسب الكفاءات.

ب. فهم عميق للسوق ولتوقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

ت. تنفيذ أدوات التسيير وأساليب العمل في مجالات مختلفة حسب القطاع.

ث. الإجراءات في هذا المجال قد تؤثر على إدارة المشاريع، إطلاق جدولة أو تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية، تسيير المخزون وحساب التكاليف، هذه الإجراءات ليست شاملة ومشخصة فقط للاحتياجات الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-الخطوة الرابعة: التوقع والمطابقة للمعايير الدولية: في هذه المرحلة يضع رئيس المؤسسة نفسه في حالة ترقب حول مستقبل مؤسسته ويلتزم بالإجراءات الملائمة وهي:

أ. تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة حسب المعايير الدولية مثل الإيزو 9001، إيزو 22000... إلخ،

ب. تأشير اللجنة الأوروبية ومخططات نشاط التصدير.

ت. إعداد استراتيجية للمؤسسة ومشاريع الشراكة.

ث. البحث والتطوير، واليقظة التكنولوجية.

المطلب الثالث: أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

إن برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء في تطلعات الحكومة الجزائرية، من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها التنافسية وقد قامت بالعديد من البرامج نذكر منها:

أولا: برنامج التأهيل الصناعي 2001:

سعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عاملا والذي أشرفت عليه وزارة الصناعة إلى دعم هذه المؤسسات ومرافقتها لترقية التنافسية الصناعية، وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة محيطها بتكليف جميع مكوناته من أنشطة مالية ومصرفية وإدارية وجبائية

واجتماعية. وقدر المبلغ المخصص أربع مليارات دينار جزائري، خصص منه مبلغ 2مليار دينار جزائري لتأهيل المؤسسات، أما المبلغ المتبقي فخصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية.¹ يعتبر برنامج التأهيل الصناعي برنامج تطوير للمؤسسات من اجل تحسين تنافسيتها وليس الهدف منه ترقية الاستثمارات او مساعدة المؤسسات الفاشلة على تخطي فشلها، حيث تلعب الدولة دور الداعم للمؤسسات التي تستجيب لمعايير قبول التأهيل، إلا أن هذا البرنامج لم يعرف تقدما ملحوظا، فمن بين 1000 مؤسسة كان مقرر تأهيلها سنة 1998 لم يتم تأهيل سوى 10مؤسسات من القطاعين العام والخاص، في شهر مارس 2003 ، وحسب وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وجدت حوالي 199 مؤسسة أودعت ملفات طلب التأهيل، منها 14 مؤسسة فقط تستوفي شروط التأهيل التي حددتها وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة كما يلي:

1. أن تكون المؤسسة قد مارست النشاط على الأقل منذ 03 سنوات.

2. أن تكون المؤسسة تمارس نشاط صناعي أو مورد للخدمات المرتبطة بالصناعة.

3. أن تكون المؤسسة تشغل أزيد من 30 عامل، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أزيد من 10 عمال.

أهدافه:

تمثلت أهداف هذا البرنامج فيما يلي:

1. عصنة القطاع الصناعي بما يتناسب و المطلوب دوليا.

2. تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم و دفع الصناعات المنافسة.

3. تحسين قدرات المنافسة للمؤسسة الصناعية.

و لقد قامت وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني إمتد من سنة 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية و الخاصة، و الذي انقسم إلى ثلاث مراحل:

حيث شملت المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 إلى 2002 ، و الثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005 ، و الثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008² و هدف هذا البرنامج إلى تحديث أنظمة الإنتاج و تكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة، حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية، وعلى هذا الأساس يعتبر تأهيل المؤسسة الجزائرية عملية ضرورية لحمايتها من المنافسة الشديدة، و تحقيق بعض المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء و النمو.

ثانيا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. انبثق هذا البرنامج من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-2001 المؤرخ في 18 ديسمبر 2001 وهو الأداة التي وضعتها السلطات الجزائرية لتطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ينطلق هذا البرنامج من

¹ صالحى سلمى، مرجع سبق ذكره، ص:173.

² كربالي بغداد: نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، 2005، العدد 08 ، ص: 66 .

الحاجة المعلنة من طرف رؤساء المؤسسات للدعم العمومي لمواجهة التغيرات الحالية وامتصاص العجز المالي للمؤسسات الجزائرية فيما يخص التسيير وتوفير المرافق.

هناك مجموعة من التدابير المرافقة ذات الطابع غير المادي وممولة بشكل كلي أو جزئي من طرف السلطات العمومية صاحبة برنامج اعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم رسميا انطلاق:-
-الجزء الاول من البرنامج 25 فيفري 2007 وانتهى في 2010.

-الجزء الثاني في 2010 وانتهى في 2014 وقد سطر له غلاف مالي قدر ب386 مليار دينار جزائري، ويتم التنفيذ من خلال 5 فروع للوكالة في كل من عنابة والجزائر وسطيف ووهران وغرداية لتسهيل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهدفه الوصول إلى 1000 مؤسسة سنويا.
انطلق الجزء الثالث والخاص بعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2014 وانتهى في 2017.

أهدافه: تمثلت الأسباب الرئيسية لوضع البرنامج إلى التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا والتي تمثل 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تنفيذ البرامج الإعلامية والتحسيسية، ولتحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وتمكينها من مسايرة المعايير الدولية في التنظيم والإدارة، ولتمكنها من مواجهة تحديات العولمة وانفتاح الأسواق، والتغيرات التكنولوجية.

ثالثا: برامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة MEDA

إن انفتاح السوق أدى بالدولة إلى تحسين محيطها الكلي ومنح المؤسسات كل الإمكانيات الضرورية للوقوف في وجه المنافسة الأجنبية وحثها على التأهيل، التطوير وتنويع أنشطتها، وفي هذا السياق جاء برنامج التأهيل والذي عرف ببرنامج ميدا MEDA وانقسم الى:

1. برنامج ميدا 1 MEDA (1995-2000):

يعتبر برنامج ميدا الأداة المالية للاتحاد الاوربي لتنفيذ الشراكة الأورو متوسطية وأنشطتها وإرتكز هذا البرنامج على الأهداف التالية:

- أ. تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ب. دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ت. دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد منحت في اطار هذا البرنامج للجزائر مساعدات مالية قدرت بمبلغ 30.4 مليون أورو¹.

¹ بلال الشيخ وحزمة كلبوتي والمهدي حجاج: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يوم 6 و7 ديسمبر 2017.

2. برنامج ميدا 2 MEDA (2000-2006):

تم هذا البرنامج بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والمجموعة الأوروبية تحديدا وحدة تسيير برنامج أورو لتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة UGP-EDRme ومول البرنامج بميزانية في حدود 62.9 مليون أورو في إطار الشراكة الأورو-متوسطة وسير البرنامج من طرف فريق من الخبراء الجزائريين والأوروبيين مقره بالجزائر العاصمة ولديه 5 وكالات في المناطق التالية: الجزائر، عنابة، وهران وسطيف غرداية وقد مثل هذا البرنامج أرضية أولية مناسبة لتحسين تنافسية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، حيث تميز بتحقيق الكثير من عمليات التأهيل لفائدة 450 مؤسسة صغيرة والمتوسطة إلى نهاية شهر مارس 2007¹.

رابعا: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (PME2) 2009 - 2014:

عند نهاية برنامج ميدا تم الشروع في تطبيق برنامج آخر بالتعاون مع الاتحاد الأوربي التي تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب إرساء نظام للجودة والقياس على مستوى تلك المؤسسات ويمكن تلخيص أهداف البرنامج الأساسية كما يلي²:

1. تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسييرها.

2. التنسيق والمرافقة من طرف الجهات المعنية ممثلة في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

3. تأسيس نظام للجودة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استهدف هذا البرنامج تأهيل 500 مؤسسة صناعية وغير صناعية بقيمة إجمالية تقدر ب 44 مليون أورو وتقدر فترة البرنامج ب (04) سنوات³

¹ حنان جودي: مرجع سبق ذكره ، ص:44.

² سمية نصري وبشير زنافي، أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تحقيق الميزة تنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الوطنية ، مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد 54 ، 2017 ، ص261.

³ حنان جودي : مرجع سبق ذكره ، ص:55

خلاصة

تعددت المشاكل التي يواجهها صاحب المشروع أثناء إنشائه لمؤسسته وكذلك بعد الانطلاق في العمل، هذه المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيق نشاطها الاقتصادي، وتحد من إمكانية نموها واستمراريتها، تمس هذه المشاكل جميع جوانب المؤسسة كالتسويق والتسيير، التمويل والعقار... الخ، تنتج هذه المشاكل من عوامل داخلية كنقص خبرة المسير وقلة الموارد المالية والمادية وعوامل خارجية كتغير الظروف الاقتصادية والضغوط التنافسية والقوانين والتشريعات... الخ. من بين التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات التمويل حيث ان المؤسسة في بداية نشاطها لا تملك الضمانات الكافية لتغطية عملية تمويلها، وكذلك صعوبة حصولها على المورد البشري الكفاء لتنفيذ الأعمال بفعالية، وكذا مشكل تسويق مثل عدم توفر بيانات عن السوق وكذلك مشاكل العقار، بالإضافة الى غياب الروح المقاولاتية لدى الشباب من اجل اندفاع للعمل الحر.

لمواجهة هذه المشاكل والتحديات تسعى العديد من الدول إلى ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقطاع استراتيجي مهم وذلك لما يتمتع به من أهمية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومن هذا المبدأ جاء الاهتمام بموضوع المقاولاتية وتكريس الجهود من أجل زيادة وعي الشباب حول هذا الموضوع وتنمية الروح المقاولاتية لديهم، كما اهتمت بالشباب أصحاب الأفكار عن طريق توفير مجموعة من الهيئات التي تساعد في تجسيد أفكارهم ومراقبتهم من أجل إنجاح مشاريعهم، حيث تقدم هذه الهيئات الخدمات الضرورية التي يحتاجها المنشئ والمؤسسة المراد انشائها من خلال ثلاث مراحل (قبل الانشاء، خلال عملية الانشاء، وبعد عملية الانشاء) وتسعى من خلال ذلك إلى تذليل الصعوبات والمعوقات التي يواجهها صاحب المشروع، وكذلك توفير مناخ استثماري ملائم له وتدريبه من أجل تسيير مؤسسته على الوجه المطلوب.

قامت الجزائر كغيرها من الدول بالكثير من الاجراءات الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإعتبار قطاعا استراتيجيا بديل للمحروقات، من بين هذه الاجراءات انشاء العديد من الهيئات التي تهدف لمرافقة المقاول وقد اختلفت المهام والخدمات المقدمة من خلال هذه الهيئات، فمنها من تقدم الدعم المالي واخرى الدعم المعنوي والاستشارة واخرى توفر المقر للمؤسسة، وتهدف كلها لمرافقة المؤسسة والمقاول من اجل تسيير مؤسسته لتحقيق النجاح والتطور، ومن بين هذه الهيئات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا) والصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة ومركز التسهيل والحاضنة الاعمال....الخ، كما وضعت العديد من البرامج لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعادة تأهيلها.

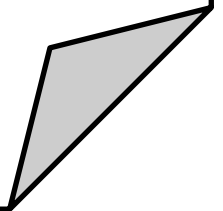
بالرغم من كل الجهود المبذولة إلا أنه لا يزال هناك عقبات تجعل المناخ الاستثماري لا يزال بعيدا عن الشكل المطلوب الذي يضمن نمو أحسن للمؤسسات مما يعود بالنفع على التنمية الوطنية.

الفصل الثاني :

الممارسات التسييرية

للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة المرافقة



تمهيد:

تضمن المؤسسة استمراريته ونموها في محيط تسوده المنافسة اذا كانت لها القدرة على التحكم في تقنيات التسيير المختلفة ولها القدرة على زيادة مداخيلها وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية، حيث تقول Traverso مؤلفة كتاب "دليل مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لنوم هانئ: "لقد رأيت العديد من المؤسسات الصغيرة تأتي وتذهب خلال ما يقرب من اثني عشر عاما، كثيرون هم الذين أتيحت لهم فرصة للاستمرار ولكنهم فشلوا في النهاية بسبب سوء السياسات أو سوء التسيير أو سوء التخطيط" أي أنّ نجاح المؤسسات له ارتباط وثيق بالممارسات التسييرية، ويقوم المالك بهذه الممارسات لأنه في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الذي يتولى تسيير مؤسسته بنفسه دون لجوئه الى مُسير آخر، فهو مالكا-المسير والذي تتأثر الممارسات التسييرية بشخصيته ومعارفه، كما أنه يوجد شقين للممارسات التسييرية الأول يتمثل في وظائف التسيير (التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة) أما الشق الثاني فيتمثل في وظائف المؤسسة (التسويق والإنتاج، المالية والموارد البشرية، تسيير العلاقات والجودة... إلخ) وسوف نتعرض من خلال هذا الفصل إلى بعض الممارسات التسييرية معتمدين على برنامج التكوين المقدم من طرف الهيئات المرافقة.

المبحث الأول: خصائص التسيير والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على الأساليب والتقنيات التسييرية الفعالة مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويعتبر التسيير المعيار الذي نحدد به فشل أو نجاح المؤسسة، لذلك ظهرت أهميته في الحياة المعاصرة، من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لماهيته وخصائصه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: ماهية التسيير.

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين موارد المؤسسة المالية والمادية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عبر مجموعة من العمليات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، من خلال هذا المطلب سنتطرق لتعريف التسيير وخصائصه.

أولاً: تعريف التسيير.

تعددت تعاريف التسيير بسبب انتمائه للعلوم الاجتماعية، وكذلك مفهومه الواسع فهو ليس مجرد مصطلح بل علم له أهميته، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ويشمل أهدافها وفلسفتها والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، وهو الإشراف على الأنشطة والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة¹. يمكن ذكر بعض تعاريف التسيير فيما يلي:

عرف فريديك تايلور التسيير على أنه التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به و التأكد من أنهم يؤدونه على أحسن وجه و أكفاً الطرق².

كما تم تعريفه بأنه عملية متميزة تتأثر بقيود البيئة وتسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسة ما أو جماعة من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة³.

¹ محمد خضر: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار ومكتبة الكندي، عمان، الأردن، 2015، ص:10.

² B Janakrim : Management and entrepreneurships, 1^{er} Edition, published by Anurag Jain for excle books, New Delhi, 2010, p :5.

³ مراد حسين علي: مبادئ الإدارة، ط1، دار غيداء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:13.

ويقصد به النشاط الذهني الإنساني الذي يتضمن التخطيط (planning)، التنظيم (organizing) والتوجيه (Directing)، الرقابة (controlling) والتنسيق (Co-Ordinating) والذي يقوم به المسؤولون في كافة المؤسسات، والذي يرمي إلى تحديد وتحقيق أهداف تلك المؤسسات بأكبر كفاءة ممكنة، وذلك عن طريق تجميع المدخلات (عناصر الإنتاج المادية والبشرية) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات) مرغوبة من قبل زبائن المؤسسة، وذلك بالاستخدام الأمثل لتلك المدخلات في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وينتهي ذلك النشاط الإداري باتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بأنشطة تلك المؤسسات¹.

أما بالنسبة للمسير فالتسيير هو أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءً عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب².

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

1. التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
2. التسيير يعتمد على النشاط الذهني للمسير.
3. يعتمد التسيير على الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني القدرة على إنجاز المهام بأقل تكلفة ممكنة والفعالية بلوغ الأهداف المرجوة.
4. التسيير عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتناسقة والتي تشمل التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة.

ثانياً: خصائص عملية التسيير.

تتميز عملية التسيير بمجموعة من الخصائص يمكن أن نذكر منها:

- 1- أن التسيير ليس محصوراً على كبار المسؤولين أو الأفراد الذين يحتلون المراكز المهمة في المؤسسة، بل أن الأنشطة التسييرية تنتشر في كافة المستويات ويشارك فيها كل موظف ولكن تزداد أهمية نشاط الموظف الإداري كلما ارتقى في الهرم الوظيفي من جهة وكلما زادت قدراته ومهاراته التسييرية ومسؤولياته من جهة أخرى.

¹مراد علي حسين: مرجع سبق ذكره، ص:14.

² كرم منصور غازي: مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص:13.

2- أن الأنشطة التسييرية تقوم بتحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة والوسائل اللازمة لتنفيذها وتكوين الهيكل الرسمي للسلطة بهدف تنسيق مكونات العمل واختيار الأفراد الملائمين وتهيئة الظروف المناسبة لهم واتخاذ القرارات لمواجهة الظروف¹.

كما تنتم العملية التسييرية بالخصائص التالية²:

1-الرسمية: تتم العملية التسييرية في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.

2-الاستمرارية: المسيرون يقومون بوظائفهم بشكل مستمر طيلة مدة حياة المؤسسة.

3-التسلسل: تندرج العملية التسييرية بين عدة مستويات تسييرية: العليا، الوسطى، التشغيلية.

4-التوازن: توزيع الجهد التسييري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية التسييرية نفسها.

5-الوضوح في تحديد الأهداف والخطط، السياسات والسلطات، المسؤوليات والمعايير الرقابية...

إلخ

6-الشمول لكل وظائف المؤسسة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المؤسسة إلا وتجد العملية التسييرية بكل وظائفها سابقة له أو متزامنة معه أو لاحقة عليه.

7-التداخل: تتميز العملية التسييرية بالتفاعل والتداخل إلى حد كبير.

8-العدالة: يجب أن تتصف العملية التسييرية والقائمون عليها من مسيرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد سلطاتها الرسمية وليس قبول العاملين بها.

¹ موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص:80.

² مدحت محمد أبو النصر: الادارة بالحوافز (اساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص:26-27.

المطلب الثاني: خصائص التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتمد الوظيفة التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفس المبادئ والأسس في المؤسسات الكبيرة الا أنها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

1. المركزية في اتخاذ القرارات: يرتبط تسيير المؤسسة بقيادتها، حيث عندما يجسد المقاتل أفكاره على أرض الواقع وينشئ مؤسسته يقوم بتسييرها ويعتبر المخطط، المنظم، القائد، المراقب ومدير الموارد البشرية وخبير العلاقات العامة من خلال التوجيه، التحكم والإرشاد، تقديم التوجيهات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي أنه هو من يملك أكبر جزء من المساهمات وسلطة اتخاذ القرار.

2. الجوارية: من أجل استمرارية المؤسسة الصغيرة وبلوغ أهدافها فإن المسير مطالب بتفعيل علاقاته مع الأطراف الخارجية لأجل الحصول على التمويل أو المساعدة في نشاط المؤسسة، بحيث يتبنى علاقة جوارية مباشرة مع الزبائن والموردين وباقي الشركاء الماليين، ويمثل المسير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العنصر الرئيس الذي تعود إليه مسؤولية الاتصال بكل الأطراف أصحاب المصلحة، ويقوم بجمع مجموعة من الاطراف عدة مرات سنويا لاستشارتهم ومناقشة الخطط وتحديثها كونه أساس تميز المؤسسة الصغيرة وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك لكفاءته الخاصة وقدرته على استيعاب التغيرات البيئية مما يساعده على صياغة ورقابة استراتيجية المؤسسة الحالية وإمكانية تحديثها وتقديم البدائل في حالات الإخفاق¹.

3. لديها قدرة كبيرة على الاستجابة للسوق ومعرفة احتياجات الزبائن حيث أن وتيرة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجعل من هذه المؤسسات في حاجة مستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والزبائن بما فيهم المحتملين- والموردين والمنافسة بشكل عام، أي أنها تحتاج إلى تحسين نظام معلوماتها وذلك بتوفير البيانات الدقيقة و الآنية لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق لوضع خطط المستقبل، ولتحمل أقل قدر من المخاطرة².

¹ أمينة رقاقي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من التسيير الخاص إلى التسيير الجوارى)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد 17 السداسي الثاني، 2017، ص: 215.

² سلطان محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، رسالة ماجستير تخصص الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 48.

4. عدم استخدام الاسلوب العلمي والعقلانية: أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم الطرق العلمية في التسيير ولكنها تعمل بعقلانية خاصة بها، كما أنها تستخدم التقنيات التسويقية بالرغم من أن لديها قوة استجابة للسوق ومعرفة جيدة بحاجات الزبائن مما يفيد بتخفيض تكاليف الصفقات حسب (Adam Smith) و (John Baptiste Say) ويزيد من الثقة لدى الزبائن ويعزز المعرفة الجيدة بالأسواق، حيث يتم التنسيق في المؤسسات الصغيرة باعتماد الإشراف المباشر المقترح من طرف (Mintzeberg) أو باستخدام أسلوب معايرة النهج عند التنسيق عن بعد حتى تكون التفاعلات بين المسير والتابعين شرعية، وبالتالي نستنتج بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر عقلانية.

5. اللارسمية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة وقدرتها على خلق الفرص وقدرتها على تحمل المخاطرة وذلك لأنها تتبنى نظاماً أقل تعقيداً يعتمد الطابع غير الرسمي¹.

6. عدم التخصص حيث يمكن لشخص واحد القيام بعدة أعمال.

7. تتبنى أسلوب استراتيجي بسيط بسبب محدودية القدرات الاستراتيجية لديها، فمثلاً لا يمكنها الاعتماد على استشاريين مختصين في مجال الاستراتيجية لبناء استراتيجيتها بسبب انخفاض قدرتها المالية.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدامها ضعيف للتكنولوجيا، كما أن بعض المؤسسات الصغيرة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة* دون إلزام بها كونها تستجيب بصفة دائمة لرغبات زبائنهم حيث تحسن من جودة منتجاتها، أما فيما يخص الاستراتيجية فإن سلوك المسير واستجابته تكون مبنية على الحدس كونه يفتقد إلى الطرق العلمية من أجل التخطيط الاستراتيجي**.

¹ Aylin Ates Patrizia Garengo Paola Cocca Umit Bititci, "The development of SME managerial practice for effective performance management", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 Iss ,2013, p:36 link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14626001311298402>

*مبادئ الجودة الشاملة هي: 1- مبدأ التركيز على الزبون. 2- مبدأ التركيز على العملية. 3- مبدأ التحسين المستمر. 4- القيادة الموجهة. 5- التخطيط الاستراتيجي. 6- اتخاذ القرار على أساس الحقائق. 7- مشاركة الأفراد العاملين.

**التخطيط الاستراتيجي: تخطيط طويل المدى وهو أسلوب عمل مبنى على تحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وتحديد مسار واستراتيجية المؤسسة التي تحقق لها أهدافها وتضمن استمراريتها.

المطلب الثالث: خصائص المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا يمكن الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الحديث عن المسير لهذه المؤسسات، ولا يمكن الحديث عن المسير دون الحديث عن المقاول فهذه المؤسسات تتميز بأن غالبيتها تدار من قبل مالكيها، حيث يلعب هذا الأخير الدور الرئيسي في إدارة وتوجيه هذا النوع من المؤسسات¹

أولاً: الفرق بين المقاول والمسير.

يمكن الفرق بين المقاول والمسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار المقاول ذو توجه إبداعي، أما المسير فتوجهه نحو العمليات الروتينية إذ يعتبر المقاول من أكثر المفاهيم التي وقع حولها الجدل فهناك من يرى أنه شخصية موجهة للإنتاج، العمل والإبداع، وهناك من يراه الرائد في الابتكار والإبداع أو له القدرة على إنشاء المؤسسات والقادر على مواجهة مخاطر السوق، إذن يمكن القول أن المقاول هو المسؤول عن الابتكار ويتميز بأنه يجيد تصور كل جديد، له ثقة كبيرة بنفسه، متحمس وعنيد، يحب حل المشاكل، ويحب أن يسير الأمور، يحارب الروتين ويواجه الصعاب وهو لا يمثل فقط روح المؤسسة بل يجسدها في إنشاء وتسيير مؤسسته وهو أكبر من أن يكون مسير بسيط لمؤسسة أو مجرد مسير مالك².

يظهر التحليل النظري مدى صعوبة التفريق بين هذين الشخصين، فالمالك-المسير يؤدي أدوار ريادية وبالتالي يعتبر مقاول وفي نفس الوقت كما قد يكتفي بعد إنشائه للمؤسسة بممارسة أدوار روتينية تتصف بالاستمرارية والرتابة والتكرار؛ هناك من يمتلك مؤسسة صغيرة أو متوسطة لا يحمل معطيات الريادة الشخصية أو السلوكية أو أن البعض منهم كان ريادياً عند بدء العمل ولكنه أصبح مسيراً عادياً بحكم الممارسة التسييرية الطويلة، يمكن أن نبين الأصناف التي يتخذها مسير المؤسسة في الجدول التالي:

¹ كعواش جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص: 70.

² أحسن جميلة وعامر عامر احمد: خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بين التميز والاختلاف مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المالية والاسواق، جامعة مستغانم، المجلد 2، العدد 1، 2015، ص: 236.

الجدول رقم (02، 01): الاصناف التي يتخذها مسير المؤسسة.

مقال-مسير	يبحث عن النمو، لديه سلوك المبدع المبتكر
مقال	يبحث قبل كل شيء عن مصدر للدخل والعمل، ويعمل على تحقيق أهدافه بما يوافق شخصيته، ينشأ أو يمتلك مؤسسة
مسير	هو من يسير مؤسسة غيره

Source: Dominique ARBOUR, Les systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME : Déterminants et conséquence au niveau individuel, Mémoire, université laval, quebec, 2008, p :17.

ثانيا: تصنيفات المقال (الريادي):

منذ أن قام Richad Cantillon بوضع تصنيف للمقاولين بإدخال مفهوم المقال في النظرية الاقتصادية في كتابه « Essai sur la nature du commerce en général » سنة 1755¹ أطلق بعد ذلك الباحثين في مجال المقاولاتية خيالهم لوضع تصنيفات للمقاولين بالاعتماد على مؤشرات ومتغيرات مختلفة، سواء ما تعلق منها بالمقال نفسه (الخلفية الاجتماعية والتاريخية، الابتكار، محيطه الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي... إلخ) أو ما تعلق منها بمؤسسته (أسلوب التسيير، تسيير الموارد البشرية... إلخ) فهناك العديد من التصنيفات المتعلقة بالمقال التي تم وضعها من قبل الباحثين أهمها:

1- تصنيف سميث: يعتبر آدم سميث أول من طور تصنيف المقاولين إلى صنفين، المقال الحرفي هو شخص ذو حرفة يبدأ مشروع ومقال انتهازي هو الذي ينتهز الفرصة ويبحث عن الابتكار وقد أضاف فيما بعد صنف جديد أطلق عليه اسم المقال التكنولوجي².

2- تصنيف A. Schumpeter: سنة 1935 قام هذا الأخير بلورة مقاربة تتعلق بوظائفه الاقتصادية وتأخذ بعين الاعتبار موقعه الاجتماعي وبين 04 معالم للمقال هي:

- المنتج المسوق: يقدم مشروع رأسمالي هدفه تعظيم الأرباح، ويمارس فيه وظائف متعددة.
- قبطان الصناعة: هدفه اكتساب مشروع خاص حيث يراقب كافة الإجراءات ويملك حق التأثير فيها وفي المشروع.

¹ Papillon.J.C -Economie de l'entreprise :De l'entrepreneur à la gouvernance-LITEC, Paris 1995,P2.

² Louis jacques filion: op cit; p6

ت. المدير الموظف: يمتلك قانون أساسي خاص به وقد يهتم أولاً بنتائج المؤسسة وفعاله ليست رأسمالية.

ث. المقال المشارك: يلعب دور مهم في تأسيس المشروع يشارك في انطلاقه ثم ينسحب لينطلق في بعث مشروع آخر.

3-تصنيف جاكين لوفر: قامت "جاكين لوفر" سنة 1975 بدراسة على 60 حالة لإنشاء المؤسسات امتدت من 1950 إلى 1970 وقد صنفت إثرها المقال على أساس العلاقة بين نمو المؤسسة وشخصية المقال إلى:

أ. المقال المبدع: حيث تكون في مدرسة أو جامعة وحقق مسار مهني لامع في مؤسسة كبيرة، هذا النوع من المقالين تحركه حاجات الانشاء والتحقيق، الإنجاز والسلطة، هذه الأهداف تدور حول التطوير والابداع.

ب. المقال المالك المتوجه نحو النمو: هدف هذا المقال النمو، كما يلاحظ حاجته الى السلطة، وتطرح معه إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين الملكية والنمو.

ت. المقال الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية: ان هذا المقال يختار هدف الاستقلالية، ويرفض النمو الذي يتعارض مع الاستقلالية، ان أهدافه تركز حول حاجات السلطة.

ث. المقال الحرفي: ان الدافع الأساسي من وراء انشاء مؤسسته هو الحاجة الى الاستقلالية المهنية، اما الأهداف الأخرى فهي البقاء والاستمرارية ويتم ذلك عن طريق البحث عن وضعية محمية في السوق، وتعتبر الاستقلالية عنده اهم من النجاعة الاقتصادية.

4-تصنيف Miles et Snow: توصل الباحثان من خلال دراستهما على 241 مقال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في Qubec إلى أن هناك أربعة أصناف للمقالين نذكرهم فيما يلي¹:

أ. **المنقب والباحث:** يبحث هذا الصنف عن التجديد الدائم (في المنتج، عملية الإنتاج...)، رغم عدم تأكده من قدرته على تجسيد المشروع على أرض الواقع، يتلاءم هذا الصنف مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية، التي تكون تكاليفها تتجاوز القدرات الفردية، حيث يقوم هذا المقال بخلق مؤسسة تتجاوز الامكانيات الفردية وبيعها، غالبا ما تشتري هذه المشاريع من المجمعات الصناعية الكبرى.

¹ كعواش جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

ب. **المبتكر:** يبحث هذا الصنف كذلك عن الابتكارات ولكن يذهب الى أبعد ما يمكن في العمليات الريادية يهتم بمراحل إنشاء المؤسسة، من الفكرة حتى تطويرها وتنفيذها، كما أنه يملك قدرات تكنولوجية وتنافسية عالية بالإضافة إلى امتلاكه لميزانية بحث وتطوير معتبرة.

ت. **التابع:** هذا الصنف من المقاولين يقوم بتقليد وتتبع الابتكارات، التي تظهر في السوق ويقوم بتحسين هذه الابتكارات ويضع لمستته عليها، يركز على مشاكل الإدارة مما يقلل من التكاليف.

ث. **المتفاعل:** يتبع هذا الصنف استراتيجيات نمو ناتجة عن رد الفعل للتكيف مع الوقائع التي تحدث في السوق الذي ينشط فيه.

ج. **5- تصنيف M. Marchesnay :** حدد Marchesnay نوعين من المقاولين¹:

أ. المقاول PIC: هذا النوع من المقاولين يفضل الديمومة والاستمرارية (La pérennité)، التحرر (L'indépendance)، والنمو (La croissance).

ب. المقاول CAP: هذا النوع من المقاولين يفضل النمو (La croissance)، الاستقلالية (Autonomie)، الديمومة والاستمرار (la pérennité).

6- تصنيف L.J Filion: توصل الباحث من خلال دراسة عينة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة Qubec إلى ستة أصناف من المقاولين:

أ. **الخطاب:** لا يحب هذا الصنف الاختلاط كثيرا بالناس، فهو يرى أن الحديث مع الغير يضيع له وقته وهو يملك قدرة عملية كبيرة، يحب عمله ويقوم به بشكل جيد.

ب. **الفراشة:** هذا الصنف يحب المشاركة بكثافة لكن لا يدوم ذلك كثيرا فهو يقوم بإنشاء مؤسسة ثم يقوم ببيعها، يقوم بشراء المؤسسات التي تواجه الصعوبات حيث يخفض تكاليف التشغيل، يحدث بعض التغيرات المهمة ثم يقوم ببيعها فهو يستطيع تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات في السوق.

ت. **الطلاق:** هذا النوع يحب الترفيه والتسلية، ينظر للمؤسسة كمصدر للأموال لتغطية مصاريفه لممارسة أنشطته المفضلة، حيث يعمل بجد بشكل دوري خلال فترة زمنية من السنة وبعدها يتفرغ لممارسة أنشطته.

¹ أحسن جميلة وعامر عامر احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

ث. المتعدد الحرف: يكرس هذا الصنف كل وقته للمؤسسة، كما أنه يملك عمل آخر، لأنه يرى أن ذلك يوفر الأمان للمؤسسة ويمكنها من الحصول على الدعم اللازم، كما أنه يستثمر كل موارده في المؤسسة لأنه يرى أنها المكان الذي يستطيع فيه تحقيق طموحه وتطلعاته.

ج. المهتد: حلم هذا الصنف إنشاء مؤسسته الخاصة وكل شيء في حياته يصبح مستمد من هذا الاكتشاف المهم، لأنها تمثل بداية مساره المهني، فنجاح المؤسسة يعبر عن مدى نجاحه الشخصي، فهو مرتبط بعمق مع المؤسسة التي أنشأها.

ح. المبتشر: هذا الصنف ينشئ مؤسسته بنفسه ويقوم بشراء مؤسسة أخرى ويحولها بشكل كبير عما كانت عليه، يعرف جيدا منتجاته وأسواقه، يكون مقتنع بشكل كبير بأن ما يقوم به يعتبر مهم بالنسبة لمجتمعه.

مما سبق نستنتج وجود العديد من التصنيفات للمقاول فقد يكون يحمل شهادة جامعية او يمكن ان يكون لديه خبرة او انه ورث مؤسسة عن عائلته لذا لا يمكن ان نربط توجه ونجاح مؤسسة بتصنيف معين للمقاول.

المبحث الثاني: عجلة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتم العملية التسييرية من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة والمترابطة فيما بينها وقد اتفق العديد من علماء الادارة على أن عددها أربعة وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وهناك من صنفها إلى خمس وظائف أو حتى سبعة، إن هذه الوظائف التسييرية الأربعة (التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة) نسيج متشابك من العلاقات لا بد أن يكون متلائما مع العوامل المحيطة به ومستجدات الظروف المحيطة ولا يمكن النظر إلى أي من هذه المهام التسييرية بمعزل عن بعضها البعض وعما حولها فهذه الوظائف لا بد من تقييمها مجتمعة في ظل الظروف المحيطة¹

المطلب الأول: عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف التسييرية، فهي تعتبر الخطوة الأولى و الأساسية التي تقوم عليها العملية التسييرية، من خلال التخطيط تسعى المنظمة لتحديد مستقبلها، نتطرق في هذا المطلب لبعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط.

¹ مالكوم شافو: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الاولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص:4.

أولاً: تعريف عملية التخطيط.

يوجد العديد من التعاريف لعملية التخطيط نذكر منها:

يعرف التخطيط على أنه عملية تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها وتوضيح الأنشطة والفعاليات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ونتائجها¹.

كما يعرف التخطيط بأنه عملية تجسيد الأهداف بخطة عمل قابلة للتنفيذ وضمن الإمكانيات المتاحة ويكون هذا التجسيد بإلقاء الضوء على المسار الذي سوف تسير عليه المؤسسة من خلال عملية التنبؤ التي تسبق انشاء المؤسسة وترافق نموها، وكذلك تحليل المشاكل باستقصاء وتجميع البيانات ومعالجة المعلومات واستقراء الواقع قصد وضع الأهداف وصياغتها في خطط قابلة للتنفيذ².

تعرف كذلك عملية التخطيط بأنها: تحديد مقدما ما يجب وكيفية القيام به في الزمن اللازم ومن الذي سيقوم به لأنه يجسر الفجوة بين ما نحن عليه وبين ما نريد تحقيقه ويعدّ في الواقع ممارسة التبصر³.

ومما سبق يمكن القول أنّ عملية التخطيط هي عملية اختيار مجموعة من الأهداف وتحديد المسار لتحقيقها.

ثانياً: أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا تقتصر عملية التخطيط على المؤسسات الكبيرة فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج كذلك إلى خطة تسير وفقها، تحدد لها المسار الصحيح الذي عليها أن تسلكه، يمكن أن نلخص أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

1- يساهم في وضع أهداف واضحة ومتناسقة للعمل، تحدد من خلالها مختلف الاتجاهات مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:20.

² كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: ادارة المشروعات الصغيرة (من الالف الى النون)، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:129.

³ كعواش جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص:138

2-يساعد على التفكير المنظم ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية.

3-يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانيات الضرورية.

4-يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة، حيث أنه يجعل كل المهام الوظيفية، السلطة والتنظيم، نظم الاستخدام، المكافأة والانضباط حصيلة تفكير عقلاني وموضوع مراجعة وبذلك نضمن تكريس الاستقرار وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.¹

5- توقع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة سواء من حيث التكنولوجيا أو التطور التقني أو على الصعيد الاقتصادي، او على طبيعة السوق أو السياسات الحكومية أو الموارد التي سوف تستخدمها المؤسسة، لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرة المسير على إنجاز أهدافه بالإضافة إلى أن الموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفه سواء كانت موارد بشرية أو مادية لها ارتباطا كبيرا بقدرته على إنجاز أهدافه.²

بالرغم من أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الا أن العديد من مسيري هذه المؤسسات لا يقوم بالتخطيط.

ثالثا: أسباب عدم قيام بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط.

لا يقوم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التخطيط لعدة اسباب نذكر منها:

1-عدم الحاجة إلى تخطيط أو إلى خطة: هي واحدة من أهم الحجج لعدم التخطيط من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد يرتبط ذلك بحجم المؤسسة، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توظف الكثير من العمال و ليس لديها النية في التوجه نحو التمويل الخارجي، لذلك تعتقد أنها ليست بحاجة لخطة عمل، وقد يعتقد بعض المسيرين أن المؤسسة يمكن أن تنمو وتزدهر حتى بدون خطة.

¹مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات و مبادئ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص.72.

²كاسر نصر منصورو شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص:130

2-الانشغال بالعملية الإنتاجية: الكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منشغلين بأداء الأعمال اليومية بشكل مستمر، وبالتالي فهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بأي نشاط إضافي أو إعداد خطة عمل، فهم يقومون وبشكل يومي بمجموعة غير منتهية من الأنشطة، وفي هذه الحالة يكون المسير دائما غير جاهز لأي تغير او مشكل يطرأ على المؤسسة وسبب ذلك راجع في المقام الأول ان المقاول لا يفكر في المستقبل و لا التخطيط له .

3-التخطيط لا يحقق النتائج: الذين يملكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أشخاص عمليين ويركزون على النتائج، يريدون نتائج ملموسة لجهودهم في أقرب وقت ممكن، وبالتالي فهم ينظرون إلى فكرة الجلوس والقيام ببعض الافتراضات التي قد لا تحدث أبدا على أنها ممارسة عقيمة.

4-عدم الدراية بنظام وخطوات التخطيط: تعتبر عملية وضع خطة شاملة عملية شاقة، وقد يبدو من الصعب إن لم يكن من المستحيل لشخص لا يملك أي خبرة سابقة في التخطيط القيام بهذه الممارسة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بالتخطيط إذا كانت لديهم خبرة في النماذج المتأتية عن تجربة سابقة في العمل¹.

رابعا: مراحل عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التخطيط عملية إدارية حيوية تحتاج الوقت والجهد وهي تتم عبر مراحل تتمثل في:

1. اغتنام الفرص: الخطوة الأولى في التخطيط هي إدراك الفرص المناسبة واغتنامها لتشكيل خطة جيدة.

2. تحديد الأهداف: تحديد الأهداف التنظيمية التي تحدد النتائج المتوقعة وتشير إلى ما يجب التركيز عليه وما يمكن تحقيقه من مختلف أنواع الخطط حيث تقدم ما يلي:

أ. النتيجة النهائية للتخطيط.

ب. المبادئ التوجيهية لتخصيص الموارد، طبيعة العمل وجدوله الزمني.

ت. يجب أن تكون محددة وواضحة.

ث. يجب على المسير حل المشاكل المتوقعة في المستقبل لذا عليه جمع البيانات والمعلومات وتحديدّها.

¹ Cadden, D. T., & L. Lueder, S, Small Business Management in the 21st Century, Saylor Foundation, 2012, p: 219.220.

3. تحديد عناصر التخطيط:

يتم ذلك من خلال التنبؤ بالظروف التي تؤثر على تحقيق الأهداف وذلك من خلال:

أ. **العوامل الخارجية:** (السياسية الاجتماعية التكنولوجية، سياسات الحكومة، شدة المنافسة).

ب. **العوامل الداخلية:** (سياسات وإجراءات المؤسسة ومواردها المختلفة)

يجب أخذ العوامل الداخلية والخارجية بعين الاعتبار خلال صياغة الخطة فالتنبؤ والفهم الشخصي للخطة يجعلها أكثر تنسيقاً.¹

4. **تحديد الوسائل البديلة:** تتمثل هذه الخطوة في فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف والمشكلة ليست العثور على بدائل ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

5. **تقييم الوسائل البديلة:** تقوم هذه الخطوة بتقييم الوسائل البديلة عن طريق فحص نقاط القوة ونقاط الضعف في كل بديل ووزن كل عامل من العوامل في ضوء أهداف وافتراسات التخطيط.

6. **القرار (اختيار البديل الأمثل):** اختيار القرار أي اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المناسب²

7. **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

8. **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثلاً هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها³.

المطلب الثاني: عملية التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير حيث يتم من خلاله تحديد المهام والأفراد المسؤولين عليها، بمعنى تحديد المسؤوليات والسلطات من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي، الذي يحدد أنشطة المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹ Rajul Dutt: krishna's Principles Management, 1^{er} Edition, krishina prakashan media (p), Meerut, India 2008), p37

² محمد الفاتح محمود المغربي: اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:71.

³ محمد سرور الحريري: الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015، ص:63.

أولاً: تعريف التنظيم.

تعددت تعاريف التنظيم نذكر البعض منها فيما يلي:

تعريف هنري فايول: حسب هنري فايول التنظيم هو إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها، من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، و على المسير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها البعض.

تعريف Mc Farland: التنظيم هو مجموعة محددة من الأشخاص يساهمون بجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

يعرف كذلك بكونه العملية التي تضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط، ويضيف أن المسير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال (النشاطات)، تعيين الأفراد وإسنادهم بالتكنولوجيا والموارد².

يقصد به مجموعة أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول لأهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة³.

فالتنظيم بوصفه وظيفة إدارية يهتم بصياغة وإيجاد لوائح واضحة تتعلق بتوزيع المهام وأدائها⁴.

مما سبق يمكن القول أن التنظيم هو العملية التي تعنى بتقسيم المهام وتخصيص الموارد في المؤسسة من أجل الوصول لأهداف محددة.

ثانياً: خطوات التنظيم.

تتم العملية التنظيمية من خلال الخطوات التالية⁵:

1- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها بالاستناد لأهداف المؤسسة.

¹ B Janakrim, op.cit,p.61

² صلاح عبد القادر نعيبي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، عمان الاردن، 2008، ص:120.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص:360.

⁴ مالكوم شاوف: مرجع سبق ذكره، ص:360.

⁵ صلاح عبد القادر النعيبي: مرجع سبق ذكره، ص: 120-121.

2- تخصيص هذه النشاطات لمواقع معينة منها: إدارات، أقسام، ووحدات... كما يكلف أفراد بإنجاز المهام التي تتضمنها هذه النشاطات.

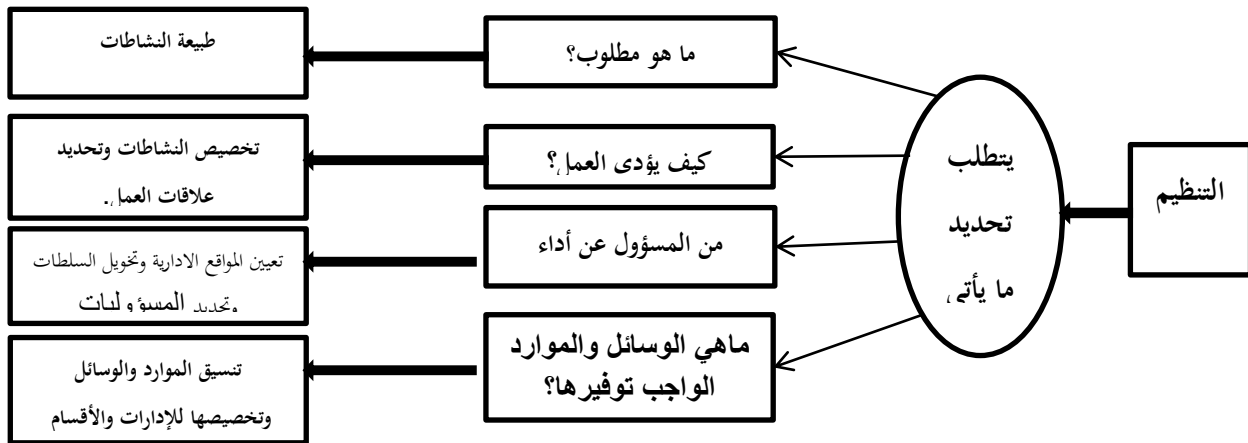
3- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسيه وإنجاز المطلوب.

4- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.

5- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

ويوضح الشكل التالي خطوات العملية التنظيمية:

الشكل رقم (02، 01): خطوات عملية التنظيم



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص: 121.

ثانيا: الفرق بين التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنظيم في المؤسسات الكبيرة.

يوجد فروق بين التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة نذكر منها:

1- يظهر في المؤسسات الكبيرة وجود هيكل تنظيمي معقد، اما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تعتمد على المسير او القليل من الافراد لتسيير نظامها بكافة تفاصيله.

2-يسود في المؤسسات الكبيرة تقسيم العمل في حين تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوكيل عدة أعمال لفرد واحد، وعلى ذلك يوجد في المؤسسات الكبيرة عدد كبير من الأقسام، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يوجد بها عدد قليل من الأقسام.

3-تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأواصر الشخصية القوية التي لا تكاد توجد في المؤسسات الكبيرة الامر الذي يظهر أثره على عمليات التوجيه والإشراف، حيث تتم هذه العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الاتصال الشخصي المباشر، في حين انها تتم في المؤسسات الكبيرة بشكل رسمي وغير شخصي، كما تظهر سياسة التفويض على نطاق محدود في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكون هناك مشاكل اقل في التنسيق، وهو ما يظهر عكسه في المؤسسات الكبيرة.

4-تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة قليلة من إضفاء الرسمية، فالكثير من العمليات تكون غير رسمية، بالإضافة إلى وجود درجة عالية من المرونة، في حين تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن لديها عدد قليل من الأفراد مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لذلك لا يوجد قدر كبير من مشاكل لتطوير الهيكل التنظيمي، فهذا النوع من المؤسسات يتميز بقلّة المستويات الإدارية، درجة تعقيد قليلة، بساطة وارتباط هياكلها التنظيمية بشكل كبير بتوجهات وأهداف المسير فهو الذي يشرف على جميع المهام والأنشطة، حيث على عكس المؤسسات الكبيرة التي يتم فيها تحديد ووصف كل وظيفة، وتوزيعها على أقسام مستقلة (قسم الانتاج، قسم التسويق، قسم الموارد البشرية...الخ) يرأس كل واحدة منها مسير، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون هذا غير عملي فهذه المؤسسات تتميز بقلّة المستويات الهرمية، ومركزية صنع القرار، فالمالك-المسير يشرف على جميع الأنشطة والمهام ومعظم السلطات والمسؤوليات تكون محصورة في يده أو في يد فريق إدارة صغير، فهذه المؤسسات التي لديها بنية بسيطة تتألف من المالك-المسير والعمال تملك هيكل تنظيمي بسيط، فيه عدد قليل من الأقسام، نطاق الإشراف والسلطة المركزية تكون محصورة في يد شخص واحد مع قليل من الرسمية، وهذا الهيكل التنظيمي هو الأكثر استخداما من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يكون المالك والمسير هو شخص واحد ومع نمو المؤسسة فإن شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي سوف يتغير ويصبح أكثر رسمية وأكبر حجما¹.

¹ كعواش جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص:153.

المطلب الثالث: عمليتي التوجيه والرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد عملية التخطيط والتنظيم تأتي وظيفتي التوجيه والرقابة لتكتمل عجلة التسيير، فالتوجيه هو عملية ابلاغ الافراد ما يجب عمله وتؤكد من انهم يقومون به ويتم ذلك من خلال عمليتي القيادة والاتصال.

أولاً: عملية التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تأتي وظيفة التوجيه بعد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين حيث يتم توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف.

1-تعريف عملية التوجيه:

يمكن تعريف عملية التوجيه كما يلي:

يعرف التوجيه على أنه إرشاد المرؤوسين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف، فالتوجيه ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين لتنفيذ أعمالهم¹

يعرف كذلك بأنه وظيفة معقدة تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المديين القصير والطويل².

مما سبق التوجيه هو إرشاد الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات من أجل تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف.

إن التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو جزء من عمل ميسر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعندما يتم اتخاذ القرارات يجب تجسيدها في شكل أنشطة وتنفيذها بشكل مناسب وإلا فإنه لا جدوى منها، فالتنفيذ الفعال للقرارات من الممكن تحقيقه عن طريق التوجيه، هذه الوظيفة تعمل على

¹ عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، ط1، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص:210.

² Havinal veerabhadrapa , Mangement and Fntrepreneurship, published by New age International Limited, New Delhi,2009 ,p:71.

إنجاز العمليات التي تم التخطيط لها بشكل صحيح، فالدور الأكثر أهمية للمسير في النهاية هو النجاح في تحقيق الأهداف عن طريق المرؤوسين¹.

2- أهمية التوجيه:

تتمثل أهمية التوجيه في:

- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم والشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- يساعد التوجيه المرؤوسين في التغلب على نقاط ضعفهم وحل المشكلات التي تواجههم، وأداء مهامهم على احسن وجه، وذلك من خلال التوجيه المستمر للمسير ويساعد التوجيه المرؤوسين الجدد على الاندماج بسرعة في وظائفهم.
- يقلل من الانحراف عن تحقيق الهدف وذلك من خلال توجيه المرؤوسين أثناء أداء أعمالهم.
- إن التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلا أن المسير حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرهم وينمي مهارتهم².
- تتم عملية التوجيه من خلال مجموعة من أدوات يتحكم بواسطتها الرئيس في المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة وتتمثل في القيادة الكفوة والاتصال الفعال.

أ-القيادة:

يرتبط نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرة قيادتها على رسم المسارات الصحيحة وتوجيه الموارد المختلفة نحو تحقيق الأهداف بدقة وفعالية، وتعرف القيادة كما يلي:

تعرف القيادة على انها عملية تأثير فرد ما على جماعة من أجل تحقيق هدف مشترك¹.

¹كعواش جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص:157.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مرجع سبق ذكره، ص:108.

كما تعرف بأنها عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها².

وتعرف على أنها: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية ودون التزام قانوني.³

-أنماط القيادة: تتطلب ظروف كل مؤسسة أسلوب قيادة خاص، بجانب الاهتمام بالعوامل النفسية لمالك-مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيكون من المهم كذلك الاهتمام بالعوامل السياقية والهيكلية للتنبؤ بالأساليب القيادية المناسبة⁴، وفي هذا السياق نجد العديد من التصنيفات للقيادة المتبعة نذكر منها:

■ القيادة الأوتوقراطية (القيادة الاستبدادية، القيادة المتسلطة، القيادة الديكتاتورية): يركز هذا الأسلوب من القيادة على استعمال القادة لسلطتهم الرسمية من أجل إجبار المرؤوسين على طاعة أوامره في انجاز الأعمال⁵.

■ القيادة الديمقراطية: تتم القيادة الديمقراطية من خلال مشاركة المعلومات والمساهمة في اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين، وتختلف المشاركة تبعاً لقوة القائد، الأولويات، المعتقدات وطبيعة القرار، ويستعمل هذا الأسلوب عادة عندما يملك القائد جزء من المعلومة، ويملك المرؤوسين الجزء الآخر إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يواجه بعض الصعاب، إذا تعددت الآراء ولم يتضح مسار اتخاذ القرار⁶.

¹ Mitra Madanchian and Hamed Taherdoost: Role of Leadership in Small and Medium Enterprises (SMEs) , International Journal of Economics and Management Systems, vol2, 2017, p :240.

² علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص: 708.

³ كمال برباوي: دور الانماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة بشار، 2013، ص:147.

⁴ كعواش جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص:158.

⁵ كمل برباوي، مرجع سبق ذكره، ص:148.

⁶ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الادارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص:463.

■ القيادة الحرة: تشترك أنماط القيادة الثلاث (الحرية والديمقراطية واللاتوقراطية) في أنها تهدف لتوجه مجهودات العمال من خلال التأثير في سلوكهم، غير أن كل نمط يركز اهتمامه على عنصر معين، فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، القيادة اللاتوقراطية تركز على الإنتاج، ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه، ان اتجاه القائد الذي يتبع نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد الى مروؤوسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لمروؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل¹.

ب-الاتصال: يوجد العديد من التعاريف لعملية الاتصال ممكن أن نذكر منها:

يعرف الاتصال على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه².

ويعرف كذلك على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير³.

فالالاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال علامات وإشارات أو رموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين⁴.

مما سبق يمكن القول أن الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل بهدف نقل المعلومة من فرد لآخر ضمن قنوات اتصالية لتحقيق أهداف محددة.

-الاتصال الرسمي: ويتكون من القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة، يتصل الأفراد ببعضهم البعض من خلالها وذلك لإتمام علاقات العمل وإنجاز المهام المطلوبة.

-الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم بين الأفراد -رؤساء ومروؤوسين وزملاءهم-، وهو يتضمن إلى جانب العمل علاقات شخصية واجتماعية. كما يلاحظ أنه لا توجد قنوات محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية، حيث يجري بشكل عفوي وغير رسمي

¹كمال بريوي، مرجع سبق ذكره، ص:148.

²ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص:164.

³محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص:15.

⁴ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص:13.

وغير مكتوب وغير محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل غير الرسمي، وإنما هو يستمر وينقطع، ينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم غير الرسمي¹.

ثانياً: عملية الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة للتسيير وهي الوجه الآخر للتخطيط، من خلالها يتم تصحيح مسار العمل، يمكن تعريف الرقابة كما يلي:

الرقابة عملية مستمرة تبدأ مع وضع الخطط فبدون خطط واضحة وأهداف يمكن قياسها لا يمكن الحديث عن الرقابة، فالأهداف الموضوعية تخصص للعملية الرقابية لبدء التنفيذ، ومن ثم قياس الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ تطلب الأمر ذلك². كما يمكن تعريفها على أنها عملية التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، حيث تهدف للكشف عن نقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها³.

يمكن القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن التقدم المنجز يكون في اتجاه تحقيق الأهداف والغايات والتصرف لتصحيح الانحرافات من خلال ثلاث عناصر هي:

1- وضع معايير الأداء.

2- القياس الحالي للأداء ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية.

3- التصرف لتصحيح الأداء الذي لا يحقق معايير الأداء الموضوعية.

هناك خصوصية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بوظيفة الرقابة من حيث التكاليف المترتبة عليها. فنظام الرقابة الفعال يحتاج إلى بنية تحتية تتوفر على حد أدنى للمعلومات، إن توفيرها يتطلب تكلفة قد لا تستطيع هذه المؤسسات تغطيتها، بسبب قلة مواردها المالية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

¹ على محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الكويت، 1982.

² طاهر منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص: 360.

³ غول فرحات: مرجع سبق ذكره، ص: 33.

إن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون من الصعب جدا تحمل تكاليف بناء نظام رقابة فعال يعمل على جمع المعلومات اللازمة للرقابة على الأنشطة، كما ان حجمها يجعلها تستعمل تقنيات بسيطة لعملية الرقابة، فهي تعتمد على رقابة غير الرسمية والتي تتم بوسائل شبه شخصية.

تعرفنا من خلال هذا المبحث على الوظائف الأساسية للتسيير المتمثلة في التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة، تتم العملية التسييرية بربط هذه الوظائف مع وظائف المؤسسة (التسويق والانتاج والموارد البشرية...الج)، ولكي يقوم المسير بالعملية التسييرية بكفاءة وفعالية يجب عليه زيادة معارفه التسييرية من خلال حضوره دورات تكوينية تهتم بذلك كالبرنامج التكويني "SIYB" "حسن تسيير مؤسستك".

المبحث الثالث: أساسيات بعض التقنيات التسييرية المقدمة في البرنامج التكويني Start and improve your business (ابدأ وحسن تسيير مؤسستك) (SIYB)

يساهم البرنامج التكويني SIYB في زيادة معارف المسير حول التقنيات المتعلقة بوظائف المؤسسة، كما يمكنه من اكتساب المهارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه، حيث يعرض هذا البرنامج المبادئ الأساسية لتحسين تسيير المؤسسة ويشمل التسويق والإنتاج والمالية... إلخ، نتعرض لأساسيات هذه التقنيات في هذا المبحث.

المطلب الاول: مفهوم البرنامج التكويني SIYB لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قام المكتب الدولي للشغل ILO بتطوير مجموعة من البرامج لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها برنامج (SIYB (Start and improve your business) وتعني ابدأ وحسن تسيير مؤسستك، ، وزع هذا البرنامج على أكثر من 80 دولة في العالم (أوروبا، إفريقيا، آسيا، أمريكا اللاتينية).

أولا: نبذة حول برنامج SIYB:

يعود أصل برنامج SIYB إلى الحقبة التكوينية لتسيير الأعمال تدعى (Look After your firm) أي (اعتني بمؤسستك) طورت من طرف الفيدرالية السويدية للعمال (Swedish Employer's Fédération) سنة 1970.

-في سنة 1977 تم تكييفها من قبل المنظمة الدولية للعمل لتلبية احتياجات أصحاب المؤسسات الصغيرة في البلدان المتخلفة وسميت (Improved your Business) IYB أي (حسن عملك).

- في أوائل التسعينات تم تطوير حقيبة تدريبية سميت SYB(Start your business) أي (ابدأ عملك) لاستكمال الحقيبة التدريبية (IYB).
- وفي عام 1998 تم تطوير الحقيبة التكوينية GYB (Generate Your Business) أي (أنشئ عملك) في جنوب وشرق إفريقيا.
- وفي عام 1999 جمعت منظمة العمل الدولية الحقائق التكوينية GYB و SYB و IYB في حقيبة تكوينية متكاملة SIYB(Start and Improve Your Business) اي (ابدأ وحسن عملك).
- وفي عام 2003 تم تطوير وتقديم الحقيبة التكوينية EYB(Expand Your Business) أي (وسّع عملك)¹.
- ثانيا: أهداف برنامج SIYB.

تتمثل أهداف البرنامج التكويني SIYB فيما يلي:

1-الهدف العام (التطويري):

- الهدف العام لبرنامج (SIYB) هو المساهمة في النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة مستقرة.

2-الأهداف الوسيطة:

- إشراك كل الهيئات والمنظمات المهتمة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول من أجل العمل ببرنامج (SYIB) وربطه بنشاط المقاولين.
- دعم صغار المقاولين وتمكينهم من بدأ مشاريعهم والرفع من أداء المؤسسات الناشطة لأجل خلق مناصب عمل جديدة².

¹ معلومات تم الحصول عليها من الشبكة العنكبوتية الرابط: https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_192060/lang--en/index.htm

التاريخ: 20/06/2020 الساعة: 15:20.

² لفقير حمزة: دو التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 12 المجلد 1 ، 2015، ص:124.

ثالثا: الحقائق التكوينية لبرنامج SIYB:

لاقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا من قبل المنظمة الدولية للعمل (ILO) نظرا لأهميتها في خلق مناصب الشغل، بهدف دعمها وتطويرها ونموها حيث طورت برنامج متكامل أطلق عليه برنامج SIYB يتكون من مجموعة من الحقائق التكوينية تلبي احتياجات الأفراد لإنشاء وتطوير مؤسساتهم نلخصها فيما يلي:

1-الحقيبة التكوينية GYB(Generate Your Business) أي (جد فكرة مؤسستك): تم تصميم هذه الحقيبة للأشخاص الراغبين في إنشاء مؤسساتهم من أجل مساعدتهم لتطوير أفكارهم وجعلها قابلة للتنفيذ.

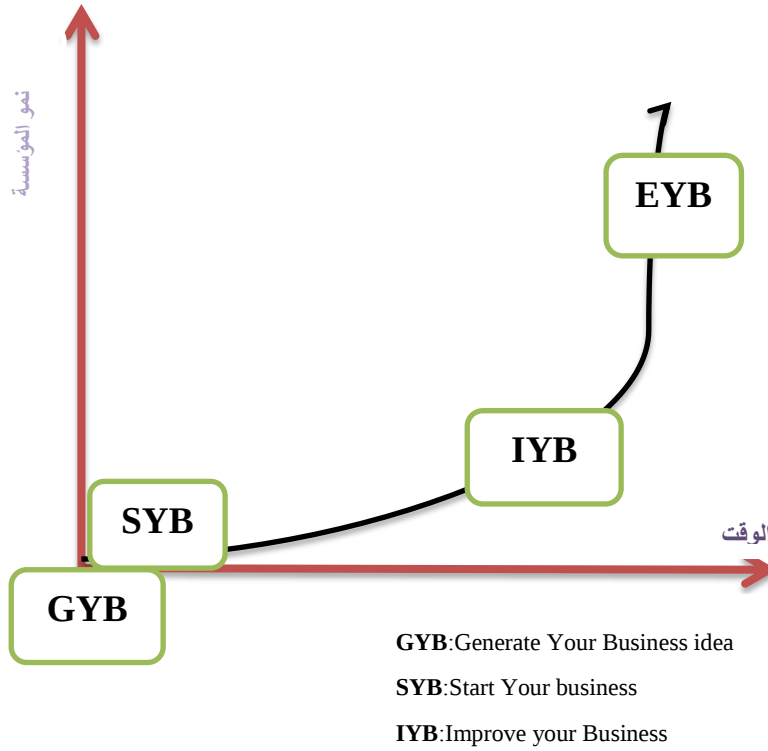
2-الحقيبة التكوينية SYB(Start Your Business) أي (أنشئ مؤسستك): خصصت هذه الحقيبة لأصحاب المشاريع الذين يرغبون في إنشاء مؤسساتهم ولديهم بالفعل فكرة ملموسة، وهذه الحقيبة عبارة عن مزيج من التدريب والعمل الميداني تساعد المشاركين على تقييم مدى استعدادهم لبدء مؤسساتهم وإعداد خطة العمل وتقييم قابليتها للتطبيق.

3-الحقيبة التكوينية IYB(Improve Your Business) أي (حسن عملك): تهدف هذه الحقيبة إلى تعريف المقاولين على المبادئ الجيدة للتسيير وتتكون من ست وحدات (التسويق، التكلفة، المشتريات ومراقبة المخزون، السجلات، التخطيط لعملك، الأفراد والإنتاجية).

4-الحقيبة التكوينية EYB(Expand Your Business) أي (وسّع مؤسستك): توجه هذه الحقيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو النمو.

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02، 02): الحقائق التكوينية ل SYIB.



Source: Eva Majurin : Start and Improve Your Business Implementation Guide, Small and Medium Enterprises Unit (SME) Enterprises Department (ENTERPRISES), International Labour Office, Geneva, 2014, p:2.

يمثل الشكل أعلاه تطور نمو المؤسسة والحقبة التكوينية المقابلة لكل مرحلة حيث قبل انشاء المؤسسة يحتاج الما قول الى حقبة "GYB" "جد فكرة مؤسسة" حيث تساعده هذه الحقبة على ايجاد فكرة مشروعه ثم بعد ذلك يحتاج الحقبة "SYB" "أنشئ مؤسستك" والتي توضح له أساسيات إنشاء المؤسسة وعند انطلاق المؤسسة يحتاج الى الحقبة "IYB" "حسن عملك" حيث يتعرف من خلالها على المبادئ الجيدة للتسيير والتي تساعد المؤسسة على النمو والنجاح مما يولد لديه رغبة في توسعة نشاطه حيث يحتاج في المرحلة الى حقبة "EYB" "وسع مؤسستك".

رابعا: برنامج CREE-GERME المطبق في الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية:

إن برنامج CREE-GERME(Crées et Gérez mieux votre entreprise) أي أنشئ مؤسستك وسيرها بشكل أفضل، يمثل النسخة الفرنسية من برنامج (SIYB) Start and improve your business

فهو يهدف إلى المساهمة في النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة مستقرة، وكذلك إشراك كل الهيئات والمنظمات المهمة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول من أجل تطبيق هذا البرنامج وربطه بنشاط المقاولين الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى دعم صغار المقاولين وتمكينهم من بدأ مشاريعهم والرفع من أداء المؤسسات الناشطة لأجل خلق مناصب شغل جديدة¹.

1-أهداف برنامج CREE-GERME :

تسعى الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف خلال اعتمادها هذا البرنامج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي²:

أ-نشر روح المقاولاتية* بين الحرفيين.

ب-تمكين أصحاب الحرف وخريجي مراكز التكوين المهني من إنشاء مؤسساتهم الحرفية الخاصة.

ج-تزويد الحرفيين الممارسين وحاملي المشاريع بالمهارات والمعارف الأساسية في التسيير والتي تساعدهم على النجاح في مشاريعهم.

د-تخفيض نسبة وفيات المؤسسات الحرفية وبالتالي تحقيق استمرارية مشاريعها.

هـ-التقدم بالمؤسسات الحرفية إلى الاحترافية وبالتالي القدرة على المنافسة ودخول الأسواق الدولية.

2-المستفيدون من برنامج CREE-GERME: قد تكون الاستفادة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أ-المستفيدون بطريقة مباشرة: هم المنظمات المحلية لتطوير المؤسسات والتي تقدم مساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللمكونين الذين يعملون مع هذه الأنظمة مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

¹أوبختي نصيرة وبوجنان توفيق وعيسى نبوية: دور البرامج التكوينية في تشجيع الفكر المقاولاتي في الجزائر-دراسة برنامج Cree-Germe المعتمد في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف، مجلة المنهل الإقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، ديسمبر 2018، ص:43.

² لفقيه حمزة: مرجع سبق ذكره، ص:126.

*الروح المقاولاتية: مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز شخصية المقاول وتتعاكس على سلوكه وتصرفاته مثل الاصرار والابداع، التحدي استغلال الفرص، المبادرة...الخ.

(الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا)، مراكز التسهيل والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... إلخ

ب-المستفيدون بطريقة غير مباشرة: هم المقاولون الصغار الذين يريدون الانطلاق في مشاريعهم أو المقاولون الذين يريدون تطوير وتنمية مشاريعهم.

3-الحقائب التكوينية لبرنامج CREE-GERME :

تتمثل الحقائب التكوينية لبرنامج CREE-GERME فيما يلي:

1-أوجد فكرة مؤسستك TRIE:

تدوم مدة التكوين في هذه الحقبة من 3 إلى 5 أيام، تركز هذه الدورة على مجموعة من المحاور تتمثل في : ما هي فكرة المؤسسة؟ كيف تصبح مقاولا؟ أوجد فكرة مؤسستك أو حل أفكارك واختر أحسنها... حيث في نهاية هذه الدورة يكون المشاركون قادرا على إيجاد فكرة لمؤسسته.

ب-أنشئ مؤسستك CREE:

تدوم مدة التكوين في هذه الحقبة من 3 إلى 4 أسابيع، يقوم المقاول بتطبيق ما تعلمه من الدروس حيث يتم توجيهه ومتابعته من قبل المكون، بعد نهاية هذه الدورة يكون المشاركون قادر على تطبيق أفكاره وإنشاء مؤسساته.

ج-حسن تسيير مؤسستك GERME:

مدة التكوين في هذه الحقبة من 04 إلى 10 أيام يزود فيها المقاول بمختلف المهارات والتقنيات التي تساعد على التسيير الجيد لمؤسسته وتركز هذه الدورة على الجوانب التالية: التسويق، التمويل وتسيير المخزون، حساب التكاليف، المحاسبة، التخطيط المالي، العمال والإنتاجية، المؤسسة العائلية¹.

¹ لفقير حمزة: مرجع سبق ذكره، ص:126.

المطلب الثاني: تسيير الانتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر وظيفة الإنتاج أحد أنظمة المؤسسة ذات الأهمية الكبيرة للفرد والمجتمع، يهدف المنتج من خلالها إلى توفير احتياجات ورغبات المستهلك من سلع وخدمات، كما تسعى إدارة الإنتاج من خلال وظائفها إلى توفير السلع والخدمات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب بأقل تكلفة.

أولاً: تعريف تسيير الإنتاج.

يعرف الإنتاج: على أنه السيرورة التي تؤدي إلى خلق المنتجات عن طريق استعمال وتحويل المواد¹.

أما تسيير الإنتاج والعمليات فيمكن تعريفه كما يلي:

-تسيير الانتاج عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية التحويلية.

- الإدارة المسؤولة عن تسيير عملية إنتاج بواسطة استعمال عناصر الإنتاج (المدخلات) ومزجها بالطريقة التي تجعل تكلفة الإنتاج أقل ما يمكن².

-تسيير الإنتاج هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لأنشطة وظيفة الإنتاج وهي تجمع وتحويل مختلف المواد المستخدمة في الإنتاج إلى منتج ذو قيمة مضافة بطريقة خاضعة للرقابة وفقاً لسياسات المنظمة³.

كما يمكن القول بأن مفهوم تسيير الإنتاج والعمليات يتضمن نشاط الإنتاج وتسيير جميع العمليات المرتبطة به معاً، إذ تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات بالإضافة إلى عمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة، لحين إكمال مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة المطلوب تقديمها¹.

¹ Yves Crama, Eléments de la gestion de production, Ecole d'administration des affaires, université de Liège, 2002/2003, P1

² محمد ايديوي الحسين: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناخ، الاردن، الطبعة 2، 2004، ص:17.

³ S.anil kumar and n.surech: Production and opérations management, 2nd Edition, New Age international (p) limited, New Delhi , 2008 , P7.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تسيير الإنتاج هو مجموعة وظائف متناسقة تتمثل في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة التي تسعى لتحقيق هدف معين عن طريق تحويل المدخلات (المواد، الطاقة، الآلات... إلخ) إلى مخرجات (سلع وخدمات ومعلومات).

ثانيا: وظائف تسيير الانتاج والعمليات: تتمثل وظائف إدارة الإنتاج فيما يلي:

1-التخطيط: إن تخطيط الإنتاج والعمليات يأتي كمرحلة تالية لعملية التنبؤ بالطلب، هذا التنبؤ الذي يفيد في تقدير حجم الطلب المتوقع ووضع خطة المبيعات، ثم يتم تقرير حجم الإنتاج، بعد ذلك يبدأ تخطيط الإنتاج بوضع الخطة الإنتاجية طويلة الأجل أو ما تسمى بخطة الطاقة، ثم يضع خطة متوسطة الأجل أو ما تسمى بالخطة الإجمالية (aggregate) وأخيرا توضع خطة قصيرة الأجل أو ما تسمى بالجدولة (sheduling).

2-التنظيم: أي تنظيم النشاط الإنتاجي والعمليات في المؤسسة، وهنا تتخذ قرارات هامة مثل تصميم المنتج، تحديد الطاقة الإنتاجية، تصميم العمليات، اختيار الموقع، اختيار الترتيب الداخلي للموقع، إدارة نظم المعلومات وغيرها.

3-الرقابة على الإنتاج والجودة: وذلك بهدف التأكد من أن النظام الإنتاجي يسير وفقا لما هو مخطط له ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها².

المطلب الثالث: التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتبر التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلقة وصل بينها وبين عملائها فمن خلاله تستطيع أن تحدد حاجة ورغبة الزبائن وبالتالي تستطيع أن توفر السلع والخدمات التي تلبي متطلباتهم محققة بذلك عائدا يمكنها من الاستمرار والنمو.

¹صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص:231.

² محمد إيديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص:17.

أولا: تعريف التسويق.

يعرف التسويق كمايلي

حسب فيليب كوتلر: التسويق هو عملية اقتصادية اجتماعية عن طريقها تلبى حاجات ورغبات الأفراد والجماعات ويتم تحقيق ذلك عن طريق إنتاج، عرض وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين¹.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 التسويق بأنه جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي.

وفي سنة 1985 أعطت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا آخر لعملية التسويق حيث عرفته على أنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي للتسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمؤسسات²

تعريف منظمة التعاون والنمو الاقتصادي: ان التسويق عبارة عن مجمل النشاط التجاري الذي يوجه المنتجات الحالية والجديدة نحو السوق انطلاقا من معرفة رغبات وحاجات المستهلكين³.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

1-التسويق نشاط إنساني اجتماعي.

2-يضمن تدفق السلع والخدمات للسوق من أجل تحقيق رغبات واحتياجات المستهلك.

3-يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، منها زيادة الحصة السوقية وتحقيق الربح والاستمرارية.

¹ Philip Kotler et Al:Marketing Management , 12 ème édition, Person education , France, 2006, P:6.

² وائل رأفت خليل: إدارة التسويق، الطبعة الاولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص:15.

³ المرجع نفسه.

ثانيا: خصائص التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يمتاز التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص التالية¹:

1- أن المؤسسة الصغيرة تخدم سوقا ضيقا ومحدودا نسبيا مما يؤدي إلى:

- القرب من الزبائن وتقديم خدمات شخصية لهم وتكوين صداقة معهم.
 - توافر المعرفة الدقيقة حول السوق والزبائن مما يقلل الجهد المبذول في بحوث التسويق.
 - التركيز على الخدمات المقدمة للعميل كميزة تنافسية بدرجة أكبر من التركيز والمنافسة السعرية.
- 2- عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة مالية كبيرة يحد من امكانياتها على القيام ببرامج الترويج أو الاعتماد على الوكالات الإعلانية إذا كانت تكلفة الاعلان لديها عالية.
- 4- يعتمد الترويج أساسا على البيع الشخصي وعلى العملاء الراضين عن منتجات المشروع والاعتماد على الاعلانات المبوبة أو بدليل الهاتف أو اللوحات المضيئة.
- 5- إمكانيات التسويق محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة.

كما أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور في تحديد نمط التسويق لديها ويمكن أن نستعرض ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02، 02): خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقضية التسويق.

قضايا التسويق	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
قاعدة عملاء محدودة	صغيرة نسبيا في الصناعة
محدودية النشاط والخبرة والتأثير	محدودية الموارد
الاعتماد على مهارات المالك المسير في التسويق	أسلوب الإدارة الشخصي
البديهية والتسويق التفاعلي	اللايقين
جهد تسويقي متغير	التطوري
التطوير والدفاع عن منافذ	دور الابتكار

Source: D. Stoke & N. Wilson, Small Business Management & Entrepreneurship, 5th Edition, Thomson Learning, London, 2006, p: 358.

¹ هالة محمد لبيب عنبه : إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليلي عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002 ،ص:131.

يبين الجدول أعلاه أن حجم الزبائن للمؤسسة الصغيرة له علاقة مع حجم الصناعة فكل ما قلّ حجمها كان عدد الزبائن أقل نتيجة لعدم تنوع منتجاتها، كما أنّ محدودية الموارد تجعل المؤسسة تحدد مبالغ قليلة لتنفقها على التسويق وهذا ما يجعلها غير قادرة على توفير أخصائي تسويق في المؤسسة فتعتمد على خبرة المسير ونظرا لعدم خبرة هذا الأخير فلن تتمكن من توسيع نشاطها التسويقي ومن جذب زبائن جدد.

ثالثا: أهمية التسويق وصعوباته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يضمن التسويق استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم واستخدام واستغلال الموارد المتاحة في المجتمع، يمكن إبراز أهميته والصعوبات التي تواجهه فيمايلي:

1-أهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المنتفعين بها، بل الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد على إنتاج عدة منافع وهي كالتالي:

- أ. المنفعة الشكلية: القيمة المستحدثة من تشكيل المواد الأولية والأجزاء إلى منتجات.
- ب. المنفعة الزمنية: القيمة التي تحققها المنتجات في مكان احتياج الزبون لها.
- ت. المنفعة الحيازية: القيمة المكتسبة لتملك الزبائن للمنتجات والسيطرة عليها.
- ث. المنفعة المعلوماتية: وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال تدفق ثنائي للمعلومات بين المشاركين في التسويق مثل عملية إخبار الزبائن عن المنتج مثلا عن طريق الإعلان.¹

2-صعوبات التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يواجه التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل نذكر منها:

- أ. معظم المؤسسات الصغيرة ليس لها خطة تسويقية طويلة الأجل بل تعتمد في تحقيق أهداف الخطة قصيرة الاجل، الأمر الذي يؤدي الى ارتفاع حالات الفشل في الكثير من هذه المؤسسات.

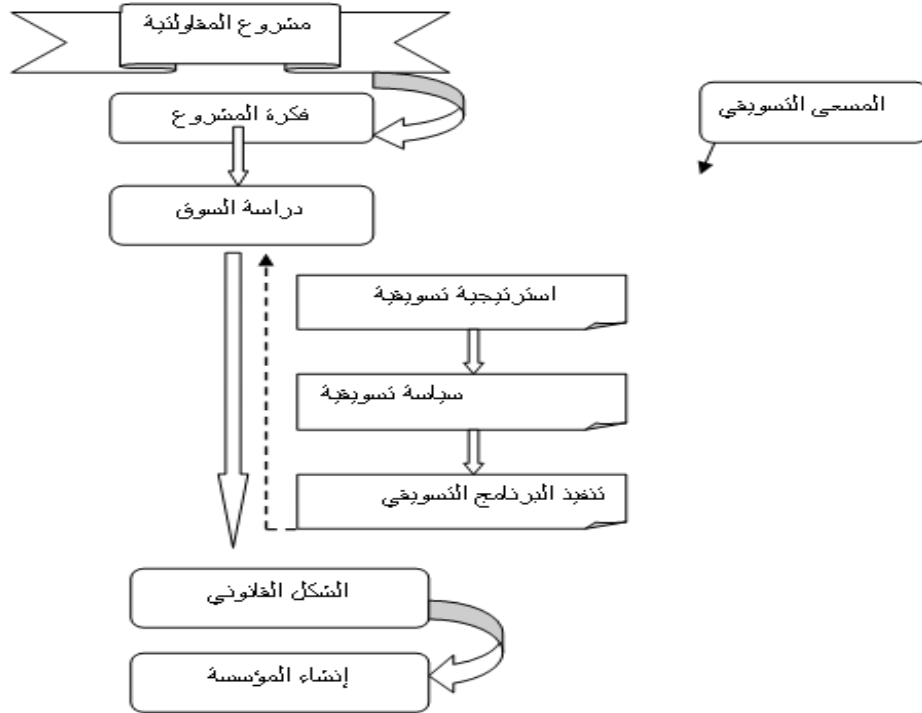
¹ عبد الحفيظ محمد الامين: دور ادارة التسويق في كسب الزبون (دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص:21.

- ب. العديد من المؤسسات الصغيرة لا تدرك أهمية بحوث التسويق، ولا يعتمد عليها في اتخاذ القرارات التسويقية.
- ت. معظم المؤسسات الصغيرة لا تقوم بدراسة السوق وتقسيمه إلى قطاعات، بل أن أغلبها يعتمد على التخمين في إمكانية بيع ما يتم إنتاجه.
- ث. غالبية المؤسسات الصغيرة تتبنى أسسا غير سليمة لتسعير منتجاتها.
- ج. الاعتماد على سياسة التوزيع المحدودة بدلا من التوزيع المنتشر، مما يؤدي إلى سيطرة كبار الموزعين وفرض أسعارهم وشروطهم.
- ح. لا يحظى النشاط الترويجي (من إعلان-بيع-تنشيط المبيعات-نشر-علاقات عامة) باهتمام من بعض المؤسسات الصغيرة لعدم اقتناعها بأهمية الترويج.
- خ. افتقار المؤسسات الصغيرة إلى نظام رقابي للتأكد من الأنشطة التسويقية يتم تنفيذها وفقا للخطة الموضوعة مسبقا.
- د. تركيز المؤسسات الصغيرة جهودها في السوق المحلي دون بذل جهود تذكر في محاولة النفاذ إلى الأسواق الأجنبية، والتي تمثل فرصا تسويقية لمنتجاتها¹.
- ذ. عدم استخدام منافذ توزيع تتسم بالكفاءة.
- ر. عدم وجود تعاون بين المؤسسات الصغيرة، وتبادل المعلومات وإيجاد منافسة عادلة، وتنمية المهارات التسويقية بشكل جماعي.
- رابعاً: أهمية دراسة السوق في إنشاء المؤسسة.

تمثل دراسة السوق خطوة أساسية لسيرورة إنشاء المؤسسة في محيط معين، حيث تساعد دراسة السوق المقاول على التأكد من جودة فكرته، يمكن توضيح مكانتها في سيرورة إنشاء مؤسسة في الشكل التالي:

¹ خليل محمود محمد: المشروعات الصغيرة.. مدخل للتنمية المستدامة (دراسة التجربة اليابانية)، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2018، ص: 47

الشكل رقم (02، 03): سيرورة انشاء مؤسسة.



المصدر: نصيب رجم و غربي نجوى : التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17 و 18 افريل 2006.

يمثل الشكل أعلاه أهمية دراسة السوق في سيرورة انشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حيث يبدأ المشروع من فكرة يقوم المقاول بعدها بدراسة السوق لهذه الفكرة ليصل الى الاستراتيجية التسويقية المناسبة وبالتالي تحديد السياسات التسويقية التي تساعد في تنفيذ البرنامج التسويقي ويحدد بعد ذلك الشكل القانوني للمؤسسة ثم يقوم في الاخير بعملية انشاء مؤسسته. في هذا الإطار نعتبر دراسة السوق من الأساليب والأدوات المساعدة لاتخاذ قرار بعث المؤسسة، إذ تحدد لصاحب المشروع الأساليب الكافية لجلب الزبائن مستقبلا.

حيث تزود دراسة السوق المؤسسة بمعلومات حول:

أ. توصيف كامل للمنتج الذي ستقدمه المؤسسة من حيث التركيب النوعي، الحجم والشكل والتغليف... إلخ.

ب. تحديد طبيعة السوق مع وصف المجتمع الذي سيوجه إليه المنتج محل الدراسة وبمعنى أدق وصف المستهلكين الفعليين والمحتملين من حيث الجنس، العدد، الفئات الداخلية التي ينتمون إليها وكذلك تحديد مدى التشتت أو التركيز الجغرافي للسوق الحالي والمتوقع.

ت. حصر وتحديد المنتجات البديلة للمنتج المقترح وتحديد أسعارها، خصائصها، مشاكلها التسويقية وكذا تحديد الإنتاج المعروض منها والطلب عليها.

ث. حصر وتحديد المنتجات المكملية للمنتج المقترح، تحديد أسعارها ومدى توافرها محلياً ومستوى الأسعار.

ج. تحديد القدرة الاستيعابية للسوق الحالي والمتوقع من المنتجات محل الدراسة.

ح. تحليل المنافسة: إذ يتضمن هذا الجزء تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين حسب أهمية كل واحد منهم، خصائص منتجاتهم، الأماكن التي يبيعون فيها وحصة كل منافس؛ كما يهدف تحليل المنافسة إلى معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين وصياغة الاستراتيجية التسويقية اللازمة لمواجهة المنافسين، وجميع الجوانب الفنية¹.

تمثل دراسة السوق المحور الأساسي لدراسة المشروع فمن خلالها نحدد الطلب على المنتج و الطاقة الإنتاجية للمشروع وبالتالي نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، حجم المشروع وجميع الجوانب الفنية، أي تحديد خطة الإنتاج والمبيعات التي تعتمد التحليلات المالية والاقتصادية للمشروع ومنها يُستنتج ربحية وعائد المشروع المالي والاقتصادي والاجتماعي².

خامسا: السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سياسات تسويقية تتمثل في:

1-سياسات المنتجات: حيث أن فهم هذه السياسة واعتمادها من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات بشكل جيد ومطابق للمواصفات المطلوبة من طرف المستهلكين، أي على

¹ جباري شوقي و شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص:12.

² هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2017، ص:105.

درجة أعلى من الجودة¹. وتشمل جميع السلع والخدمات المتاحة للعميل حيث نتحدث عن اتساع وعمق سلسلة المنتجات، (حيث اتساع سلسلة المنتجات يقصد به التنوع في المنتجات والخدمات المقدمة، أما العمق يشمل عدد المواد في كل فئة إنتاج)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها اختيار إحدى سياسات السلسلة التجارية التالية:

أ. سياسة ضيقة وعمق قليل: يعني تنوع قليل في المنتجات أو الخدمات وعدد مواد قليل في كل فئة إنتاج.

ب. سياسة واسعة وعمق قليل: يعني تنوع كثير في المنتجات أو الخدمات وعدد قليل من المواد في كل فئة إنتاج.

ت. سياسة ضيقة وعميقة: يعني تنوع قليل في المنتجات أو الخدمات والكثير من المواد في كل فئة إنتاج.

ث. سياسة واسعة وعميقة: تنوع كثير في المنتجات أو الخدمات والكثير من المواد في كل فئة إنتاج.

2- سياسة التسعير: عملية التسعير مهمة للغاية فكثير من المنتجين يقعون في فخ أنهم ينتجون سلعة مميزة ويضعون أسعارا لا تتناسب مع السوق، فتحدد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم، وبناءً على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين²، ان مستوى السعر يتأثر بخمس عوامل هي³: تكلفة الإنتاج، الطلب (أي يكون السعر مقبول عند العميل)، الموقع، السلع والخدمات (تقرير الأسعار للمنافسين)، أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تغطية السوق والربحية أي الهامش المطلوب)، القيود القانونية.

¹ فريد كورتل، التسويق كعامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17 و 18 افريل 2006، ص: 554.

² سيد كاسب و جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، كلية الهندسة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007، ص: 77..

³ Léger-Jarniou C , opct, p :254.

3- سياسة التوزيع: تعتبر سياسة التوزيع عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي وتتمثل في نشاط أو مجموعة الأنشطة التي من خلالها يتم انسياب المنتجات من المنتج إلى المستعمل أو المستهلك النهائي عبر قنوات بكفاءة وفعالية في الوقت والمكان المناسبين¹.

تظهر لنا أهمية التوزيع من خلال تأثيرها على بقية عناصر المزيج التسويقي من جهة، ومن جهة أخرى يحقق عنصرى المنفعة المكانية والزمانية لأن توفر المنتج في المكان والزمان المناسبين يساهم في إنجاح استراتيجية التوزيع ويؤثر على مستوى الأرباح والمبيعات فهو يساهم في التأثير على التكاليف، كما أن تصميم وإدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الديناميكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغير²، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تختار إحدى سياسات التوزيع التالية³:

- سياسة توزيع كثيف: في هذه الحالة يجب البحث عن نقاط بيع كثيرة من أجل توزيع منتجاتها، إيجابيتها
- تمكن هذه السياسة المؤسسة من الوصول الى عدد كبير من العملاء وبالتالي زيادة مبيعاتها مما يحقق لها رقم أعمال كبير، وعيوبها تكلفتها كبيرة وصعوبة اعطاء صورة ذهنية عن المؤسسة.
- سياسة توزيع انتقائي: في هذه الحالة يتم التوزيع من خلال نقاط بيع محددة وفقا لموقعها وصورتها... إلخ، تمتاز هذه السياسة بالتكاليف منخفضة الا أن تغطية المنتج للسوق ضعيفة.
- سياسة توزيع حصري: من خلال هذه السياسة يتم بيع المنتج من خلال نقاط بيع محددة بعناية فائقة وفقا لصورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد تركها لدى العميل ، هذه السياسة ممتازة إلا أنها باهضة الثمن.

4- سياسة الترويج : الترويج هو مجموعة من المعلومات والرسائل والإشارات مهما كانت طبيعتها تصدرها المؤسسة اتجاه جمهورها المستهدف، ويستند الترويج الى مبدأ المرسل يرسل رسالة لمستقبل حيث يستقبلها هذا الأخير تحت ظروف جيدة جدا في وسط طفيلي، بحيث يتعين على المرسل تشفيرها بطريقة

¹ موسى بن البار: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريج)، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016، ص: 117.

² موسى بن البار: مرجع سبق ذكره، ص: 117

³ Léger-Jarniou C , opct, p :254.

يمكن للمستقبل فكّها¹؛ إنّ إدراك مضمون هذه السياسة من السياسات التسويقية يمكن من التحكم في عناصر الترويج المختلفة كالإشهار، العلاقات العامة، قوة البيع وترقية المبيعات وبالتالي ضمان زيادة المبيعات من خلال التأثير على المستهلك وجذبه للشراء من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن العلاقات العامة تقود إلى تحسين صورة المؤسسة في محيطها بنوعها الداخلي والخارجي.

ان سياسة الترويج أو الاتصال هامة جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن هذا النوع من المؤسسات يعتمد على البيع المباشر للمستهلك أو الاعتماد على قناة قصيرة من المستوى الثاني عند التوزيع أي وجود تاجر تجزئة يتوسط بين المؤسسة والمستهلك وهنا يصبح من الضروري اعتماد سياسة للاتصال والترويج للوصول إلى الهدف².

المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية، والتسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه الموارد البشرية والذي يكسبها أهمية ضمن أنشطة المؤسسة فمن الصعب إيجاد تعريف أو مفهوم محدد للموارد البشرية نظرا لتطورها المستمر

1-تعريف تسيير الموارد البشرية: ان تسيير الموارد البشرية هو جانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة، والتطبيقات التي تمارس لأجل تسيير المورد البشري الموجود بالمؤسسة بطريقة فعالة وإيجابية مما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل. ترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المؤسسة المختلفة³.

وتعرف تسيير الموارد البشرية بأنها: استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد⁴.

¹ Léger-Jarniou C , op.ct, p.254

²فريد كورنيل: مرجع سبق ذكره، ص:554.

³ عبد العزيز بدر الندايوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص:34.

⁴ عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص9.

وعُرفت على أنها: تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها¹.

كما عرفت كذلك على أنها: "أحد الأنشطة الإدارية التي توفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا وتطورها وتحفزها وتحافظ عليها وتنظم علاقتها مع المؤسسة، مما يخلق روح التعاون ويضمن الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة².

مما سبق نستخلص أن تسيير الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة تهتم بالعنصر البشري وتعتمد على العملية التسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأفراد وتتضمن مجموعة من الممارسات المتكاملة متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء... إلخ، تعمل بتناسق مع باقي وظائف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

2-أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى³ :

- العمل على تطوير المؤسسات من خلال تطوير الكفاءات البشرية المتوفرة.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين العمال في المؤسسة.
- تدريب العمال وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل العمال وتطويرهم تطويرا يلبي رغبات وأهداف المؤسسات.
- جعل العمال في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسات.
- إحداث وخلق جو من انسجام بين الموظفين والبيئة المحيطة بالمؤسسات الداخلية والخارجية.
- العمل على حل مشكلات العمال في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- حل مشكلات العمال إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعالة.

¹ محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للطباعة والنشر، عمان، 2014، ص31.

² J. Coyle-Shapiro et al, Human resource management, University of London, London, 2013, p. 12.

³ محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الاردن، 2012، ص: 17-19.

- إتاحة الفرصة للعمال بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة
 - إبراز الأهداف التنظيمية لدى الموارد البشرية من خلال وضع نظام شامل وصياغة استراتيجية حديثة
 - التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة المتعلقة بالعمال في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المؤسسات.
 - الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والتسييرية.
 - تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.
 - تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم العمال ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
 - دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية والمادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد (الكفاءات البشرية-الموارد البشرية-العاملين) العاملين في المؤسسات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.
 - توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.
 - وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالعمال.
- 3-وظائف إدارة الموارد البشرية:**

تعددت وظائف إدارة الموارد البشرية فمنها وظائف إدارية وأخرى متخصصة يمكن إيجازها بما يلي:

أ. الوظائف الإدارية:

هذه الوظائف لا تختلف عن الوظائف في الإدارات الأخرى إلا أنها متخصصة في مجال المورد

البشري وهي التخطيط (Planning) والتنظيم (Organizing) ، التوجيه (Directing) الرقابة (Controlling) اتخاذ القرارات (Decision Making).

-التخطيط: يهتم التخطيط في هذه الإدارة بمجالات متعددة منها تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية والعرض عليها سواء كان هذا

العرض داخليا من موارد المنظمة أو خارجيا من البيئة الخارجية¹، والتخطيط لكيفية إعداد وتدريب وتأهيل العمال، كذلك تحديد برامج الترقية والتخصصات المطلوبة وصياغة السياسات والبرامج المتنوعة في مجال إدارة الموارد البشرية.

-التنظيم: تهتم عملية التنظيم بتحديد الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة ووصف الأعمال، تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة

-التوجيه: تهتم عملية التوجيه بإعداد التعليمات واللوائح الإرشادية والسياسات التي توجه العمال لكيفية تنفيذ الأعمال.

-الرقابة: تهتم هذه الوظيفة بالرقابة على الأداء وتقويمه وإعداد نظم المساءلة والمسؤولية التنظيمية وتحديد مجالات الإخفاق في تأدية المهام وأسبابها وتقديم المعالجات الضرورية لتجاوز السلبيات،

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات فهي وظيفة أساسية وحيوية لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية و العمل على تنفيذ القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من نقل وترقية وإنهاء خدمة الموظفين وغيرها².

ب. الوظائف المتخصصة: وتتمثل فيما يلي:

- تحليل الوظائف، وصفها، إعداد مواصفاتها، وتصنيفها: تعني هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة، أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة وكذلك تحديد المواصفات المطلوب وتوافرها في شاغلها ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقا لمعايير معينة³.

¹ سعد علي ربحان حمدي: إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوردي العلمية للنشر، الاردن، 2019، ص:32.

² الحسيني الفلاح ، مرجع سبق ذكره، ص:238.

³ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية-الاسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، الرياض، ط3، 2009، ص:40.

- الاستقطاب والاختيار و التعيين (التوظيف): هذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العمال في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹.
- إدارة الأجور والرواتب: ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للعمال عن العمل الذي يؤدونه، ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور وتحديد سلم المراتب، وكذلك الحد الأدنى والأقصى لكل درجة والقرارات المتعلقة بتعديل السلم².
- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعتبر من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم³.
- تقييم أداء العاملين: وهي العملية التي بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء ومنها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف في الأداء لمعالجتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قياس أداء العاملين يحدد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم⁴.
- تصميم أنظمة الحوافز: تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز المادية والمعنوية الفردية منها أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالترقية والتدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد⁵.

¹ طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص:24.

² مازن فارس رشيد، المرجع نفسه، ص:41.

³ محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية - نحو منهجي استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، ط4، 2015، ص:27.

⁴ سعد علي ربحان حمدي: مرجع سبق ذكره، ص:33.

⁵ طاهر محمد كلالدة: مرجع سبق ذكره، ص:24-25.

- تنظيم علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة وبينهم وبين النقابات العمالية فيما يخص الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة أو الاستغناء عن الخدمات¹.
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين².

4- سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تظهر وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة افتقارها لبنية وهيكل واضحين، وانتشار اللارسمية في تصميم ونشر وتنفيذ مختلف السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، ويمكن تلخيص مختلف المظاهر البارزة حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلك التي وضعها (D'Amboise et Garand) والمتمثلة في:

- ضعف إضفاء الطابع الرسمي على سياسات، إجراءات، وممارسات تسيير الموارد البشرية؛
- محدودية الموارد المالية والمادية والبشرية؛
- نقص عام للخبرات في مجال أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية؛
- مركزية قوية من قبل المسير وصعوبة التفويض³.

وقد وضعت عدة نماذج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكان أولها نموذج (Henri Mahé De Boislandelle) الذي وضعه في منتصف الثمانينات. ففي تسعينات القرن الماضي اقترحت نماذجاً أخرى مثل النموذج الهرمي ل (M. Bayad et D. Nebenhaus) والنموذج الموقفي ل (Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N).

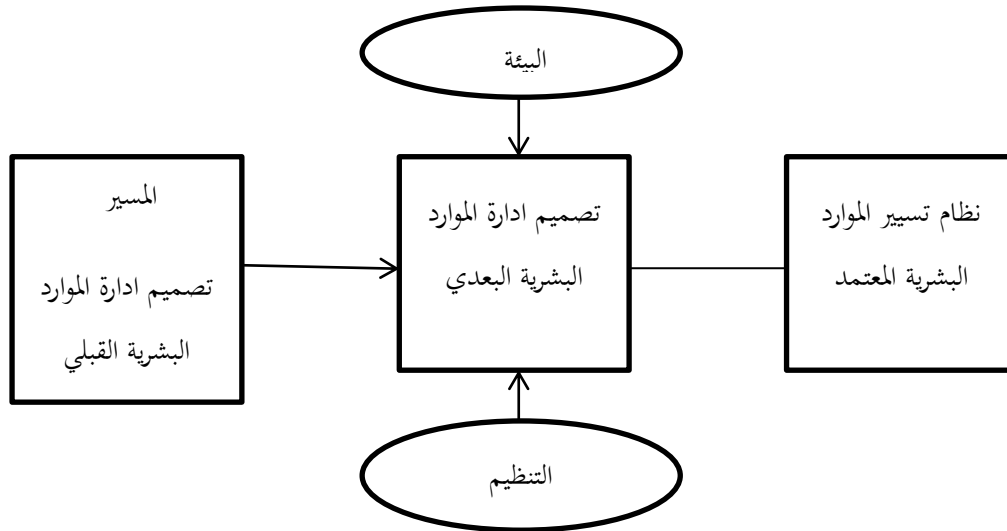
¹ سعد علي ربحان حمدي: مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² محمد بن دليم القحطاني: مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ براقوية امينة ولخلف عثمان: الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البويرة، مجلة العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 17، العدد 2، 2018، ص: 60-81.

أ. نموذج (Henri Mahé De Boislandelle): يظهر نموذج (Henri Mahé De Boislandelle) ثلاث محددات رئيسية: وهي متغيرات البيئة، المتغيرات التنظيمية وخصائص المسير، ومن خلال هذه المحددات يعطي تصور لإدارة الموارد البشرية ويمكن ان نوضحه في الشكل ادناه:

الشكل رقم (02، 04): إطار تسيير الموارد البشرية (محددات الداخلية والخارجية).



Source: Henri Mahé De Boislandelle, **GRH en PME** : universalité et contingences : essai de théorisation, Revue internationale le P.M.E(Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise) vol.11,n2-3,1998 , p : 14.

يبين النموذج السابق المحددات الرئيسية حيث عند التقائها تعطى صورة لتسيير الموارد البشرية الفعلية والمنفذة موضحة بذلك التصور القبلي والبعدي لتسيير الموارد البشرية.

التصميم القبلي لتسيير الموارد البشرية: يعتمد هذا التصميم على شخصية المسير وتكوينه ونماذجه المرجعية.

التصميم البعدي لتسيير الموارد البشرية: يعكس هذا التصميم خطة الموارد البشرية وكذلك التزامات وعواقب السياق الداخلي والخارجي (البيئة والتنظيم).

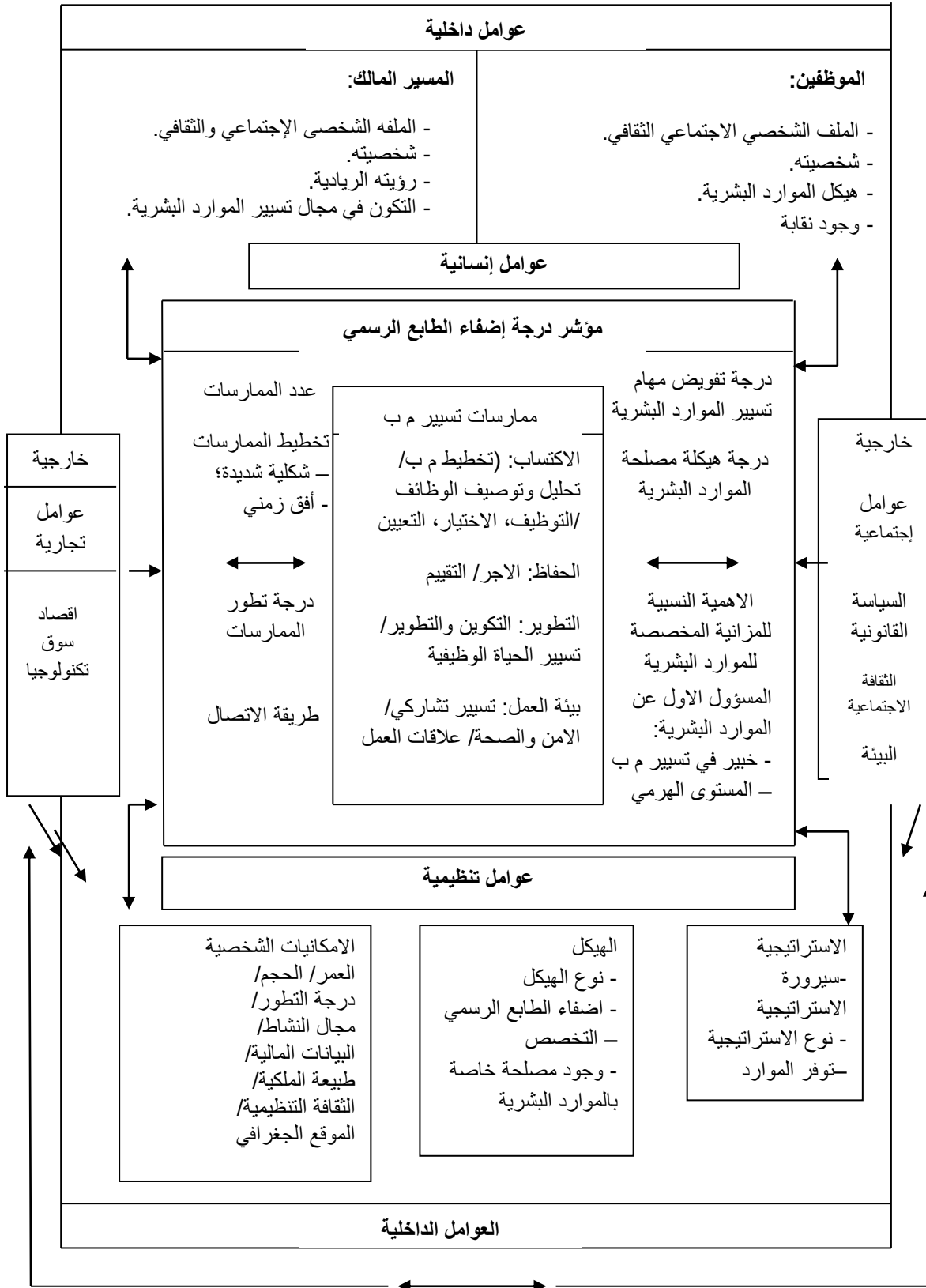
ب. النموذج الموقفي ل (Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N): اقترح الباحثان Fabi. B,

Garand. D. J وPetterssen.N هذا النموذج في إطار مفاهيمي موجه لتحديد إضفاء الطابع

الرسمي للممارسات التسييرية للمورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن توضيح

النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (02، 05) : النموذج الموقفي ل (Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N).

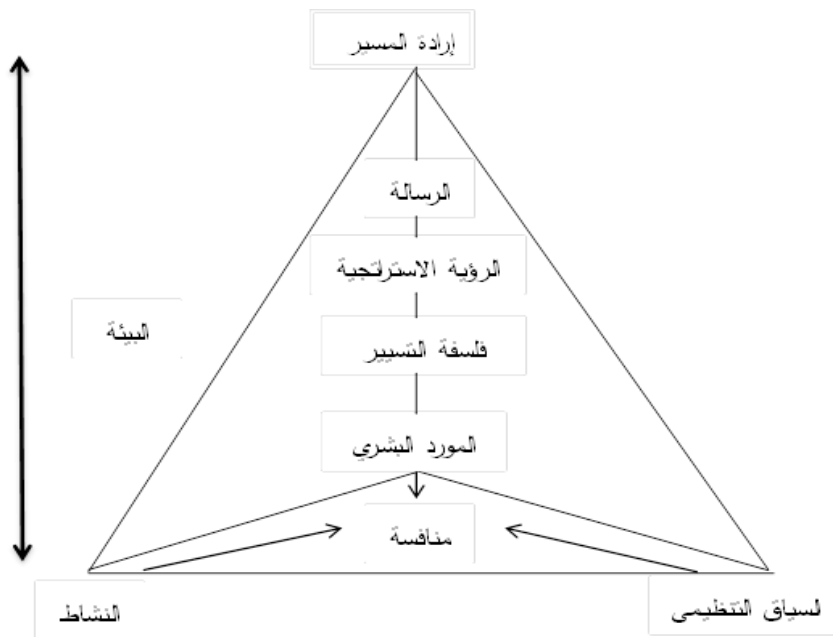


Source: Bruno Fabi, Denis Garand, Normand Petterssen, la GRH : contingences davantage qu'universalité ? opérationnalisation d'un modèle de contingence, Universalité et contingence de la GRH : actes 4eme Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18 et 19 novembre 1993, p215

من خلال هذا النموذج ممارسات تسيير الموارد بشرية مفصلة والتأثيرات متعددة الاتجاهات من عوامل داخلية وأخرى خارجية، هذه الممارسات تتطور وفقا لدرجة اضفاء الرسمية، حيث ان مؤشرات هذه الاخيرة رتبت حول مركز النموذج، وتستخدم لتقييم مستوى تطور أنشطة تسيير الموارد البشرية، وعلى حدود العوامل الخارجية والداخلية¹.

ت. **النموذج الهرمي (M. Bayad et D. Nebenhaus):** في هذا النموذج يرى الباحثان أن الاطار التحليلي المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستند الى المسير، حيث يرون ان النموذج المفسر لوظائف تسيير الموارد البشرية يتكامل مع دور المسير باعتباره القوة الموجهة الأساسية لهذا النموذج وكذلك ارتباطه بالبيئة، يتمثل النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (02، 06): النموذج الهرمي ل(M. Bayad et D. Nebenhaus)



Source: Mohamed Bayad, Daniel Nebenhaus, Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3, 1998, p171.

من الشكل أعلاه يتضح أن النموذج الهرمي يستند على قاعدة ثلاثية تربط بين ثلاث متغيرات هي المورد البشري والسياق التنظيمي والنشاط، تعتمد هذه المتغيرات الثلاث حسب الباحثين على قوتين أساسيتين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما في أعلى الهرم المسير الذي يؤثر برويته الاستراتيجية

¹ براقوبة امينة: أثر شخصية المسير على سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020، ص: 88.

وفلسفته في التسيير من خلال شخصيته، التي تبين درجة اصفاء الطابع الرسمي على أنشطة المؤسسة عامة، وعلى تسيير المورد البشرية من خلال سياستها وممارستها، وفي سياق البيئة الخارجية المتمثلة أساسا في المنافسة القائمة والمحتملة¹.

ثانيا: التسيير المالي والمحاسبي:

1-التسيير المالي: بسبب ازمة الكساد 1929 اقتصر المفهوم التقليدي للتسيير المالي في كيفية الحصول على الاموال من المؤسسات والاسواق المالية بهدف مواجهة الفشل والتعثر المالي. لم يقتصر المفهوم الحديث للتسيير المالي على عملية الحصول على الأموال بل اتسع ليشمل الاستخدام الأمثل لهذه الأموال، حيث تم التركيز على الاستثمار والسيولة وعلاقتها مع الربحية في بداية السبعينات وفي بداية القرن العشرين ركزت الوظيفة المالية على الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات كالتعاون والتكامل و الاندماج والنمو .

أ-مفهوم التسيير المالي :يعرف التسيير المالي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بجوانب المالية داخل المؤسسة ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة ومختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي².

كما يعتبر التسيير المالي تقنية من تقنيات مراقبة التسيير وهو ضمن المهام الرئيسية للوظيفة المالية وعن طريقه تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف للسياسات المالية المنتهجة من طرف المؤسسة³ ويعرف بأنه: "الوظيفة الإدارية الخاصة بخطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن⁴.

¹ براقبة امينة ولخلف عثمان:مرجع سبق ذكره، ص:81.

الياس بن ساسي و يوسف القرشي:التسيير المالي: الادارة المالية(دروس وتطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر

² والتوزيع، الاردن، 2006، ص:37.

³ ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص:13.

أحمد عبد الله اللحاح، جمال الدين المرسي: الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006،

⁴ ص14.

من خلال ما سبق نستنتج أن التسيير المالي هو أحد الوظائف التي تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة حيث يهتم بعملية الحصول على الأموال وكيفية استخدامها بطريقة مثلى، ويعتبر إحدى أدوات مراقبة التسيير التي تسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية باستعمال مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على الاندماج مع محيطها المالي.

ب- الخطوات العملية للتسيير المالي:

يتولى المسير المالي مجموعة من الخطوات العملية للتسيير المالي من أجل تحقيق أهدافه تتمثل في:¹

- **التشخيص المالي:** يقوم المسير المالي في هذه المرحلة بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة والخروج بنقاط قوة وضعف الحالة المالية، وذلك بغية تحضير الحلول المناسبة لتجاوز نقاط الضعف والمحافظة على نقاط القوة.

- **اتخاذ القرارات المالية:** بعد معاينة الوضعية المالية للمؤسسة تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة الاستغلال وتسيير الخزينة، وقرارات مالية أخرى مرتبطة بتسيير المخاطر المالية.

- **المراقبة المالية:** بعد اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها، تأتي مرحلة المراقبة المالية وذلك من أجل تحديد الانحرافات في التطبيق، وضع الإجراءات التصحيحية بواسطة قرارات مالية جديدة.

ج- مشاكل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ركز العديد من الباحثين من أجل بناء نموذج يمكن من الكشف عن المشاكل المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد على خصائصها، حيث توصلت دراسة (Ang(1991,1992 الى أن إشكالية التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عنها في المؤسسة الكبيرة بالإضافة الى أنها تشكل مجموعة غير متجانسة، وقد قدم مجموعة من الخصائص تتمثل في²:

- **التداخل بين أموال الماقل الشخصية والموارد المالية للمؤسسة** حيث ترتبط مخاطر أعمال المؤسسة بالمخاطر الشخصية وبالتالي إفلاسها يؤدي لإفلاس الماقل.

¹إلياس بن ساسي ويوسف قريشي: مرجع سبق ذكره، ص:61.

² ST-PIERRE Josée, La gestion financière des PME Théories et pratiques, PUQ, Québec, 1999, P :6-7.

- الأمل في عمر جد قصير: يمكن للمؤسسة الصغيرة أن توقف الأنشطة لأسباب مختلفة متعلقة بهشاشتها (فقدان عامل مهم، فقدان عميل مهم، توقف مؤقت للأعمال...).
 - توارث المؤسسة يمكن أن يجعل تطورها غير مؤكد.
 - اتساع نطاق العلاقات غير الرسمية، ووجود عقود ضمنية متعلقة بتفضيل واضح من المقاولين لما هو غير رسمي.
 - ارتفاع خطر الوقوع في أخطاء بسبب نقص الخبرة أو ببساطة التفاؤل المفرط للمقاول.
 - في الأخير غالبا ما تعتبر المؤسسة الصغيرة امتداد للمقاول وليست كيان منفصل.
- و في نفس السياق يضيف الباحثان (Ma Mahon et al (1993) بعض المشاكل المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ والتي تتمثل في :

- نقص رأسمال أولي.
 - تكرار مشكل السيولة.
 - عدم القدرة على الحصول على التمويل الخارجي في الظروف الملائمة.
 - صعوبة خدمة الدين.
 - هامش ربح غير كاف.
 - صعوبة استخدام الأصول بالطريقة المثلى.
- بالإضافة إلى المشاكل السابقة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق التسيير المالي نجد²:

- ضعف المعلومات المحاسبية وعدم ملائمتها نظرا لضعف صدقها أو نقصها أو غيابها تماما.
- عدم وجود نظام مراقبة التكاليف.
- صعوبة تحليل وتفسير الوضع المالي.
- ضعف تقييم المشاريع وتنظيم عملية اتخاذ القرار الاستثماري.
- نقص الدراية بأساليب التمويل.
- نقص الخبرة المالية للمقاولين وغياب التخطيط المالي.

¹ McMahan et al (1993), Small enterprise Financial Management Theoty and practice, Australia, Harcourt Brace, p :488.

² ST-PIERRE Josée, op cit, p :10.

2/- التسيير المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعد النظام المحاسبي العمود الفقري للمؤسسة، وأي خلل في هذا النظام سوف يؤدي إلى انهيارها نهائيا

أ- مفهوم النظام المحاسبي والمالي: نصّت المادة 03 من القانون 11-07 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي على تعريف المحاسبة المالية كما يلي: "المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلوماتية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية، تصنيفها، تقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان و نجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية"¹

ب- مجال التطبيق: تخضع المؤسسات الصغيرة التي تتوفر فيها بعض الشروط كقيمة رقم الأعمال وعدد العمال، وحددت وزارة المالية محاسبة لها تعرف بمحاسبة الخزينة، تركز على إعداد دفتر خزينة يبرز التدفق الصافي للأموال (إيرادات أو خسائر صافية)، ويمكن لها انتهاج وجهة أخرى غير محاسبة الخزينة من تلقاء نفسها.²

ج- شروط محاسبة الخزينة :

تتمثل فيما يلي:

- المسك المنتظم لدفاتر الخزينة (دفتر الإيرادات مع احتمال تجميع الإيرادات اليومية ذات المبلغ الضئيل عند الاقتضاء، ودفتر النفقات التي تسجل فيه العمليات حسب ترتيبها الزمني.
- حفظ الوثائق الثبوتية الرئيسية (الفواتير المستلمة أو الصادرة، أشرطة الصندوق، بيانات البنوك، نسخ الرسائل...) ويجب تأريخ، تصنيف وترقيم وثائق الإثبات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ القانون 11-07 المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، المادة 3، 2007، ص:03.

²القرار المؤرخ في 06 جويلية 2008 والمحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها ومدونة الحسابات وقواعد سيرها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص:22.

د-الكشوفات المالية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

يجب على كل مؤسسة خاضعة للنظام المحاسبي أن تعد سنويا كشوفات مالية، هذه الكشوفات تكون نتيجة إجراء معالجة لمجموعة من المعلومات، حيث يتم تجميعها وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها وهيكلتها من خلال عملية تجميع تعرض في الكشوف المالية في شكل فصول ومجاميع، تضبط الكشوف المالية تحت مسؤولية مسير المؤسسة ويتم إصدارها خلال مدة زمنية أقصاها ستة أشهر بعد السنة المالية وتتمثل هذه الكشوف فيما يلي:

- الميزانية: تقوم الميزانية بوصف عناصر الأصول والخصوم.
 - حسابات النتائج: هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو السحب ويبرز نتيجة السنة المالية الربح أو الخسارة.
 - جدول سيولة الخزينة: يقدم مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها، ويهدف من خلال الكشوفات المالية المقدمة توضيح قدرة المؤسسة على توليد الاموال وكذلك المعلومات بشأن استعمال السيولة.
 - جدول تغير الأموال الخاصة: يعطي تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من فصول الميزانية والتي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة خلال السنة المالية.
- د-إجراءات نظام المحاسبة المالية: يمر تطبيق المؤسسة لنظام المحاسبة المالية بمرحلتين²:
- المرحلة الأولى: تكون خلال السنة وتتمثل في متابعة مختلف العمليات التي قامت بها.
 - المرحلة الثانية: تكون في نهاية السنة من خلال قيامها بجملة من التصحيحات.

¹القرار المؤرخ في 06 جويلية 2008 والمحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها ومدونة

الحسابات وقواعد سيرها، مرجع سبق ذكره، ص:22.

²المرجع نفسه، ص:77.

خلاصة:

تعتبر عملية التسيير حجر الأساس في نجاح المؤسسة، ولكي تصل المؤسسة الى أهدافها يجب أن يقوم المسير بممارسة التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة بطريقة فعالة، كما أن هذه الممارسات تتداخل مع وظائف المؤسسة المتمثلة في التسويق، الإنتاج، ادارة الموارد البشرية والتسيير المالي والمحاسبي كما يتوقف نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على التوظيف الأفضل لإمكانيتها ومواردها الفنية والبشرية والمالية.

لكي ينجح المسير الذي يكون في أغلب الأحيان مالك المؤسسة في تسييره وقيادته لها ضمن بيئة ديناميكية (تمتاز بعدم التأكد والمنافسة الشديدة) بشكل احترافي يتطلب ذلك معرفته بأساسيات عملية التسيير ومتطلباتها، كما أن ذلك يتأثر بصفاته وخصائصه الشخصية بالإضافة الى المهارات التي يمتلكها، والتي تجعل اسلوب تسييره مميزا وتمكنه من تحمل مخاطر انشاء المؤسسة الصغيرة او المتوسطة والنجاح في تحقيق استقرارها وتوسعها.

يختلف التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنه في المؤسسات الكبيرة وينتج ذلك عن الاختلاف الجوهرى بين هذه المؤسسات من حيث الحجم و مركزية السلطة...الخ، حيث يتميز التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفوضوية وعدم الرسمية في ممارساته كما أنه لا يركز على التنبؤ والتكيف مع متطلبات البيئة ووضع خطط مناسبة لها وتقتصر الاستراتيجية والتخطيط على المدى القصير، أما العلاقات مع العمال فتبنى على العلاقات الشخصية فهي شديدة التخصص.

الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفشل لأسباب كثيرة أهمها التسيير غير الكفاء، لذلك قامت الكثير من الهيئات المرافقة لها بالاعتماد على برامج تكوينية مثل برنامج (Start and Improve Your Busines) وتعني ابدأ وحسن تسيير مؤسستك، وهو البرنامج المعتمد من الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية بالجزائر، والذي يعتمد على مجموعة من المواد التعليمية التي تهدف الى تزويد اصحاب المشاريع بالمعارف والمهارات اللازمة، لإنشاء مؤسساتهم وضمان استمراريته والعمل على تطويرها، حيث يشمل هذا البرنامج في شقه حسن تسيير مؤسساتك مختلف جوانب تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل تسيير الانتاج والمحاسبة وتسيير الموارد البشرية...الخ.

الفصل الثالث:

أثر المرافقة المقاولاتية على

الممارسات التسييرية في

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة (الدراسة

الميدانية).

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في هذا الفصل سوف نحاول إسقاط تلك المفاهيم ودراسة العلاقة بين المتغيرات بهدف معرفة أثر المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل هيئات الدعم والمرافقة على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اخترنا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمت مرافقتها من قبل بعض هيئات الدعم والمرافقة لولايي برج بوعرييج والمسيلة، وتتمثل الهيئات المرافقة محل الدراسة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب سابقا)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مشثلة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز التسهيل، ونتطرق في هذا الفصل لنبذه عن هذه الهيئات، والإطار المنهجي للدراسة وكذا أداة الدراسة واختبارها، كما تطرقنا كذلك إلى وصف أفراد العينة وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم هيئات الدعم والمرافقة محل الدراسة.

توجهت الحكومة الجزائرية لدعم نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها وسيلة استراتيجية لنهوض بالاقتصاد الوطني، لهذا قامت باستحداث هيئات لدعمها ومرافقتها، من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتقديم هيئات الدعم والمرافقة التي اخترناها للدراسة والتي تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا) ومشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز التسهيل لولاية برج بوعريج والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية المسيلة. وقد تم اختيار هذه الهيئات نظرا للدورة التكوينية التي تقدمها حول الممارسات التسييرية كخطوة أساسية في عملية الانشاء، وتم اختيار ولاية برج بوعريج لنسجها المؤسسي الهام واحتوائها على مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز تسهيل، أما اختيارنا لولاية المسيلة نظرا لسهولة الوصول للمؤسسات، وبالنسبة للمؤسسات المؤهلة لم ندرجها في دراستنا الميدانية لأن جل المؤسسات المؤهلة في الولايتين لم تكمل مراحل برنامج التأهيل وهذا حسب ما قدمه لنا ممثل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعريج، بالنسبة لصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية المسيلة لم نتمكن من الحصول على المعلومات حوله نظرا لكونها سرية حسب مسؤولي الصندوق.

المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولايتي المسيلة وبرج بوعريج.

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إحدى هيئات الدعم التي تهدف لمرافقة المقاولين لإنشاء مؤسساتهم، فمن خلال هذا المطلب سنقدم نبذة عنها في ولايتي المسيلة وبرج بوعريج.

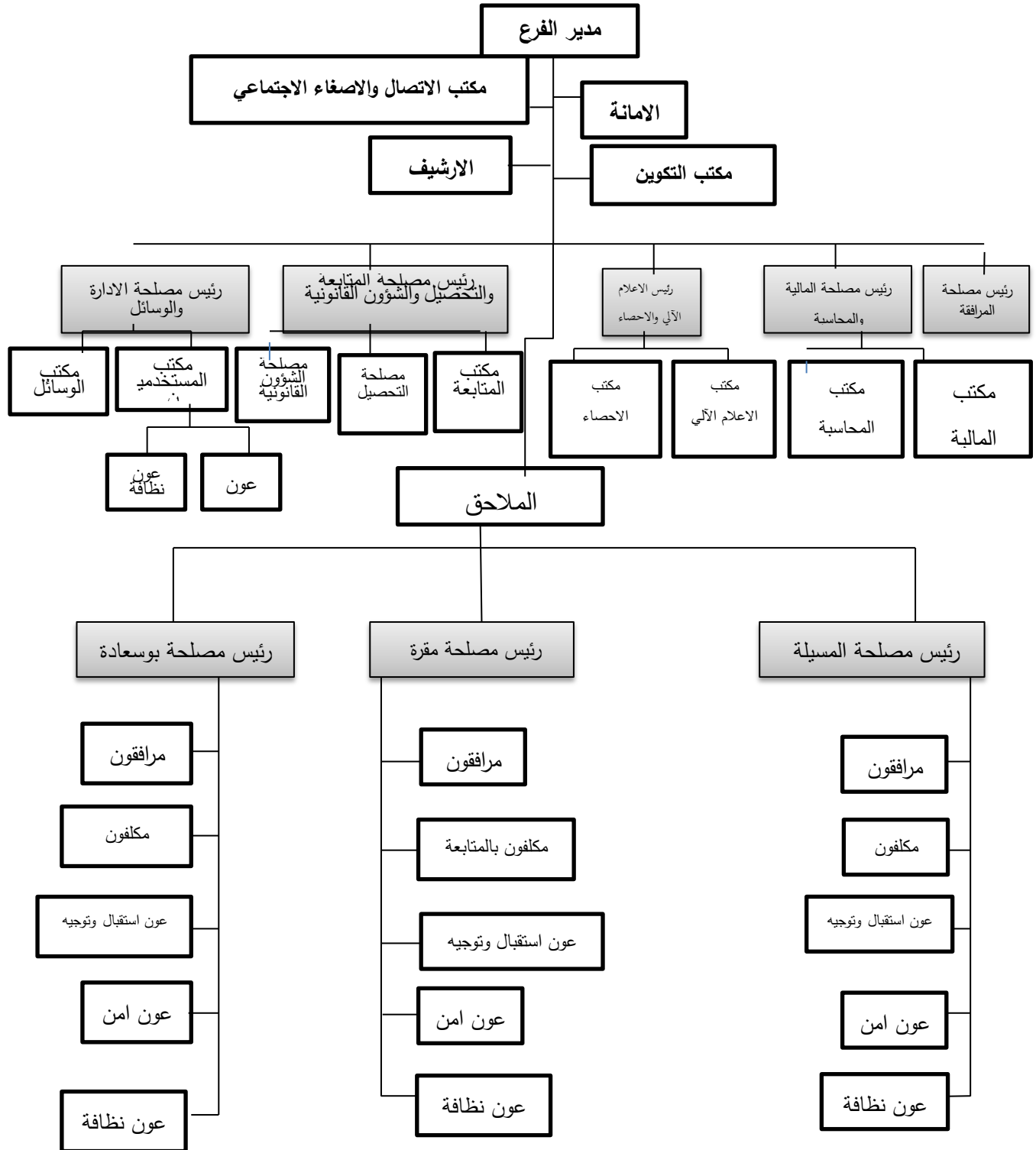
أولا: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية كبديل عن الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996 وهي مؤسسة حكومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، تهدف لمرافقة حاملي المشاريع من أجل إنشاء مؤسساتهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

يمكن تمثيل هيكل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الشكل التالي :

الشكل رقم (03، 01): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة.



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، ولاية المسيلة، الجزائر، سنة 2020.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تتكون من الهياكل التالية:

- مكتب مدير ومكتب التكوين وأمانة وإرشيف، مكتب الاتصال والأصغاء الاجتماعي وخمس مصالح

هي:

- مصلحة المرافقة: وتهتم بمرافقة أصحاب المشاريع من الفكرة حتى إنشاء المؤسسة.

- مصلحة المالية والمحاسبة: تتكون من مكتبين مكتب المالية ومكتب المحاسبة وتهتم بالتسيير المحاسبي للوكالة.

- مصلحة اعلام الآلي والإحصائيات.

- مصلحة الادارة والوسائل: تهتم بتسيير الموارد البشرية للوكالة.

- مصلحة المتابعة والتحصييل والشؤون القانونية: تقوم بمتابعة المشروع بعد الانجاز وتحصيل القروض الممنوحة وكذلك الاهتمام بالمنازعات والشكاوي.

يتبع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة ثلاث ملاحق تتواجد في بلدية بوسعادة وبلدية مقرة وبلدية المسيلة.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية برج بوعريرج فهو يشبه الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة غير أنه يتبع بثلاث ملحقات تقع في البلديات التالية: برج بوعريرج، منصورة، رأس الواد.

ثالثا: مهامها.

تهتم الوكالة بمرافقة وتمويل حاملي المشاريع الذين يتراوح سنهم بين 18 و 55 سنة، حيث تتولى هذه الهيئة وبالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية القيام بالمهام التالية:

1. تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
2. تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم وتنمية المقاولاتية، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتنشغيل تحت تصرفها.

3. تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالإمكانيات الأخرى التي يحصلون عليها.
 4. تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
 5. تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.
 6. تسهر على عصنة عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها.
 7. تقوم بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية بعمل بطاقات دورية للمشاريع التي يمكن استحداثها من طرف الشباب.
 8. تشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة¹.
- رابعاً: مراحل المرافقة المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

تعتبر المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ضرورية جداً لأي مشروع، وتكون عن طريق التشجيع والمراقبة والمتابعة، التقييم وضمان مخاطر فشل المشروع.

ترافق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية المؤسسات الصغيرة في حالة انشائها أو حالة توسيعها.

1. مراحل المرافقة المقاولاتية في حالة إنشاء المؤسسة :

تتم المرافقة المقاولاتية وفق مراحل موضحة في الشكل التالي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06/09/2003 المتضمن تعديل المرسوم التنفيذي 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، المادة 06، ص: 7 و 6.

و المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22/11/2020 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، المادة 6، ص: 8.

الشكل رقم (03، 02): مراحل المرافقة المقاولاتية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات تم الحصول عليها من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، ولاية المسيلة، الجزائر،

2020.

من الشكل أعلاه يتضح أنه من أجل إنشاء مؤسسة يجب أن يمر المقاول لتجسيد فكرته بعدة مراحل أساسية والتي تلازمه فيها الوكالة تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ. **التحسيس بالفكر المقاولاتي:** تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بمساعدة دار المقاولاتية (هيئة مشتركة بين الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والجامعة)، بتوعية الشباب بأهمية المقاولاتية

لضمان مستقبلهم وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتم ذلك عن طريق الأيام الاعلامية والندوات الدورية والدورات التكوينية.

ب. **الإستقبال والتوجيه:** بعد حصول الشاب البطال على فكرة لمشروعه، يتوجه للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حيث يقوم المرافق بتوضيح مراحل إنشاء المؤسسة والامتيازات التي يتحصل عليها المقاول من طرف الوكالة، والشروط الواجب توفرها.

ت. **تحضير الملف وايداعه:** يتكون ملف التسجيل من استمارة تملأ و تحمل من الموقع الالكتروني للوكالة، وصورة شمسية واربع نسخ لبطاقة التعريف، يتقدم الشاب مرفقا بالملف السابق للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حيث يقوم المرافق بتسجيله في نظام المعلوماتية للوكالة ويحدد له تاريخ للمقابلة الشخصية في مدة لا تتجاوز أسبوع من تاريخ إيداع الملف، ويقوم كذلك بإعداد مخطط الأعمال للمشروع.

▪ **تعريف مخطط الأعمال:** يعتبر مخطط الأعمال وثيقة توضح العناصر الأساسية للمشروع، بهدف تسهيل الأعمال، حيث يعطي معلومات واضحة عن المؤسسة وكذلك التحليل الاستراتيجي لها من خلال تحليل السوق والمنافسة، وتقييم جدوى المشروع.

▪ **مكونات مخطط الأعمال:** يعتبر مخطط الأعمال من الخدمات الأساسية المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ويتكون من:

- معلومات عن صاحب المشروع وشركائه -إن وجدو.
- تقديم للمشروع يتضمن مجموعة من المعلومات كطبيعة المشروع، قطاع النشاط، عدد العمال...الخ.
- دراسة السوق والتي تتضمن العرض الكلي والطلب الكلي للسلع والخدمات، قنوات التوزيع، سياسة التسعير، سياسة الترويج...الخ.
- الدراسة التقنية وفيها يتم معرفة المنتجات وتحليلها، إعداد تقديرات للاستثمارات والتي من خلالها تتم معرفة القيمة الكلية للمشروع المراد استثماره.
- الدراسة المالية: تتضمن هيكل الاستثمارات من خلال معرفة التكاليف المتوسطة والإجمالية، هيكل التمويل، جدول اهتلاك القرض البنكي ، الميزانية التقديرية، حسابات النتائج.

ث. **المثول أمام لجنة الانتقاء:** يقوم صاحب المشروع بالمثول امام لجنة الاقتناء المتكونة من مدير الوكالة رفقة امين اللجنة وممثلي البنوك (بنك التنمية المحلية BDL، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDAR، البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الخارجي

الجزائري (BEA)، وكذلك ممثلي بعض الهيئات المحلية (مديرية التشغيل، الولاية، السجل التجاري، غرفة التجارة والفلاحة، مديرية الخدمات الفلاحية).

ج. **مرحلة تقييم المشروع وقبوله:** بعد مثل صاحب المشروع أمام لجنة الانتقاء، تقوم اللجنة بتقييم المشروع وبعد الموافقة عليه تحدد البنك الذي يموله، بعدها يقوم الشاب بإيداع ملف اداري ومالي على مستوى الوكالة.

ح. **مرحلة تسليم شهادة القبول:** بعد ايداع الملف من طرف صاحب المشروع يقوم المرافق بإعداد شهادة التأهيل تسلم نسخة للصاحب المشروع، وترسل نسخة للبنك ويحتفظ بنسختين للوكالة.

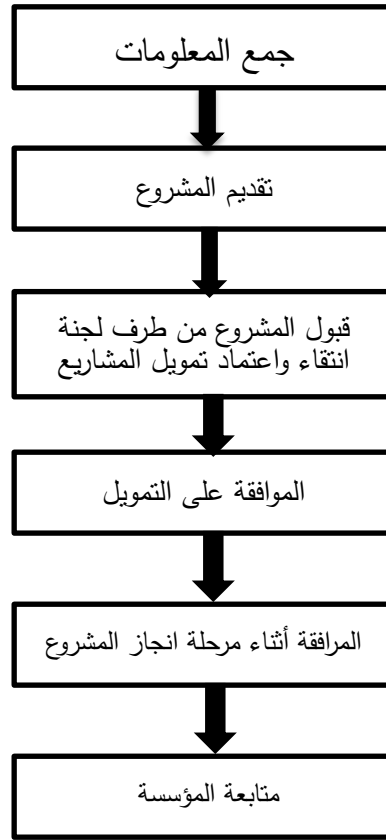
خ. **مرحلة دراسة الملف على مستوى البنك:** في هذه المرحلة يقوم البنك بدراسة الملف في مدة زمنية لا تتجاوز شهرين، وخلالها يقدم الموافقة عليه.

د. **تكوين صاحب المشروع:** بعد الموافقة البنكية يتلقى صاحب المشروع تكويناً يدعى بـ "حسن تسيير مؤسستك" "GERME" حيث يتعرف من خلاله على أساسيات تسيير مؤسسته.

ذ. **انجاز المشروع:** يقوم صاحب المشروع بعد حصوله على الموافقة البنكية بإكمال الملف وإنشاء مؤسسته، وفتح حساب بنكي، كما يقوم بتسديد المساهمة الشخصية (انظر جدول رقم 03، 01)، بعدها يقوم المرافق بإعداد شهادة الانخراط له في صندوق ضمان القروض وكذلك قرار منح الامتيازات الجبائية والاعانات المالية، وكذا دفتر الشروط الذي يمضى من طرف صاحب المشروع، وفي الأخير إعداد اتفاقية قرض بدون فائدة تمضى من طرف مدير الوكالة، ثم يوجه بعدها الملف الى مصلحة المحاسبة لتمويل المشروع، حيث يتم صب القرض بدون فائدة في الحساب البنكي لصاحب المشروع، ويقدم له أمر سحب الصك البنكي بقيمة (30%) من أجل طلب العتاد من طرف المورد، وعند احضار هذا الأخير العتاد تقوم الوكالة برفقة محضر قضائي معاينة العتاد، بعدها تقوم بإصدار أمر سحب الصك البنكي بباقي المبلغ (70%).

1. **مراحل المرافقة المقاولاتية في حالة توسع المؤسسة:** يمكن للمؤسسة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بعد انتهاء فترة الإعفاءات الجبائية، الاستفادة من كل الامتيازات المقدمة من طرف الوكالة بعد تسديد نسبة (70%) من ديونها البنكية و(50%) من القرض دون فائدة وتتم عملية المرافقة في مرحلة توسع المؤسسة كما يلي :

الشكل رقم (03، 03): مراحل المرافقة المقاولاتية (حالة التوسع).



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة، الجزائر، 2020.

تتم المرافقة في حالة توسع المؤسسة عبر مراحل موضحة في الشكل أعلاه، تشابه هذه مراحل مع مراحل المرافقة في حالة الانشاء غير أن مراحل الاولى كالتحسيس المقاولاتي والاستقبال والتوجيه... الخ لا توجد في هذه الحالة، حيث يقوم صاحب المؤسسة بجمع معلومات حول مشروعه الجديد وتقديمها للوكالة، ليعرض بعد ذلك على لجنة الانتقاء واعتماد تمويل المشاريع (نفس أعضاء في لجنة الانتقاء في حالة إنشاء المؤسسة)، بعد الموافقة من طرف اللجنة تحدد البنك الذي يمول المؤسسة، لثم بعدها الانجاز بنفس الطريقة في حالة الإنشاء.

خامسا: الاستثمار عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بدعم ومرافقة أصحاب المشاريع من أجل إنشاء مؤسساتهم أو توسيع نشاطهم حيث تقدم لهم التمويل اللازم لذلك بعد التأكد من توفر مجموعة من الشروط، ويمكن ذكرها فيما يلي :

1. الاستثمار عن طريق الوكالة لإنشاء المؤسسة:

يتم الاستثمار عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من أجل انشاء مؤسسة من خلال ثلاث صيغ للتمويل يمكن أن نذكرها مع الامتيازات الجبائية و الشروط الواجب توفرها كما يلي:

أ. شروط التأهيل في استثمار الانشاء: تتمثل في:

- أن يتراوح سن المقاول بين 18 و 55 سنة.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني، أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو وثيقة مهنية أخرى.
- أن لا يكون قد استفاد من دعم لإنشاء مشروع¹.

ب. الهيكل المالي للاستثمار عن طريق الوكالة:

توجد ثلاث صيغ للاستثمار عن طريق الوكالة هي التمويل الذاتي، والتمويل الثنائي بين الشاب والوكالة، التمويل الثلاثي بين الشاب والوكالة والبنك كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 2020/11/22 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، المادة 6، ص:9.

الجدول رقم(03، 01): صيغ التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

التمويل الذاتي			
المساهمة الشخصية			
%100			
التمويل الثنائي			
القرض غير مكافئ		المساهمة الشخصية	
%50		%50	
التمويل الثلاثي			
المساهمة	مساهمة الشاب	مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
المنطقة			
الشمال	%15	%15	%70
الهضاب العليا والمناطق الخاصة	%12	%18	%70
مناطق الجنوب	%10	%20	%70
التمويل الثلاثي للشباب البطل والطلبة .			
مساهمة الشاب		مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
%5		%25	%70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة، الجزائر، 2022.

ج. الإعانات المالية والامتيازات الجبائية: تتمثل الإعانات المالية والامتيازات الجبائية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فيما يلي:

- الإعانات المالية : تتمثل في مايلي:

- ✓ القرض غير المكافئ(القرض المقدم من طرف الوكالة).
- ✓ التخفيض بنسبة 100% على معدل نسب الفوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي.
- ✓ قرض غير مكافئ إضافي لا يتجاوز خمسمائة ألف دينار (500000دج) للتكفل بإيجار محل المخصص لإحداث نشاط انتاج السلع والخدمات ويكون في حالة التمويل الثلاثي فقط.

- الامتيازات الجبائية : تمنح على مرحلتين

✓ مرحلة انجاز المشروع: في هذه مرحلة يتحصل على الاعفاءات الجبائية التالية:

○ تطبيق معدل منخفض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

○ تعفى الاكتتابات العقارية للنشاط الصناعي من دفع رسوم نقل الملكية.

○ تعفى العقود التأسيسية للشركات من حقوق التسجيل.

○ تعفى من الرسم على القيمة المضافة عملية اقتناء المعدات والتجهيزات وكذا الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار سواء في مرحلتي الانشاء أو التوسعة.

✓ مرحلة الاستغلال: عندما تبدأ المؤسسة نشاطها تمنح لها امتيازات جبائية نذكر منها:

○ الاعفاء من الرسم العقاري على البيانات لمدة 3 سنوات لمناطق عادية، 6 سنوات للمناطق الخاصة والهضاب العليا و 10 سنوات لمناطق الجنوب.

○ اعفاء كامل لمدة 3 سنوات لمناطق العادية و 6 سنوات للمناطق الخاصة والهضاب العليا و 10 سنوات لمناطق الجنوب، من الضريبة الجزافية IFU او الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي.

○ تمديد فترة الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيد (IFU) والضريبة على ارباح الشركات (IBS) او الرسم على النشاط (TAP) لمدة عامين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل لمدة غير محددة.

الامتيازات المقدمة من طرف الوكالة (التمويل الثلاثي، الامتيازات الجبائية... الخ) تختلف حسب منطقة النشاط، لذلك نجد أن كل بلديات المسيلة تستفيد بالامتيازات المقدمة للهضاب العليا، أما ولاية برج بوعريج 8 بلديات منها تستفيد من الامتيازات المقدمة للهضاب العليا اما البلديات الاخرى فيوجد البعض منها يستفيد من الامتيازات المقدمة للمناطق خاصة و الأخرى من الامتيازات المقدمة للمناطق عادية.

2. استثمار التوسع: يكون في توسع القدرات الانتاجية في النشاط نفسه او نشاط مرتبط بالنشاط الأصلي للمؤسسات المصغرة.

أ. شروط التأهيل لاستثمار التوسيع: تتمثل في:

- تسديد كامل القرض المصرفي في حالة تغيير البنك أو صيغة التمويل من ثلاثي إلى ثنائي.
- تسديد نسبة 70% من القرض دون فائدة في حالة التمويل الثنائي.
- تسديد مستحقات القرض دون فائدة بانتظام.
- تقديم الحصيلة الجبائية لمعرفة التطور الايجابي للمؤسسة الصغيرة.

ب. التركيبة المالية والامتيازات الجبائية: تبقى نفسها كما هي في استثمار الانشاء.

سادسا: حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للفترة (2014-2021):

1. حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة للفترة (2014-2021):

تتمثل حصيلة انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة وحجم العمالة المستحدثة من خلال ذلك للفترة (2014-2021) في الشكل التالي:

الجدول رقم (03، 02): حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة للفترة (2014 - 2021).

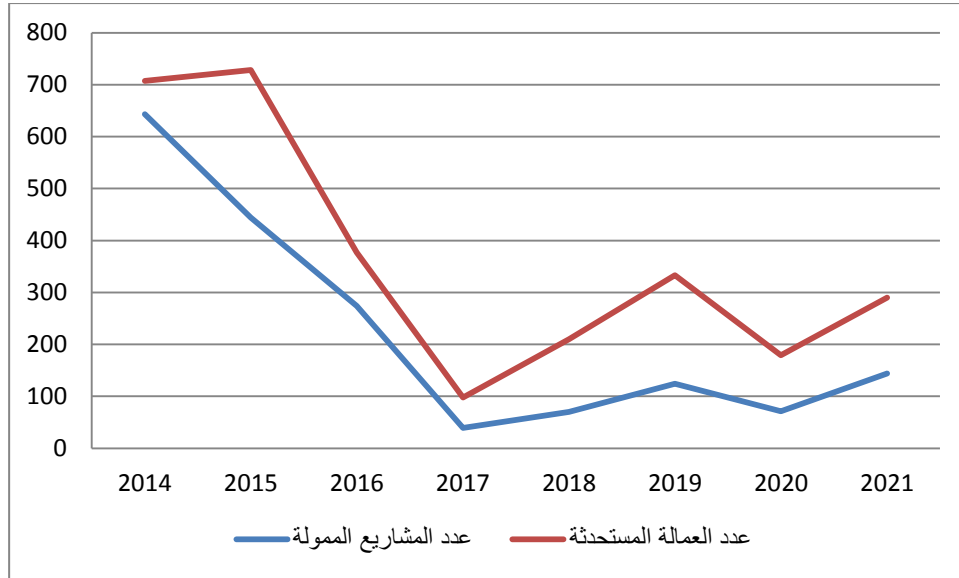
سنوات	*2014	*2015	*2016	*2017	*2018	*2019	*2020	2021
عدد المشاريع الممولة	643	444	274	39	70	124	71	144
معدل الزيادة (%)	/	30.95-	38.29-	85.77-	79.48	77.14	42.74-	102.8
عدد العمالة المستحدثة	707	728	377	98	210	333	179	290
معدل الزيادة (%)		0.30	48.21-	74.00-	114.28	58.57	46.24-	62.01

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة، الجزائر، 2022.

*في هذه الفترة الوكالة كانت تدعى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ويمكن أن نمثل تطور المشاريع والعمالة المستحدثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 04): تطور نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة (2014 الى 2021).



المصدر: إعداد الطالبة باعتماد معلومات الجدول السابق.

من الشكل السابق نلاحظ أن عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة كان سنة 2014 يقدر بـ 643 مشروعا مستحدثا بذلك 707 منصب عمل، ثم تناقص بمعدل متزايد في السنوات الموالية الى أن وصل أدناه سنة 2017 بمعدل تناقص 85.77% حيث وصل 39 مشروع و 98 منصب عمل مستحدث، يعود هذا التناقص لسببين هما توقيف تمويل بعض المشاريع مثل الخدمات والنقل كذلك قرار تمويل الشباب حاملي الشهادات فقط، اما سنتي 2018 و 2019 فقد ارتفع ليصل 124 مشروع ممول بمعدل زيادة 77.14% ليتناقص سنة 2020 بمعدل 42.71% مستحدثا بذلك 179 منصب عمل ويعود هذا التناقص الى الظروف التي تمر بها البلاد بسبب الوباء كوفيد 19، في سنة 2021 تتضاعف المشاريع الممولة بمعدل 102.9% مستحدثا بذلك 290 منصب عمل.

2. حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا) برج بوعريرج للفترة (2014-2021):

تتمثل حصيلة انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريرج وحجم العمالة المستحدثة من سنة 2014 الى غاية ديسمبر 2020 في الشكل التالي:

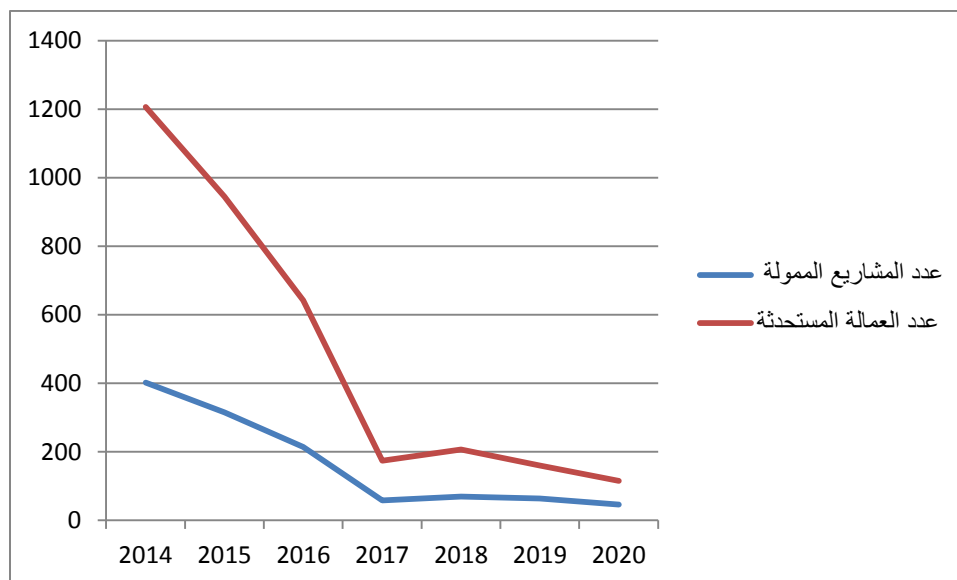
الجدول رقم (03، 03): حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية البرج بوعريرج للفترة (2020-2014).

سنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المشاريع الممولة	402	315	214	58	69	64	46
معدل الزيادة (%)	/	21.64-	32.06-	72.90-	18.97	0.72-	0.28-
عدد العمالة المستحدثة	1206	945	642	174	207	46	115
معدل الزيادة (%)	/	21.64-	32.06-	72.9-	18.97	22.70-	28.12-

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية البرج بوعريرج، الجزائر، 2022.

ويمكن ان نمثل تطور المؤسسات المنشأة والعمالة المستحدثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 05): تطور نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية برج بوعريرج للفترة (2020-2014)



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على بيانات الجدول السابق.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية برج بوعريريج كان سنة 2014 حوالي 402 مشروع ممول مستحدثا بذلك 1206 منصب عمل ثم تناقص بعد ذلك بمعدل متزايد ليصل 58 مشروع ممول بمعدل تناقص 72.9% مستحدثا بذلك 174 منصب عمل ويعود هذا التناقص للتوقف عن تمويل بعض الأنشطة كنفق والخدمات وكذلك قرار تمويل الشباب حاملي الشهادات فقط، ثم نلاحظ ارتفاع عدد المشاريع الممولة بمعدل 18.97 ما يقارب 69 مشروع ممول و 207 منصب عمل، إلا أنه تراجع بعد ذلك ليصل 46 مشروع ممول و 115 منصب عمل مستحدث ويعود هذا التناقص لوباء كوفيد 19 واجراءات الحجر.

المطلب الثاني: تقديم مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج.

من بين هيئات الدعم التي استفادت منها ولاية برج بوعريريج على غرار بعض الولايات الأخرى مركز التسهيل، حيث يقوم مركز التسهيل بمرافقة اصحاب المشاريع عن طريق تقديم الاستشارة لهم وسنتعرف عن هذا المركز فيما يلي:

أولا: التعريف بمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج.

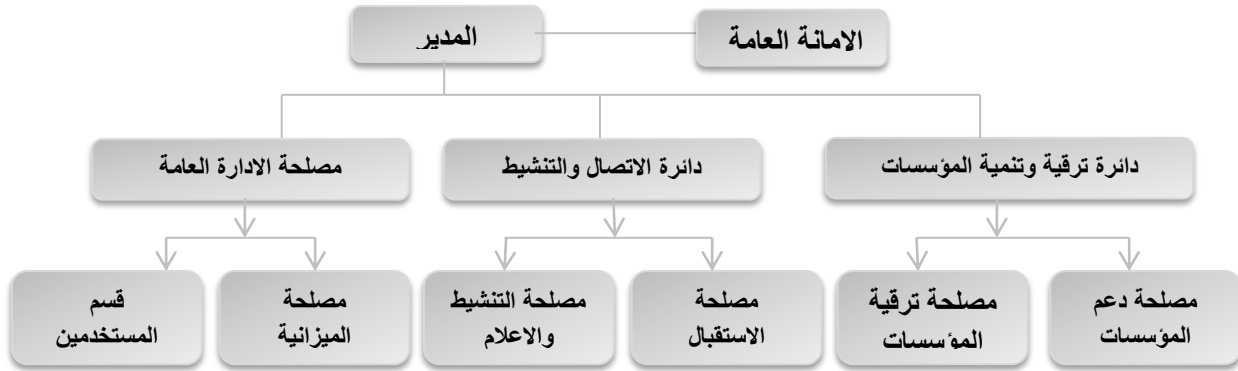
هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003، واستلم المشروع في ولاية برج بوعريريج بتاريخ 15 أوت 2010 وبدأ نشاطه سنة 2011.

يستقبل مركز التسهيل لولاية برج بوعريريج حاملي المشاريع من سن 19 سنة فما فوق، ويقوم بتقديم المرافقة من الفكرة الى انشاء المؤسسة لفترة غير محددة، وكذلك يستقبل أصحاب المؤسسات الذين يجدون صعوبات في التمويل او مختلف الوظائف الادارية، حيث يتم تشخيص وضعية المؤسسة من قبل خبراء وتقديم الاستشارات والحلول الممكن تطبيقها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج:

يتمثل الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 06): الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل (م ص م) لولاية برج بوعريرج



المصدر: ادارة مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج، الجزائر، 2019.

من الشكل أعلاه يتبين ان الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل برج بوعريرج يتكون من:

- قمة الهيكل التنظيمي لمركز التسهيل يوجد المدير وبجانبه امانته العامة ثم يتفرع لثلاث دوائر أساسية وتتمثل في:

- دائرة الادارة العامة: تتفرع لمصلحتين الاولى الميزانية والمحاسبة تختص هذه المصلحة في التسيير المحاسبي للمركز والثانية قسم المستخدمين والوسائل تختص بتسيير الموارد البشرية في المركز.

- دائرة الاتصال والتنشيط: تنقسم الى مصلحتين الاولى مصلحة الاستقبال والتوجيه ودورها استقبال حاملي المشاريع وأصحاب المؤسسات التي تعاني من مشاكل، والثانية مصلحة التنشيط والاعلام تهتم هذه المصلحة بعملية الاعلان والترويج للخدمات المقدمة من قبل المركز وكذلك اعلان الدورات.

- دائرة ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تنقسم لمصلحة دعم المؤسسات ومصلحة تنمية المؤسسات.

ثالثا: أهداف مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج.

تتمثل أهداف مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج فيما يلي:

1. وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئ المؤسسات.
2. تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع.
3. إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. تمكين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية.
5. مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإدماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

6. تقليص أجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها¹.

رابعا: مهام مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمثل مهام او الخدمات المقدمة من طرف مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1. دراسة الملفات المقدمة من طرف حاملي المشاريع والإشراف على متابعتها.
2. مساعدة حاملي المشاريع على تخطي المشاكل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس.
3. مرافقة حاملي المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير.
4. مرافقتهم لدى الإدارات والهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعهم.
5. الاستشارة التكنولوجية المسبقة عن طريق تدخل خبير من أجل دراسة العوائق المرتبطة بالدعم التكنولوجي.
6. إعداد مخطط الأعمال.
7. تقديم الخدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية.
8. دعم تطوير القدرة التنافسية والمساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.
9. مراقبة حسن التكامل بين المشروع وقطاع النشاط المعني.
10. اقتراح برنامج تكوين أو استشارة يتكيف مع احتياجاتهم الخاصة، ومن بين الدورات التكوينية التي يقوم بها المركز دورة BUSI NESS GAME أو لعبة الأعمال كذلك دورة حسن تسيير مؤسستك GERME، ودورة كيفية انشاء مؤسستك CREE بالتنسيق مع وكالة ANADE.
11. مساعدة حاملي المشاريع والمقاولين على هيكلة استثمارهم على أحسن وجه².

خامسا: مخطط الاعمال المعتمد من قبل مركز تسهيل برج بوعرييج:

يعتبر مخطط الأعمال من أهم الخدمات المقدمة من قبل مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتكون من:

1. تقديم صاحب فكرة المشروع: تحتوي هذه الخانة على معلومات المتعلقة بحامل المشروع كعمر ومستوى التعليمي... الخ .

¹ منشورات مقدمة من طرف ادارة مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعرييج، الجزائر، 2019.

² المرجع نفسه.

2. تقديم وعرض فكرة المشروع: تحتوي هذه الخانة على وصف لفكرة المشروع ومعلومات حوله.

3. تقديم المنتج.

4. تقديم عرض حول المنتج.

5. أسلوب العملية الإنتاجية للمنتجات والخدمات.

6. مخطط التسويق (التعريف بالمنتج، السوق، المنافسة)، الترويج والاشهار.

7. أسلوب تحديد تكاليف الانتاج والتنبؤ بالمبيعات

8. مخطط التنظيم والتسيير.

9. الاطار القانوني .

10. المخطط الاقتصادي والمالي (مخطط الاستثمار الاولي، مخطط التمويل، مخطط اهتلاك

الاستثمارات، مخطط الخزينة، الاحتياج في رأس المال العامل، الميزانية المحاسبية، جدول حسابات النتائج)¹.

سادسا: حصيلة نشاط مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2014-2021):

تتمثل حصيلة انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمركز تسهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج وحجم العمالة المستحدثة للفترة (2014-2021) في الشكل التالي:

الجدول رقم (03، 04): حصيلة نشاط مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البرج بوعريريج للفترة (2014-2021).

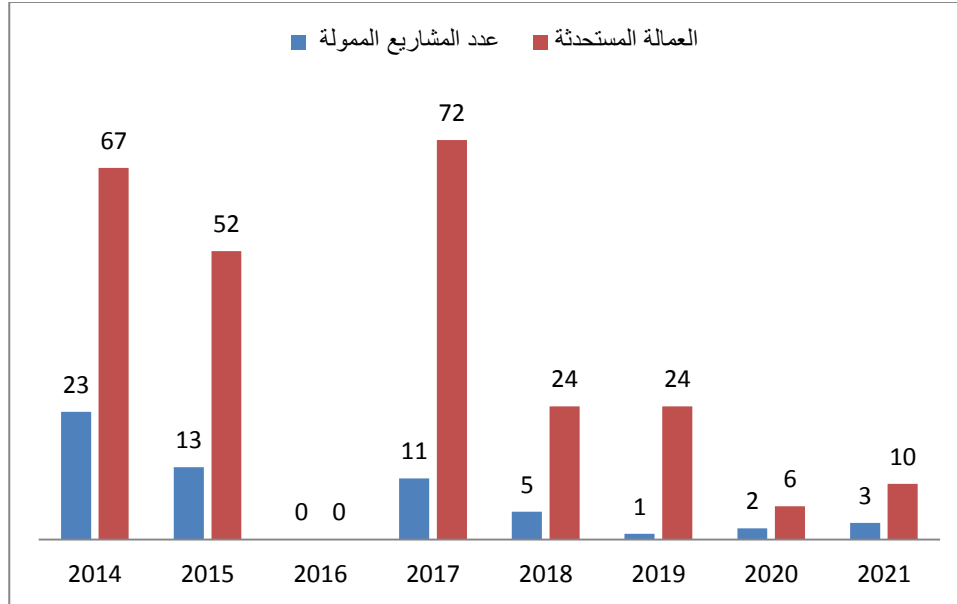
سنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد المشاريع المنشأة	23	13	0	11	5	1	2	3
معدل الزيادة (%)	/	43.47-	100-	/	54.55-	80-	100	50
العمالة المستحدثة	67	52	0	72	24	24	6	10
معدل الزيادة (%)	/	22.39	100-	/	66.67-	0	75-	66.67

المصدر: مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريريج، الجزائر، 2022.

¹ منشورات مقدمة من طرف إدارة مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية برج بوعريريج، الجزائر، 2019.

ويمكن ان نمثل تطور المؤسسات المنشأة والعمالة المستحدثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 07): حصيلة نشاط مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرج بوعريج للفترة (2011-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد معلومات الجدول السابق.

يتبين من الشكل أعلاه أن عدد المؤسسات المنشأة المرافقة من قبل مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد لقي تذبذبا خلال الفترة من سنة 2014 الى غاية 2021 وقد كان عدد المؤسسات المنشأة سنة 2014 حوالي 23 مؤسسة مستحدثة بذلك 67 منصب عمل ثم تراجع سنة 2015، اما سنة 2016 لم يتم التسجيل الإحصائي لنشاط المركز.

في سنة 2017 أنشأ المركز 11 مؤسسة مستحدثة 72 منصب عمل وتناقص العدد ليصل سنة 2019 مؤسسة واحدة منشأة ثم ارتفع قليلا حيث بلغ عدد المؤسسات المنشأة سنة 2021 ل3 مؤسسات مستحدثة 10 مناصب عمل، ويعود هذا العزوف من حاملي المشاريع على مركز التسهيل لأن الخدمات المقدمة من طرفه عبارة عن استشارة مجانية فقط ولا يقدم الدعم المالي أو المادي.

المطلب الثالث: تقديم مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريج:

من بين هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تساعد هذه الاخيرة المؤسسات عن طريق توفير مقر لهم وكذلك تقديم الاستشارة والخدمات التي يحتاجون لها.

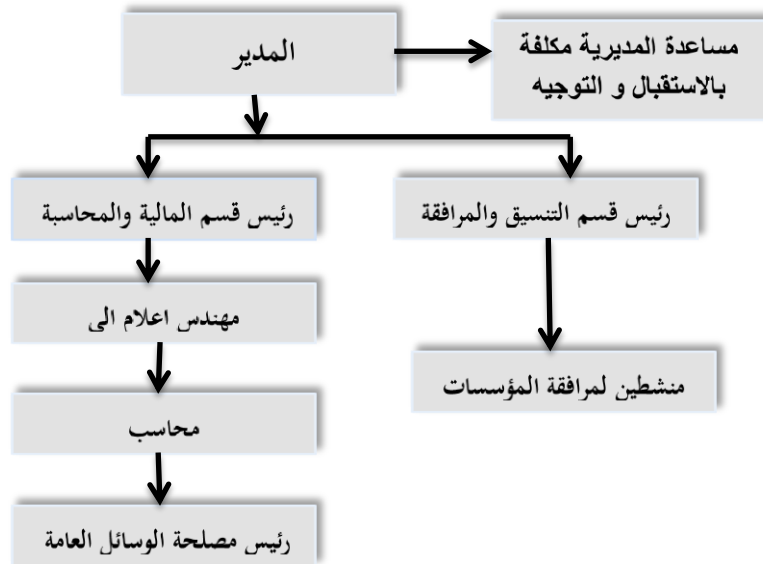
اولا: التعريف بمشتلة المؤسسات لولاية البرج بوعريج:

مشتلة المؤسسات او المحضنة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وإشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تم انشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 لترافق انشاء المؤسسات، استقبال توطين ومرافقة لخلق مؤسسات تسمح بالمرور من الفكرة إلى التجسيد.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات:

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات لولاية البرج بوعريج في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 09) : الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برج بوعريج، الجزائر، 2020.

تحتوي مشتلة المؤسسات على مدير ورؤساء أقسام يساعدهم طاقم إداري في أداء المهام الخاصة بالمؤسسات المحتضنة، يبلغ عدد العمال في الحاضنة 15 عاملا بما فيهم المدير وسائق، 4 حراس ومنظفة.

وتمثلت حصيلة المؤسسات الصغيرة المحتضنة خلال فترة الدراسة 6 مؤسسات.

ثالثا: مهام مشتلة المؤسسات :

تتمثل أهداف مشتلة المؤسسات فيما يلي

1. تشجيع بعث المشاريع المبتكرة في مختلف المجالات.
2. مساعدة الطلبة والمتخرجين الجدد لإنجاز مشاريعهم.
3. تطوير التعاون مع المحيط المؤسسي.
4. المشاركة في الحركة الاقتصادية.
5. تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
6. ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
7. تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
8. التحسيس بأهمية مشاتل المؤسسات.
9. التعريف بالأجهزة المانحة للقروض.
10. زيادة النسيج المؤسسي على مستوى الولاية.

رابعا: الخدمات المقدمة من طرف مشتلة المؤسسات لولاية برج بوعريج:

تتمثل الخدمات المقدمة من طرف مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريج فيما يلي:

1. توفير مقر إداري وتجاري لحاملي المشاريع والمؤسسات المنشأة حديثا لمدة محددة مع مرافقة عملية.
2. تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.
3. تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير.
4. توفير فضاء شخصي لكل حامل مشروع مجهز بالتجهيزات المكتبية وأجهزة الاعلام الآلي(مكتب، حاسوب، خدمات الأنترنت) وكذلك فضاء للخدمات المشتركة (استقبال، كتابة، طباعة، نسخ، هاتف،

فاكس، تجهيز سمعي بصري، قاعة اجتماعات) وتوفر صيانة وحراسة لهذه الفضاءات، كما توفر خدمات الكهرباء والغاز.

5. توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدماً كلما أمكن.

حالياً مشثلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم دمجها مع مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إعادة تسميته بمركز الدعم والاستشارة في وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار حسب المرسوم التنفيذي 18-170 الصادر في 26 جوان 2018.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المعتمد عليه في الدراسة الميدانية والاجراءات المتبعة لتحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والخطوات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة والأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في القياس وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

تتطلب الدراسة منهجاً علمياً وأدوات بحثية تمكن من الوصول لهدف الدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج التي تتبع في دراسة الظواهر فهو لا يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها فقط بل يقوم بتحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية¹، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل وتفسير الأثر بين متغيرات الدراسة، تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال مصدرين رئيسيين هما:

1. البيانات الأولية: تم الاعتماد على استبيان مدعم بمقابلة، و تم تطوير هذا الاستبيان انطلاقاً من

الدراسات السابقة والجانب النظري للموضوع، من أجل جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع

وتفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: اساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الاردن، ط4، 2010، ص:66.

2. البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء الموضوع.

ثانيا: تصميم الاستبيان.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد، وبناءً على الجانب النظري والدراسات السابقة بالإضافة لفرضيات الدراسة وأهدافها تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم مع الخطة المتبعة في الفصول النظرية حيث تم صياغة المعلومات الواردة في الجانب النظري في شكل عبارات تدرج ضمن أسئلة محددة، باستعمال مفاهيم ومصطلحات بسيطة ومفهومة تسهل مهمة المستجوبين كما أن الاستبيان يشمل كافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وينقسم على النحو التالي:

1. القسم الأول: يتعلق ببيانات الأفراد والمؤسسات، حيث تشتمل بيانات الأفراد (المالك-المسير) على العمر والجنس والمستوى التعليمي... إلخ، أما بيانات المؤسسة فقد تضمنت شكلها القانوني، الهيئة المرافقة التابعة لها، عدد العمال... إلخ.

2. القسم الثاني: تناول العبارات الخاصة بمتغيري الدراسة وينقسم إلى محورين يتعلق المحور الأول بعبارات المتغير المستقل (المرافقة المقاولاتية) والمحور الثاني بعبارات المتغير التابع (الممارسات التسييرية).

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03، 05): اقسام ومحاور الاستمارة.

أقسام الاستبيان	عنوان المحور	الابعاد	عدد البنود
القسم الأول	معلومات عامة	1 معلومات متعلقة بالمؤسسة	5
		2 معلومات متعلقة بالمسير	5
المحور الأول	المرافقة المقاولاتية	1	13
القسم الثاني	المحور الثاني الممارسات التسييرية	1/2 التخطيط العملي والاستراتيجي	23
		2/2 التنظيم	9
		3/2 التوجيه	11
		4/2 الرقابة	13

المصدر: اعداد الطالبة.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لاختبار فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.
ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل.

بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عملية التحليل باستعمال أساليب إحصائية، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "الإصدار 25" والذي يرمز له بـ "SPSS" وهي اختصار لـ Statistical Package For Social Sciences لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient): لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

2. معامل ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha): لتقدير ثبات الدراسة ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد كما يلي:

أ. إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة ذات ثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر فيها.

ب. إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة ذات ثبات مقبول.

ت. إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة ذات ثبات جيد.

ث. إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة ذات ثبات ممتاز.

3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة من أجل التعرف على الخصائص الهيكلية للمؤسسات (طبيعة النشاط، الهيئة المرافقة، عدد العمال... إلخ)، والخصائص الشخصية للمالك-المسير للمؤسسة (العمر، المستوى التعليمي، التخصص... إلخ).

4. المتوسط الحسابي: يساعد في تحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة على حدى أو للبعد ككل.

5. الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

6. المدى: يحدد به طول الفئة لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، ويتم حسابه بالفرق بين أكبر قيمة (5) وأقل قيمة (1) للمقياس وتقسم النتيجة على 5، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في مقياس وهو الواحد الصحيح واستمرار الإضافة حتى أعلى درجة كما يلي:

-المتوسط المرجح (1.00-1.80) الاتجاه هو (مرتفع جداً).

-المتوسط المرجح (1.81-2.60) الاتجاه هو (مرتفع).

-المتوسط المرجح(2.61-3.40) الاتجاه هو (متوسط).

-المتوسط المرجح (3.41-4.20) الاتجاه هو (منخفض).

-المتوسط المرجح (4.21-5.00) الاتجاه هو (منخفض جدا).

7. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): يستعمل في اختبار الفروق بين متوسطات المجموعات.

8. تحليل الانحدار الخطي: يستعمل الانحدار لمعرفة مدى إسهام متغير أو أكثر في إحداث تغير في متغير آخر.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق عبارات الاستبيان أن تقيس ما صممت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين الصدق الظاهري والصدق البنائي وذلك كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين).

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في المجال العلمي والدراسة الحالية، من أجل أخذ آرائهم في تعديله، والتحقق من سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان وكذلك كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة لتحسين أداة الاستبيان والملحق رقم (01) يبين قائمة الأساتذة المحكمين.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي) .

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان، ودرجة جميع عبارات محورها، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط "Pearson".

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول(المرافقة المقاولاتية):

نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية) بالدرجة الكلية للمحور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03، 06): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية) بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط بالبعد	العبارة	معامل الارتباط بالبعد
01	0.621**	08	0.425**
02	0.304**	09	0.556**
03	0.480**	10	0.231**
04	0.386**	11	0.153*
05	0.564**	12	0.418**
06	0.436**	13	0.51
07	0.336**		

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ومخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ومستوى معنوية (0.05)، ما عدا العبارة 13 (قمت بقبول حضور الدورة التكوينية المقدمة) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) أو (0.05) فقد تم استبعادها لأنها لا تقيس ما وضعت لقياسه، كما أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة محصور بين 0.153 و 0.621 وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الأول (المرافقة المقاولاتية) والدرجة الكلية له.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الممارسات التسييرية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (03، 07): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الأول (التخطيط الاستراتيجي*)

للبعد الأول (التخطيط) بالدرجة الكلية للبعد

الارتباط	العبارة
0.537**	14
0.524**	15
0.365**	16
0.826**	17
0.869**	18
0.910**	19
0.773**	20
0.635**	21
0.624**	22

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

***التخطيط الاستراتيجي:** تخطيط طويل المدى وهو أسلوب عمل مبني على تحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل

البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وتحديد مسار واستراتيجية المؤسسة التي تحقق لها أهدافها وتضمن استمراريتها.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى

معنوية (0.01)، حيث أن معامل الارتباط محصور بين 0.365 و 0.910 وهو ما يشير وجود اتساق

داخلي بين جميع عبارات البعد الفرعي الأول (التخطيط الاستراتيجي) والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (03، 08): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي *)
للبعد الأول (التخطيط) بالدرجة الكلية للبعد

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.799**	30	0.376**	23
0.553**	31	0.463**	24
0.661**	32	0.325**	25
0.801**	33	0.422**	26
0.643**	34	0.776**	27
0.510**	35	0.713**	28
0.469**	36	0.701**	29

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSSV.25

*التخطيط التشغيلي يهتم بوضع الخطط للأنشطة الدورية للمؤسسة في المديين المتوسط والقصير .

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث أن معامل الارتباط محصور بين 0.325 و 0.801 مما يعني أن الارتباط قوي وموجب وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الفرعي الثاني (التخطيط التشغيلي) والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (03، 09): معاملات الارتباط بيرسون لدرجة كل بعد فرعي (التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي) بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التخطيط):

معامل الارتباط	عنوان البعد الفرعي	البعد الفرعي
0.907**	التخطيط الاستراتيجي	الأولى
0.918**	التخطيط التشغيلي	الثاني

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSSV.25.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملي الارتباط موجبين وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهم معاملي ارتباط قويين جداً، وهذا يؤكد اتساق وتجانس داخلي بين هذين البعدين الفرعيين والبعد الذين ينتميان له.

جدول (03، 10): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (التنظيم) بالدرجة الكلية للبعد:

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.327**	42	0.468**	37
0.645**	43	0.602**	38
0.420**	44	0.688**	39
0.636**	45	0.575**	40
		0.245**	41

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث أن معامل الارتباط محصور بين 0.245 و 0.688، مما يشير إلى وجود اتساق وتجانس داخلي بين عبارات هذا البعد (التنظيم) ودرجته الكلية.

جدول رقم (03، 11): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (التوجيه) بالدرجة الكلية للبعد:

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.788**	52	0.263**	46
0.900**	53	0.408**	47
0.745**	54	0.837**	48
0.748**	55	0.766**	49
0.533**	56	0.856**	50
		0.865**	51

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ومستوى (0.05)، كما أن معامل الارتباط محصور بين 0.263 و 0.900 مما يدل على وجود ارتباط بين عبارات البعد (التوجيه) ودرجته الكلية أي وجود اتساق وتجانس داخلي بينهم.

جدول رقم (03، 12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (الرقابة) بالدرجة الكلية للبعد.

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
57	0.264**	64	0.371**
58	0.795**	65	0.757**
59	0.911**	66	0.836**
60	0.436**	67	0.672**
61	0.158*	68	0.902**
62	0.568**	69	0.872**
63	0.676**		

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

* دال إحصائياً عن مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) كما أن معامل الارتباط محصور بين 0.264 و 0.902 مما يدل على وجود ارتباط بين عبارات البعد الرابع (الرقابة) ودرجته الكلية أي وجود اتساق وتجانس داخلي بينهما.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة على العينة في نفس الظروف أي استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم توزيعها على الأفراد عدة مرات، وتم الاستعانة في قياس ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ألفا كرونباخ لكل بعد على حدى والنتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03، 13): معامل ألفا كرونباخ للعبارات وأبعادها

البعد	عنوان البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التخطيط	09	0.846
	التخطيط التشغيلي	14	0.853
الثاني	التنظيم	10	0.643
الثالث	التوجيه	10	0.910
الرابع	الرقابة	13	0.914

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد مرتفعة، حيث أن معاملات ألفا كرونباخ بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني والعبارات التي تنتمي لكل بعد: 0.904، 0.910، 0.914 لأبعاد التخطيط والتوجيه، الرقابة على التوالي، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات لبعد التنظيم، وتدل هذه المعاملات أن جميع العبارات تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول التالي يبين قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

الجدول رقم (03، 14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور المرافقة المقاولاتية	12	*0.608
محور الممارسات التسييرية	56	0.920
الاستبيان كامل	68	0.900

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

(*) حساب ألفا كرونباخ لمحور المرافقة تم بعد حذف العبارة 13

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألف كرونباخ مرتفع حيث قدر ب 0.900 وبلغ معامل ثبات المحور الأول المرافقة المقاولاتية 0.608، والمحور الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 0.920 وهذا يدل أن لأداة الدراسة درجة عالية من ثبات مما يرفع ثقتنا حول صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، يجدر الإشارة إلى أن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6 وأنه يتراوح بين (0-1) كلما اقترب من الواحد دلّ على وجود ثبات، وكلما اقترب من الصفر دلّ على عدم وجود الثبات.

المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها:

بعد ان تأكدنا من ثبات أداة الدراسة وصدقها في هذا المطلب سوف نتعرف على عينة الدراسة وخصائصها.

أولاً: التعريف بعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المرافقة المقاولاتية ومركز تسهيل ومشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية برج بوعريرج والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والصندوق الوطني لتأمين عن البطالة لولاية المسيلة، تستهدف هذه الدراسة المالك-المسير للمؤسسة.

وقد تم توزيع 200 استمارة على أصحاب المؤسسات يدويا عن طريق المقابلات الشخصية مع مالكي-مسييري بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكذلك عن طريق البريد الإلكتروني بعد الاتصال الهاتفي وتأكيده الاستلام من طرف المالك-المسير للمؤسسة، كما قام بعض عمال الهيئات المرافقة بالمساعدة على توزيع الاستبيان. تم استرجاع 110، استبعد منها 6 استبيانات غير قابلة للتحليل وتم تحليل 104 استبيان وكانت الحصيلة العامة للاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (03، 15): حصيلة الاستبيان.

طريقة توزيع الاستبيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
المقابلة الشخصية	30	30	00	30
البريد الإلكتروني	50	28	00	28
التسليم باليد واستعادة بعد مدة أو الاستعانة بأعوان الهيئة	120	52	06	46
المجموع	200	110	06	104

المصدر: من اعداد الطالبة.

ثانياً: وصف خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية للمالك-المسير.

تم استخلاص خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية للمالك-المسير بالاعتماد على البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير

الجنس.

الجدول رقم(03، 16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	73	70.2%
انثى	31	29.8%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

من الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم 73 ذكر ما يعادل نسبة 70.2% أما الإناث فقد بلغ عددهم 31 أنثى بنسبة 29.8 % ويفسر هذا بالخصائص الشخصية للذكر مما يجعل له القدرة على المخاطرة والمجازفة أكثر من الأنثى وكذلك ثقافة المجتمع في منطقتي المسيلة وبرج بوعريريج تشجع الذكر على الاستثمار و تدعّمه أكثر من الأنثى.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

تم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(03، 17): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	تكرار	النسبة
من 19 سنة الى 30سنة	21	20.2%
من 31سنة الى 40سنة	61	58.7%
اكبر من 41 سنة	22	21.2%

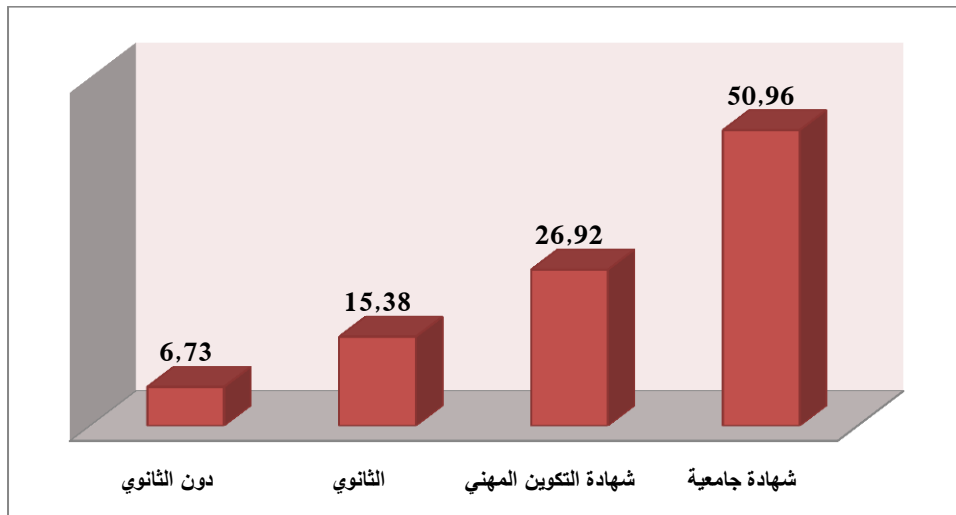
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن المسيرين الذي تبلغ أعمارهم بين 31سنة و 40 سنة هم من يمثلون أعلى نسبة 58.7% ما يعادل 61 فرد، ثم يليهم المسيرين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 40 سنة بحوالي 22 فرد ما يعادل نسبة 21.2% وفي الأخير المسيرين الذين تبلغ أعمارهم بين 21 و 30 سنة بنسبة 20.2% ما يعادل 21 وهذا مما يدل أن أغلب مالكي المؤسسات الصغيرة من فئة الشباب.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(03، 10): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



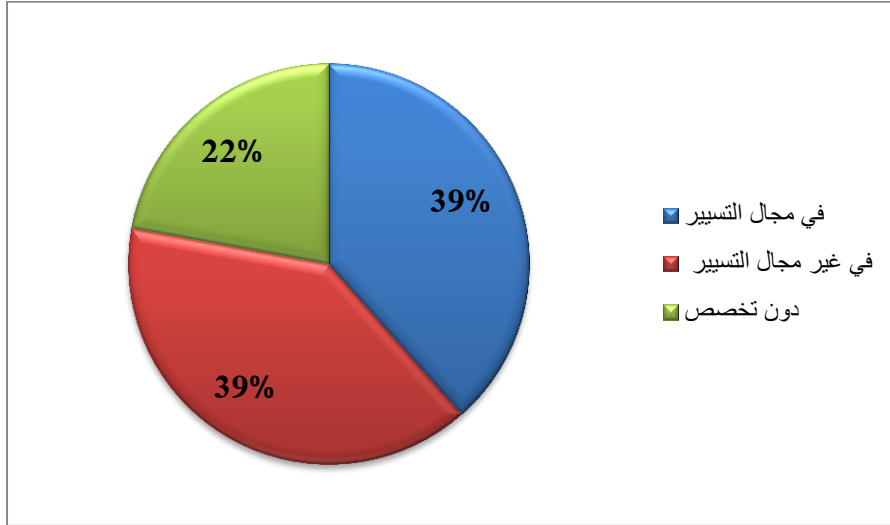
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

من الشكل أعلاه يتضح أن ذو المستوى الجامعي يمثلون أعلى نسبة وتقدر بـ 50.96% ما يعادل 53 فرد، في المرتبة الثانية حاملي شهادة التكوين المهني بنسبة 26.92% ما يعادل 28 فرد، ثم يليها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 15.38% ما يعادل 16 فرد وفي الأخير دون مستوى الثانوي بنسبة 6.73 % ما يعادل 7 أفراد، حيث يمكن القول أن غالبية مسيري المؤسسات التي شملتها الدراسة ذو مستوى جامعي وهذا يعود للتعاقد الذي كان بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والجامعة ومراكز التكوين المهني حول تبني مشاريع الطلبة.

4. توزيع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي:

يتوزع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 11): توزيع العينة حسب متغير التخصص الدراسي.



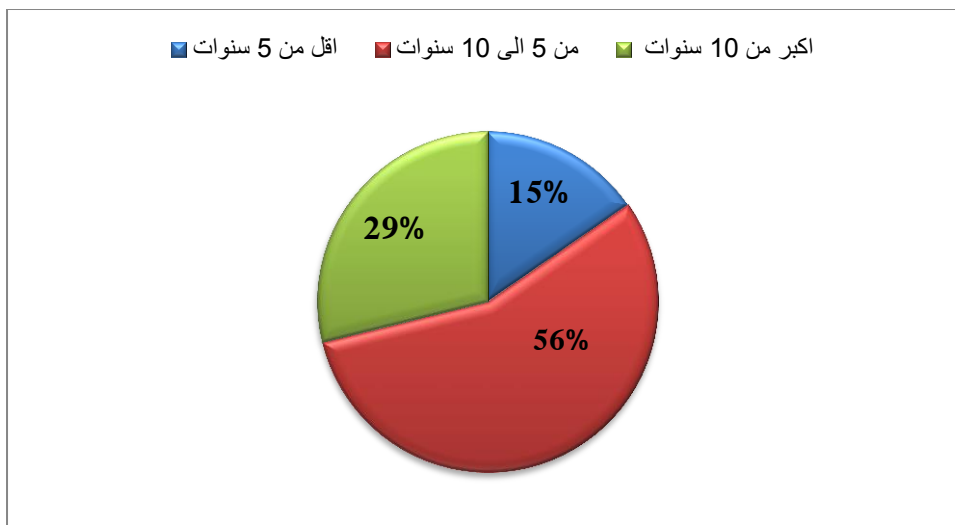
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

من الشكل السابق يتضح أن أفراد العينة الذين مستواهم ثانوي هم دون التخصص وبلغ عددهم 23 فرد بنسبة 22%، وبالنسبة لحاملي الشهادات سواء الجامعيين أو خريجي معهد التكوين المهني فينقسمون إلى فئتين 41 فرد، مجال تخصصهم لا ينتمي للتسيير و40 فرد مجال تخصصهم في التسيير.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 12): توزيع العينة حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

من الشكل السابق يتبين أن 56% من أفراد العينة يمتلكون خبرة ما بين خمس وعشر سنوات و 29% منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات، و 15% يمتلكون خبرة لأقل من خمس سنوات.

ثالثاً: وصف خصائص العينة حسب المعلومات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:

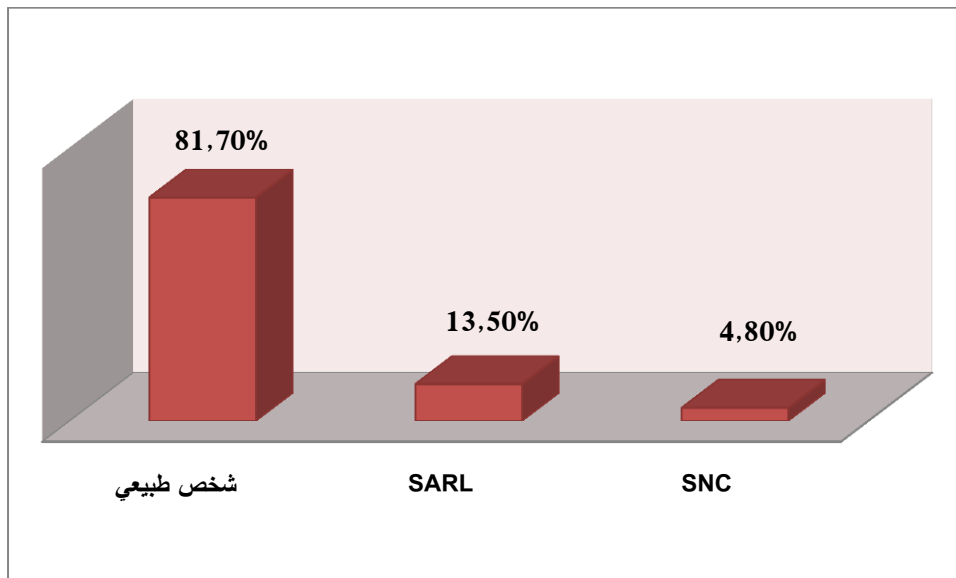
تم استخلاص خصائص العينة حسب المعلومات العامة للمؤسسة بالاعتماد على البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية كما يلي:

1. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني:

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب الشكل القانوني كما هو مبين في الشكل

التالي:

الشكل رقم (03، 13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

يتبين من الشكل أعلاه أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي مؤسسات فردية حيث تمثل نسبة 81.7 % ما يعادل 85 مؤسسة؛ ويليهما المؤسسات من شكل ذات المسؤولية المحدودة (SARL) بنسبة 13.5% ما يعادل 14 مؤسسة وفي الأخير شركات التضامن بنسبة 4.8% ما يعادل 5 مؤسسات.

2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط:

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03، 18): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	التكرار	النسبة
الصناعة	30	28.8%
البناء والأشغال العمومية والري	8	7.7%
الزراعة والصيد البحري	10	9.6%
الخدمات	56	53.8%

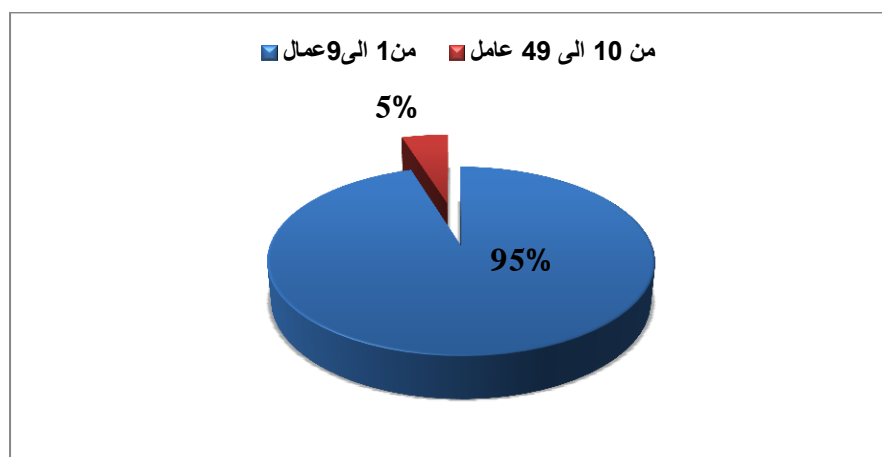
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قطاع الخدمات يستحوذ على أكبر نسبة وتقدر بـ 53.8 % ما يعادل 56 مؤسسة في المرتبة الثانية قطاع الصناعة بنسبة 28.8% ما يعادل 30 مؤسسة ويحتل قطاع الزراعة والصيد البحري المرتبة الثالثة بنسبة 9.6 % ما يعادل 10 مؤسسات وفي الأخير قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 7.7% ما يعادل 8 مؤسسة.

3. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال:

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03، 14): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال.



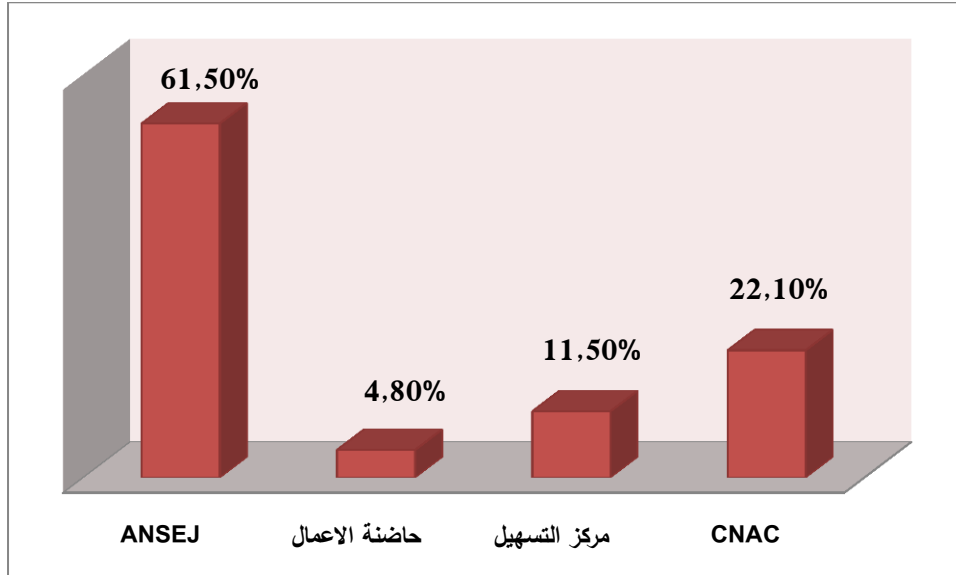
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسات الصغيرة تحتل أكبر نسبة من العينة وتقدر بـ 95% ما يعادل 99 مؤسسة أما المؤسسات الصغيرة فهي تمثل 5% ما يعادل 5 مؤسسات لأن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حديثة النشأة فهي لا تمتلك عدد كبير من عمال.

4. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الهيئة المرافقة:

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الهيئة المرافقة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (13، 15): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الهيئة المرافقة:



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSSV.25

من الشكل يتضح أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا) تمثل أعلى نسبة 61.5% ما يعادل 64 مؤسسة ويليه الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بنسبة 22.10% ما يعادل 23 مؤسسة ثم مركز التسهيل بنسبة 11.5% ما يعادل 12 مؤسسة وفي الأخير الحاضنة بنسبة 4.8% ما يعادل 5 مؤسسات.

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سوف يتم تحليل إجابات مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد محاور الدراسة؛ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة اتجاهات وميولات أفراد العينة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول المرافقة المقاولاتية والمحور الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المرافقة المقاولاتية:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول أي المتغير المستقل (المرافقة المقاولاتية) والتي يمكن من خلالها معرفة توجه أفراد العينة:

الجدول رقم (03، 19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرافقة المقاولاتية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة.
	المرافقة المقاولاتية	2.4290	0.5918	مرتفعة
1	الاستقبال جيد من طرف عمال الهيئة المرافقة	2.2212	1.3068	مرتفعة
2	يقدم عمال الهيئة المرافقة المعلومات بشكل واضح	2.4135	1.1113	مرتفعة
3	ساعدك التكوين المقدم في زيادة معارفك حول تسيير مؤسستك	2.8173	1.1254	متوسطة
4	استخدمت المهارات التي تلقيتها من الدورة التكوينية في واقعك العملي	2.9615	1.2968	متوسطة
5	الدروس المقدمة في التكوين صعبة	2.8750	1.3701	متوسطة
6	ساعدتك الهيئة المرافقة في دراسة جدوى لمشروعك (القيام بمخطط الاعمال قبل عملية انشاء مؤسستك).	2.1058	0.9192	مرتفعة
7	يقدم عمال الهيئة المرافقة لك نصائح وارشادات فيما يتعلق بتسيير مؤسستك بعد عملية الانشاء	2.1058	1.0530	مرتفعة
8	تتوجه للهيئة المرافقة في حالة اذا ما واجهك مشكل في تسيير مؤسستك	2.5962	1.3403	مرتفعة
9	قمت بدراسة الجدوى للمشروع باعتماد شخص ذو خبرة في مجال مشروعك	3.6538	1.4442	منخفضة
10	تعمل الهيئة المرافقة على توفير كامل التمويل المطلوب للمشروع	3.4904	1.2385	منخفضة

11	تم الاعتماد على مصادر للتمويل أخرى بالإضافة الدعم المقدم من طرف الهيئة	1.7500	1.2609	مرتفعة جدا
12	ايجاد المقر كان صعبا	1.7500	0.9698	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (2.4290) والانحراف المعياري (0.5918) مما يدل على تجانس مقبول بين اجابات الافراد، وقد جاءت العبارة رقم 11 (تم الاعتماد على مصادر للتمويل أخرى بالإضافة للدعم المقدم من طرف الهيئة) في المرتبة الأولى حيث متوسطها الحسابي يقدر بـ (1.7500) ودرجة موافقة عالية. وكان المتوسط الحسابي (3.4904) للعبارة رقم 10 (تعمل الهيئة على توفير التمويل الكامل للمشروع) حيث اتجهت إجابات أفراد العينة إلى عدم الموافقة ما يؤكد العبارة السابقة، يؤكد هذا اعتماد المالك-المسير على جهات أخرى للتمويل لعدم توفير الهيئة المرافقة للتمويل الكامل للمشروع.

كان المتوسط الحسابي (1.7500) للعبارة رقم 12 (إيجاد المقر كان صعبا) يوضح اتجاه اجابة الأفراد للموافقة بشدة وهذا ما يؤكد أن إيجاد المقر من العوائق التي تواجه صاحب المؤسسة، ثم تأتي العبارة رقم 7 (يقدم عمال الهيئة المرافقة لك نصائح وإرشادات فيما يتعلق بتسيير مؤسستك بعد عملية الإنشاء) بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.9135)، ثم العبارة رقم 1 (الاستقبال جيد من قبل عمال الهيئة) حيث متوسطها الحسابي يقدر بـ (2.2212)، تأتي عبارة رقم 2 (يقدم عمال هيئة المرافقة المعلومات بشكل واضح) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.4135) واتجاه مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة محل الدراسة للموافقة هذا ما يؤكد العبارة السابقة.

تليها العبارات المتعلقة بعملية التكوين المقدم من طرف الهيئة فكانت الإجابات حول العبارة التي تقيس عملية التكوين مرتبة كالتالي العبارة رقم 3 (ساعدك التكوين المقدم في زيادة معارفك حول تسيير مؤسستك) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.8173) ودرجة موافقة متوسطة، ثم العبارة رقم 5 (الدروس المقدمة في التكوين كانت صعبة) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.8750)، وفي الأخير العبارة رقم 4 (استخدمت المهارات التي تلقيتها من الدورة التكوينية في واقعك العملي) بمتوسط حسابي (2.9615) وعلى رغما من الجهود المبذولة من الهيئة المرافقة في الدورة التكوينية إلا أنها لم تعط نتائج جيدة لدى أفراد العينة ويعود ذلك لعدة أسباب منها تأثير المستوى التعليمي لأفراد العينة وكذلك المواد العلمية المقدمة وقصر مدة الدورة التكوينية.

بالنسبة لدراسة الجدوى فنجد إجابات أفراد العينة اتجهت للموافقة حول العبارة رقم 6 (ساعدتك الهيئة المرافقة في دراسة جدوى مشروعك بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.1058) واتجهت لعدم الموافقة حول العبارة رقم 9 (قمت بدراسة الجدوى للمشروع باعتماد شخص ذو خبرة في مجال مشروعك) بمتوسط حسابي (3.6538) وهذا يدل على إهمال أصحاب المشاريع لعمل دراسة جدوى للمشروع واكتفاء بتلك المقدمة من قبل الهيئة والتي تعتبر شكليا لإتمام الملف.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تشمل أربع أبعاد (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) كما يلي:

1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ. التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول (03، 20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) للمحور الثاني أي المتغير التابع (الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، التي يمكن من خلالها معرفة توجه أفراد العينة:

الجدول رقم(03، 20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الاستراتيجي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	التخطيط الاستراتيجي	2.4081	0.6881	مرتفعة
14	تمتلك خطة مكتوبة لفترة زمنية أطول من سنة	3.3750	1.0629	متوسطة
15	تقييم اثر المنافسة على المؤسسة	2.6923	1.1993	متوسطة
16	لدى المؤسسة رؤية(تصور) واضح لما ستكون عليه في المستقبل	2.1827	1.0405	مرتفعة
17	تحدد المؤسسة اهدافها ضمن امكانياتها المتاحة	2.0288	0.9395	مرتفعة
18	تقوم بتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة	1.8365	0.9665	مرتفعة
19	تقوم بتحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة	1.9615	0.9129	مرتفعة
20	تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة	2.4615	0.9938	مرتفعة

21	وفق تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تحدد المؤسسة إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها	2.2885	0.9213	مرتفعة
----	---	--------	--------	--------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التخطيط (2.4081) وهي تقع ضمن الفئة (3.41 و 4.2) مما يبين أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمارسون عملية التخطيط بدرجة مرتفعة، وهذا ناتج عن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الممارسات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أنه تجدر الإشارة أن غالبية مالكي-مسييري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمارسون التخطيط الاستراتيجي بصفة غير رسمية، كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.6881) وهي أقل من الواحد الصحيح مما يعني أن هناك اتساق مقبول في رأي أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي.

يتضح من الجدول أن العبارة (18) التي تقيس مدى تحديد أفراد العينة لنقاط القوة في المؤسسة قد احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط حيث كانت قيمته (1.8365) بدرجة ممارسة عالية ثم تليها العبارة (19) التي تقيس تحديد نقاط الضعف في المؤسسة بمتوسط (1.9615) ودرجة ممارسة عالية مما يدل على إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية تحديد نقاط القوة والضعف في نجاح عملية تسيير مؤسساتهم.

تليها العبارة رقم (17) التي تقيس مدى تحديد الأهداف ضمن الإمكانيات المتاحة بمتوسط (2.0288) ودرجة ممارسة عالية ثم العبارة (16) التي تحدد رسالة المؤسسة بمتوسط (2.1827) ثم العبارة (20) والتي تقيس تحديد الاستراتيجية بمتوسط (2.2885) ودرجة ممارسة مرتفعة وهذا ما يدل على تركيز مسيري المؤسسات على تحديد أهداف ورسالة المؤسسة ثم تحديد الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك. كان المتوسط الحسابي (2.4615) للعبارة (20) التي تقيس تحديد الفرص والتهديدات، وهذا ما يشير إلى اهتمام الميسيرين بتحليل تأثيرات البيئة الداخلية أكثر من البيئة الخارجية وفي الأخير نجد العبارتين (15) و (14) على التوالي بمتوسطين (2.6923) و (3.3750) على التوالي بدرجة ممارسة متوسطة ويؤكد انخفاض ممارسة العبارة 14 (تقييم اثر المنافسة على المؤسسة) إلى اهتمام الميسيرين بالبيئة الداخلية أكثر.

ب. التخطيط التشغيلي:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التخطيط التشغيلي للمحور الثاني أي المتغير التابع (الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، التي يمكن من خلالها معرفة توجهات أفراد العينة:

الجدول رقم (03، 21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التخطيط التشغيلي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	التخطيط العملي	1.8706	0.4663	مرتفعة
22	قمت بتحديد المنتجات (أو الخدمات) التي يحتاجها زبائنك من أجل توفيرها لهم.	1.7692	0.5068	مرتفعة جدا
23	قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجاتك (خدمتك) مسبقا.	1.7885	0.8438	مرتفعة جدا
24	قمت بتحديد السوق الذي تريد بيع منتجك (أو عرض خدمتك به)	1.8846	0.8736	مرتفعة
25	قمت بتحديد الطريقة التي سوف تقدم بها منتجك (أو خدمتك) للزبون من أجل اقتناعهم وجلبهم لشرائها.	2.0000	0.7240	مرتفعة
26	تقوم بمراقبة حركة الأموال في الصندوق من أجل تقييم السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات (التكاليف) قصيرة الأجل	1.9038	0.9401	مرتفعة
27	تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	1.9519	0.9591	مرتفعة
28	تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	2.0096	0.9295	مرتفعة
29	تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	2.2115	0.9919	مرتفعة
30	تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من أجل تطوير مهاراتهم	2.0577	0.7217	مرتفعة
31	تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة والمهارات المطلوبة لذلك	2.0577	0.8456	مرتفعة
32	تقوم بتحديد المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	1.8269	0.6889	مرتفعة
33	قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية .	1.7596	0.6896	مرتفعة جدا

34	قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).	1.5769	0.49644	مرتفعة جدا
35	قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج	1.5481	0.5000	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSSV.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مالكي-مسييري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمارسون التخطيط التشغيلي بدرجة مرتفعة حيث قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.8706)؛ كما أن الانحراف المعياري الكلي (0.4663) وهو أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل على وجود اتساق مقبول في آراء العينة حول التخطيط التشغيلي.

كما نلاحظ أن العبارة 22(قمت بتحديد المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها زبائنك من أجل توفيرها لهم) تحتل المرتبة الأولى في العبارات التي تقيس التخطيط التشغيلي للتسويق بمتوسط حسابي (1.7692) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا مما يبين اهتمام مالكي-مسييري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باحتياجات زبائنهم كأهم عنصر في عملية التسويق ثم تليها العبارة 23 (قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجك أو خدمتك مسبقا) بمتوسط حسابي (1.7885) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا، أي أن المالكين-المسييرين يهتمون بالتسعير كخطوة ثانية وفي الأخير العبارة 24 (قمت بتحديد السوق الذي تريد بيع منتجك أو عرض خدمتك به) والعبارة 25 (قمت بتحديد الطريقة التي سوف تقدم بها منتجك أو خدمتك للزبون من أجل اقناعهم وجلبهم لشرائها) بمتوسطات حسابية (1.8846) و(2.000) على التوالي ودرجة ممارسة مرتفعة.

أما بالنسبة لتخطيط التشغيلي المالي فنجد العبارة 26 (تقوم بمراقبة حركة الأموال في الصندوق من أجل تقييم السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات (التكاليف) قصيرة الأجل) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.9038) ودرجة ممارسة مرتفعة مما يفسر باهتمام المالكين-المسييرين بتسيير الخزينة كأهم عنصر باعتبارها أساسية في سير العمليات اليومية ثم العبارتين 27(تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية) و28(تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية) بمتوسطين حسابيين (1.9519) و(2.0096) على التوالي وهذا يشير إلى اهتمام المالكين-المسييرين بعملية التمويل الداخلية أكثر من التمويل الخارجي.

نلاحظ من الجدول أن العبارة 32 (تقوم بتحديد المؤهلات التي يجب توفرها في العامل) تحتل المرتبة الأولى بالنسبة للتخطيط التشغيلي للموارد البشرية بمتوسط حسابي (1.8269)، ودرجة ممارسة مرتفعة وهذا يشير الى حرص مالكي-مسييري المؤسسات محل الدراسة على جودة العمل من خلال تحديد

المؤهلات اللازمة في العمال ثم تليها العبارة 30 (تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من أجل تطوير مهاراتهم) و31 (تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة والمهارات المطلوبة لذلك) بنفس قيمة المتوسط الحسابي (2.0577) ودرجة ممارسة مرتفعة ثم العبارة 29 (تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال) بمتوسط حسابي (2.2115) ودرجة ممارسة مرتفعة ونفسر ما سبق باهتمام المالكين-المديرين بالوظيفة من خلال تحديدهم لمهامهم ومسؤولياتها وكذلك المهارات المطلوبة لها قبل توظيف العامل وبعد ذلك يهتم بتدريب العمال وتكوينهم لأداء مهامهم بجودة عالية.

وتحتل العبارة رقم 35 (قمت بتحديد المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج) بمتوسط حسابي (1.5481) ودرجة ممارسة جد مرتفعة مما يدل على اهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة محل الدراسة بتحديد المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج باعتبارها أهم عنصر في العملية الانتاجية ثم تليها العبارة 34 (قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة)) التي تقيس تحديد متطلبات جودة المنتجات او الخدمة بمتوسط حسابي (1.5769) بدرجة ممارسة مرتفعة جدا وفي الاخير العبارة 33 (قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية) بمتوسط حسابي (1.7596) ودرجة ممارسة جد مرتفعة ونلاحظ ان اغلب عبارات التخطيط التشغيلي للإنتاج ذات ممارسة جد مرتفعة مما يشير اهتمام المالكين-المديرين بعملية الإنتاج كأهم ممارسة في عملية التخطيط.

1. عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول عملية التنظيم في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (التنظيم) للمحور الثاني أي المتغير التابع (الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، التي يمكن من خلالها معرفة توجه أفراد العينة:

الجدول رقم (03، 22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيم.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	التنظيم	2.5279	0.4668	مرتفعة
36	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف	3.4615	1.1817	منخفض
37	تحدد مهام وانشطة العمال بدقة	2.4519	1.0872	مرتفعة

38	يمكن ان يتخذ العمال القرارات بأنفسهم دون الرجوع للمسير	3.3558	1.1399	متوسط
39	تفوض جزء من سلطتك لعمالك	2.8462	1.27538	متوسطة
40	هناك توحيد للجهود بين العمال لإنجاز عمل معين	2.1250	0.7719	مرتفعة
41	يتم استخدام اجراءات رسمية في الاتصال بين العمال	3.4904	1.1658	منخفض
42	تقوم بتغير طريقة العمل بناءا على استشارة ل احد العمال	2.3173	0.9375	مرتفعة
43	تراقب اداء العمال بشكل مباشر	1.9231	0.6728	مرتفعة
44	يراقب العمال اعمالهم بأنفسهم	2.9808	1.0792	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتبين أن ممارسة التنظيم في المؤسسات محل الدراسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5279) والانحراف المعياري (0.4668) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود اتساق مقبول في آراء العينة غير أننا نجد انخفاض نسبة الممارسة في البعدين 36 و 41 حيث المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي (3.4615) و (3.4904) وهذا يشير الى أن مالكي-مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا يعتمدون الرسمية في عملية التنظيم حيث أن المؤسسات محل الدراسة لا تملك هيكل تنظيمي مخطط وكذلك لا تعتمد على الإجراءات الرسمية في التعامل بين المسير والعمال حيث تتم بطريقة مباشرة باعتبار الإجراءات الرسمية ومكتوبة مضيعة للوقت.

ويتبين من الجدول أعلاه أن عملية مراقبة العمال (العبارة رقم 43) تعتبر أكثر ممارسة يقوم بها مسيري المؤسسات محل الدراسة حيث متوسطها الحسابي (1.9231) هذا يشير الى عدم وثوق مسيري المؤسسات محل الدراسة في أداء عمالهم وما يؤكد ذلك العبارة (44) التي تقيس مدى مراقبة العمال لأنفسهم فقد كانت درجتها متوسطة حيث متوسطها الحسابي (2.9808)، كما ان العبارة 38 (يمكن ان يتخذ العمال القرارات بأنفسهم دون الرجوع للمسير) والعبارة 39 (تفوض جزء من سلطتك لعمالك) المتوسط الحسابي لكل منهما (3.3558) و (2.8462) على التوالي بدرجة ممارسة متوسطة وهذا ما يدل على أن

القرارات في المؤسسة محل الدراسة بيد مسيرها إلا أن العبارة 42 (تقوم بتغيير طريقة العمل بناء على استشارة ل אחד العمال) ذات ممارسة مرتفعة متوسطها الحسابي (2.3173) ويشير هذا لتقبل المسيرين لبعض استشارات العمال

ونلاحظ كذلك أن العبارة 37 (تحدد مهام وانشطة العمال بدقة) والعبارة 40 (هناك توحيد للجهود بين العمال لإنجاز عمل معين) متوسطهما الحسابي (2.4519) و(2.1250) على التوالي وممارسة مرتفعة ويفسر هذا بوجود التخصص في العمل حيث يقوم العامل بالقيام بالأعمال الموكلة اليه بدقة وكذلك العمل بروح الفريق.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (التوجيه) للمحور الثاني أي المتغير التابع (الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، التي يمكن من خلالها معرفة توجه أفراد العينة.

الجدول رقم(03، 23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوجيه.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	التوجيه	1.6811	0.4711	مرتفع جدا
45	تشارك العمال في اتخاذ القرارات	2.0102	0.5652	متوسط
46	الاعتماد على اسلوب الاقتناع وليس الاجبار في تعامل مع العمال	1.8163	0.4390	مرتفع
47	تشجع العمال على ابداء آرائهم وتشاركهم في اعطاء حلول للمشاكل	1.5816	0.4958	مرتفع جدا
48	تشجع العمال على الابداع والتجديد	1.7959	0.6252	مرتفع جدا
49	تقدم للعمال مكافآت مالية من اجل تشجيعهم لرفع مستوى ادائهم	1.6837	0.7543	مرتفع جدا
50	تقوم بتحسين ظروف العمل(مثلا توفير الامان وروح الاخاء بين العمال) من اجل القيام بالمهام	1.5204	0.6920	مرتفع جدا

			على احسن صورة	
51	تقوم بالعمل الجماعي من اجل التنسيق الجيد والتكامل بين العمال	1.6837	0.6825	مرتفع جدا
52	تقدم عبارات الشكر والثناء للعمال في حالة القيام بعمله بإتقان	1.5918	0.5891	مرتفع جدا
53	سهولة الاتصال بين المسير والعمال	1.6735	0.6385	مرتفع جدا
54	الوسائل الاتصالية للمؤسسة تساهم في نقل المعلومات في الوقت المناسب	1.5714	0.6580	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جد مرتفعة حيث أن قيمة المتوسط الحسابي (1.6811) والانحراف المعياري (0.4711) أقل من الواحد الصحيح مما يدل على اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة، ويتبين أن العبارة 50 (تقوم بتحسين ظروف العمل مثلا) توفير الامان وروح الاخاء بين العمال) من اجل القيام بالمهام على احسن صورة) كانت أكثر ممارسة حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.5204)، يفسر هذا بأن اهتمام المسيرين بتحسين محيط العمل يجعل العمال أكثر إنتاجية، ثم تليها العبارة رقم 52 التي تنص (تقديم عبارات الشكر والثناء للعمال في حالة القيام بعمله بإتقان) بمتوسط يقدر ب (1.5918) ودرجة ممارسة مرتفعة ثم العبارة 51 (تقوم بالعمل الجماعي من أجل التنسيق الجيد والتكامل بين العمال) والعبارة 49 (تقدم للعمال مكافآت مالية من أجل تشجيعهم لرفع مستوى أدائهم) بمتوسط حسابي (1.6837) ودرجة ممارسة جد مرتفعة وما سبق يشير إلى حرص مسيري المؤسسات محل الدراسة على تحفيز عمالهم بشتى الطرق (حوافز مادية كالمكافآت المالية وتحسين ظروف العمل، والحوافز المعنوية كالتشجيع والمدح).

العبارات التي تقيس القيادة كانت العبارة (47) التي تنص على مشاركة العمال في حل المشاكل تحتل المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي يقدر ب (1.5816) وفي المرتبة الثانية العبارة 48 (تشجيع العمال على الابداع والتجديد) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.7959) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا ثم العبارة 46 (الاعتماد على أسلوب الإقناع وليس الإكراه في التعامل مع العمال) بمتوسط يقدر ب (1.8163) ودرجة ممارسة مرتفعة وفي الأخير العبارة 45 (تشارك العمال في اتخاذ القرارات) بمتوسط يقدر ب (2.0102) ودرجة ممارسة مرتفعة وهذا يشير على اهتمام المسيرين محل الدراسة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار واعتماد أسلوب الإقناع معهم ما يدل على الديمقراطية في التعامل غير أن هذا

يتنافى مع نتائج التنظيم التي تدل على مركزية القرار وهذا ما يفسر بأن المسيرين ينظرون إلى أسلوبهم على أنه ديمقراطي.

وفي الأخير تدل العبارتين (53) و(54) التي تقيسان سهولة الاتصال في المؤسسات محل الدراسة وقد كانت ممارستهما مرتفعة جدا بمتوسطين حسابيين (1.6735) و(1.5714)، ما يفسر بالعلاقات المباشرة بين المسيرين والعمال.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع (الرقابة) للمحور الثاني أي المتغير التابع (الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، التي يمكن من خلالها معرفة توجه أفراد العينة.

الجدول رقم(03، 24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرقابة:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
	الرقابة	1.9060	0.5513	مرتفعة
55	تقوم بتقييم الحصة السوقية	2.1538	0.6350	مرتفعة
56	تقوم بعملية مقارنة بين رقم الاعمال (المبيعات) المحققة والمتوقعة	1.9519	0.9489	مرتفعة
57	تقييم مدى تماشي تكلفة التسويق مع المبيعات المحققة	1.9519	1.0275	مرتفعة
58	تقييم مدى رضا الزبون عن المنتج(او الخدمة) من خلال سجلات الزبون او عمل استقصاء للزبون	1.9904	0.8184	مرتفعة
59	تعتمد على سجلات لتسجيل الحضور للعمال.	2.8269	0.8177	مرتفعة
60	تقوم بتقييم مدى حاجة العمال للتدريب والتكوين	1.9519	0.4902	مرتفعة
61	التقييم المستمر لأداء العمال	1.9712	0.5986	مرتفعة
62	تستعمل التحليل المالي لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة	2.2885	1.0490	متوسطة
63	تقوم بمقارنة التكاليف ومبيعات.	1.7981	0.7291	مرتفعة
64	تعتمد على السجلات المحاسبية (دفتر اليومية ، جدول حسابات النتائج ، الميزانيات.....)	1.7981	0.7291	مرتفعة

65	تقوم بعمليات التقييم المستمر لحجم المخزونات	1.8077	0.5410	مرتفعة
66	تقوم بعملية الفحص الدوري للمنتجات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة	1.7692	0.9973	مرتفعة
67	القيام بعملية المراقبة الدورية لتكاليف المشتريات.	1.7019	0.8909	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أن ممارسة عملية الرقابة مرتفعة حيث يقدر متوسطها الحسابي ب(1.9060) وهناك اتساق مقبول بين إجابات أفراد العينة حيث أن الانحراف المعياري يقدر ب(0.5513) وهو أقل من الواحد الصحيح، ويتبين أن العبارة التي تقيس رقابة الإنتاج والعمليات تحتل المرتبة الأولى حيث كانت العبارة رقم 67 التي تنص: (القيام بعملية المراقبة الدورية لتكاليف المشتريات) الأكثر ممارسة حيث متوسطها الحسابي يقدر ب (1.7019)، ثم تليها العبارة 66 التي تنص: (تقوم بعملية الفحص الدوري للمنتجات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة) بمتوسط حسابي (1.7692) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا وفي الأخير العبارة 65 التي تنص: (تقوم بعمليات التقييم المستمر لحجم المخزونات) بمتوسط حسابي (1.8077) ودرجة ممارسة مرتفعة و يشير هذا إلى الاهتمام بمراقبة تكاليف المشتريات في المرتبة الأولى بسبب نقص التمويل لهذه المؤسسات و يتبين كذلك حرص مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة على جودة منتجاتها وتوفرها في المخازن.

بالنسبة للرقابة المالية نجد العبارة 64 التي تنص على: (تعتمد على السجلات المحاسبية) والعبارة التي تنص على (مقارنة التكاليف والمبيعات دوريا) كانت ممارستها بمتوسط حسابي يقدر ب(1.7981)، ثم العبارة 62 التي تقيس استعمال التحليل المالي لتحديد الوضعية المالية بمتوسط حسابي (2.2885) ودرجة ممارسة متوسطة ويفسر هذا بعدم تمكن مسيري المؤسسات محل الدراسة من التسيير المالي واعتمادهم على محاسبين خارج المؤسسة.

نلاحظ من الجدول فيما يتعلق برقابة الموارد البشرية كانت العبارة 60 التي تنص على (تقييم مدى حاجة العمال للتدريب والتكوين) الأكثر ممارسة بمتوسط حسابي (1.9519)، ثم العبارة 61 التي تقيس تقييم أداء العمال بمتوسط حسابي يقدر ب (1.9712) ودرجة ممارسة مرتفعة وفي الأخير العبارة 59 التي تنص: (تعتمد سجلات الحضور) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.8269) ودرجة ممارسة متوسطة ونفسر أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على سجل حضور للعمال باعتباره غير مهم.

أما بالنسبة لرقابة التسويق فكانت العبارة 57 التي تقيس تقييم تماشي تكلفة التسويق مع المبيعات المحققة والعبارة التي تقيس (مقارنة رقم الأعمال المحققة والمتوقعة أكثر ممارسة بمتوسط حسابي يقدر ب(1.9519) ثم العبارة التي تقيس تقييم الحصة السوقية بمتوسط حسابي قدره (2.1538) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى والثانية.

تهدف الفرضتين الأولى والثانية لدراسة الفروق حيث تدرس الفرضية الأولى الفروق للمرافقة المقاولاتية التي تعزى لمنطقة النشاط، وتدرس الفرضية الثانية الفروق في الممارسات التسييرية التي تعزى للخصائص الشخصية للمالك-المسير.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في المرافقة المقاولاتية وعلاقتها بمنطقة النشاط (ولاية المسيلة، ولاية برج بوعريج)، حيث نصت هذه الفرضية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المرافقة المقاولاتية تعزى لمتغير منطقة النشاط".

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على القاعدة التالية:

-إذا كانت مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

-إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

و سنعتمد على اختبارات العينة المستقلة (Independent t-test) لأن متغير منطقة النشاط متغير

واحد بمستويين هما (ولاية المسيلة وولاية برج بوعريج)، الجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (03، 25): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه المرافقة المقاولاتية تبعا لمنطقة النشاط.

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F محسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ولاية برج بوعرييج	54	2.8433	0.43871	0.042	0.883	غير دال إحصائياً
ولاية المسيلة	50	2.6323	0.43160			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار "Independent t test" لاختبار هذه الفرضية نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب (0.883) أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، أي لا يوجد تباين في آراء المستجوبين حول متغير المرافقة المقاولاتية تبعا لعامل المنطقة.

بناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المرافقة المقاولاتية يعزى لمنطقة النشاط هذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الهيئات المرافقة في ولايتي المسيلة وبرج بوعرييج أي أن هذه الهيئات تقدم نفس الخدمات بنفس الدرجة على الرغم من اختلاف بيئة الاستثمار في المنطقتين.
ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لخصائصه الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى 5 فرضيات فرعية وتم الاعتماد على القاعدة التالية:

-إذا كانت مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

-إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في العلاقة بين جنس المالك-المسير والممارسات التسييرية حيث نصت هذه الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبارات للعينة المستقلة (Independent t-test) لأن متغير الجنس متغير واحد بمستويين هما (ذكر، أنثى):

الجدول رقم (03، 26): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه الممارسات التسييرية للمالك-

المسير تبعاً للجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F محسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	73	2.0830	0.35436	1.106	0.296	غير دال
انثى	31	2.2064	0.28209			احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

من الجدول أعلاه المتضمن نتائج اختبار "Independent T test" لاختبار هذه الفرضية نلاحظ أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه متغير الممارسات التسييرية تبعاً لعامل الجنس وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي بلغ (0.296) أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($a \leq 0.05$).

بناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير الجنس".

تبرز هذه النتيجة أن المالكين-المسيرين للمؤسسات محل الدراسة لا تختلف ممارساتهم التسييرية مهما كان جنسهم فهم يقومون بالممارسات التسييرية بنفس الدرجة، وهذا يفسر أن عملية التسيير تعتمد على مهارات وقدرات الفرد لا على جنسه.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في العلاقة بين سن المالك-المسير والممارسات التسييرية؛ حيث نصت هذه الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير السن".

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وذلك لأن عامل العمر متغير واحد يحتوى على ثلاث مستويات هما (من 19 إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، أكبر من 41 سنة) والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (03، 27): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه الممارسات التسييرية للمالك-المسير تبعاً للسن.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 19 إلى 30 سنة	21	1.9674	0.20960	(2،101)	6.315	0.003	دال احصائيا
من 31 إلى 40 سنة	61	2.2133	0.35394				
أكبر من 41 سنة	22	2.0059	0.31298				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة " F " المحسوبة بلغت (6.315) وهي أكبر من " F " الجدولية (3.09) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودرجات حرية (2،101)، كما يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي ($a = 0.003$) وهي أقل من قيمة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص: " يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في الممارسات التسييرية المسير تعزى لمتغير العمر، هذا ما يفسر بأن عمر المسير في المؤسسات محل الدراسة له دور في تحديد سلوكياته وأساليبه وتقنياته في التسيير.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في العلاقة بين المستوى التعليمي للمالك-المسير والممارسات التسييرية حيث نصت هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وذلك لأن المستوى التعليمي متغير واحد يحتوي على أربع مستويات هما (دون ثانوي، ثانوي، شهادة التكوين المهني، شهادة جامعية) والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول (03، 28): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه الممارسات التسييرية للمالك-

المسير تبعاً للمستوى التعليمي.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
دون الثانوي	7	2.2449	0.41938	(100,3)	3.533	0.018	دال احصائيا
الثانوي	16	2.1261	0.30601				
شهادة التكوين المهني	28	2.2628	0.42722				
شهادة جامعية	53	2.0030	0.33214				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة "F" "المحسوبة بلغت (3.533) وهي أقل من قيمة "F" الجدولية (2.70) عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.018) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى للمستوى التعليمي، وهذا يعود إلى امتلاك المالكين-المسيرين ذوي مستوى تعليمي أكبر لمعارف تساعدهم على إدارة مؤسستهم بشكل أفضل، وبالتالي المستوى التعليمي يساعد في رفع جودة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في العلاقة بين التخصص الدراسي للمالك-المسير والممارسات التسييرية حيث نصت هذه الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير التخصص التعليمي".

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، وذلك لأن التخصص متغير واحد يحتوي على ثلاث مستويات هي (في مجال التسيير، في غير التسيير، دون تخصص) والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول (03، 29): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه الممارسات التسييرية للمالك -
المسير تبعاً للتخصص الدراسي.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
في مجال التسيير	40	1.9705	0.29235	(101,2)	4.834	0.010	دال احصائيا
في غير مجال التسيير	41	2.2121	0.42969				
دون تخصص	23	2.1082	0.33903				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة "F" المحسوبة (4.834) أكبر من قيمة "F" الجدولية (3.09) عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن قيمة مستوى المعنوية (0.01) أقل من مستوى معنوية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى للتخصص الدراسي، وهذا يعني أن التخصص الدراسي للمالك-المسير يفسر ممارساته التسييرية في المؤسسة".

يمكن تفسير مصدر الفروق في الممارسات التسييرية حسب التخصص الدراسي للمالك-المسير كما يلي:

الجدول رقم (03، 30): نتائج الفروق للفرضية الفرعية الرابعة.

التخصص	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
في مجال التسيير	,003	دال احصائيا
دون تخصص		دال احصائيا
في غير مجال التسيير	,003	دال احصائيا
دون تخصص		غير دال احصائيا
دون تخصص	,046	دال احصائيا
في مجال غير التسيير		غير دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار "LSD" أو "Fisher's Least Significant Difference Test" لمقارنة مجموع المتوسطات وحسب الجدول فإن الفروق كانت ما بين المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الذين لديهم تخصص في مجال التسيير مع كل الذين لديهم تخصص في غير

مجال التسيير والذين لا يملكون تخصص حيث مستوى المعنوية قدر ب(0.003) و(0.046) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية ($a=0.05$) مما يدل على وجود فرق بينهما. نلاحظ أن الذين لديهم تخصص في مجال غير التسيير والذين لا يملكون تخصص لا يوجد بينهم فروق حيث قدر مستوى المعنوية ب (0.598) وهو أكبر من مستوى معنوية(0.05)، إذن المالك-المسير الذي درس مجال التسيير يملك قدرات في هذا المجال تساعد على أداء مهامه بشكل أفضل.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة الفروق في العلاقة بين الخبرة التي يمتلكها المالك-المسير والممارسات التسييرية.

حيث نصت هذه الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لمتغير الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) ، وذلك لأن عامل الخبرة متغير واحد يحتوى على ثلاث مستويات هما (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات) والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول(03، 31): اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه الممارسات التسييرية

للمالك-المسير تبعاً للخبرة.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	16	2.1864	0.41563	(101,2)	1.142	0.323	غير دال إحصائياً
من 5 إلى 10 سنوات	58	2.1287	0.38725				
أكبر من 10 سنوات	30	2.0282	32459.				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة "F" المحسوبة بلغت (1.142) وهي أقل من قيمة "F" الجدولية (3.09) عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية (0.323) أقل من مستوى معنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الممارسات التسييرية للمسير تعزى للخبرة"، هذا يعني أن خبرة المالك-المسير لا تفسر ممارسته التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، أي أن المسيرين باختلاف سنوات

خبرتهم نجد ممارساتهم التسييرية متقاربة، وهذا لأن أغلب المسيرين يعتمدون على الأمور الفنية أكثر من ممارساتهم التسييرية، ويعود ذلك لمدى فهمهم للمفاهيم التسييرية لذلك لم نجد فروقا تعزى للخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية وتم الاعتماد على القاعدة التالية:

-إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

-إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تسعى هذه الفرضية لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة

التخطيط للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث نصت هذه الفرضية على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (03، 32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

البعد الاول	(R) معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى دلالة (F)	الحد الثابت	Bمعامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدالة
ممارسة التخطيط	0.242	0.058	6.321	(102,1)	0.013*	1.360	0.274	2.514	0.013*
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a≤0.05)									
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (a≤0.05) ودرجات حرية (1,102) = 3.94									
قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (a≤0.05) هي 1.984									
معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج الأول									
$Y_1 = 1.360 + 0.274x + e_1$									

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSSV.25

نلاحظ من الجدول تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط كبعد من أبعاد الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط (R=0.242) عند مستوى معنوية (a≤0.05) علاقة ارتباطية طردية تعتبر ضعيفة، ومن خلال معامل التحديد (R square) يتبين ان المرافقة المقاولاتية (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (5.8%) فقط من التباين الحاصل في ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، كما بلغت درجة التأثير (B=0.274) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة يؤدي إلى زيادة في ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة (0.274).

بما أن قيمة F المحسوبة (6.321) أكبر من F الجدولية (3.94) دالة عند مستوى معنوية (a≤0.05)، وقيمة (T) المحسوبة (2.514) ودالة عند مستوى معنوي (a≤0.05) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى المعنوية ((a≤0.05))."

يفسر وجود تأثير للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما تقدمه الهيئة المرافقة للمؤسسات كمخطط للأعمال إلا أن هذا التأثير كان بسيطا جدا.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تسعى هذه الفرضية لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (03، 33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة

التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البعد الثاني	(R) معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى دلالة (F)	الحد الثابت	B معامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسة التنظيم	0.232	0.054	5.778	(102,1)	*0.007	3.198	0.253	2.404	0.018*
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)									
قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (1,102) = 3.94									
قيمة (T) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) هي 1.984									
معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج									
$Y_2 = 3.198 + 0.253x + e_2$									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم كبعد من أبعاد الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث فُدر معامل الارتباط ب ($R=0.232$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، من خلال معامل التحديد (R^2) يتبين أن المرافقة المقاولاتية (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (5.4%) فقط من التباين الحاصل في ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، كما بلغت درجة التأثير ($B=0.253$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة يؤدي إلى زيادة في ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة (0.253).

نظرا أن قيمة F المحسوبة (5.778) أكبر من F الجدولية (3.94) دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.404) دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) نرفض الفرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، تعتبر ممارسة التنظيم الأقل ممارسة من بين باقي الممارسات وهذا حسب المتوسطات فيما سبق، ذلك لعدم وعي المالكين-المسييرين لأهمية هذه الممارسة وكذلك طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يكون التنظيم فيها غير رسمي كما أن أغلبها لا يملك هيكل تنظيمي، كما أن المرافقة المقاولاتية المقدمة لا تراعي هذه الممارسة فحتى الدورات التكوينية لا تحوي عناصر مهمة للتنظيم.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط وكانت نتائج كما يلي:

الجدول (03، 34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

البعد الثالث	(R) معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى دلالة (F)	الحد الثابت	B معامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجيه	0.202	0.041	*4.354	(102،1)	0.029	1.244	0.197	2.087	0.039
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)									
قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (1,102) = 3.94									
قيمة (T) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) هي 1.984									
معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج									
$Y_3 = 1.244 + 0.197x + e_3$									

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه كبعد من أبعاد الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.202$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي علاقة ارتباطية طردية تعتبر ضعيفة، ومن خلال معامل التحديد (R)

square) يتبين أن المرافقة المقاولاتية (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (4.1%) فقط من التباين الحاصل في ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، كما بلغت درجة التأثير ($B=0.197$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة يؤدي إلى زيادة في ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة (0.197).

نظرا أن قيمة F المحسوبة (4.354) وهي أكبر من F الجدولية (3.94) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.087) دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة للمالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نصت هذه الفرضية على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على الانحدار البسيط وكانت نتائج كما يلي:

الجدول (03، 35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المتغير التابع	(R)	(R ²)	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى دلالة (F)	الحد الثابت	B معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الرقابة	0.391	0.153	18.414	(102,1)	*0.000	0.783	0.468	2.565	*0.012
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)									
قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (1,102) = 3.94									
قيمة (T) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) هي 1.984									
معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج									
$Y_4 = 0.783 + 0.468X + e_4$									

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة كبعد من أبعاد الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.391$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) هي علاقة ارتباطية طردية تعتبر ضعيفة، ومن خلال معامل التحديد (R^2) يتبين أنّ المرافقة المقاولاتية (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (15.3%) فقط من التباين الحاصل في ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، كما بلغت درجة التأثير ($B=0.468$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة يؤدي إلى زيادة في ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة (0.468).

نظراً أن قيمة F المحسوبة (18.414) وهي أكبر من F الجدولية (3.94) ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.565 دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لقد كان تأثير المرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة بنسبة 15% وهي أعلى نسبة بالمقارنة مع باقي الممارسات، وهذا نظراً لأهمية الرقابة في عملية التسيير كما أن المرافقة تركز عليها كخطوة أساسية في تسيير المؤسسات. اختبار الفرضية الثالثة: تسعى هذه الفرضية لمعرفة أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسات التسييرية للمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط وكانت نتائج كما يلي:

الجدول (03، 36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرافقة المقاولاتية على ممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى دلالة (F)	الحد الثابت	B معامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة
الممارسات التسييرية	0.268	0.072	*7.919	(102،1)	0.006	1.495	0.222	*6.776	0.006
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)									
قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (1,102) = 3.94									
قيمة (T) المجدولة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) هي 1.984									
معادلة الانحدار الخطي البسيط للنموذج									
$Y = 1.495 + 0.222x + e$									

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد ونتائج SPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه تأثير المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ($R = 0.268$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، من خلال معامل التحديد (R^2) يتبين أن المرافقة المقاولاتية (المتغير المستقل) يفسر ما نسبته (7.2%) فقط من التباين الحاصل في الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المتغير التابع)، كما بلغت درجة التأثير ($B = 0.222$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة يؤدي إلى زيادة في ممارسة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقيمة (0.222).

نظرًا أن قيمة F المحسوبة (7.919) أكبر من F الجدولية (3.94) ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.776) دالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الهيئات المرافقة إلا أن النتائج لا تبين فعالية ذلك ومساهمتها في الممارسات التسييرية قليلة جدا لعدة اسباب من بينها عدم اهتمام المالك- المسير لما يقدم من قبل الهيئات واعتبرها هيئة تمويل فقط.

خلاصة:

تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايي برج بوعريرج والمسيلة ، المرافقة من قبل هيئات داعمة تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب الذي تم تحويلها للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكذا مشثلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز التسهيل الذي اصبح يدعى مركز الدعم والاستشارة وتم دمجهم مع المشتلة في الوكالة الوطنية لتطوير ودعم الابتكار حيث تعرفنا في بداية هذا الفصل على هذه الهيئات من حيث مهامها ونشاطها وحصيلتها....الخ

ثم عرض أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المختصين ثم اختبارها احصائيا، بعدها تم عرض وتحليل نتائج الدراسة والتوصل لخصائص عينة الدراسة حيث مثل الذكور ثلثي العينة كما أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 31 و40 سنة واغلبهم يحمل شهادة جامعية، أما المؤسسات فأغلبها شخص طبيعي ومؤسسات مصغرة واغلبها مرافق من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

بعدها تم عرض اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة كان اتجاههم العام مرتفع إلا أنه في الممارسات التسييرية كان أعلى؛ فأفراد العينة لديهم الوعي لأهمية التسيير في نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، وتم توصل من خلالها الى أن أفراد العينة أهملوا دراسة الجدوى واكتفوا بمخطط الأعمال المقدم من طرف الهيئات، وكذا عدم توفير الهيئات للدعم المالي الكامل مما يجعل المقاول يبحث عن مصادر أخرى للتمويل ، كذلك عدم امتلاك أغلب المؤسسات محل الدراسة هياكل تنظيمية مخططة وعدم اعتماد الإجراءات الرسمية في التعامل بين المالك-المسير والعمال، وحرص مالكي-مسيري المؤسسات محل الدراسة على تحسين ظروف العمل وتشجيع العمال عن طريق تحفيزهم.

في الاخير تم اختبار الفرضيات حيث تم التوصل الى انه لا توجد فروق لعملية المرافقة بين منطقتي المسيلة وبرج بوعريرج، كما أنه لا توجد فروق لممارسة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لجنس المالك-المسير، الا انه توجد فروق في ممارسة التسيير تعزى للسن والمستوى التعليمي وتخصص الدراسي للمالك-المسير، كم تم التوصل لوجود علاقة ارتباطية طردية بين المرافقة المقاولاتية والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أنه يوجد أثر للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية لكنه ضعيف جداً.

الخاتمة

الخاتمة:

تم في هذه الدراسة التعرف على أهم الممارسات التسييرية التي يقوم بها المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثير المرافقة المقاولاتية على هذه الممارسات، حيث أن هذه المرافقة تكون من قبل الهيئات والبرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكوين الذي يستفيد منه مُلاك- مسيرو هذه المؤسسات، وقد تم التعرض لذلك من خلال فصلين نظريين أحدهما تناول مفاهيم حول المرافقة المقاولاتية وعرض لأهم هيئات الدعم والمرافقة والبرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والثاني تناول الممارسات التسييرية ، ثم فصلٌ ثالث تطبيقي تم فيه عرض للدراسة الميدانية من تعريف للهيئات محل الدراسة وكيفية عملها إلى منهجية الدراسة وطرح وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها واختبار صحة الفرضيات المطروحة مسبقاً.

واستخلاصاً لما سبق طرحه وتحليله والتوصل إليه يمكن عرض النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة النظرية :

توصلنا من خلال الدراسة النظرية للموضوع لمجموعة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:

- أ. عدم وجود تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لاختلاف الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للدول.
- ب. المرافقة المقاولاتية ضرورية في سيرورة انشاء المؤسسة بالرغم من امتلاك المقاول لمهارات ومعلومات حول انشاء المؤسسات الا ان عملية تحويل فكرة الى مشروع على ارض الواقع يجعله يواجه العديد من المصاعب التي تستوجب المتابعة من اشخاص متخصصين.
- ت. قامت الدولة الجزائرية بالاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع هيئات داعمة لانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة الى برامج لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة كبرامج التأهيل، كما انها وضعت العديد من النصوص التشريعية والقوانين المالية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل زيادة قدرتها التنافسية.
- ث. تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تجعلها تتميز عن المؤسسات الكبيرة لذلك ما يصلح على المؤسسات الكبيرة قد لا يصلح عليها.

ج. تتعدد اسماء صاحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمكن تسميته بالمقاول او الريادي ، المالك، المسير او المدير او المالك- المسير ، وتتكون شخصيته من مجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية والادارية.

ح. من اجل تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهدافها تحتاج الى شخص يقوم بتوظيف مواردها، كما انه يقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وقد يتعدى ذلك للقيام بالوظائف التشغيلية.

خ. تعتبر المركزية النمط التسييري الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2. نتائج الدراسة الميدانية:

أفادت الدراسة التطبيقية الى استخلاص جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

أ. تقدم الهيئات محل الدراسة الدعم المادي ماعدا مركز التسهيل فيقوم بالعمليات الاستشارية فقط.

ب. توفر مشثلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصاحب المشروع مقر رسمي، بالإضافة إلى كافة التجهيزات التي يحتاجها.

ت. لا يتناسب عدد عمال الهيئات محل الدراسة خاصة المرافقين مع عدد المشاريع الممولة، مما يُصعب عملية المرافقة وبالتالي التعرض للعديد من الأخطاء التي تضعف عملية المرافقة.

ث. تقوم الهيئات محل الدراسة بدورات تكوينية لتقوية الرصيد المعرفي لصاحب المشروع، إلا أن برنامج هذه الدورات مسطر من طرف الوزارة وفي كثير من الأحيان لا يتوافق مع احتياجات صاحب المشروع.

ج. يعتبر المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو نفسه المسير لها.

ح. دراسة الجدوى في المؤسسات محل الدراسة تتمثل في مخطط الأعمال الذي تقوم به الهيئة والذي يعتبر خطوة شكلية فقط لإتمام ملف المشروع.

خ. تمثل النساء من عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الثلث، وهذا يعتبر عدد قليل ويعود ذلك للتعقيدات التي تواجه المرأة خلال عملية إنشاء مشروعها وخاصة العوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع.

د. يمثل حاملي الشهادات الجامعية وحاملي شهادة التكوين المهني 70% من مجموع أصحاب المؤسسات محل الدراسة ويعود هذا إلى التعقيدات الأخيرة بين الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومركز التكوين المهني والجامعة لتوظيف الخريجين فقط.

ذ. درجة استعمال الممارسات التسييرية في المؤسسات محل الدراسة كانت مرتفعة، حيث كان المتوسط الحسابي للممارسات يقع بين (1 و 2.6) كمايلي:

المتوسط الحسابي لممارسة التخطيط الاستراتيجي يقدر بـ (2.4081)، المتوسط الحسابي لممارسة التخطيط التشغيلي (1.8706)، المتوسط الحسابي لممارسة التنظيم (2.5279)، المتوسط الحسابي لممارسة التوجيه (1.6811) وهو مرتفع جدًا والمتوسط الحسابي لممارسة الرقابة (1.9060) مرتفع؛ وبهذا يمكن استنتاج التالي:

- يمارس أغلب المالكين-المسييرين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بشكل غير رسمي.
- يركز المالكين-المسييرين للمؤسسات محل الدراسة على التخطيط التشغيلي نظرًا للاهتمام بالأعمال اليومية للمؤسسة وعدم التركيز على المستقبل.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير منظمة وتعمل بشكل غير رسمي.
- يركز المالكين-المسييرين محل الدراسة على التوجيه وله الأولوية في ممارساتهم، مما يدل على اهتمامهم بالموارد البشري كعامل أساسي لنجاح المؤسسة.
- يتخذ المالك-المسير أغلب القرارات في المؤسسات محل الدراسة.
- أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك هيكل تنظيمي.

ر. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (anova) وجود أثر للعمر والمستوى التعليمي والتخصص الدراسي على الممارسات التسييرية لدى المالك-المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهذا ما أفرزته نتائج الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة للفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق في الممارسات التسييرية للمالك-المسير تعزى لعمره ومستواه التعليمي وتخصصه الدراسي على الترتيب.

ز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية حيث بلغ الارتباط (0.268) وهو معامل منخفض أي أنه يوجد أثر إلا أنه منخفض، وهذا يدل على نجاعة المرافقة المقاولاتية في أداء المهام المنوطة بهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال نتائج الفرضيات الفرعية كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على الممارسة التخطيطية حيث بلغ الارتباط (0.242) ويُعدّ معدلاً منخفضاً.

▪ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على الممارسات التنظيمية حيث بلغ الارتباط (0.232) وهو معامل منخفض.

▪ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة التوجيه حيث بلغ الارتباط (0.202) وهو معدل منخفض؛ أي أنه على الرغم من وجود أثر إلا أنه منخفض.

▪ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرافقة المقاولاتية على ممارسة الرقابة حيث بلغ الارتباط (0.391) وهو معامل متوسط؛ مما يدل على وجود أثر إلا أنه متوسط.

يمكن القول أنه على الرغم من الجهود المبذولة من الحكومة الجزائرية لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء هيئات الدعم والمرافقة تدعم هذه المؤسسات التي تقدم العديد من الخدمات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب، إلا أنها لا تصل إلى النتيجة المرجوة خاصة فيما يتعلق بتحسين الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد يعود ذلك للخصائص الشخصية للمالك المسير أو لنقص في فعالية الخدمات المقدمة.

3. مقترحات الدراسة:

في ظل نتائج الدراسة يمكن ان نضع مجموعة من الاقتراحات التي قد تقيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وكذلك الهيئات المرافقة، نذكرها فيمايلي:

أ. ضرورة الكشف المبكر للمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ب. زيادة المدة الزمنية للتكوين لان اسبوع لا يكفي كي يلم صاحب المشروع بجميع تقنيات التسيير للمؤسسة، كما يجب على مرافق تصور بعض المشكلات التي تواجه المقاول واعطائه فرصة لحلها من اجل تنمية قدراته.

ت. اعادة دراسة محتوى البرنامج التكويني وتحيينه مع احتياجات المؤسسة.

ث. زيادة عدد الدورات التكوينية وعدم اقتصارها على البداية فقط.

ج. التعاقد مع مخابر دولية والاستعانة بمستشارين متخصصين في مجال تسيير المؤسسة لتكوين المكونين في الهيئات المرافقة.

ح. انشاء مدراس خاصة او تخصصات في الجامعة من اجل تكوين المكونين في الهيئات المرافقة.

خ. وضع قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي يستفيد منها مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. تنظم دورت وندوات لتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية التسيير لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودعوة المقاولين الناجحين في هذا المجال من اجل تشجيعهم.

ذ. زيادة عدد المكونين والمرافقين على مستوى الهيئات المرافقة لتسهيل المهام.

ر. الزيارات الميدانية من طرف المرافقين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوقوف على النقائص في هذه المؤسسات.

ز. يجب على مسير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة ان يكون مرن، أي سريع للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئته.

س. تشجيع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاهتمام بموضوع التسيير من خلال وضع مسابقات وطنية او محلية تمنح من خلالها جوائز لمن يتميز في تسيير مؤسسته.

4. آفاق الدراسة:

تم خلال هذه الدراسة معالجة اشكالية اثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضمن ذلك برزت العديد من التساؤلات التي يمكن ان تشكل مستقبلا مواضيع بحثية ذات فائدة علمية وعملية، نوجزها فيما يلي:

أ. دراسة مقارنة بين هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من اجل ابراز الفروق بينها ومدى نجاعة كل منها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. دراسة مقارنة بين الهيئات القديمة والمستحدثة مثل الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة المقاولاتية والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مع ابراز اهم التغيرات والنتائج المحققة.

ت. دراسة معمقة للممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ث. دراسة اثر شخصية المسير على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. دراسة اثر المرافقة المقاولاتية على النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ح. التعليم او التكوين المقاولاتي واهميته في نجاح واستمرارية المشاريع.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام وآخرون: **حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.**
2. بدر النداوي عبد العزيز: **عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.**
3. بن ساسي إلياس و القرشي يوسف: **التسيير المالي: الإدارة المالية (دروس وتطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.**
4. جميل عبد الكريم أحمد: **إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.**
5. الحريري محمد سرور: **إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.**
6. الحريري محمد سرور: **الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015.**
7. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.**
8. الحسين محمد إيديوي: **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، دار المناخ، الأردن، 2004.**
9. حمدي سعد علي ربحان: **إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوردي العلمية للنشر، الأردن، 2019.**
10. خضر محمد: **الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار ومكتبة الكندي، عمان، الأردن، 2015.**
11. خليل محمود محمد: **المشروعات الصغيرة، مدخل للتنمية المستدامة (دراسة التجربة اليابانية)، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2018.**
12. خليل وائل رأفت: **إدارة التسويق، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.**
13. دراكر بيتر: **ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير، الرياض، 2013.**
14. ذيب هيثم عبد الله: **أصول التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.**
15. زويلف مهدي حسن: **الإدارة نظريات و مبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.**
16. السلمي علي: **إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2004.**
17. سيد كاسب و جمال كمال الدين، **المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، كلية الهندسة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007.**
18. الطنوبي محمد عمر: **نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.**

19. العامري صالح مهدي محسن والغالبى طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
20. عبد الوهاب على محمد: مقدمة في الإدارة، معهد الادارة العامة، الكويت، 1982.
21. عدون دادي ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
22. عدون ناصر دادي ، تقنيات مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008.
23. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
24. عنبة هالة محمد لبيب : إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
25. غازي كرم منصور: مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2015.
26. الغالبى طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
27. القحطاني حمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية – نحو منهجي استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، 2015.
28. كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة (من الألف إلى النون)، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
29. الكلالدة طاهر محمد: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
30. اللوح أحمد عبد الله ، جمال الدين المرسي: الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
31. مازن فارس رشيد: ادارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، ط3، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
32. مالكوم شاوف: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009.
33. محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للطباعة والنشر، عمان، 2014.
34. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
35. مراد حسين علي: مبادئ الإدارة، ط1، دار غيداء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. المغربي محمد الفاتح محمود: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

37. موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
38. النجار عبد العزيز: الإدارة الذكية، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
39. نعيم صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، عمان الاردن، 2008.

ثانياً: المقالات العلمية

1. أحسن جميلة وعامر عامر احمد: خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بين التميز والاختلاف مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المالية والاسواق، جامعة مستغانم، المجلد 2، العدد 1، 2015.
2. أوبختي نصيرة وبوجنان توفيق وعيسى نبوية: دور البرامج التكوينية في تشجيع الفكر المقاوالاتي في الجزائر-دراسة برنامج Cree-Germe المعتمد في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف، مجلة المنهل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، ديسمبر 2018.
3. برباوي كمال: دور الانماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة بشار، 2013.
4. بن زاير مبارك وبن زاير عبد الوهاب: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ودورها في تحفيز المقاوالاتية- حالة ولاية بشار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 01، العدد 02، جوان 2017.
5. بوراقوبة امينة ولخلف عثمان: الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البويرة، مجلة العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، المجلد 17، العدد 2، 2018.
6. رحيم الحسين: نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، العدد 03، 2005.
7. رزيق كمال: تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، جوان 2014.
8. رقراقي أمينة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من التسيير الخاص إلى التسيير الجوّاري)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، العدد 17 السداسي الثاني، 2017. شبايكي سعدان: معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي 2007.
9. سايبى صندرة : دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة- واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 7، 2011.

10. كربالي بغداد: نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، جامعة بسكرة، 2005.
 11. لفقيير حمزة: دو التكوين في دعم الروح المقاوالتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 12 المجلد 1، 2015 .
 12. ناصري سمية وزنافي بشير ، أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على تحقيق الميزة تنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الوطنية ،مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد 54 ، 2017.
 13. ياسر عبد الرحمان وبراشن عماد الدين: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - الواقع والتحديات، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد 03، 2018.
- ثالثاً: الاطروحات والرسائل العلمية.**
1. انتشي شعيب: واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2007/2008.
 2. بعيظ أمال: برامج المرافقة المقاوالتية في الجزائر-واقع وآفاق-دراسة حالة: ANSEJ. ANGEM.CNAC.لولاية باتنة و محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.
 3. بن البار موسى: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريج)، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016.
 4. جودي حنان: استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
 5. زهواني رضا: تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
 6. سايبى صندرة: المقاوالية وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014.

7. سايبى صندرة: دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
8. سلطاني محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، رسالة ماجستير تخصص الإستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
9. صالحى سلمى: إمكانية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة مقارنة: حالة المؤسسات المغربية والتونسية والجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، 2015/2014.
10. عبد الحفيظ محمد الأمين: دور إدارة التسويق في كسب الزبون (دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص:21.
11. غدير سليمة: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميداء"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
12. كعواش جمال الدين: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.

رابعاً: المداخلات العلمية.

1. جباري شوقي و شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
2. رجم نصيب و غربي نجوى : التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، 17 و 18 افريل 2006.
3. زيدان محمد ودرس رشيد، الهياكل والآليات الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، الجزائر، شلف:جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 افريل 2006.

4. السعيد بوشول و محمد الأسود: الإفراق كآلية لبعث المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاعات النائمة- دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
5. الشيخ بلال وكلبوتي حمزة وحجاج المهدي: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يوم 6 و7 ديسمبر، 2017.
6. قوجيل محمد وحافظ محمد: المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة (تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري)، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جزائر، جامعة ورقلة، 2011.
7. قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17 و18 افريل 2006.
8. كتوش عاشور ، محمد طرشي: تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17/18 افريل 2006.
9. كورتل فريد ، التسويق كعامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية ، الشلف: جامعة حسية بن بوعلي، 17 و18 افريل 2006.
10. معطي خير الدين وكواحة يمينة: إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة شلف، 2006.

خامسا: القوانين والمراسيم التنفيذية.

1. القانون 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، 2007.
2. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02.
3. المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06/07/1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44.
4. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ 08/09/1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52.

5. المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ 24/09/2001 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 55.
6. المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ 25/02/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 13.
7. المرسوم التنفيذي 03-79 المؤرخ 25/02/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 13.
8. المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06/09/2003 المتضمن تعديل المرسوم التنفيذي 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 54 .
9. المرسوم التنفيذي 03-289 مؤرخ في 06/09/2003 المتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع وتحديد قانونه الأساسي، **الجريدة الرسمية**، العدد 05.
10. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 25/01/2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 06.
11. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 25/01/2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 06.
12. المرسوم التنفيذي 04-03 المؤرخ في 03/01/2004 يتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمس وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة وتحديد قانونه الأساسي، **الجريدة الرسمية**، العدد (03).
13. المرسوم التنفيذي 04-16 المتضمن إنشاء صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، **الجريدة الرسمية**، العدد 06.
14. المرسوم التنفيذي 05-165 المؤرخ في 03/05/2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، **الجريدة الرسمية**، العدد 32.
15. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** القرار المؤرخ في 06 جويلية 2008 والمحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها ومدونة الحسابات وقواعد سيرها العدد 19 الصادر بتاريخ 25 مارس 2009.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على موقعها : <http://www.andpme.org.dz/> .
2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة موقعه: <http://www.cnac.dz/>
3. الوكالة الوطنية للقروض المصغر موقعها: <https://www.angem.dz/>
4. صندوق ضمان القروض موقعه: <http://www.fgar.dz/>
5. صندوق ضمان قروض الاستثمار موقعه: <http://www.cgci.dz/>

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. Catherine Leger-Jarniou(2008) : **Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard créatique et propositions**, Cité in : Entrepreneuriat et accompagnement, Outils Action et Pratiques Nouveaux, ouvrage collectif dirigé par Kizaba GORDEFROY, Paris: l'Harmattan
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, janvier 2003.
3. Havinalveerabhadrapa , **Mangement and Entrepreneurship**, published by New age International Limited, New Delhi, 2009 .
4. Louis Jacque Fillion: **Mangement des PME de la création a la croissance**, preason Edition, Québec, 2007.
5. McMahon et al (1993), Small entreprise Financial Management Theoty and practice, Australia, Harcourt Brace.
6. Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologie, Restructuration, mise à niveau compétitivité industrielle, l'ONUDI , Vienne, 2002 .
7. Papillon.J.C -Economie de l'entreprise : **De l'entrepreneur à la gouvernance-LITEC**, Paris 1995.
8. Philip Kotler et Al: **Marketing Management** , 12 ème édition, Person education , France, 2006.
9. S.anilkumarandn.surech: **Production and opérations management**, 2nd Edition, New Age international (p) limited, New Delhi , 2008 .
10. 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,21/10/2017](http://www.bibliothèque.refer.org/html/cre_entr/chap9/htm,21/10/2017).
11. ST-PIERRE Josée, La gestion financière des PME Théories et pratiques, PUQ, Québec, 1999.

1. Aissa mosbah, Rochdi debili : **Developement of Algerian SMEs in the age of globalization**, journal of business and social development, vol2/ N1, penerbit umt, Malaysia, march2014, p.43.
2. AylinAtesPatriziaGarengo Paola CoccaUmitBititci, "**The development of SME managerial practice for effective performance management**", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 .Iss ,2013.
3. Bruno Fabi, Denis Garand, **Normand Petterssen, la GRH : contingences davantage**
4. Chelil Abdelatif, AyadSidi Mohamed:**PME en algérie-réalités et perspective**, Revue économie et Mangement, université de Tlemcen,N¹AbdelhakLamiri:**la mise à niveau**, revue des sciences commerciales et de gestion, N° 2, école supérieur de Commerce, Alger, juillet 2003.
contingence de la GRH : actes 4eme Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18 et 19 novembre1993
5. Cuzin Romaric et Fayolle Alain; **Les Dimensions Structurantes de l'accompagnement**, Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion, 2004.
6. D Duvert Régis, Hekimian Norbert et Vallat David:**L'appui à la création d'entreprise ou d'activité**, étude pour la Direction Régionale du Travailde l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP),France: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, mai 2002.
gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3, 1998
7. Henri Mahé De Boislandelle, **GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation**, Revue internationale le P.M.E(Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise) vol.11,n2-3,1998.

la gestion des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E: économie et
8. MitraMadanchian and HamedTaherdoost:**Role of Leadership in Small and Medium Enterprises (SMEs)** ,International Journal of Economics and Management Systems, vol2,2017,p :2409 , Octobre2009.
9. Mohamed Bayad, Daniel Nebenhaus, Contribution à un modèle pyramidal de
10. Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, **LesIncubateurs : émergence d'une nouvelle industrie, comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ Etats-Unis, France**: étude présente au (Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), avril 2002.
qu'universalité ? opérationnalisation d'un modèle de contingence, Universalité et
11. Yves Crama, **Eléments de la gestion de production**, Ecole d'administration des affaires, université de Liège, 2002/2003.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة أسماء محكمي الاستبيان:

اسم المحكم(ة)	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة	الوظيفة الحالية
مهديد فاطمة الزهراء	ادارة الاعمال	دكتوراه	جامعة البشير الابراهيمى - برج بوعريرج	استاذ محاضر أ
جودي حنان	علوم التسيير	دكتوراه	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر ب/ عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شنبى صورية	ادارة اعمال والتنمية المستديمة	دكتوراه	جامعة محمد بوضياف المسيلة	استاذ محاضر أ
بن لخضر السعيد	التحليل الاقتصادي	دكتوراه	جامعة محمد بوضياف المسيلة	استاذ محاضر أ
نبيلة سقاف	ادارة الاعمال	دكتوراه	جامعة عدن	
عبد الرزاق جباري	ادارة الاعمال	ماجستير	جامعة سطيف	مكون لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث حول :

هيئات وبرامج الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة بعض آليات الدعم والمرافقة لولايتي برج بوعرييج والمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السلام عليكم

سيدي/سيدتي المحترم (ة)

بهدف القيام بدراسة حول هيئات الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشرفني مشاركتكم هذا الاستبيان المخصص لجمع المعلومات حول موضوع البحث الرجاء أن تقوم بالإجابة على الأسئلة مع التنويه إلى أن المعلومات التي يقوم الاستبيان بجمعها يتم التعامل معها بسرية مطلقة وسيتم استغلالها لغرض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة: غضبان فاطمة الزهراء تحت إشراف الاستاذة: أ.د حداد بختة

رقم الهاتف: 0663516275.

ghadbane.fati@gmail.com:Email

:

2020/2019

الجزء الاول: المعلومات العامة

معلومات متعلقة بالمؤسسة

سنة إنشاء المؤسسة:.....

موقع المؤسسة:

☐

ولاية البرج بوعريج

☐

ولاية المسيلة

الهيئة المرافقة :

☐

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

☐

حاضنة الاعمال

☐

مركز التسهيل

☐

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

هيئة مرافقة أخرى :.....

الشكل القانوني:

☐

مؤسسة فردية

☐

شركة ذات مسؤولية محدودة SARL

☐

شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد EURL

☐

شركة تضامن SNC

شكل قانوني آخر حدده:.....

قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة:

☐

الصناعة :

الملاحق

☐

البناء والأشغال العمومية:

☐

الزراعة والصيد البحري:

☐

الخدمات:

☐

الصناعة التقليدية

☐

المهن الحرة

عدد العمال في المؤسسة:

☐

من 1 إلى 9 عامل

☐

من 10 إلى 49 عامل

☐

من 50 إلى 250 عامل

معلومات متعلقة بالمسير:

☐

انثى

☐

الجنس: ذكر

☐

أكبر من 41 سنة

☐

من 31 سنة إلى 40 سنة

☐

من 19 سنة إلى 30 سنة

☐

تكوين مهني

☐

جامعي

☐

الثانوي

☐

دون الثانوي

☐

أكبر من 5 سنوات

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني:

أولاً: المرافقة المقاولانية

الرجاء قراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع الإشارة (X) في الإطار المناسب ، مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل إلا خياراً واحداً فقط.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الاستقبال جيد من طرف عمال الهيئة المرافقة.					
02	يقدم عمال الهيئة المرافقة المعلومات بشكل واضح					

الملاحق

03	ساعدك التكوين المقدم في زيادة معارفك حول تسيير مؤسستك.				
04	استخدمت المهارات التي تلقيتها من الدورة التكوينية في واقعك العملي				
05	الدروس المقدمة في التكوين صعبة				
06	ساعدتك الهيئة المرافقة في دراسة جدوى لمشروعك (القيام بمخطط الاعمال قبل عملية انشاء مؤسستك).				
07	يقدم عمال الهيئة المرافقة لك نصائح وارشادات فيما يتعلق بتسيير مؤسستك بعد عملية الانشاء				
08	تتوجه للهيئة المرافقة في حالة اذا ما واجهك مشكل في تسيير مؤسستك				
09	قمت بدراسة الجدوى للمشروع باعتماد شخص ذو خبرة في مجال مشروعك				
10	تعمل الهيئة المرافقة على توفير كامل للتمويل المطلوب للمشروع				
11	تم الاعتماد على مصادر للتمويل اخرى بالإضافة للدعم المقدم من طرف الهيئة				
12	ايجاد المقر للمؤسسة كان صعبا				
13	قمت بقبول حضور الدورة التكوينية المقدمة				

ماهي العراقيل التي واجهتها خلال عملية انشاء مؤسستك:

.....

.....

.....

.....

ثانيا: الممارسات التسييرية:

الرجاء قراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع الاشارة (x) في الاطار المناسب، مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	مطلقا
	التخطيط (التخطيط الاستراتيجي)					
14	تمتلك خطة مكتوبة لفترة زمنية اطول من سنة					
15	تقييم اثر المنافسة على المؤسسة					
16	لدى المؤسسة رؤية(تصور) واضح لما ستكون عليه في المستقبل					
17	تحدد المؤسسة اهدافها ضمن امكانياتها المتاحة					
18	تقوم بتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة (مثلا لديك					

الملاحق

					عمال ذو كفاءة عالية ،سمعتك جيدة لدى زبائنك.....)		
					تقوم بتحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة (مثلا ضعف رأس المال، نقص المعدات.....)	19	
					تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسستك (الفرص مثلا مؤسستك تقع في منطقة لا تتوفر على ما تقدمه من سلع وخدماتالتهديد مثلا يوجد منافسين يقدمون نفس منتجك)	20	
					وفق تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات تحدد استراتيجية للمؤسسة (طريقة عمل) مناسبة لتحقيق اهدافها	21	
التخطيط التشغيلي:							
					قمت بتحديد المنتجات (أو الخدمات) التي يحتاجها زبائنك من أجل توفيرها لهم.	22	
					قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجك(خدمتك)مسبقا.	23	
					قمت بتحديد السوق الذي تريد بيع منتجك (أو عرض خدمتك به)	24	التخطيط السوقي
					قمت بتحديد الطريقة التي سوف تقدم بها منتجك (أو خدمتك) للزبون من اجل اقناعهم وجلبهم لشرائها.	25	
					تقوم بمراقبة حركة الأموال في الصندوق من أجل تقييم السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات (التكاليف) قصيرة الأجل	26	
					تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	27	التخطيط المالي
					تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	28	
					تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	29	تخطيط الموارد البشرية
					تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من اجل تطوير مهاراتهم	30	

الملاحق

					تحدد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة والمهارات المطلوبة لذلك		31
					تقوم بتحديد المؤهلات التي يجب توفرها في العامل		32
					قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية .	تخطيط الإنتاج والعمليات	33
					قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).		34
					قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج		35
التنظيم							
					تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف	التنظيم	36
					تحدد مهام وانشطة العمال بدقة		37
					يمكن ان يتخذ العمال القرارات بأنفسهم دون الرجوع للمسير		38
					تفوض جزء من سلطتك لعمالك		39
					هناك توحيد للجهود بين العمال لإنجاز عمل معين		40
					يتم استخدام اجراءات رسمية في الاتصال بين العمال		41
					تقوم بتغيير طريقة العمل بناء على استشارة لاحد العمال		42

الملاحق

					تراقب اداء العمال بشكل مباشر		43
					يراقب العمال اعمالهم بأنفسهم		44
التوجيه							
					تشارك العمال في اتخاذ القرارات	القيادة	45
					الاعتماد على اسلوب الاقناع وليس الاجبار في تعامل مع العمال		46
					تشجع العمال على ابداء آرائهم .		47
					تشجع العمال على الابداع والتجديد		48
					تقدم للعمال مكافآت مالية من اجل تشجيعهم لرفع مستوى ادائهم	التحفيز	49
					تقوم بتحسين ظروف العمل (مثلا توفير الامان وروح الاخاء بين العمال) من اجل القيام بالمهام على احسن صورة		50
					تقوم بالعمل الجماعي من اجل التنسيق الجيد والتكامل بين العمال		51
					تقدم عبارات الشكر والثناء للعمال في حالة القيام بعمله بإتقان		52
					سهولة الاتصال بين المسير والعمال	الاتصال	53
					الوسائل الاتصالية للمؤسسة تساهم في نقل المعلومات في الوقت المناسب		54
الرقابة							

الملاحق

					تقوم بتقييم الحصة السوقية	التسويق	55
					تقوم بعملية مقارنة بين رقم الاعمال (المبيعات) المحققة والمتوقعة		56
					تقييم مدى تماشي تكلفة التسويق مع المبيعات المحققة		57
					تقييم مدى رضا الزبون عن المنتج(او الخدمة) من خلال سجلات الزبون او عمل استقصاء للزبون		58
					تعتمد على سجلات لتسجيل الحضور للعمال.	الموارد البشرية	59
					تقوم بتقييم مدى حاجة العمال للتدريب والتكوين		60
					التقييم المستمر لأداء العمال		61
					تستعمل أدوات التحليل المالي لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة	المراقبة المالية	62
					تقوم بمقارنة التكاليف ومبيعات.		63
					تعتمد على السجلات المحاسبية (دفتر اليومية ، جدول حسابات النتائج ، الميزانيات.....)		64
					تقوم بعمليات التقييم المستمر لحجم المخزونات	الاتاج والعمليات	65
					تقوم بعملية الفحص الدوري للمنتجات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة		66
					تقوم بعملية المراقبة الدورية لتكاليف المشتريات.		67

الملاحق

ماهي المشاكل التي واجهتكم خلال ممارستكم لعملية التسيير في مؤسساتكم

.....

.....

.....

.....

اتقدم لكم بالشكر على تعاونكم