الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministére de l'Enseignemment Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Scienses Economiques , Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

# الموضـــــــوع

# المرافقة المقاولاتية في الجزائر
## دراسة حالة محضنة ولاية بسكرة

**مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية**
**تخصص:إقتصاد وتسيير المؤسسات**

**من إعداد الطلبة :**
*جغبالة سلمى

**الأستاذ المشرف:**
*خوني رابح

**الموسم الجامعي:2018/2017**

# دعاء

( ربنا لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا
باليأس إذا أخفقنا وذكّرنا أن الإخفاق هو
التجربة التي تسبق النجاح اللهم إذا أعطيتنا
نجاحا لا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا
فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا ربنا تقبل دعاءنا)

# إهداء

بسم الله، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،و الصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد:

أهدي عملي المتواضع وثمرة جهدي،إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات.إلى من ضحت بسعادتها من أجل سعادتي

إلى أول نور لمحته عيناي...و أول اسم نطقته شفتاي إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء..

إلى أغلى إنسان في الوجود، أمي الحبيبة.

إلى ما كان حبه واهتمامه قواي عزيمتي،إلى ضياء حياتي أبي الغالي حفظه الله ورعاه .

الى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم وزوج أختي وزوجت أخي وإلى جميع أقاربي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من عرفت معهم معنى الصداقة أصدقائي:نوال وأشيمة

و الى كل أساتذة في كلية الإقتصاد وكل أعوان الإدارة في قسم الاقتصاد

جغبالة سلمى

# شكر وتقدير

اشكر الله تعالى اولا وأخرا على ما انعم به عليا من نعمة العلم والمعرفة

ثم

الشكر الجزيل الى **الاستاذ الدكتور الجليل خوني رابح** الذي تفضل وتكرم بإشرافه على هذا البحث

فان شكري له ماهو إلا جزء من الحق الذي ينبغي له .

كما أتقدّم بجزيل الشّكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقيّيم عملي هذا.

كما أتقدّم بشكريّ الخالص لمدير محضنة ولاية بسكرة الذي منحني من وقتــه الثّمين وساعدني على إكمال بحثي.

كما أتّقدم بكثير الشّكر إلى كلّ من شجّعني وقدّم لي المساعدة من قريب أو بعيد.

وما جزاء الاحسان إلا الاحسان.

## *الملخـص:*

نهدف من خلال الدراسة إلىتحليل مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر، و هذا من خلال عرض مختلف الهيئات الداعمة و المرافقة الموجودة على المستوى الوطني،على ذلك سنقوم بدراسة حالة محضنة ولاية بسكرة على المستوى الولائي ومحاولة عرض الدور الذي تلعبه المحضنة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تلخيص الدور الايجابي الذي تقوم به مختلف الهيئات المرافقة في إنشاء المؤسسات و استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة ،وهذا ما يستدعي تفعيل هذه الهيئات من خلال سياسة شاملة يشترك فيها جميع الفاعلين تقوم على أساس تطوير الثقافة المقاولاتية، بتسخير مختلف الوسائل السياسية العمومية وعلى رأسها نظام التعليم و وسائل الإعلام وتحفيز الفاعلين الاقتصاديين على المساعدة على انجاحها.

## *Summary:*

The objective of the study is to analyze the effectiveness of the business accompaniment programs in Algeria, through the presentation of the various supporting and accompanying bodies at the national level.

In addition, we will study the state of Biskra state incubator at the state level and try to present the role played by the incubator in accompanying small and medium enterprises and try to summarize the positive role played by the various bodies in establishing institutions,

This requires the activation of these bodies through a comprehensive policy involving all actors based on the development of the entrepreneurial culture by harnessing the various public political means, especially the education system and the media, and motivating the economic actors to help them succeed.

# قائمة الأشكال

# والجداول

**قائمـــة الأشكال:**


| رقم | عنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الصفات الاربعة للمقاول في العالم | 14 |
| 2 | المرافقة المقاولاتية من طرف ANSEJ | 55 |
| 3 | الهيكل التنظيمي لمحضنة ولاية بسكرة | 82 |

**قائمـــة الجـــداول :**


| الرقم | الجداول | الصفحة |
|---|---|---|
| **1** | توزيع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب التعريف القانوني | **43** |
| **2** | الخصائص الرئيسية لنموذج حاضنات الاعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين | **78** |
| **3** | توزيع المشاريع المحتضنة حسب القطاع جانفي 2018 | **93** |
| **4** | عدد المؤسسات المحتضنة ونسبة تقدم المشروع في محضنة ولاية بسكرة | **95** |
| **5** | عدد مناصب عمل المتوقعة والمحققة في محضنة ولاية بسكرة | **97** |

# قائمة المحتويات

# قائمة المحتويات

**مقدمة.....أ**

**الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمرافقة المقاولاتية.....02-37**

تمهيد.....02

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول المقاولاتية.....02

المطلب الاول: ماهية المقاولاتية.....02

المطلب الثاني :ماهية المقاول.....09

المطلب الثالث دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشاكل التي تواجهها:.....20

المبحث الثاني: مدخل للمرافقة المقاولاتية.....23

المطلب الاول: تعريف المرافقة المقاولاتية وخصائصها.....23

المطلب الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية.....26

المطلب الثالث: انواع المرافقة المقاولاتية.....28

المبحث الثالث العوامل الاساسية لنجاح المرافقة المقاولاتية واثرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:.....31

المطلب الاول: العوامل الاساسية لنجاح المرافقة المقاولاتية .....31

المطلب الثاني: اثرالمرافقة المقاولاتية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....33

**خلاصة الفصل.....37**

**الفصل الثاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والهيئات المرافقة للمقاولاتية.....39-73**

تمهيد.....39

المبحث الاول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....40

المطلب الاول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....40

المطلب الثاني: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....46

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..48

المبحث الثاني: هيئات الدعم والمرافقة والادماج الاجتماعي للمقاولاتية في الجزائر52

المطلب الاول الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.....52

المطلب الثاني :الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....59

المطلب الثالث :مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.....62

المبحث الثالث: مؤسسات الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....66

المطلب الاول صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....66

المطلب الثاني :الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....70

المطلب الثالث: الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية..71

**خلاصة الفصل**.....73

**الفصل الثالث دراسة حالة محضنة ولاية بسكرة (مشتلة المؤسسات)**.....**75-98**

**تمهيد**.....**75**

المبحث الاول: الاطار العام لمحضنة ولاية بسكرة.....75

المطلب الاول :مفهوم حاضنات الاعمال.....75

المطلب الثاني : تعريف محضنة ولاية بسكرة اهدافها ومهامها.....80

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمحضنة ولاية بسكرة.....82

المبحث الثاني: الاطار العملي لمحضنة ولاية بسكرة.....84

المطلب الاول: معايير الاستفادة من خدمات المحضنة.....84

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها المحضنة.....85

المطلب الثالث :مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بمحضنة ولاية بسكرة.....87

المبحث الثالث: تقييم اداء محضنة ولاية بسكرة.....93

المطلب الاول :حركية المشاريع على مستوى المحضنة .....93

المطلب الثاني: نسبة تقدم المشاريع في المحضنة.....94

المطلب الثالث: عدد مناصب الشغل المحققة لمحضنة ولاية بسكرة.....96

خلاصة الفصل .....98

خاتمة.....100-102

# مقدمة عامة

# مقدمة عامة

# الفصل الأول

**تمهيد:**

إن المرافقة المقاولاتية من أهم العناصر التي يحتاجها المقاول في بداية إنشاء مؤسسته ونظرا لمختلف التحديات والصعاب التي تواجهه ،فهي تساعد على تحويل مشروعه من مجرد فكرة إلى حقيقة ،وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية، إذ أننا نجد أنها تساهم في تقليص من معدلات البطالة ،وزيادة الإنتاج الخام وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة ،خاصة المتغيرات السياسية و الإقصادية لكن قبل التطرق إلى المرافقة المقاولاتية نتطرق أولا إلى المقاولاتية كأخذ المواضيع التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين و أصحاب الاختصاص، بالإضافة إلى كونها أحد الركائز التي تستند عليه المرافقة ،ونركز على المقاول بصفته المحرك الأساسي لهذه العملية ،والعوامل الأساسية لنجاح المرافقة و أثرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الأول : المقاولاتية**

إن الاهتمام المتزايد للحكومات لموضوع المقاولاتية ، هذا لأنها أصبحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد ، وهذا ما يؤكده تزايد الملتقيات والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيعها

**المطلب الأول : ماهية المقاولاتية**

سنتطرق في هذا المطلب إلىمفهوم المقاولاتية و أنواعها وكذلك خصائص ومهام المقاولاتية

**1 -1- مفهوم المقاولاتية**

يوجد العديد من التعاريف نذكر منها الأتي:

**تعريف الأول:**

إن كلمة مقاولة تعني وصف الأعمال و الالتزامات بين الطرفين هما طرفي في العقد صاحب العمل (جهة الإسناد ) والمقاول (المتعهد و الملتزم ) المنفذ للأعمال المعروضة ، حسب شروط العقد ولقاء مبلغ من المال يدفعه الأول للثاني عند انجاز العمل .[1]

**تعريف ثاني:**

استخدم مفهوم المقاولة على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة للتقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي ، فلقد كانت المقاولة تعني دائما الاستحداث أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها ، إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الإقتصاد .[2]

**تعريف ثالث:**

المقاولاتية « Entrepreneurship » هي كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية « entrepreneur» وقد ترجمت من طرف الكيبيكيين (كندا) إلى اللغة الفرنسية trepreneuroit المقاولاتية« Entrepreneurship »: حاول ، بدأ خاض وتضمن فكرة التجديد والمغامرة .

ولقد عرف « ROBERTHISRIH »المقاولاتية على أنها : "السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت و الجهد اللازميين مع تحمل المخاطر الناجمة عن

---

[1] مبروك محمد نصير ، محاسبة المقاولات التشييد والبناء وتكاليف عقود الإنشاءات الدار الجامعية، مصر، ط 1،2016 ،ص 17

[2] بوشناقة احمد واخرون ، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة **المؤسسات** الصغيرة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطةفي الدول العربية ، يومي 17-18أفريل2010،جامعة محمد خيذر بسكرة، الجزائر، ص9.

ذلك بمختلف أنواعها (مالية ، نفسية ، إجتماعية) ، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي ".[1]

**تعريف رابع:**

و تعرف المقاولاتية على أنها " الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة و بأشكال متنوعة ، فيها أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة وبشكل قانوني كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها ، إذ أنه عمل اجتماعي بحت "على حد قول "Marcel Mauss 1923-1924.[2]

## 1-2 - أنواع المقاولاتية :

يمكن تصنيف المقاولاتية إلى الأنواع التالية : [3]

**مقاولات المباني والإنشاءات:** وهي الأعمال التنفيذية الخاصة بالبناء والتشييد، و إنشاء المباني سواء كانت مصانع أو طرق أو مباني سكنية أو مباني إدارية، أو إنشاء قرى سياحية والمقاولون في هذا النوع يعتمدون أساسا على الخبرة السابقة. ولهذا نجد كثير من العطاءات تشترط سابقة الخبرة ، أو ما سبق للمقاول إنجازه من مباني أو منشآت .

وتظهر في هذا النوع من المقاولات مشكلة العمل الأول . ويلجأ بعض المقاولين إلى الدخول في تنفيذ أعمال دون تمسكه بنسب الربح الشائعة في السوق بهدف تكوين إسم . و يقول بعض المقاولين أن المقاول يبدأ من الباطن ويجازف في الربح حتى يصعد إلى السوق

---

[1] لفقير حمزة ، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد ، جامعة برج بوعريريج مجلة الاقتصاد الجديد العدد 12 المجلد 01 – 2015 ص 119

[2] خذري توفيق ن عماري على ، المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخرجي جامعة بانتة ، ملتقى الوطني للمقاولة بجامعة خنشلة ،الجزائر ،2009 ، ص 6

[3] احمد محمد المصري ، ادراة الشركات والمقاولات ، مؤسسة شباب الجامعة مصر . ص ، ص ، 31 ، 32.

**1-مقاولات أعمال الكهرباء**

وهذا النوع من المقاولات يرتبط أساسا بأعمال التوصيلات الكهربائية وتركيب محطات التحويل وتوزيع القوى الكهربائية و غيرها . و المقاولات من هذا النوع لا يسهل الدخول فيها إلا للمهندسين والفنيين فمجال الهندسة الكهربائية وتصنيع أجزائها المختلفة.[1]

**2-مقاولات التركيبات :**

وتتمثل هذه المقاولات في تركيب الأجهزة وتجهيزات المنشآت والمصانع ولا سيما تلك التي تحتاج إلى خبرات خاصة .

**3-مقاولات التوريدات:**

التوريدات هي عملية تنفيذ الإمدادات والتموين للجهة المتعاقد بعقود محددة ، وطبقا لمواصفات معينة متعاقد عليها .

و مقاول التوريد هو أقرب إلى التاجر عن الفني الصانع، لأنه في أساس التوريد تجميع الموارد و السلع المطلوبة وتخزينها، ثم التعاقد على التوريد.

**4- مقاولات تنفيذ الأعمال الفنية:**

ومثل هذه المقاولات تتناول الجوانب الفنية التي تعتمد على خبرة طويلة .وأمثلة ذلك . الشركات المتخصصة في تجهيز المستشفى، أو المتخصصة في تأثيث الفنادق ، والقرى السياحية ، و أعمال الديكور وتتطلب تنفيذ هذه الأعمال الاستعانة بعدد من الفنيين المتخصصين، ويضع هؤلاء الفنيين التصميمات التي تتلاءم مع المباني والقاعات والصالات وغيرها .

[1] احمد محمد المصري ، نفس المرجع السابق ، ص – ص ،31 ، 32.

**5-مقاولات الباطن :**

مقاول الباطن هو صانع أو عامل فني بدأ معه عدد من العمال والصناع والمساعدين له. فمقاول الباطن هو المتعهد بالجزء المسند إليه، وفي هذه الحالة يقوم المقاول الرئيسي بالتعاقد معه في حدود الأعمال المتعاقد عليها، ويأخذ عليه الشروط والعقوبات في حالة التخلف عن التنفيذ، بما فيها الإسناد إلى مقاول أخر وتحميله بفروق الأسعار.[1]

**6-مقاولات تشغيل العمالة:**

ونطلق علىهذا النو ع من المقاولات ( مقاول إنفار) ويتحدد إلتزام المقاول بجلب العمال و الأفراد طبق لشروط ومطالب محددة فهو جلاب للعمال من مناطق بعيد ويتولى الارتباط مع الجهة الطالبة ، و قد يشمل عقد المقاولة استبدال العمالة ، تغيير غير الصالح منها .

**7- مقاولات أخرى:**

وهي أي نوع من الأعمال التنفيذية التي تتم بواسطة شخص أو شر كة وتنتهي فيها العلاقة بينهما بانتهاء العمر وتنفيذه وتسليمه لصاحب العمل و استلام مخالصة منه بالتمام وقد يلجأ البعض إلى حجز مبلغ من المستحقات لضمان العيوب بالخفية .إلى فترة محددة يتم الاتفاق عليها بين طرفي التعاقد .

## 1-3- خصائص ومهام المقاولاتية:

### 1) خصائص المقاولاتية : [2]

تختص أعمال المقاولات بأعمال تميزها عن غيرها من الأعمال وخصائص وطرق وأساليب للتعامل وتختلف عن باقي القطاعات الأخرى من أهمها:

---

[1] احمد محمد المصري ، مرجع سابق ص- ص ، 33 – 35

[2] مبروك محمد نصير ، مرجع سابق، ص، ص،19،20

**أ) تنوع عقود المقاولات :**

حيث تختلف عقود المقاولات حسب نوع المشروع وتختلف متطلبات المباني بحسب الهدف من إنشائها ومدى الخدمات والتسهيلات المطلوبة أن تتوفر فيها ، وينقسم المشروع إلى عدة مراحل من التنفيذ ولكل مرحلة متطلباتها وأسلوبها و احتياجاتها وتوقيتهم أي تختلف مراحل المشروع الواحد فيما بينها.

**ب) إرتباط عقود المقاولات بمدة زمنية :**

إن لعامل الوقت في أعمال المقاولات أهمية خاصة، لأن جميع العقود تحتوي على شروط إنجاز الأعمال خلال مدة من الزمن يكون على المقاول في حال تجاوزها دفع غرامات تأخير.

**ت)الشروط الفنية لتنفيذ عقود المقاولات :**

عادة ما يكون هناك شروط عامة وشروط إدارية مالية ومرفقة مع دفتر للشروط الفنية الواجب الالتزام بتلك الشروط وأثناء العمل وان عدم الالتزام بها نتيجة عدم القدرة على تنفيذها بعرضها لمشاكل خطيرة كرفض الاستلام والغرامات .

**ث)لتكلفة الفعلية لعقود المقاولات :**

لا بد أن ينجز المشروع بتكلفة تعبر عن قيمة العقد الذي أبرمه مع صاحب العمل ، لهذا يجب أن تكون هناك دراسة للمشروع مسبقة من قبل متخصصين وممارسين في جميع الجوانب الفنية والمالية والقانونية [1]

**ج) مهام المقاولاتية :** للمقاولاتية عدة مهام من بينها مهام إجتماعية ، إقتصادية ، ثقافية

[1] مبروك محمد نصير ، مرجع سابق ، ص، ص ، 19، 20

- **المهام الاجتماعية:**وهي تتمثل فيما يلي :

-التقليل من البطالة وذلك بخلق مناصب شغل وتحسين مستوى معيشة الأفراد .

-إشباع رغبات وحاجات المستهلكين من السلع والخدمات .

- **المهام الاقتصادية:** ويمكن حصرها في النقاط التالية:

– زيادة الدخل الوطني وبالتالي الفردي

– زيادة الإنتاج الوطني مما يؤدي إلى التقليل من الاستيراد وزيادة التصدير وبالتالي العملة الصعبة والتقليل من التبعية الخارجية .

-تمويل خزينة الدولة وذلك عن طريق دفع الضرائب والرسوم

-التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني .

- **المهام الثقافية:** نذكر منها:

-ترقية العامل بالمعرفة التقنية الحديثة لكي يستطيع التحكم في أساليب التكنولوجيا الحديثة.[1]

– المساهمة في التزويد بالمعرفة وذلك عن طريق وجود نوادي علمية ومجلات وجرائد في إطار تكوين وتخصيص العمال.[2]

---

[1] مولاي حاجة مباركة ايت جميلة ، الرغبة المقاولاتية عند الطلبة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية وتخصص ادارة المشاريع ، جامعة سعيدة ،2015. 2016، ص 21

[2] مولاي حاجة مباركة ، ايت جميلة ، مرجع السابق ،ص،21

**المطلب الثاني: ماهية المقاول:**

يوجد إختلافات كبيرة في مجموعة المفاهيم، ويرجع السبب في ذلك انه كثيرا ما ارتبط مفهومه بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية . فمن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية المقاول.

**1 – مفهوم المقاول**

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي لذا اختلف التعاريف التي أعطيت له فمصطلح المقاول ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر و هي كلمة مشتقة من الفعل « Enreprender » والذي معناه باشر ، التزم ، تعهد و بالنسبة للغة الانجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة Entrepreneur » للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.[1]

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين Enreprender" و " Entrepreneur" بالشكل التالي :

أ- « **Enreprender** » : تعني تحمل المسؤولية عمل أو مشروع أو صناعة

ب- « **Entrepreneur** » : الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما ، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاولا صانعي.[2]

– يعتبر الاقتصادي "R Cantillon" (1730) أول من وضع مفهوما للمقاول ثم جاء بعدده جملة من الباحثين من المدرسة التقليدية الفرنسية أمثال "turgot" (1776) وبعدها "Jbsay" (1803–1829) .و "trade" (1890) ، وذلك كان الموضوع محل اهتمام المدرسة وتمثل

(1) الجودي محمد علي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014، ص 20.

(2) الجودي محمد علي ، نفس المرجع السابق ،ص 20.

ذلك في أعمال كل من " knight" (1921) "MISES" (1949- 1985) و " Segumpeter" 1934 ، وكذلك أعمال كل من kirzner 1973 فيما يلي :

أ- "CANTILLON" : المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللايقين بيئة .

ب-" D.McClelland" : المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوسة.

ج- " knight" : المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق .

وهنا يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة بعمل في ضل لا يقين البيئة بصفة خاصة ، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك . [1]

- بالرجوع الى قاموس (Meniamwebster 1988) عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وا ٍدارة شركته باستخدام مهاراته الإدارية .[2]

- اما في انجلترا وفي القرنين السادس عشر والسابع عشر ، فقد كان المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول " Entrepreneur" هو مصطلح " vndertaker" أو "Adveuturer" و لقد عرف " J.Dictionary" كلمة " vndertaker" على أنه " الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة " .[3]

---

[1] عمر علاء الدين زيداني ، ريادة الاعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، مصر 2008 ص98

[2] بلال خلف السكارنة ، الريادة وا ٍدارة منظمات الاعمال ، دار المسير للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص 20

[3] حمزة لفقير تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بومرداس ، الجزائر 2009 ، ص 16

– أما اللجنة الأوروبية عرفت المقاول كما يلي " المقاول يمكن اعتباره ذلك (أو تلك) الفرد الذي يأخذ و يتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال ، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة يحدد الأهداف التي يريد بلوغها ، وذلك بتخصيصه الناجح للموارد .[1]

– قدم joseph schmpter بعدا جديد لمفهوم المقاول و المقاولاتية فقد ربط المقاول بالشخص المبدع والمبتكر و المجدد فهو كل من يستطيع إنتاج منتج جديد ، استحداث أسلوب إنتاج جديد ، فتح منفذ جديد للسوق ، اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية ، تنظيم جديد للإنتاج .[2]

**2– دوافع وتحديد وخصائص المقاول :**

**1) دوافع المقاول :**

في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائما إلى البعيد ، والرغبة في الحرية في أداء العمل ، وتأتي في درجة اقل الرغبة في امتلاك السلطة ، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تمكن من تجاوز الحواجز والمصاعب ، وغالبا ما يكون هذا هو الهدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة ، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر الى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة ، هذا إضافة إلى كون المقاول بفضل أن يبقى حرا في توجيه وتسطير أهدافه والحكم بذاته ، واختيار إطار عمله مساعديه .[3]

---

[1] كمال مرداوي ، كمال زموري ، الابتكار لعنصر اساسي النجاح سيرورة المقاولاتية في ضل رهنات اقتصاد السوق ، الملتقى الوطني حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال كلية علوم التسيير والاقتصاد ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، ايام 08/07/06 ،افريل 2010، ص7

[2] احمد مروة ، الريادة وا إدارة المشروعات ، بدون طبعة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر 2007، ص9

[3] صندرة سايبي ،محاضرات في انشاء المؤسسة ،جامعة قسنطينة 2015/2014 ص 9

2) – **الخصائص الشخصية :**

حسب "R.Papin" هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح ، فالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول انه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا ، ولكن هناك حد أدني من الصف التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما: [1]

- **الطاقة الحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي اللازمة لانجاز الأعمال .
- **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بطرق إلى مجموعة من الأنشطة في الحاضر والتي سوف لن يكون لها أي أن لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل
- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها و اللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد
- **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءا من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

**1- قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وان يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.[2]

---

[1] صندرة سايسي، سيرورة إنشاء المؤسسة و أساليب الموافقة، دار المقاولاتية جامعة قسنطينة ،الجزائر 2010 ، ص، ص، 8،9

[2] فايز جمعة ، صالح النجار ، عبد الستار محمد علي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة دار حامد، الأردن 2006 ص 12

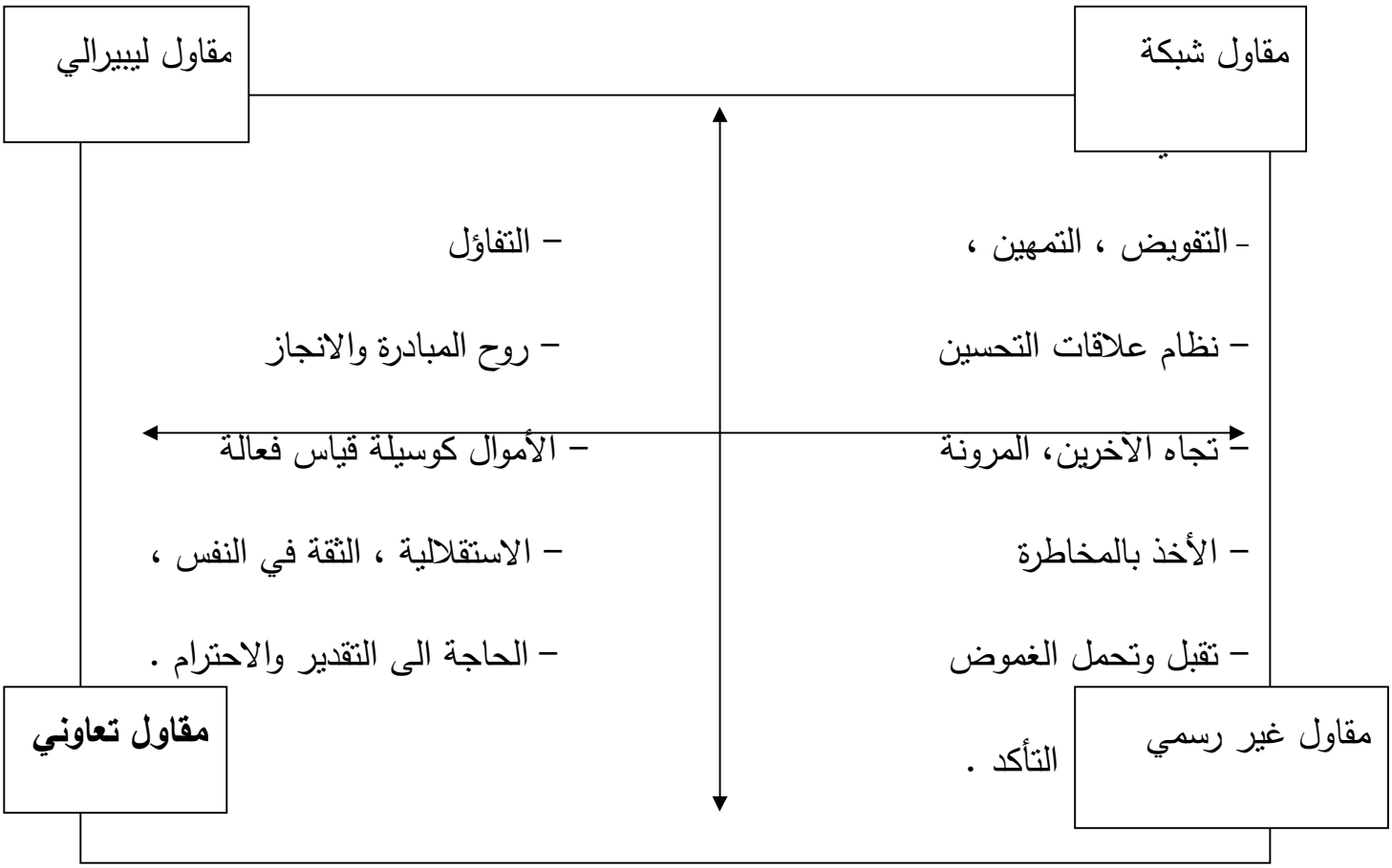
2- **التجديد والإبداع:** فلاستمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله ومخططها الاجتماعي، لهذا إنشاءضرور ة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

3- **الثقة بالنفس** : فيها يجعل المقاول إعماله ناجحة حيث يملك شعور متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات إن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل مع الآخرين .[1]

- إذ أننا نجد خصائص أخرى مثل : التفاؤل ، الالتزام ،الرغبة في الاستقلالية والموضحة في الشكل التالي:

[1] فايز جمعة ، مرجع السابق ص 12

**الشكل رقم 1:** الصفات الأربع للمقاول في العالم




**المصدر** :لفقير حمزة ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بومرداس،الجزائر، 2009، ص2

يتضح لنا من خلال الشكل أن هناك أربعة مقاولين تبعا للجماعة والفردية وكذلك تبعا للتطور والتقليد فنجد المقاول الشبكي مقاول متطور ذو منطق جماعي والمقاول الليبيرالي مقاول متطور ذو منطق فردي ، أما المقاول الغير رسمي يعتبر مقاولا تقليديا ذو منطق جماعي والمقاول التعاوني مقاول تقليدي غير متطور ذو منطق فردي .

**ب) الخصائص السلوكية :وهي نو عان كالاتي :**

**1- المهارات التفاعلية :" Interaction Skills"** وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات انسانية بين العاملين والإدارة والمشروع على الأنشطة والعملية الإنتاجية ،

والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات ، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقييم الأنشطةوا ٍقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وتوفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل .

**2- المهارات التكاملية** :Integrationskills" : المقاولون يسعون باستمرار الى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات و الأقسام .[1]

**ج- الخصائص الإدارية** : نذكر منها ما يلي :

**1-المهارات الإنسانية**:تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيب على إنسانية العاملين ، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل ترتكز على الجانب السلوكي والإنساني .

**2-المهارات الفكرية:** و تتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس الرشد و العقلانية .

**3- المهارات التحليلية** :وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبلا على أداء المشروع وتحليل ( الأسباب و تحديد عناصر القوة و الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع .عناصر بفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في

---

[1] لفقير حمزة ،تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بومرداس،الجزائر، 2009، ص،ص ، 27،28

البيئة الخارجية تحديد اثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسة وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين و اثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع ، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك ). [1]

4- **المهارات الفنية ( التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية ، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية .

ومعرفة كيفية التركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات و الألات والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة ، او الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى ، وحق في بعض المجالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى ، حيث ينظر العاملين الى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط .[2]

### 3: انواع المقاولين

لقد قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي المبدع المخاطر ، المدير . ولقد قسم Mintzberg المقاولين إلى أربعة مجموعات وهي المقاولين ذوي الامكانيات والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع ، ورياديين فعليين ورياديين ليست عندهم النيةبدء وا إنشاء مشروع جديد

[1] لفقير حمزة ،نفس المرجع السابق ، ص28

[2] نفس المرجع السابق ص 28.

ولقد قسم بعضهم مثل Vebasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل :مقاول أصيل ، ومقاول مبتدئ ، ومقاول تسلسلي أو تتابعي ، ومقاول احتوائي ، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيما متعددة كالتي تم تبيينها في مختلف التعاريف ، أما المقاول المبتدئ الأولي فهو الذي يملك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وا ٍدارتها كونه مؤسسا لهذا المشروع أو احد ورثته أو قد يكون مشتري لهذا المشروع ، والمقاول التسلسلي أو التتابعي هو المقاول الذي يملك مشروعا واحدا في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق ، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد .

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيف وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلىتصنيف المقاولين وا ٍبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة و اختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.[1]

حيث نجد تصنيف أخر للمقاولين وهو كالأتي :

**1-المقاول الحرفي مقابل المقاول الانتهازي:**

وضعت سنة 1967 وتشمل وجهتين للمقاول .

**المقاول الحرفي** : الذي يملك قليل في التعليم لكن يتمتع بكفاءات تقنية ومرتكزة ، فهذا النشاط نابع من قلبه أن يتقبل إمكانية توارث الحرفة من الآباء كما له قابلية لتوريثها للأبناء فهو يخشى السيطرة على مؤسسته وخروج المهنة من العائلة ، ويرفض بصفة عامة نمو مؤسسته .

[1] الجودي محمد علي مرجع سبق ذكره ص 27

- **المقاول الانتهازي** : يعرض وجه متناقض لسابقه ، فهو يمتلك مستوى تعليمي مرتفع بالمقارنة مع الأول أما خبرته في الأعمال فهي متنوع ومتعدد وهذا المقاول يعرف الإدارة والعمليات المتعلقة بها ، يرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطيا ، يحب المخاطرة ، ويمنح لنفسه مكان في النمو والتطور حتى وان كان ذلك على حساب الاستقلالية .

ففي الكثير من الأحيان توجد تصنيفات أخرى تتناول في جوهرها هذين النوعين من المقاولين فاستخدام معايير لمعرفة هذين المقاولين تتقاطع مع سماتهم الشخصية والبسيكولوجية كالحاجة للاستقلالية أو في تاريخ العائلة والمهنة معا ،مع الأهداف المتواصلة والأفعال المتطورة كالرغبة في فهم الأعمال واحتراف الإدارة .

**2-تصنيفات :(laufer)**

قامت "جاكلين لوفر" سنة 1975 بدراسة امتدت من 1950 إلى 1970 من خلال 6 حالة لإنشاء مؤسسات حيث توصلت إلى أن الدافع المهيمن والأهداف الأساسية للمقاولين يمكن عرضها في أربع أنواع وهي :[1]

- **المقاول المدير او المبدع** : حيث تكون في مدرسة أو جامعة كبيرة وحقق مسار مهني لامع في مؤسسة كبيرة ، هذا النوع من المقاولين تحركه حاجات الإنشاء والتحقيق، الانجاز ، السلطة هذه الأهداف تدور في المهام الأول حول التطور والإبداع
- **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هدف النمو حاضر عند هذا النوع من المقاولين لكنها ستطرح إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين النمو والملكية، هذه الدوافع تقترب من التصنيف السابق مع وجود حاجة ملحوظة إلى السلطة

[1] محمد قوجيل ، مقياس المقاولاتية موجة لجميع التخصصات سنة اولى ماستر ،جامعة قصادي مرباح ورقلة 2017/2016 ، ص22

- **المقاول الرافض للنمو لكنه يبحث ع الفعالية** : هذا المقاول يختار بوضوح هدف الاستقلالية كأولوية أولى ، ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأول ، فدوافعه ترتكز حول حاجات السلطة .

- **المقاول الحرفي** : نجد في هذه المقاربة وجه المقاول المذكور سابقا ، فالدافع الأساسي لديه لإنشاء مؤسسته هو الحاجة إلى الاستقلالية ، أما الأهداف فهي البقاء والاستمرارية عندهم أهم من النجاعة الاقتصادية [1]

**3- مقاربة " شومبيتر"**

لقد قام شومبيتر ببلورة مقاربة سنة 1935 تتعلق بوظائفه الاقتصادية وتأخذ بعين الاعتبار موقعه الاجتماعي ، وأرسى اربع معالم للمقاول :

- **المنتج المسوق الذي يقدم مشروع رأسمالي** : حيث يمارس هذا النوع من المقاربة وظائف متعددة .

- **قبطان الصناعة** : سواء من خلال التأثير الشخصي أو من خلال اكتساب الملكية او مراقبة أغلب الاجراءات .

- **المدير الموظف** : يمتلك قانون أساسي خاص به ، ويهتم أو لا يهتم لنتائج المؤسسة و أفعاله ليست رأسمالية .

- **المؤسس المشارك بقوة في بداية نشاط المؤسسة:** فهو يبحث نشاط وينسحب بعدها بسرعة .[2]

[1] محمد قوجيل ، نفس المرجع السابق ، ص22

[2] نفس المرجع السابق، ص 23

**المطلب الثالث : دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشاكل التي تواجه المقاولاتية .**

إن الاهتمام البالغ بالمقاولاتية وذلك لدورها البارز في التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية أيضا إلا أنها ، تواجه بعض التحديات

**1 : دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**

يمكن تلخيص دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام فيما يلي :

1-**رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة** : ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع ، وخلق التفاوضات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى اقل إنتاجية إلى مستوى أعلي .

2- **خلق فرص عمل جديدة** : يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية ، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه ، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف ألاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم .

3-**الإسهام في تنويع الإنتاج** :نظرا لتباين تعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع او المنتجات والخدمات أو المنتجات الوسيطية والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات ،أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال ،أو طريقة جديدة في أداء العمل.[1]

[1] مجدي عوض مبارك ، الريادة في الاعمال المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة عالم الكتب الحديث ، الأردن ص ،ص،42،41

4-**زيادة القدرة على المنافسة** : وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية ،كما أن المبادرات الحديثة في المقاولاتية ،إطلاق مؤسسات جديدة أو أعادة بعث مؤسسات قائمة تحفز الانتاجية كلها عوامل تنمي التنافسية من خلال أنها تجبر المؤسسات الأخرى على العمل بأحسن أداء وابتكار رفيع المستوى للأداء والابتكار في المؤسسات مهما كان مستوى التنظيم العمليات ،المنتجات ،الخدمات أو الأسواق ، وندعم التنافسية الاقتصادية بشكل عام ، وهذا مايستفيد منه المستهلكون من خلال تنوع الخيارات والأسعار .

5-**نقل التكنولوجيا** : إذ يقوم المقاولون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ،أو القيام بابتكار تكنولوجيا جديدة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم من حيث ابتكار منتجا وخدمات جديدة للأعمال ،مصادر توريد جديدة للمواد الخام أساليب عمل جديدة وغيرها .[1]

6-**التجديد وا ٍعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها** :

أي إحداث تغيرات هامة في المؤسسات الاقتصادية القائمة وا ٍعادة تعريف المشاريع الاقتصادية القائمة ويشمل ذلك تحويل هذه المشاريع والمنظمات يجعلها أكثر ابتكارا من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر ،وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة ،وا ٍعادة صياغة الإجراءات والمعايير المؤسسية فيها :

7-**إيجاد أسواق جديدة** :ويتحقق ذلك من خلال إجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى المقاول ، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج .

---

[1] مجدي عوض ،نفس المرجع السابق، ص 42

8-**روح المقاولة والقيم الاجتماعية** : المقاولين هم القوة المحركة لاقتصاد السوق وانجازاتهم تقدم للمجتمع ثروة تشغيل وخيارات متنوعة للمستهلكين ،استجابة للمطالب المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بأثر النشاط المقاولاتي على المجتمع والبيئة .[1]

**2 : المشاكل التي تواجه قطاع المقاولاتية :**

تواجه قطاع المقاولات مجموعة من التحديات التي تتطلب المزيد من الاهتمام نظرا للأسباب التالية : [2]

- صعوبة توفير مستلزمات العمل من مواد ومعدات وعمالة التي تحتاج إلى تحويل كبير ومصادر مختلفة .
- ارتفاع تكلفة تنفيذ الأعمال في الظروف المستجدة الحالية من استخدام معدات ووسائل البناء الحديثة.
- ضعف حجم الإمكانيات الفنية والعملية والتي تحتاج إلى تمويل يتجاوز الإمكانيات الحالية .
- عدم الاستغلال الكامل للإمكانيات المادية المتاحة لدى المقاول الأمر الذي يخلق فائضا من التمويل لمدة تطول أو تقصر .
- عدم وجود خطة لتوزيع المشاريع بطريقة تقوم على إعادة التخصيص.

[1] مجدي عوض مبارك ،نفس المرجع السابق ص 42

[2] مبروك محمد نصير ، مرجع سابق ، ص20

## المبحث الثاني: ماهية المرافقة

إن المرافقة تعتبر من أهم الأليات المبتكرة لإنشاء المؤسسات رغم كثرة التعقيدات المصلحية لإنشائها، كما نجد أنها تحظى بالاهتمام البالغ الأمر الذي أدى إلى ظهور أجهزة أكثر حداثة وتطور في مجال المرافقة .

المطلب الأول: مفهوم المرافقة و المقاولاتية

1-**تعريف المرافقة:** هناك محاولات لتعريف المرافقة من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1-المرافقة هي إجراء في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئ المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء وكذلك الحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به [1] .

وتعرف المرافقة أيضا "أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء، وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط STARTUP PERIOD وذلك خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى أو المساعدة [2].

---

[1] DUVERT REGE. HEKMIAN NORBERT. VALLAT DAVID , LAPPUI ALA , CREATION D EUTREPRISE OU DECTIVITé Etude pour la DIRECTION REGIONALE DU TRAVAIL DE LEMPLOI ETDE LA FORMATIO PROFESSIONNELLE R HOME ALDES(DRTEFP) MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES,DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITE , MAI 2002P 48.

[2] عبد السلام أبو قحف: إسماعيل السد، توفيق ماضي، رسمية زكية، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشأت الأعمال الصغيرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001،ص10

كما عرفها (أندري لوتأسكي) "AMDRE LETOUS" على أنها " تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تتعرض لها المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ المقاول [1] .

أما مفهوم المرافقة وحسب ما هو معترف به في ثقافة المجتمع الجزائري على أنها "المرافقة هي طريقة تعليم وتلقين" تساعد على تكوين الأفراد وذلك بنقل وتبادل المهارات والتجارب من الأشخاص المكلفين بمهنة المرافقة للمقاولين " تحت التجريب" وذالك من أجل تزويدهم بالنصائح والإرشادات والمعلومات اللازمة، وخلق القدرة لديهم على المبادرة [2].

فمن هذه التعاريف نستنتج أن المرافقة هي عملية منظمة تقوم من أجل تطويل واستمرارية المؤسسات وذلك من خلال المساعدات المادية والتسهيلات الأخرى فهي تختلف حسب كل مؤسسة.

2-**خصائص المرافقة الجيدة:** تتمثل في العناصر التالية .

المرافقة تستلزم الارتباط (الفرد –مشروع) وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح ب"تأمين " المقاول والمشروع مع امن مختلف المشاكل.

---

[1] كمال زيتوني، كريم جابر، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروحات المصغرة في الجزاير، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة "كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الإستراتجيات والسياسات الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 15-16 نوفمبر 2011، ص03.

([2])غيتي نسرين،مرافقة الشباب في انشاء مؤسسة انتاجية صغيرة ،مذكرة ماجستير،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة 2009/2008 مر، ص7.

المرافقة ترتكز على الشخص: لا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل .

المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: حتى في حالة وجود (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصادي في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته.

المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل : منذ الاستقبال يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذ ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها [1].

وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم .

الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذو التأهل الضعيف حيث يرى المختصين أن لمرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إذ أن يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح .

المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين (التصور) التخطيط والتنفيذ:

[1] أمال بعبط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر ،اطروحة دكتراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ، 2017/2016، ص، ص،32، 33.

فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة لانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء) [1].

## المطلب الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية:

تمر عملية المرافقة بالمراحل الأساسية التالية:

1-الإستقبال( المرافقة قبل الإنشاء): بمجرد اتصال حامل المشروع بهيئة الدعم معالجة الفكرة و ترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته، هذا الأخير يقدم ويعرض مشروعه ( تاريخ الفكرة، سبب الاختبار ...) ثم تفصيل الإجراءات المكتوبة للمشروع والمعلومات التي تم جمعها، وانطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتوج أو الخدمة أو إعادة توجيه حامل المشروع في نفس المشروع أو إلى مشروع آخر، ويعمل المرافقون على إرشاد حامل المشروع إلى عوامل أخرى لجميع المعلومات، ثم اكتشاف حاجات التكوين الفني أو الإداري التسييري [2].

حيث نجد أن عملية الاستقبال تأخذ أشكال مختلفة حسب الهيئة حيث يمكن تكون عبارة عن مقابلات أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة مواعيد مستمرة، ونجد استقبال حاملي المشاريع يكون بصفة فردية أو جماعية وأن مدة الاستقبال متغيرة قد تكون المدة طويلة أو قصيرة وتكون أيضا في موعد واحد أو عدة مواعيد على حسب أهمية ونوع المشروع .

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 33.

[2] ROBERT PATUR EL ET RAEF MASSMOUDI , LES STRUCTERES D APPUI ALA CRéATION DE LEUR PERFORMANXE, 4EME CONGER DE PACADéMEE DE LENTREMEURIAT, PARIS,2006.

فتعد عملية الاستقبال عبارة عن اتصال بين حامل المشروع والهيئة المرافقة يتبادل فيها حامل المشروع عرض فكرته وشرحها والهيئة المرافقة تقوم بعرض الخدمات التي يمكن تقديمها لصاحب المشروع.

2- المرافقة خلال مرحلة الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها الهيئات المرافقة وتتمثل فيما يلي

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

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

القيام بالخيارات الجبائية الاجتماعية، القانونية.

المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في التخطيط و إنجاز خطوات إنشاء المشروع.

الاستقلالية تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك لسببين الأول الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع [1].

3-المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة) : القليل من هيئات من هناك الدعم التي تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة وبعد إنشائها، ومع ذالك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثير، بهذه العملية، والسبب في ذالك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال

[1] أمال بعيط مرجع سبق ذكره،ص35-36.

المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحيث العناصر التالية:

التسيير : الخزينة الوضعية المالية تشكيل لوحة قيادة مالية .

الجانب التجاري:البحث عن الزبائن الاتصال.

الرؤية الإستراتيجية.

أسئلة مختلفة : العقود ، المناقصات .

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

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصين، نتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات [1].

**المطلبالثالث:أنواع المرافقة المقاولاتية:** للمرافقة المقاولاتية عدة أنواع يمكن تصنيفها كما يلي: [2]

**المرافقة المعنوية:** وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه ، فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصح والتوجيه والإرشاد ، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها , وتجسيدها على ارض الواقع , لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في

[1] نفس المرجع السابق،ص36-37.

[2] رحيم حسين ، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الأبحاث روسيكاد ، جامعة 20اوت 1955، سكيكدة ،العدد3 ديسمبر2005 ، ص، 42

إنشاء مشروعه تتراود عليه عدة أفكار ، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة و إمكانية تطبيقها على الواقع ، حتى لا تبقى مجرد فكرة ، ثم يحدد له ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة ، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه ،

***المرافقة الفنية :** في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه ، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار لموقع ، والآلات ، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج ، واستخدام الأنظمة المعلوماتية ، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة ، وذلك بان يجردا و بالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها , لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي الى نتيجة يكون مآلها فشل المشروع ، لأن هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة لخاذ القرارات ، و وضع التكتيكات ، التي سيتبعانها لتنفيذ الإستراتيجية التي حدداها في المرحلة الأولى من المرافقة . [1]

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

* **المرافقة أثناء التدريب والتكوين :** وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم ، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين درس للمنشئ عن المقاولة ، وكيفية إنشاء مؤسسة ،

[1] رحيم حسين ، نفس المرجع السابق،ص، 42 41

ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا ، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات .

و هذا التدريب والتكوين مستمر مع استمرار المؤسسات الصغيرة، فهو لا يتوقف عند مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.[1]

وتتم 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.

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

* **المرافقة الإدارية** : تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل وا ٍجراءات الحصول على امتلاك العقار ...الخ.

***المرافقة المالية** : لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ عموما ، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار و مؤسساته ، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح ، و الإعفاء الكلي أو الجزئي ، ولفترة محددة من الضرائب والر سوم الجمركية ، أو الاعفاء من الضمان الاجتماعي خلال فترة محددة ، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع ، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

[1] رحيم حسين ، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة الأبحاث روسيكاد ، جامعة 20اوت 1955، سكيكدة ،العدد3 ديسمبر2005 ، ص، ص،42،41.

## المبحث الثالث: العوامل لنجاح المرافقة المقاولاتية وأثرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن قياس المرافقة المقاولاتية وتطبيقها أمر نسبي، فهي تختلف من هيئة إلى أخرى، وكما أن المقاولين أيضا لديهم أهداف مختلفة واحتياجات متباينة، ونجد أيضا أن للمرافقة المقاولاتية آثارها إيجابية على المؤسسة والمقاول على حد السواء في كل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.

### المطلب الأول: العوامل الأساسية الموافقة المقاولاتية:

اهتم ( AUDET ET XOUTERET 2012) بخصائص وعوامل نجاح المرافقة المقاولاتية فالتدريب كمرافقة فردية يستهدف المؤسسات الناشئة في مرحلة الانطلاق أو بداية النمو، نجاحها أو فشلها يتم تحديده من خلال أربعة متغيرات وهي: الهيئة المرافقة، خصائص المرافق، خصائص حامل المشروع والعلاقة المرافق/ حامل المشروع.

هيئة المرافقة: هيئة المرافقة هي المرافقة هي المسؤولة عن إختبار أحسن المرافقين لخدمة الإحتجات الحقيقة لأنها لأصحاب المشاريع (graham et oneill 1977) وأضاف (smallbome , baldock et bridge1998 waters et al 2002) إلى أنها مسؤولة عن برنامج اللقاءات وخطة التدريب علاوة على ذلك، لا يجب فقط أن يكون هناك مرافق "مرافق جيد" ولكن يجب أن تكون كمية المرافق كافية، من حيث المدة المناسبة، وربما حتى التطورات وبتكلفة معقولة [1].

[1] محمد قويجل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر ،أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2016/2015 ، ص110.

**خصائص المرافق:** حتى تكون المرافقة ناجحة، يجب أن يكون المرافق أساسا في الاستمتاع ويكون التعاطف مع المشروع ( simometkumar; 2002; fayolle; 2003; feliculis 2003; vergmecorlommier2000; sullivan; 2001)كما أن مصداقية المقاول DALLY ET HAMILTON 2000)و انسجامه مع ثقافة المؤسسة من أجل فهم الوضع يعتبر أمر حاسما (GIBB ;2000) .

**خصائص حامل المشروع ( المقاول):** قد يكون المقاول الذي يستجيب للتغيير بسهولة سببا في نجاح علاقة المرافقة بالنسبة ل( clutterbuck 1991) يجب أن يكون المقاول منفتحا على مرافقة (مدربه)، وعلى استعداد لتغيير المرافق والسلوك والمعرفة ليكون قادرا على الحصول على المعرفة الجديدة، وبالتالي تعمل المرافقة على المساعدة بسهولة في نقل المعلومات والخبرات التي يحتاجونها.

**العلاقة مر افق/ حامل المشروع:** من المهم بالنسبة للمرافق الوقوف على نفس المستوى حامل المشروع، اختبار طريقة التعلم التي تناسب احتياجاتهم ( AUDET ET XOUTERET 2012) وبالمثل بالنسبة لهؤلاء الكتاب يتم التركيز على التواصل الشفهي، من جانب آخر يجب الأخذ بعين الإعتبار أن المرافقة تتمثل في عقد معنوي بين الطرفين يتم تحديد أهداف كل منهما خلال تدخل المرافقة والوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف [1].

[1] نفس المرجع السابق،ص110-111.

## المطلب الثاني: أثر المرافقة المقاولاتية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر قياس أثر المرافقة المقاولاتية أمر صعب لعدم وجود مؤشرات كمية يمكن استخدامها لتفسير هذا الأسلوب وتباين أثره على النشاط المقاولاتي بصفة عامة

### 1-قياس أثر المرافقة المقاولاتية:

أ-قياس أثر المرافقة على المؤسسات المنشأة: في الحقيقة لا توجد أي دراسة موثوق بها تدل على أن توفير خدمات الاستقبال يرفع من عدد حاملي المشاريع وبالتالي زيادة عدد المؤسسات المنشأة ، فتشير الإحصائيات على أن الرغبة في إنشاء مؤسسة تتوقف أساسا على عوامل ثقافية واجتماعية ونفسية

ب-قياس أثر المرافقة على معدل الفشل: تعمل شبكات المرافقة علة توفير الاستقبال لحاملي المشاريع بالإضافة إلى إلزامية توقيف أو إعادة توجيه أصحاب المشاريع غير الملائمة، ولكن في حالة اللجوء هؤلاء المنشئين إلى إنشاء مؤسساتهم وذلك باستعانة بخدمات مكاتب الاستشارة الأخرى، هل يمكن القول رغم ذالك أن شبكات المرافقة قد حققت أثار إيجابية؟وبعد القيام بدراسات، تبين أن الخبرة المكتسبة من خلال المرافقة تجعل حامل المشروع الفاشل على رغبة وقناعة في تغيير مشروعه والانطلاق من جديد [1].

ج-قياس أثر المرافقة على معدل نجاح الفئتين: وهي النقطة الأكثر حساسية والأكثر تناقصا في الواقع، بين المختصون في مجال المرافقة

-ضرورية لأغلبية حاملي المشاريع

-ترفع من فرص النجاح أصحاب المشاريع

---

[1] Christionmarbach e : LAPPUI A LA CREATION , REGRDS SUR LES PME ? AGENCE DE PME , A E^RE EDITION N°02 ? JANVEIR 2003 P501

-تمكن المبتدئين من تفادي الكثير من الأخطاء

تساعد على إعداد التقديرات المالية بإضافة إلى كونها أداة لازمة الشعور بالعزلة الذي ينتاب المنشئين .

لكن أنه لا توجد أي دراسة تبين بصورة واضحة أو أثر المرافقة على نجاح المنشئين إلا أن للمشاريع الناجحة خصائص تميزها عن باقي المشاريع وهي:

-قطاع النشاط أولا الاستعادة: معدل النجاح في استعادة المؤسسات أكبر منه في إنشاء المؤسسات جديدة.

-الخصائص الشخصية للمنشئين: مديري مؤسسات ذوي كفاءات ودوافع شخصية

يمكن بصورة عامة لا يمكن إثبات أن للمرافقة أثر على الكيفية التي ستتطور وتنمو بها المؤسسة الفتية[1].

وتشير دراسات أجرتها وكالة إنشاء المؤسسات الفرنسية (abce) إلى أن اللجوء إلى الإستشارة يرفع من فرص بقاء المؤسسة المنشأة فيكون معدل البقاء 67% في حالة الاستعانة لخير استشاري واحد [2].

مقابل 56% في حالة عدم استشارة أي خبير، و81% في حالة استشارة أربعة خبراء على الأقل أما في حالة استعادة مؤسسة فيرفع معدل البقاء ليصبح 2% في حالة عدم إستشارة أي خبير مقابل 96 %عند استشارة أربعة خبراء على الأقل.

---

[1] CKRITAIN MARBACH OP CITP 50

[2] GERARD A ? KOKOU DOKOU « ACCOMPAGEMEMENT EUTREPRENEURIAL ET CONSTRUCTION DE FACTEURD CLES DE SUXXES » LOC CIT P5.

**2-أثر المرافقة المقاولاتية على مستوى التنمية المحلية:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها تحقيق توازن اقتصادي و اجتماعي بما تتوفر عليها من قدرات عالية على لاستشار الجغرافي في المدن الصغيرة والقرى، على عكس المؤسسات الكبيرة التي غالبا ما تتكرر في المدن الكبرى، هذا ما يسهل من خلق فرص عمل الأفراد المجتمع المحلي الذي تقييم فيه ورفع مستوى المعيشة بشكل عام.

علاوة على ذالك يتيح المشروع الصغير فرص اقتصادية جديدة موجودة من قبل بالنسبة لكثير من المجموعات ذات الدخل المنخفض مع المساهمة في تلبية الطلبات المستهلكين من ذوي الدخول المنخفضة من السلع والخدمات البسيطة والمنخفضة التكلفة .

والمبادرة كفاعل إستراتيجي يتفاعل مع مختلف الأنشطة حسب معايير المجتمع المحلي، ويعتمد بشكل على عائلته ومحيط من أجل إنشاء مؤسسة، ثم المرور للبحث على بعض الهيئات المرافقة، وهذا يأتي دور هذه الأخيرة في توجيه تلك المشاريع حسب متطلبات المجتمع، مما يضمن الوصول إلى التنمية المحلية [1].

3-**آثار أخرى للمرافقة المقاولاتية على المؤسسات صغيرة والمتوسطة:** أثبتت دراسات أجريت على عينة من المؤسسات بفرنسا في إطار دراسة أثر مرافقة إنشاء هذه المؤسسات المنشأة، ويتخلص ذلك في أربعة جوانب أساسية هي [2]:

1-ديمومة المؤسسة: ونقاس بمعدل البقاء (على 4لسنوات) حيث أثبتت الدراسة أن لجوء المؤسسات إلى هيئات الدعم والمرافقة عند الإنشاء، من شأنه تعزيز بقائها لفترة لا تقل عن 4 سنوات، في المقابل ينخفض هذا المعدل بالنسبة للمؤسسات غير مرفقة، من

---

[1] غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية، صغيرة، مذكرة الماجستير، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة 2009/2008ص 82.

[2] Christainmarbach, opcit p23.

خلال الدراسة تبين أن المؤسسات التي تلجأ إلى هيئات المرافقة (حاضنات مشاتل) يكون معدل بقاءها أكبر مقارنة بأشكال المرافقة الأخرى .

2-وتيرة تطورها: بالإضافة إلى الديمومة للمرافقة أثر إيجابي آخر على وتيرة تطورها، فتشير نتائج الدراسة إلى 76% من مديري المؤسسات أعلنوا عن رضاهم بتطور نشاطهم (52%يرون أن هذا التطور مطابقا لتوقعاتهم و24% أكبر من توقعاتهم)، حيث ارتفع رقم الأعمال 38% بالنسبة للمؤسسات التي استفادت من دعم هيئات المرافقة .

3-مردوديتها:62 % من مديري المؤسسات في الذين لم يستفيدون من دعم هيئات المرافقة يعلنون على مردودية مؤسساتهم مقابل 75 % بالنسبة للمؤسسات التي إستفادت من المرافقة.

4-قدرتها على استخدام مناصب عمل:

و يتجسد هذا الأثر للمرافقة في حلق مناصب شغل والذي بدوره يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية الناتجة عن إنشاء مؤسسات .

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول أن المقاولاتية من أهم المفاهيم التي برزت في الساحة الاقتصادية وكانت من أهم المواضيع التي تم تناولها ضمن العديد من الأبحاث والدراسات وقد تم تسليط الضوء في هذا الفصل على ماهية المقاولاتية وماهية المقاول ، ودور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية المشاكل التي تواجهها،ي وهنا تأتي المرافقة المقاولاتية لتذليل هذه الصعوبات التي تعرقل النشاط المقاولاتي من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها لدعم انشاء المؤسسات المصغرة، والصغيرة والمتوسطة مما يترتب عنها خلق مناصب الشغل الجديدة والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

إن الجزائر بعد الاستقلال لم يكن لها قاعدة اقتصادية تبني عليها اقتصادها المكات المدمر سوى الاعتماد على بعض الهياكل والوحدات الكبرى الموجودة في قطاع الصناعة الإستخراجية والتحويلية و المتمركزة في المدن الكبرى في البلاد، وكانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الفترة معظمها تابعة للشركات الأجنبية.

وقد بدا الاهتمام بها عند صدور المرسوم التنفيذي رقم 93-12 سنة 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار والاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية وتم انشاء وزارة منتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الفترة بهدف توجيه القطاع الخاص للاستثمار ، إلا أننا نجد أن هذا القطاع يواجه العديد من المشاكل والتحديات التي تعيق تنميتها وتحقيق أهدافها، لهذا وجب على الحكومة القيام بعدة مبادرات تهدف إلى إنشاء هيئات دعم وتمويل ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتلاءم مع طبيعتها فهي تمثل الركيزة الأساسية في الاقتصاد الوطني.

وبذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وكذلك نتطرق إلى أهم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر ونعرض أيضا بعض مؤسسات الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لم يكن للجزائر بعد الاستقلال قاعدة اقتصادية و كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال هذه الفترة معظمها تابعة للشركات الأجنبية، حيث بدأت الاهتمام بهذا عند صدور المرسوم التنفيذي 93-12 سنة 1993و المتعلق بترقية الاستثمار و الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية.

### المطلب 01: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

#### 1- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تهميش السلطات العمومية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بداية رسم استراتيجياتها التنموية ساهم في غياب تعريف قانوني محددا لهل عدا بعض المحاولات الفردية غير رسمية، و قد استمر هذا الوضع إلى غاية 12 ديسمبر 2001، تاريخ صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يمكن انجاز أهم المحاولات لتعريف هذا المؤسسات كالآتي:

**المحاولات الأولى:** ظهرت أول محاولة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية للفترة (1974- 1977) حيث عرفت وزارة الصناعة و الطاقة المؤسسات.[1]

بأنها كل وحدة إنتاج مستقلة قانونيا تشغل اقل من 500 عامل، و تحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، و تقدر قيمة إنشائها بأقل من 10 مليون دج، و تأخذ أحد الأشكال التالية : مؤسسات تابعة للجماعات المحلية ( مؤسسات ولائية و بلدية) ، فروع المؤسسات الوطنية، مؤسسات مختلطة، مؤسسات مسيرة ذاتيا و مؤسسات خاصة".

[1] أمال بعيط، "برامج المرافقة المقاولا في الجزائر – واقع و آفاق –أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة1، 2017/2016، ص 125.

نتيجة لعدم وجود تعريف قانوني محدد و دقيق، فان وزارة الصناعة و الطاقة آنذاك كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة و العمومية هي مؤسسات صغيرة و متوسطة، باستثناء المؤسسات الوطنية الكبرى.

- **المحاولة الثانية:** في إطار الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة، طرحت المؤسسات الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة تعريفا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرتكز على معيارين كميين هما: اليد العاملة و رقم الأعمال، و وفقا لهذا التعريف تشمل المؤسسات الصغيرة التي تشغل اقل من 200 عامل و يحقق رقم أعمال اقل من 10 مليون دج.

**المحاولة الثالثة** : جاءت هذه المحاولة في إطار مداخلة المقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية بعنوان: عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجبلي، و وفقا لهذه المداخلة تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها: [1]

" كل وحدة إنتاج سلع أو خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ أما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية ، ولائية أو بلدية.

كما تم تعريفها في المشرع الجزائري كالأتي:

تحقيقا للانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و خاصة في انضمام الجزائر إلى المشرع الأورو متوسطي و كذا توقيعها على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة la carte de Bologne في جوان 2000 و هو ميثاق يكرس التعريف الذي

[1] زغيب شهرزاد،عيساوي ليلى ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق،ملتقى الوطني الأول حول :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ،جامعة عماري تليجي ،الاغواط ،الجزائر ،9افريل 2002،ص174

حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، أخذ المشرع الجزائري بالتعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، حيث تم إصدار القانون رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذي يحدد التعريف القانوني و الرسمي في الجزائر، و كذا الإطار القانوني لبرامج و تدابير و دعم و مساعدة هذه المؤسسات. [1]

فحسب المادة الرابعة من القانون السابق، تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها: كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأسمالها ب 25%فما أكثرمن قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.[2]

و تجدر الإشارة إلى أن تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة يكون ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الإحصائيات المقدمة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتضمن المؤسسات المصغرة.

كما يبين القانون رقم 18/01 في المواد 5،6،7 منة الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها و الجدول التالي يوضح ذلك.

[1] الجريدة الرسمية ،القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،العدد77،2001 ، ص25.

[2] نفس المرجع السابق.

**جدول 01 : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حسب التعريف القانوني.**

| المؤسسة | المستخدمون | رقم الاعمال | الميزانية السنوية |
|---|---|---|---|
| مصغرة | من 01 إلى 09 | أقل من 20 مليون دج | أقل من 10 مليون دج |
| صغيرة | من 10 إلى 49 | أقل من 200 مليون دج | أقل من 100 مليون دج |
| متوسطة | من 50 إلى 250 | من 02 إلى 200 مليون دج | من 100 إلى 500 مليون دج |

**المصدر** القانون رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،العدد77،2001

نستنتج من هذا الجدول إن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرتكز على ثلاثة مقاييس : المستخدمون ، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، بالإضافة الى استقلالية المؤسسة.

**2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

و تشمل في ما يلي:

- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حالة الاستثمار و في حالة الركود الاقتصادي، تخفض من حجم الإنتاج و هو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة.[1]

[1] جمال بالخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ضل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل م.ص.و م في الدول العربية ،17 و 18 أفريل 2006، الشلف، ص635.

– نرى أهمية هذه المؤسسات في إعادة إدماج العمال المسرحين لظروف اقتصادية مما يسمح باستغلال الكفاءات و التجارب و تجسيد أفكارهم في المواقع مما يساهم في امتصاص البطالة لما يتميز هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات.[1]

– تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موقعا مهما لتنمية مهارات الرياديين الضرورية لنمو أي اقتصاد معاصر مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.[2]

– ضعف النموذج الاقتصادي بقيادة المؤسسة الكبيرة : إن آثار الأزمات أثبتت عجز المؤسسات الكبيرة في مجابهتها خاصة التي تتميز بالكثافة الرأسمالية.[3]

– تحول الاقتصاد من نموذج المؤسسات الكبيرة إلىنموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: حيث ظهر هذا النوع من المؤسسات بعد سنة 1993، وذلك من خلال سماح قانون الاستثمار الجديد بتوحيد المعاملة بين القطاع الخاص و العام، و يمكن إرجاع هذا التحويل إلى عاملين هما: تطور التشريع المنظم للقطاع الخاص و آثار الخوصصة.[4]

– التغيرات التشريعية و دور و آثار المقاولة من الباطن : تطور نشأة الأسواق الجديدة أدت إلى تزايد الاعتماد على المؤسسات صغيرة و المتوسطة و كذا قوانين التحرير المالي و النقدي و انسحاب الدولة من الأنشطة الاقتصادية.[5]

---

[1] آيت عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر افاق و قيود، مجلة اقتصاديات ، شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 7، ص 275.

[2] سعاد نائف برنوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، أبعاد للريادة دار وائل، الأردن ،2005، ص 62.

[3] BOSHGERNARD.le temps de travail tendances et nouvelles problematiques. Revue internationale de travail,n2.1999,p32.

[4] الأمر رقم 01– 03 الصادر في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.

[5] PREVOST.P.ledeveloppementocalcontex et definition. Cahier de recherche /REC.institus de recherche et deseignement pour les cooperatives de sherbrooke( irecus) , 2003,p7.

– دعم سياسات الكتفاء الذاتي على الأقل في بعض السلع و الخدمات و التقليل من الاستيراد و تحسين الصادرات و المساهمة الفعلية في دعم الناتج القومي.[1]

**3-خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها مايلي :

– مالك المنشأة هو مديرها أي الجمع بين الإدارة و الملكية حيث أن صاحب أو أصحاب المشروع غالبا ما يكون هو مديره و من ثم التمتع بالاستقلالية في الأداء.

– انخفاض الحجم المطلق لرأس المال لازم لإنشاء المشروعات الصغيرة و ذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

– سهولة التأسيس: نظرا لصغر حجم رأسمالها و سهولة إنشائها إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد الدراسات و كذا انخفاض المصروفات الإدارية و سهولة تصميم هياكلها التنظيمية.

– المرونة و القدرة على الانتشار، نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي الى تحقيق التوازن في العملية التنموية، مع سرعة تأقلم هذه المؤسسات مع الخصوصيات المحلية و الجهوية تبعا لدرجة و قوة عناصر الإنتاج و الهياكل.[2]

---

[1] صالح يوسف دردير، دور اتحاد العام غرف التجارة و الصناعة في تنمية المشروعات صغير ة و متوسطة، ملتقى بحثية مقدمة لندوة المشروك عات صغيرة و متوسطة، ليبيا، 2005/07/25، ص2.

[2] ماهر حسن المحروق، ايهاب مقابلة ،المشروعات الصغيرة و المتوسطة أهميتها و معوقاتها ، مركز المنشآت الصغيرة و المتوسطة، الأردن ، 2006، ص،ص، 4،3.

- كذلك سهولة دخولها و خروجها من السوق في أي وقت و بدون خسائر كبيرة لنقص نسبة أصولها الثابتة الى مجموع الأصول و زيادة نسبة رأس المال المملوك لأصحابها بالنسبة للخصوم.[1]

- الاعتماد على التكنولوجيا البسيطة :

يتم الاعتماد في أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على آلات و أدوات تتميز بالبساطة و المستوى التكنولوجي المنخفض حيث أن الآلات الحديثة تكون في الغالب بحاجة الى عمالة منخفضة و هذا النوع من العمالة نجده في أغلب الأحيان بفضل العمل في المؤسسات الكبيرة.

كذلك التكنولوجيا الحديثة تتطلب مصادر تمويلية كبيرة الشيء الذي لا تستطيع المؤسسات المصغرة توفيره نظرا لضعف مصادر التمويل الموجهة اليها، بالإضافة الى انه يتم الاعتماد فيها على الأيدي العاملة بدرجة كبيرة.[2]

**المطلب الثاني: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

إن مجال نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب النظر اليه من خلال علاقتها ببقية أجزاء الجهاز الاقتصادي ككل ، و على الخصوص المؤسسات الكبيرة ، والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحكم كونها تستطيع إنتاج الفائض، لذلك فإن مكانتها في الجهاز الاقتصادي ككل يجب النظر إليها من خلال :

**أولا : الأنشطة التابعة:** و هي التي تربط فيها المؤسسة الصغيرة او المتوسطة بعلاقات مباشرة مع المؤسسة الكبر ى و تعتبر هذه الأنشطة ثابتة لأنها متوقفة على حركية المؤسسات الكبرى، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين نوعين من العلاقات بين المؤسسات الكبرى الأقل حجما.

---

[1] أيمن علي عمر، ادارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 44.

[2] أيمن علي عمر،نفس المرجع لاسابق،ص 44،45.

### 1- المقاولة من الباطن : la sous traitance

تعتبر المقاولة من الباطن من أهم التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة ، و هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحداهما للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط تقوم بتحديدها المؤسسة الأولى و التي عادة ما تكون مؤسسة كبيرة، و المؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد و التي تكون في اغلب الحالات مؤسسة صغيرة.[1]

إن نشر عدد كبير من الوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقاولة من الباطن، يمكن أن يبز لعاملين أساسيين:

- **تخفيض تكلفة الإنتاج** : فتفويض مؤسسات صغيرة أو متوسطة في انجاز مهام معينة في إطار هذا النوع من العقود ، و القائم على التخصص يعني بالنسبة للمؤسسة الكبرى تقليص حلقة من حلقات الإنتاج، الأمر الذي يسمح للمؤسسة صاحبة التفويض ( الكبرى) من جهة بتركيز لإمكانياتها في مجالات أكثر مردودية ، و من جهة أخرى تخفيض تكلفة الإنتاج.

- تحويل الأخطار، و يظهر فيما يلي:

- أخطار الصنع.
- الأخطار الاقتصادية.

**2- العلاقات التعاقدية**:تتمثل في العلاقات التي تستغل بموجبها المؤسسة الأقل حجما علاقة أو خبرة أو مهارات مؤسسة كبيرة، و هو ما يضمن لهذه الأخيرة دخلا مقابل منحها الترخيص أو الامتياز التجاري لمؤسسات أقل حجما.

فالترخيص أو الامتياز التجاري يسمح للمشتري بالحصول على بعض حقوق البائع لتوزيع المنتجات أو الخدمات وقعت تحت عقد، و يسمح باستغلال البراءة أو العلامة التجارية و

[1] Jean CHATAIN, Roger GAUDON .petit et moyenne entreprise , l'heur du choix, Edition Sociales, 1995,P106.

يمكن أن يقدم منتجات أو خدمات معينة تحت العلامة التجارية أو حق الامتياز التجاري كما أصبح وسيلة شائعة للمؤسسات التي تنمو في السوق بسرعة.[1]

**ثانيا : الأنشطة المستقلة:** و هي المجالات التي تحقق فيها المؤسسات الصغيرة قدرة تنافسية أكبر أمام المؤسسة الكبيرة لعاملين :

1- **العامل الأول :** تشكل العوامل التقنية و الاقتصادية التي تؤثر على منحى تكلفة الإنتاج.

2- **العامل الثاني :** حيث نجد أن بعض المنتجات تتطلب تقنيات الإنتاج الكبيرة على عكس بعض المنتجات الأخرى نظرا لقصر دورة حياتها، بسبب تغير أذواق و حاجات المستهلكين و على أساس ما تقدم يمكن تقسيم هذه الأنشطة على النحو التالي:

- القطاعات المنتجة لمواد دورة حياتها قصيرة.
- الفروع التي يكون فيها الطلب على المنتجات ضعيف.
- الفروع الموجهة إنتاجها إلى السوق المحلية.[2]

**المطلب الثالث : العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:**

رغم الأهمية الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الاهتمام التي أولته الجزائر لهذا النوع من المؤسسات بداية 2001 إلا أنها مازالت تعاني العديد من الصعوبات التي تواجه نموها و تطورها و التي سنعرض أهمها فيما يلي:

**1- العوائق الإدارية :**

[1] Pierre .G. Berqeron, la gestion dynamique, conceptes, methode et application ,celgaetan morin3emed quebec, Canada ,2001.P814

[2] شلابي عمار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011/2010، ص 54.

يتسم المحيط التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بعراقيل إدارية و المتمثلة في تعقد القوانين و الإجراءات التنظيمية، قلة الإحاطة بالقوانين السارية و عدم الشفافية و عدم احترام النصوص القانونية، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على التصدي للمظاهر السلبية التالية:

– البيروقراطية الإدارية و الإجراءات المعقدة التي تتطلب العديد من الوثائق و الجهات التي يجب الاتصال بها بجعل المحيط الإداري غير مساعد من جراء بطء العمليات و نقص الإعلام و كذا ازدواجية الوثائق المطلوبة.

– عدم وجود استقرار في القوانين و التشريعات التي تحكم و تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و نقص في تطبيق النصوص من طرف الهياكل المعينة.

– كذلك هناك نقص في خبرة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجال الإداري.[1]

**2– مشكل الرسم الجمركية:**

ما يزال مشكل الجمركية قائما بالنسبة لقطع الغيار المخصصة للتركيب الصناعي بالرغم من التنازلات في قانون المالية سنة 2002، الا نسبة التخفيض كانت ضعيفة على المنتجات الصناعية 5 فقط ، إذ أن تخفيض نسبة الرسوم على المنتجات الصناعية يخدم السلع الأجنبية في حين أن ارتفاع نسبة الرسوم على قطع الغيار و الأجزاء يحرم الصناعة الوطنية من التقدم.[2]

**3– مشكل العقار :**

[1] الياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأوروبية الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال فترة (2000– 2014)، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود و تمويل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016–2017،ص،ص، 115،116 .

2– سعدان شبايكي ، معوقات تنمية و ترقية مؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة، العدد11، ماي 2005، ص190.

عرض أن يكون العقار في الجزائر إدارة لدعم الاستثمارات ، اصبح من أكبر العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص ، فقد كشفت دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم انه و إلى غاية سنة 2001 و من مجموع 4211قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد 3233 قطعة أرض غير مسواة قانونيا مقابل تسوية 978 أو ما نسبته 23.22 % مقابل 76.77 % غير مسواة.[1]

**4- مشكل التمويل :**

هناك العديد من القيود المرتبطة بالتمويل نذكر منها ما يلي:

- ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد.
- قيود مرتبطة بالقطاع البنكي من بينها:

- صعوبة الحصول على التمويل البنكي، أجال طويلة لدراسة الملفات البنكية.

- نقص الكفاءة المهنية لدى البنكيين، خاصة تعلق بالطرق الحديثة لتسيير الفروض و تقييم المخاطر.

- ضعف الهياكل القاعدية و رداءة نظام المعلومات البنكية مع بطء أنظمة المدفوعات.

- مركزية القرارات و بطنها حال منح القروض.

- غياب آليات بنكية لتغطية التذبذبات في معدلات الصرف، و معدلات الفائدة الامر الذي من شأنه أن يزيد من مستوى احجام المقاولين على تطين مشاريعهم.

- عدم فعالية ما هو متاح من صيغ تمويلية بديلة عن القروض البنكية.

[1] جمال بلخباط، مرجع سبق ذكره، ص636.

- صعوبة تسيير الخزينة ( تمويل قصير الأجل) نتيجة لطبيعة التعاملات التي تتم بين الزبائن على الحساب.
- ارتفاع أسعار الفائدة و نقص الأموال الخاصة و نقص السيولة المالية و صغر المبالغ المقترضة.
- قيود مرتبطة بالضمانات من أهمها :

– عدم توفر الضمانات الكافية للحصول على التمويل البنكي.

– نقل الضمانات المطلوبة حيث نجد في بعض الأحيان ما تفرضه البنوك من الضمانات و رهانات عقارية قد تفوق أحيانا مبلغ القرض.

– أغلبية المؤسسات لا تملك وثائق إثبات ملكية على العقارات التي تحوزها و بالتالي تكون هناك صعوبة في التمويل اذ كان الضمان هو رهن العقار.

- رداءة و عدم كفاءة أداء السوق المالية بسبب ضعف أداء بورصة الجزائر.[1]
- –ضعف و انتشار الثقافة المقاولاتية: نجد أن الفكر المقاولاتي له أهمية في مجال الأعمال و التعقيدات الإدارية فهي تمثل أهم العوائق أمام انتشار الفكر خصوصا في المجتمعات النامية حيث كلما زادت مدة الإنشاء المؤسسات كلما قل انتشار المقاولاتية .

**5 مشكلة الوصول الى المعلومات:**من أهمها :

–عدم انسجام الهيئات المكلفة بالإعلام و الإحصاء مع ما يصدر من القوانين والتشريعات

–عدم كفاءة شبكات الاتصال

–صعوبة الدخول إلى قواعد البيانات للهيئات والوزارات

–ندرة المنشورات والدلائل المتعلقة بالوضع الاقتصادي الجزائري. [2]

[1] أمال بعيط، مرجع سبق ذكره، ص 134، 135.

[2] نفس المرجع السابق ،ص137.

## المبحث الثاني: هيئات دعم و المرافقة للمقاولاتية في الجزائر:

انتهجت الحكومة الجزائرية العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها ترقية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك نظرا للدور الكبير الذي بمن أن تأدية هذه المؤسسات في دفع النمو و تحقيق التنمية الاقتصادية المراد تحقيقها، لذلك قامت بعدة مبادرات إلى إنشاء آليات و برامج دعم و تمويل تتلاءم مع طبيعة و خصائص المؤسسات.

### المطلب الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ( ANSEJ) و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ( ANGEM)

#### 1- الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ( ANSEJ):

أنشأت الوكالة سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 الموافق لـ 24 ربيع الثاني 1417 و تعرف على أنها هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، مقرها الجزائر العاصمة ، و توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ، و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة أو محلي بناءا على قرار من مجلسها التوجيهي.[1]

و من مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ما يلي :

- تدعيم و تقديم الاستشارة للشباب في إطار تطبيقهم لمشاريعهم الاستثمارية.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تسيير وفقا للتشريع و التنظيم المعمول به تخصيصا الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب خاصة منها الإعانات و تخفيض الفوائد في حدود العلاقات التي توضع تحت تصرفها.

[1] الجريدة الرسمية المواد من ( 1الى 5) المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي العدد 52، ص 12.

– تبليغ الشباب المترشحين للاستفادة من قروض البنوك و المؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و بالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.

– تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم.

– تقديم الاستشارة و المساعدة المالية للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي و تعبئة القروض.

– تقيم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في اطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل و متابعة انجاز المشاريع و استغلالها.

– تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى و قوائم نموذجية للتجهيزات و تنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم و تجديد معارفهم في مجال التسيير بواسطة هيئات متخصصة.

– تستعين الوكالة بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع و معالجتها.[1]

– تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل أحداث نشاطات لصالح الشباب و استعمالها في أجال محددة.

– تشجيع كل أشكال الأعمال و التدابير الأخرى التي تهدف إلى ترقية تشغيل الشباب.

**2- الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و خدمة المرافقة المقاولاتية:**

و هناك حالتين:

- **المرافقة المقاولاتية عند انشاء مؤسسة مصغرة:**[2]

[1] نفس المرجع السابق، المادة 6، ص،ص 12،13.

[2] أمال بعيط، نفس المرجع السابق، ص 164،165.

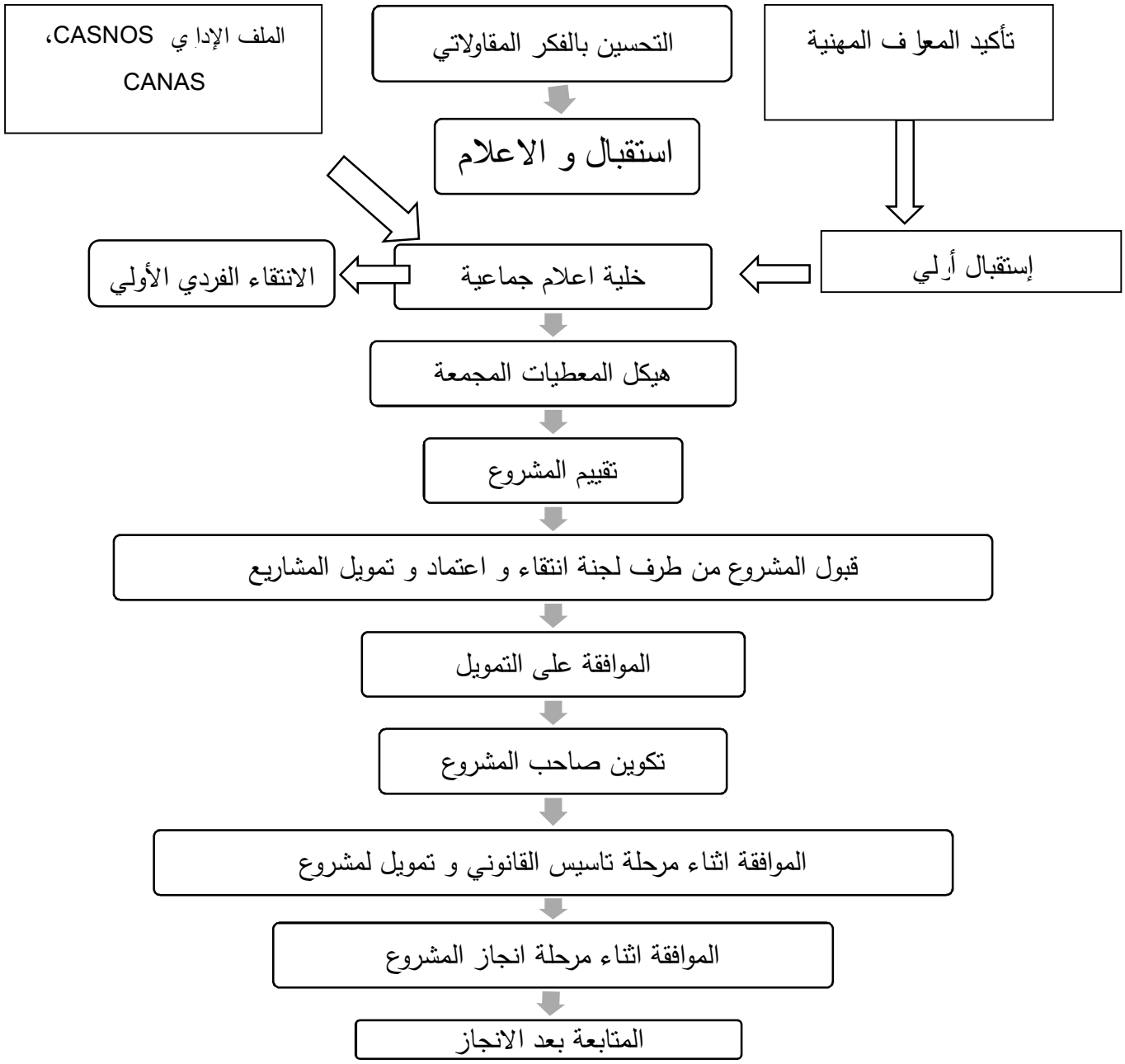
– بعد مرحلة الاستقبال و الإعلام يتم ربط المقاول مع مستشار مرافق من الوكالة و الذي يتكلف بتقديم الدعم الضروري له من اجل بلورة مشروع مؤسسة مهيكل، حيث يقوم المرافق بمرافقة المقاول في إطار سعيه لجمع المعلومات المتعلقة بالسوق المحتمل ، اختيار التجهيزات المناسبة للمشروع، تحديد الاختيارات فيما يتعلق بالموارد البشرية ، تحديد الاختيارات القانونية و كذلك الموارد المالية الضرورية للمؤسسة، كما يساعده أيضا في إعداد ملف الاستثمار الخاص به و الذي يتضمن الدراسة التقنية – الاقتصادية لمؤسسته المستقبلية.

– يتم بعدها عرض المشروع على لجنة انتقاء اعتماد و تمويل المشاريع التي تقوم بتقييمه على أساس مخطط العمل أو الدراسة التقنية – الاقتصادية، و من ثم تتخذ قرار الموافقة عليه أو رفضه.

– في حالة قبول المشروع تتدخل الوكالة أيضا من اجل مساعدة المقاول للحصول على القرض البنكي.

– كما يستفيد المقاول الحاصل على الموافقة البنكية معلى مشروعه إجبارا من تكوين في تقنيات تسيير المؤسسات يقدم له من طرف مكونين تابعين للوكالة، و تسمح هذه الدورات التكوينية للمقاولين باكتساب معارف حول إجراءات الإنشاء ذات الصلة بالمحيط الاقتصادي و الاجتماعي، التسويق، الضرائب ، التخطيط المالي، كما تسمح له على إقامة مؤسسة قادرة على الاستمرار و النمو.

و تستمر مرافقة الوكالة للمقاول حتى بعد انطلاق مؤسسته في النشاط و ذلك من خلال زيادات منتظمة من طرف مرافقة لتقديم الاستشارة و الدعم الضروري له في هذه المرحلة الحساسة من حياة المؤسسة ، و يمكن تلخيصها في الشكل التالي :




المصدر: أمال يعيط، المرافقة المقاولاتية في الجزائر– واقع و آفاق–أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور اه في علوم التسيير جامعة باتنة 1، 2017/2016.

يمثل المخطط : ملخص المراحل إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فنلاحظ من خلاله ان المؤسسة تمر بمراحل مختلفة بداية من مرحلة التحسين بالفكر المقاولاتي إلى غاية مرحلة المتابعة بعد الإنجاز.

- **أما الحالة الثانية فهي المرافقة المقاولاتية عند توسيع المؤسسة:**

يتمثل استثمار التوسيع في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة التي تتم بدعم من طرف جهاز الوكالة، بعد مرحلة استيفاء مرحلة استغلال استثمار الإنجاز و تتقلص عدة مراحل في هذه الحالة و تختفي من مخطط مراحل المرافقة ، كالاستقبال و الإعلام و التحسيس و تكوين صاحب المشروع لكن هناك مراحل أساسية في العملية لا يمكن الاستغناء عنها ، و المتمثلة في الملف الإداري ، جمع المعطيات من اجل تقييم المشروع من طرف لجنة الانتقاء و الاعتماد و تمويل المشاريع و التي تمنح الموافقة على التمويل و انجاز المشروع.[1]

**2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ( ANGEM ) :**

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04- 14 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2004 و الذي يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي، تم إنشاء هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، حيث توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها.

- **مهامها:**

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع المعمول به.
- تدعيم المفسدين و تقدم لهم الاستشارة و ترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.

[1] نفس المرجع السابق، ص166.

– تمنح قروض بدون فائدة.

– تقوم بدور إعلامي لمختلف الإعانات المقدمة في إطار جهاز القرض المصغر.

– تقييم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار تمويل و متابعة انجاز المشاريع و استغلالها.[1]

– تضمن المتابعة الدائمة للأنشطة التي ينجزها المستفيدون و مساعدتهم عند الحاجة بتنفيذ مشاريعهم.

– تنفذ كل تدابير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لدعم تحقيق أهداف جهاز القرض المصغر.

– مرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم و ذلك لحساب الوكالة.

كما نجد أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تقوم بتقديم أشكال مختلفة من الإعانات نذكر أهمها فيما يلي : .[2]

**1- الامتيازات المالية:**

تسهر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على تقديم مساعدات مالية للمقاولين الراغبين في استحداث نشاطاتهم الخاصة فبالإضافة إلى المساهمة الشخصية التي يجب تقديمها من طرف المقاول الراغب في الاستفادة من دعم الوكالة، تقوم هذه الأخيرة بتقديم سلفة بدون فائدة تختلف قيمتها الإجمالية للمشروع، و كما تتدخل أيضا لمساعدة على تأمين قرض بنكي و لكن بشرط الانخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة التابع لها، و الذي يقوم

[1] المرسوم التنفيذي 04- 14 مؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 22 جانفي 2004 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية 6، ص 8.

[2] الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

بضمان القروض التي تمنحها البنوك و المؤسسات المالية المنخرطة فيه لفائدة المقاولين الذين تلقوا إشعار بإعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة بدون فائدة تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج و قد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1000.000 دج و التي تستدعي تركيبا ماليا مع احد البنوك و يعفى القرض المصغر من تسديد الفوائد كليا و التي يتم تسديدها من طرف خزينة الدولة، و يتكفل البنك بدراسة وضعيات التسديد و السحب و استحقاقات الفائدة لحساب وكالة القرض المصغر في كل ثلاثي لتقوم فيما بعد هذه الوكالة بتحويل تلك الوضعيات الى الخزينة العمومية حتى يتسنى لهذه الأخيرة القيام بعمليات السداد .[1]

**2- خدمة المرافقة :**

كما أن خدمات المرافقة لا تقتصر فقط على تقديم المساعدة المالية بل تشمل أيضا خدمات المرافقة و التوجيه من خلال إنجاز الدراسة التقنية و الاقتصادية للمشرع، التكوين في المجال المالي و التسييري، بالإضافة إلى إمكانية المشاركة في الصالونات و المعارض مما يزيد من فرص المقاولين في اكتساب الخبرة و الاندماج في العديد من الشبكات و مما يميز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عن غيرها من الأجهزة الأخرى توفيرها لخلايا مرافقة على مستوى الدوائر مما يقرب الوكالة بشكل كبير من المقاول و يضمن له إمكانية الاستعلام و إيداع ملفاته و متابعتها.[2]

[1] الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[2] نفس المرجع السابق، ص 88.

## المطلب الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

### 1- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار :ANDI :

أنشات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر بعد قانون تطوير الاستثمار الذي صدر في شهر أوت 2001،[1] و قد عوضت وكالة ترقية و متابعة الاستثمار APSI التي أنشأت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993، حيث ورد إنشاء هذه الوكالة في المادة 7 من القانون الذي ينص على ما يلي : " تنشأ لدى رئيس الحكومة و كالة لترقية الاستثمارات و دعمها و متابعتها".[2]

و الهدف من هذا القانون هو إعادة تشكيل شبكة الاستثمارات و تحسين المحيط الإداري و القانوني.

- **مهام الوكالة** :تتمثل في : [3]

- ضمان ترقية الاستثمارات و تنميتها و متابعتها.

- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين الوطنيين و الأجانب.

- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار.

- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في اطار الترتيبات المعمول بها.

-تسيير صندوق دعم الاستثمار ات.

- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر شروط المتعلقة بالاستثمار .

---

[1] الأمر التشريعي رقم 01- 03 الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47،4 أوت 2001، ص4.

[2] المرسوم 12/93 الصادرة في 1993/05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 64.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 47 سنة 2001، مرجع سابق، ص 07.

– مراقبة ومتابعة الاستثمارات التي تتم في اطار الشروط المحددة.

– تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج و المادة الأولية في المدة المحددة.

كما تحتوي الوكالة على صندوق لدعم الاستثمار و هو مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات جبائية و جمركية و تغطية تكاليف القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات حيث يتحصل المستثمر على المزايا التالية :

– تطبيق النسبة المنخفضة لرسم الجمركية بشأن الأجهزة المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع الاستثماري.

– الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة بالنسبة للسلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري.

– الإعفاء من الرسم نقل ملكية العقارات اللازمة لإنجاز المشروع الاستثماري.[1]

**2- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: CNAC:**

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

– التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال الغير النموذجية للعمل و الأجور و تشخيص مجالات التشغيل و مكامنه.

– التكفل بالدراسات التقنية و اقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 سنة 2001مرجع سبق ذكر ه، ص 05.

– تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل.[1]

فالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

- مهام الصندوق الوطني للتامين عن البطالة :

– المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع و وضع مخطط الأعمال.

– المساعدة خلال جميع مراحل المشروع و تطوير دعم خطة العمل.

– يمثل القرض على شكل هبة من 28– 29 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

– التخفيض في الفوائد البنكية.

– المساعدة على الحصول على التمويل البنكي ( 70 % من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط ، من لجنة الانتقاء و التصديق ، و تمويل المشاريع و الضمان على القروض من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار القروض لاستثمارات الشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر بين 30– 50 سنة.

و تستند الاستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا على صيغة التمويل الثلاثي التي تربط صاحب المشروع و البنك و الصندوق 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).

[1] المرسوم التنفيذي رقم 94– 188 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 44 بتاريخ 6 جويلية 1994، ص 5.

كما انه يقدم مساعدات أخرى تتمثل في:

– المزايا الضريبية ( الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة و التخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء و الإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال).[1]

– التدريب و التكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع و بعد إنشاء المؤسسة.

– التصديق على المكاسب المهنية، حيث وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين و التعليم المهنيين، و هو يهدف إلى تقييم و تحسين الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل الذين لا يملكون إثبات الكفاءة ( شهادة التأهيل، دبلوم أو شهادة عمل).[2]

**المطلب الثالث: مشاتل المؤسسات و مراكز التسهيل :**

**1- مشاتل المؤسسات :Les pépinières d'entreprises :**

و هي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و دعمها ، و هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و قد أنشئت طبقا للمادة 12 من قانون 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و تأخذ ثلاثة أشكال :

1- **المحضنة:** و هي تتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات.

2- **ورشة الربط:** وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المؤسسات في قطاع الصناعة و المهن الحرفية.

3- **نزل المؤسسات:** و يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

---

[1] محمد قويجل، مرجع سبق ذكره، ص 157.

[2] نفس المرجع السابق، ص 158.

- من هذا التعريف نلاحظ أن المشروع الجزائري قام بتقييم أشكال المشاتل، حسب نوع القطاع الذي ينتمي إليه المشاريع فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات ، ورشة الربط في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية، أما عن نزل المؤسسات بتكفل بمؤسسات عاملة في ميدان البحث:

- **أهدافها:** تتجلى أهداف في النقاط التالية:

- تطوير أشكال التعاون في المحيط المؤسساتي.

- المشاركة في الحركية الاقتصادية في مكان تواجدها.

- تشجيع نمو المشاريع المبتكرة.[1]

- تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجدد.

- ضمان بقاء المؤسسات التي تتم مرافقتها.

- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.

- التحول على المدى المتوسط الى عامل استراتيجي في التطور الاقتصادي.

- وظائف مشاتل المؤسسات:

- تسيير و إيجار محلات .

- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري و التجاري.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13،2003، ص 14.

– تقديم الإرشادات الخاصة و الاستثمارات في الميدان القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي و المساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ و تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.[1]

**2–مراكز التسهيل :Lescentres de facilitation :**

و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، أنشئت تطبيقا للمادة 13 من القانون 01–18 و تعتبر هذه المراكز هيئات استقبال و توجيه و مرافقة حاملي المشاريع و منشئي المؤسسات و المقاولين، و الإدارات المركزية و المحلية، و مراكز البحث و كذا مكاتب الدراسات و الاستشارة و مؤسسات التكوين، و كل الأقطاب الصناعية و التكنولوجية و المالية.[2]

- **مهام مراكز التسهيل :** نذكر أهمها فيما يلي:

**– دراسة الملفات و الإشراف على متابعتها، و تجسيد اهتمام أصحاب المشاريع، و تجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس.**

– مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين و التسيير و نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.

– دعم تطوير القدرات التنافسية و نشر التكنولوجيا الجديدة، و تقديم الاستثمارات في مجال تسيير الموارد البشرية و التسويق و التكنولوجيا و الابتكار.

- و تهتم مراكز التسهيل بنوعين من المستثمرين :

[1] نفس المرجع السابق، ص 4.

[2] المادة 2: الجريدة الرسمية ، العدد 13 الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص 18.

**الصنف الأول :** يكون فيه المستثمر صاحب فكرة، و لا يملك رأس مال و يحتاج الى توجيه و مرافقة في ميدان النشاط الذي يقوم به.

**الصنف الثاني:** يكون فيه المستثمر مالك لمؤسسة و يبحث عن معرفة و إرشادات في التكنولوجيا الجديدة، أو كيفية تطوير وسائل الإنتاج أو المنتوج عن طريق تدعيم مادي على شكل اتفاقيات من مراكز البحث و المخابر.[1]

[1] غيتي نسرين، " مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة انتاجية صغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ، 2009/2008، ص 121،122.

## المبحث الثالث : مؤسسات الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هيئات أخرى لدعم المقاولاتية في الجزائر.

نرى أن الدولة وضعت عدد من المؤسسات المكلفة بتمويل أو ضمان القروض البنكية للمؤسسات الناشئة و ذلك نظرا لنتيجة الدور السلبي للبنوك، ونجد من جهة أخرى أن هناك هيئات أخرى لها أدوار استشارية أو تنظيمية للنشاط المقاولاتي تمثل دعم غير مباشر لحاملي المشاريع و أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

### المطلب الأول: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### أولا :صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR) :[1]

أنشئ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يعرف على انه مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يكون مقره بالجزائر العاصمة.[2]

- **مهامه :**

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء المؤسسات ، و تجديد التجهيزات و توسيع المؤسسات.

---

[1] الجريدة الرسمية المادة 2، 4 المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 6 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 و المتضمن انشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد قانونه الاساسي، العدد 74، ص 13.

[2] الجريدة الرسمية المادة 2، 4 المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 6 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 و المتضمن انشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد قانونه الاساسي، العدد 74، ص 13.

- تسيير المواد الموضوعية تحت تصرفه وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

- إقرار أهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة.

- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.

- المتابعة الناجمة عن منح ضمان الصندوق.

- ضمان البرامج التي تتضمنها هيئات الدولية لقائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- ضمان الاستشارة و المساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنوك و المؤسسات المالية.

- التقييم المستمر لأنظمة الضمان الموضوعة من قبل الصندوق.

- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.[1]

**ثانيا: صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة( -CGCI PME):**

تم انشاء صندوق ضمان قروض الاستثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04- 134 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق لـ 19 أفريل 2004 و المتضمن القانون الأساسي لصندوق قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك لدعم و إنشاء و تطوير هذه المؤسسات من خلال تسهيل الحصول على القروض البنكية، و كانت بداية نشاطه الفعلي في سنة 2006، و حسب المادة 2 و 3 من هذا المرسوم فان الصندوق عبارة عن مؤسسة ذات أسهم يحدد مقرها في الجزائر العاصمة ،

[1] المرجع نفسه، المادة 5،6، ص 13.14.

و يتكون رأس مالها من 30 مليار دينار جزائري و يقدر رأس المال المكتتب بـ 20 مليار دينار منها نسبة 60 % على الخزينة و نسبة 40 % على البنوك و يتكون الفرق بين رأس المال المسموح به و رأس المال المكتتب من سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة ، و تسديد البنوك و الخزينة الرأس المال المكتتب لأحكام القانون التجاري.

- **مهامه:**

يهدف صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعنوان تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع و الخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة و توسيعها و تجديد تجهيزات الإنتاج و يكون المستوى الأقصى للقروض 50 مليون دينار.

بالإضافة للسعي إلى تحقيق الأهداف التالية :

– تقديم المساعدة لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تحقيق أهدافهم و استمرار مؤسساتهم و بقائها.

– تسهل حصول مستثمرين على التمويل البنكي من اجل دعم إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة و استمرارها.

– السعي الى تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في المرحلة الأولى و البحث عن الأسواق الخارجية في المرحلة الموالية.

و حسب قانون المالية التكميلي سنة 2009 يرفع المستوى الأقصى للضمان المالي الممنوح من صندوق إعتمادات الاستثمار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، شركة

ذات أسهم لتغطية القروض المبرمة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعنوان تمويل استثماراتها من 50 مليون دينار إلى 250 مليون دينار .[1]

و حدد السقف الأقصى للضمان بـ 250 مليون دينار، أي 80 % للقروض الممنوحة لتمويل إنشاء المشاريع و 60 % فيما يتعلق بالقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي في حالة النمو.

كما كلف الصندوق بمهمة تسيير صناديق قطاعات أخرى سيكون أولها صندوق ضمان القروض البنكية الممنوحة للفلاحين و المخصص له ميزانية قيمتها 20 مليار دينار، و سيغطي القروض لهذا القطاع بنسب تتراوح ما بين 50 % و80 %.[2]

و يمكن أن يساهم البنوك و المؤسسات المالية في رأس مال الصندوق حسب الشروط التي تحددها الجمعية العامة للصندوق، بحيث تقدم البنوك و المؤسسات المالية مساهمتها في رأس مال الصندوق ، بواسطة الحقوق و الممتلكات التي تحوزها في شركة التامين و ضمان قروض الاستثمار.

كما توقع اتفاقية إطارية بين البنوك و المؤسسات المالية و الصندوق لتحديد مجموع النمط العملي و القواعد المنظمة لمنح الضمان و تطبيقه و ترتبط البنوك و المؤسسات المالية بالصندوق بموجب اتفاقيات الشراكة.

---

[1] سليمة هالم ، هيئات الدعم و التمويل و دورها في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية، 2004-204، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص 195، ص 196.

[2] سليمة هالم ، نفس المرجع السابق، ص 196.

## المطلب الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( ANDPMI):

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم05- 165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق لـ 03 ماي 2005، و المتضمن إنشاؤها تنظيمها و سيرها و هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقرها الجزائر العاصمة.[1]

- **مهامها:**

- تعتبر أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.

- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمان متابعته.

- ترقية الخبرة و الاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها و اقتراح التصحيحات اللازمة.

- متابعة ديمغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط و توقيفه و تغييره.

- إنجاز دراسات حول الفروع و كذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.[2]

- ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة بالتعاون مع الهيئات و المؤسسات المعينة.

---

[1] الجريدة الرسمية المادة 1 . 2 المرسوم التنفيذي رقم 05- 165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق لـ 03 ماي 2005 ، العدد 32، ص 28.

[2] سليمة هالم، مرجع سابق، ص 185.

– جمع المعلومات حول ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**المطلب الثالث: الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية.**

**(ANVREDET) :**

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98– 137 بتاريخ 3 مايو 1998، تحت إشراف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لها شخصية معنوية و استقلال مالي ، و تتمثل مهمتها في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لاستغلال نتائج البحوث و التطوير التكنولوجي بالتعاون مع الهياكل و الهيئات المعنوية ، و كذا مقارنة التغيرات التي يمر بها البلد من حيث التحول الى اقتصاد السوق ، و الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحوث و التنمية التكنولوجية تقف أداة وطنية لاستيعاب الحفاظ على التوترات بين الصرامة و الاستقرار من جهة و التغير و ظروف البقاء على قيد الحياة من جهة أخرى.

- **مهام الوكالة:** تتمثل فيما يلي:

– تحديد و اختيار البحث العلمي لتثمينها، و تقييم و نقل التكنولوجيا الجديدة نحو القطاع الاجتماعي و الاقتصادي.

– تعزيز النمو الاقتصادي من خلال الابتكار و دعم و مرافقة الأفكار المبتكرة .

–تطوير و تعزيز التعاون و التبادل بين قطاع البحث العلمي و القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية.

– الدعم و التدريب للأفكار الواعدة و المبتكرة لتطوير الشركة.

– تحديد و اختيار الابتكارات و تعزيز و مساعدة المبدعين في إدارة الخدمات المتعلقة بل حماية الملكية الفكرية، تحقيق النموذج، خطة العمل، الشراكة و التمويل.[1]

– تفعيل التبادل بين البحث العلمي و قطاع الصناعات من حيث العروض ، الطلب و الابتكار.

* أنشأت الوكالة فروع لها على مستوى ولاية وهران، بومرداس ، قسنطينة و ورقلة ، إلا أنها لازالت في مراحلها الأولى و المتمثلة في الهيكلة و التعريف بالنشاط و أهمية تثمين نتائج البحث العلمي،حيث تبقى مساهمة البحوث العلمية الجزائرية جد محدودة في مجال استحداث براءة الاختراع و استغلال الأبحاث العلمية، التي يمكن أن ينجم عنها فيما بعد إنشاء مؤسسات بناء على هذه البراءات و التي لم تتعد 20 % من مجموع براءات الاختراع التي تم إيداعها لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ( INAPI) الى غاية نهاية 20B ، أما بقية براءات الاختراع فهي متأينة من طرف باحثين أجانب.[2]

[1] سليمة هالم، مرجع سابق، ص 186.

[2] نفس المرجع، ص 176.

**خلاصة الفصل**

إن الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع بلدان العالم تكتسبها من خلال دورها الايجابي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فالجزائر لم تعط اهتماما لهذا القطاع إلا في الآونة الأخيرة مع مطلع التسعينات فبهدف تطويرها وترقيتها وتقليل من مشاكلها كرست الحكومة مجهوداتها في إنشاء مجموعة من الهياكل والهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذه الأخيرة تلعب دورا مهما في التأثير على هذه التحديات ومحاولة حلها .

# الفصل الثالث

**تمهيد**

إن النجاح الكبير الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المقاولاتية في الدول ،ارتأت الجزائر أيضا أن تأخذ هذا المفهوم الذي جسد في شكل مشاتل ومراكز تسهيل واعتبرت حاضنة الأعمال جزء من المشتلة خلافا لما هو معتمد من قبل الدول الأخرى التي تفصل بين المصطلحين ،فالحاضنة هي تلك التي تتابع فكرة المشروع الى ان تصبح مؤسسة في حين المشتلة تضم المؤسسات حديثة النشأة .

في حين نجد المفهوم المعتمد من طرف الدولة الجزائرية فإنها سعت الى وضع الأطر القانونية التشريعية والتنظيمية لإنشاء و إقامة حاضنات العمال على شكل محاضن (مشاتل) المؤسسات و مراكز التسهيل ،سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

فسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة حالة محضنة ولاية بسكرة كإحدى الهيئات التي تقوم بمرافقة المقاولاتية من اجل دعم أصحاب المشاريع في إنشاء مؤسساتهم.

**المبحث الأول : الإطار العام لمحضنة ولاية بسكرة**

تعتبر حاضنات الأعمال آلة دعم جد مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي تعتبر آلية بديلة فعالة تضمن انطلاقة سليمة لنشاطها.

**المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال**

**1- التطور التاريخي لحاضنان الأعمال:**

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشأة حاضنات الأعمال ومقر ظهور فكرة احتضان الأعمال ، لتنتشر بعدها في ظرف زمن قياسي إلى باقي دول العالم خاصة المتقدمة منها، وأخذت أعدادها بالتضاعف كنتيجة لوعي مختلف البلدان بمدى أهمية هذه المنظومة التدعيمية ، كما أخذت نماذجها تتطور عبر مرور الزمن لتعدد أنواعها وتخصصاتها.

كما يرجع مفهوم فكرة احتضان الأعمال أساسا إلى الحاضنة التي يتم وضع الأطفال الحديثي الولادة والغير مكتملي النمو فيها فور ولادتهم ، حتى يتمكن من تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم وبعد أن يصبح المولود قادر على النمو والحياة بطريقة طبيعة وسط الأخيرين يغادر الحاضنة[1]وذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات الجديدة في المراحل الأولى من التأسيس لا بد لها من الرعاية والحضانة التي تمدها بالمقومات التي تسمح لها بالنمو والاستمرار التي تفتقر إليها في بداياتها ، وهذا سبب اندثار العديد من المؤسسات في مراحل انطلاقها الأولى وقصد تقليص معدلات الفشل ولتفادي هذا الخطر ظهرت فكرة حاضنات الأعمال التي تقوم بالرعاية واحتضان أصحاب الأفكار الجديدة داخل حيز مكاني صغير نسبيا ، يقدم خدمات أساسية وتسهيلات مختلفة لأجل دعم المبادرين ورواد الأعمال ، وتقديم الدفع الأولي اللازم اعتمادا على أسس ومعايير علمية ، وتقدم كذلك الدعم التقني والخدمات الاستشارية المتخصصة والمساعدات التسويقية ... وغيرها وفقا لمتطلبات و طبيعة المشروع".[2]

## 2- نشأة حاضنات الأعمال:

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال سنة 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية – نيويورك، إذا ظهرت لأول مرة متمثلة بما يعرف بـ:(مركز صناعات باتافياBatavia ) عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفة وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم ، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من المؤسسات الأخرى و بدوءا بتقليدهم ، وفي عام

---

[1] مغاز ي عبد الرحمان، بوكساني رشيد " دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مسائل المؤسسات ومراكز التسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر" الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 18 و19 أفريل 2012 ، ص 6.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 6.

1985 أنشئت الجمعية الأمريكية من أجل العمل على تنظيم الحاضنات ، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا NBIA لحاضنات العمال وباقي الدول وهناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضنات.[1]

ليتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي ، حيث أقيمت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986 ، أما على المستوى العربي فتعد مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة ، وفي فترة الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي أصبحت الحاضنات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية ومنذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية والمؤسسات الحكومية والخاصة تتبنى الحاضنات بوصفها أداة تقليص احتمالية الفشل ، فضلا عن كونها أداة تسريع عمليات الابتكار في الأعمال ، ولكن ما شهده العالم في نصف الثاني من التسعينات والذي يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات وما أسهمت بذلك الثورة من تغيرات في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعات الحاضنات والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق والبقاء فيه كان العامل الرئيسي لنجاح الحاضنات في عصر الأنترنت ، فتلك التغيرات السوقية استدعت إعادة إنعاش أو إحياء ومن ثم إعادة تحديد مفهوم الحاضنات.[2]

---

[1] مصطفى يوسف الكافي ، " إدارة الأعمال للمشاريع الصغيرة" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة أولى 2017 ، الأردن ، ص 125.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 125 ،126.

الجدول(02) : الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين

| الحاضنات في الثمانينات | الحاضنات في التسعينات |
|---|---|
| ملكية عامة أو شبه عامة | ملكية خاصة |
| لا تهدف إلى الربح | لا تهدف إلى الربح |
| التوجه نحو المجتمع | التوجه نحو الأعمال |
| الرسوم لأغراض الخدمة | الملكية لأغراض الخدمة |
| تهدف إلى تقليص كلف الأعمال | تهدف إلى تقليص وقت الوصول إلى السوق |
| استخداماتها متنوعة | تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا المعلومات |

المصدر : مصطفى يوسف الكافي ، " إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن الطبعة الأولى 2017 ، ص 127.

يمثل الجدول أهم الفروقات التي شهدتها حاضنات الأعمال في القرن العشرين في مرحلتي الثمانينات والتسعينات ويلخص أهم خصائصه الرئيسية لنموذج حاضنات الأعمال في تلك الفترة.

وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم 3700 حاضنة منها 1000 حاضنة أمريكية ، 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة و فرنسا و ألمانيا ، 700 حاضنة في الدول النامية.

**3- مفهوم حاضنات الأعمال:**

يوجد العديد من التعريفات نذكر منها:

- تعريف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال:

هي " هيئات تساعد على تسارع تنمية وتطور المشاريع الحديثة النشأة التي يقيمها صغار المستثمرين ، حيث توفر لهم محيط متكامل من الخدمات والمساعدات والتسهيلات المختلفة لأجل تخطي أعباء المراحل الأولى بالانطلاق ، وهدفها الأساسي تخريج مؤسسات قوية قائمة بذاتها وقادرة على البقاء ولاستمرار".[1]

- تعريف المفوضية الأوروبية: حسب المفوضية الأوروبية 27-07-1990.... 186/51/52 عن حاضنات الأعمال هي مكان ترتكز فيه مؤسسات أنشئت حديثا في فضاء محدود ، بهدف زيادة حظوظها في النمو ونسبة نجاحها ، بمساعدة بناية قياسية تحتوي على تجهيزات مشتركة ( هاتف ، فاكس ، أجهزة إعلام آلي ) وتمدهم بمساعدات في التسيير و خدمات المساندة وتهدف أساسا إلى التنمية المحلية وخلق مناصب الشغل وبصفة هامشية نقل تكنولوجيا.[2]

- كما يمكن تعريفها بأنها بيئة ( إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم) مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المؤسسات الجديدة ( الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) ورعاية ودعم هذه المؤسسات لمدة محدودة ( أقل من سنتين في الغالي) بما يخفف عن هؤلاء الرواد

(1) http://www.nbio.org/resource library / whatis/ consulted on 12/05/2018

(2) أمال بعيط ،مرجع سبق ذكره.

المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المؤسسات فرصا أكبر للنجاح ، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض.[1]

نستنتج من هذه التعاريف أن الحاضنة هي مؤسسة قائمة بذاتها لها كيان قانوني ، تقوم بتوفير الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين هم في بداية إقامة مؤسساتهم لكي تمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق.

**المطلب الثاني : تعريف بمحضنة ولاية بسكرة – أهدافها**

1- **تعريف بالمحضنة:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت ضمن المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 /2003/02 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاكل المؤسسات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 259/06 المؤرخ في 30 يوليو 2006 الذي يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة ولاية بسكرة ، حيث أنشئت المؤسسة في سنة وبدأت نشاطها رسميا في أوت 2012 ونجد أنها بدأت عملية الاحتضان في سنة 2014.

**الأهداف العامة:**

- تطوير التآزر مع محيط مؤسساتي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

[1] عبد الرحمان بن عبد العزيز مازي : " حاضنات الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي توفر البيئة اللازمة لرعاية ونجاح المنشآت الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال" ، جريدة الوطن العدد 884 ، 2مارس 2003.

- العمل على تصبح على المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

**دور المحضنة ولاية بسكرة :** يكمن دور المحضنة ولاية بسكرة في دورين أساسين الدور الأول : فالاحتضان لفائدة حاملي المشاريع من أجل انشاء مؤسساتهم والتجسيد الفعلي لأفكارهم ، حيث تقدم الدعم عبر مختلف المراحل التي يمر بها المشروع من الفكرة إلى غاية تحقيق وتجسيد المشروع و انشاء المؤسسة بهدف وضع خطة عمل والبحث عن التمويل أما الدور الثاني فهو إيواء ودعم المؤسسات المبتدئة : تقوم المحضنة بإيواء ومساندة ودعم المؤسسات المبتدئة العاملة قصد تطويرها لأنه يوجد عدد من منشئي المؤسسات لديهم خبرة في التسيير فمن الضروري تكوينهم فيما يتعلق بثقافة تسيير المؤسسات .[1]

- **المهام الخاصة بالمحضنة:** يهدف وجود المحضنة إلى توفير إطار إضافي لدعم نشاط مؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح ببروزها واستمرارها في ممارسة النشاط وذلك من خلال :

1-استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الناشئة لفترة زمنية محددة.

2- تأجير محلات للمؤسسات مساحتها تحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

3دراسة وا ٍعداد مخططات المشاريع الناشئة.

4-تقديم الاستشارة القانونية والمحاسبية والمالية.

5-مساعدة حاملي المشاريع على تجاوز الصعوبات التي تواجه من خلال دراسة مختلف أشكال المساعدة المتابعة.

6-تدريب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقنيات الإدارة والتسيير.

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف محضنة ولاية بسكرة

7-استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس وتوزيع البريد وطبع الوثائق واستهلاك الكهرباء والماء.

8-إقامة دورات تكوينية لحاملي المشاريع وكذا أصحاب المؤسسات.

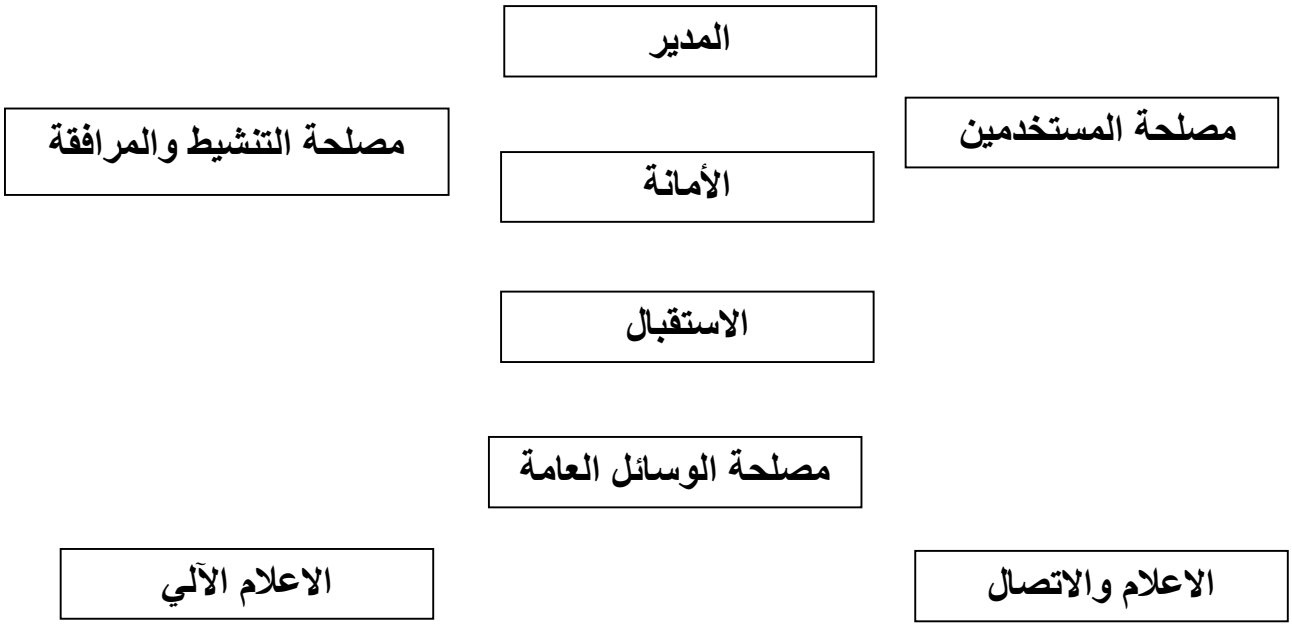
9-ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية.

10-خلق مشروعات إبداعية جديدة والمساعدة على توسعة المشروعات القائمة.

11-زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة.

**المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمحضنة:**

الشكل (03) : الهيكل التنظيمي لمحضنة ولاية بسكرة[1]




**المصدر** : بناء على معطيات محضنة ولاية بسكرة

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف محضنة ولاية بسكرة،ص11

يمثل الشكل الهيكل التنظيمي للمحضنة حيث يتمركز تنظيمها بصفة أساسية حول المدير ومصلحة التنشيط والمرافقة ومصلحة المستخدمين.

- مدير المحضنة : يتم توجيه الحاضنة وادارتها بواسطة المدير حيث يتولى القيام بالمهام التالية:

- السعي لتجسيد مفهوم المرافقة.
- اختيار المرافقين.
- تحديد واختيار المشاريع.
- تطوير ترقية الشراكة.
- تطوير وترقية نشاطات الحاضنة.

- مصلحة التنشيط والمرافقة : يتم على مستواها استقبال أصحاب المشاريع والمؤسسات الراغبة في الاحتضان ، حيث يقومون بتقديم مشاريعهم والتعريف بها ، ومن توفر شروط الأهلية لهذه المؤسسات وتختار بعدها المشاريع المقبولة في مرحلة قبل الاحتضان ، وتقوم مصلة التنشيط والمرافقة أيضا بالتحقيق من فعالية المشاريع وتأهيلها للانتقال نحو المرحلة الموالية وهي مرحلة الاحتضان.

- وتقوم بتقييم المشاريع ودراسة الجدوى في نهاية مرحلة ما قبل الاحتضان واختيار المشاريع المبتكرة.

## المبحث الثاني : الإطار العملي لمحضنة ولاية بسكرة

تعمل المحضنة على دعم ومساعدة المؤسسات المبتدئة ، وتقوم بدعم أصحاب المؤسسات في إنشاء وتطوير مؤسساتهم و استمراريتها ومحاولة بقائها.

### المطلب الأول معايير الاستفادة من خدمات محضنة ولاية بسكر ة :

تقوم المحضنة باختيار المؤسسات المرشحة للمرافقة وفق المعايير التالية: [1]

- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة.
- المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.
- المؤسسات التي تحقق لكسب وتكوين مهارات إدارية وجديدة تسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات جديدة وعالية الجودة بتقنيات حديثة.
- قابلية الفكرة على التجسيد على أرض الواقع
- الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في السوق.
- المؤسسات ذات النشاط الذي يخدم المؤسسة والاقتصاد وكذا براءة الاختراع.
- أن تكون المؤسسة المتقدمة للاحتضان تتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح لها بالتخرج في الفترة الزمنية المحددة.
- أن تكون المؤسسة تخدم المجتمع الذي يتم إنشاؤها فيه ويوفر فرص عمل للأفراد.
- أن يكون أصحاب المؤسسات مؤهلين وأصحاب أفكار جيدة.
- أن يكون لدى المؤسسة قابلية التنوع والنمو.

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف محضنة ولاية بسكرة

**المطلب الثاني : الخدمات التي تقدمها المحضنة:**

يقصد تلبية احتياجات المؤسسات المبدئية وتقديم أمثل مرافقة ، تقوم محضنة ولاية بسكرة بتقديم خدمات متنوعة يمكن تلخيصها فيما يلي : [1]

- مكاتب مجهزة : تستهدف المؤسسة منذ دخولها إلى المحضنة من مكتب مجهز مكون من :

- أثاث مكتبي مكون من خزانة، مكتب كبير ، 1 كرسي مشغل ، 2 كرسي عادي .
- حاسوب.
- هاتف ثابت خاص بالمكتب.
- اتصال انترنت.
- وتوضع تحت تصرفه قاعدة اجتماعات مجهزة.

- باتفاق صريح بين الطرفين وطبقا للمادة (5) من المرسوم التنفيذي 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 الذي يتعلق بتسيير المحلات ، تؤجر مشتلة المؤسسات – محضنة بسكرة– مكتب مساحته معينة حسب الخريطة المرفقة للمؤسسة من طرف مديرية أملاك الدولة الواقع بمقرها الإداري مخصص لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بحيث:

- لا يجوز للشاغر استبداله لغرض آخر إلا بعد طلب خطي صريح وموافقة المؤجر.

يتم هذا الإيواء بقيمة شهرية جزافية متفق عليها يتم تسديدها قبل انقضاء كل شهر مع كل الخدمات في الحساب المفتوح لدى البنك الوطني الجزائري (BNA) .

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف محضنة ولاية بسكرة

- قبل الانتهاء من هذه المدة بشهرين يجب على المستأجر تقديم طلب تجديد العقد أو الخروج مباشرة بعد تقديم الطلب يشرع المدير بمراسلة المحتضن واصدار القرار بتحديد العقد أو قبول الخروج في حالة عدم تقديم الطلب على التجديد أو الفسخ في مدة شهرين يعتبر المحتضن في حالة استفسار إلى حين الرد عليها في مدة 15 يوم .
- يجب الرد على الاستفسار في مدة لا تتجاوز 15 يوم.
- في حالة تجاوز مدة الاستفسار فإن عقد الايجار في حالة فسخ إلى حين تاريخ ابرامه.
- في حالة الخروج يجب على المستأجر إخلاء المكتب في مدة يومين وتسليم المفاتيح للمؤجر مع تحرير محضر الخروج مصادق عليه من الطرفين وبين فيه سبب الخروج.
- عند مغادرته الفعلية للمكتب يجب عليه أن يكون وافي الشروط لكل المدفوعات المالية المستحقة والمتعلقة به.
- معاينة المكتب من طرف المدير أو منشط مرافق قبل خروج المحتضن بكتابة محضر مصادق عليه.
- يستلم المحتضن مكتبه بعد عقد الاتفاق مباشرة ويمنع ترك المكتب شاغر لأكثر من شهر.

- الدورات التدريبية: يتم إحاطة المؤسسات المحتضنة بمدربين من أجل مرافقتهم انطلاقا من بداية دخولها إلى المحضنة ، ويكون عدد المدربين حسب متطلبات المؤسسة وذلك في عدة مجالات : التسويق ، المالية والجباية

ويمكن تلخيص مهام المدربين في النقاط التالية: [1]

- تدريب أصحاب المؤسسات المحتضنة وتلقينهم المهارات اللازمة.

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف محضنة ولاية بسكرة ومقابلة مع احد الموظفين

- مساعدة المؤسسات على معالجة الصعوبات التي تواجههم وعلى اتخاذ القرارات في الحالات المختلفة التي تقع فيها المؤسسات.
- تكوين مقاولين ورؤساء مؤسسات.
- نصح أصحاب المؤسسات وا ٍرشادهم على الخطوات التي يجب اتباعها.
- تفعيل أنشطة أصحاب المؤسسات .
- توجيه المؤسسات المختصة نحو الجهات الراعية.
- العمل على تمكين المؤسسات المنشأة على التكيف مع المحيط و الظروف الطارئة.

- توفير المعلومات : تعمل المحضنة على توفير المعلومات اللازمة لحاملي المشاريع في مختلف المجالات مثل البيئة التشريعية ، الأجهزة الداعمة الأخرى ، وكل المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها أصحاب المؤسسات المحتضنة.
- بناء شبكة تواصل مع الشركاء: تستفيد المؤسسات المنتمية إلى الحاضنة كذلك من شبكة العلاقات والصلات التي تملكها الحاضنة لأجل شبكة مرافقة ودعم انشاء المؤسسات فمن بين المؤسسات التي صلة بمحضنة ولاية بسكرة نذكر : الجامعات والمعاهد ، خبراء، الجمعيات ، البنوك.

وتقدم أيضا المحضنة خدمات أخرى مثل : خدمة الاتصال الهاتفي والفاكس ، خدمة توزيع البريد ، خدمة طبع الوثائق ، توفير الكهرباء والماء...

**المطلب الثالث : مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بمحضنة بسكرة:**

تمر عملية الاحتضان في المحضنة بمراحل مختلفة نحاول أن نلخصها فيما يلي: [1]

[1] بناء على مقابلة مع احد الموظفين

1-**المرحلة الابتدائية** : وتعرف هذه المرحلة بمرحلة الاستقبال ففي هذه المرحلة تقوم المحضنة باستقبال أصحاب المؤسسات وتكون على مستوى مصلحة التنشيط والمرافقة بحيث تستقبل صاحب المؤسسة وتقوم بالإنصات إليه من طرف المنشط المرافق.

- المناقشة تبادل الأسئلة والإجابة عليها وكذا بعض الاستفسارات والتأكيد من امتلاك لحامل المشروع لتصور واضح لمشروعه يتمثل في قيام المشروع على فكرة قابلية للتحقيق.
- التأهيل بإعطاء الانطباع الأول للتشجيع ولتعميق فكرة المشروع .
- تأكيد بداية المشروع والانطلاق فيه.

- **الانصات** : وذلك بالاستماع الحاضر للعقل بكل شفافية واستيعاب لأطروحة المشروع من طرف صاحبه والتعرف على مشروعه وامتيازاته وقابلية حصول المشروع على التمويل الضروري.
- **المناقشة** : وتنقسم إلى وجهين:

- **الوجه الأول** : الرد على الانصات بإعطاء الانطباع الأولي بتشجيع حامل المشروع وتعميق فكرته في الشروع بها بأكمل وجه ، مع مراعاة الهدف وهو انشاء مؤسسة بأبعاد متطورة في اسرع وقت ممكن لربح الوقت.
- **الوجه الثاني:** إعطاء أدلة بدقة أكثر مقنعة مشبعة بالحجج عن أفكاره لمشروعه والمناقشة مع المنشط المرافق.

- **التأهيل** : إعطاء الانطباع الأول لتشجيع وتبادل الأفكار والتعميق في نشاط فكرة المشروع تماشيا مع السوق والاقتصاد.

- **التأكيد** : ويكون من طرف حامل المشروع باتفاق مع مساعد منشط مرافق بضرورة البدء بالتسهيلات الإدارية داخل المحضنة ويجب مراعاة إخبار حامل المشروع بالتفصيل المضمون الخدمة المقدمة للمحتضن.

ويكمن دور الاستقبال في :

- تقديم حامل المشروع بطاقة ملف الاحتضان والمتكونة من: [1]
  - مل بطاقة المشروع .
  - طلب خطي.
  - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
  - شهادة ميلاد.
  - شهادة إقامة لا تقل عن 03 أشهر.
  - شهادة سوابق عدلية رقم (03) .
  - الشهادة المتحصل عليها إن أمكن.
- تسجيل حامل المشروع في سجل خاص بالطلبات من طرف مساعد منشط مرافق ( احتضان ، مرافقة ، استشارة).
- استقبال وا ٍعلام حاملي المشاريع بشروط دخول المحضنة و الإقامة داخل المحضنة.
- تسليم المنشورات الخاصة بالمحضنة.
- استقبال المنشورات الخاصة بالمحضنة.
- استقبال الملفات والتحقق من توافقها والشروط المتطلبة لذلك.
- تأكيد حامل المشروع على نوعية طلبه.

[1] بناء على وثائق مقدمة من طرف المحضنة

- ملئ استمارة خاصة بالمحتضن وفيها كل المعلومات الخاصة به تحت رقم خاص به ( بطاقة المشروع) الموضحة في الملحق رقم 2
- إصدار وصل إيداع الملف ( نسخة للمحتضن ونسخة للمحضنة).
- منح كل ملف رقم تسجيل خاص على سجل خاص مدون من طرف محضنة بسكرة ( وصل ايداع الملف) الموضح في ( الملحق رقم01)
- تصنيف طلبات الاحتضان وفقا للمشاريع المطلوبة وحسب الرقم والتاريخ.
- الملف الإداري المستوفي الشروط يحفظ لدى المحضنة مرقم ومؤشر.
- تبليغ حاملي المشاريع بموعد لمقابلة مع منشط مرافق مع تسليمه الدعوة مسبقا لغرض دراسة مله من طرف هذا الأخير الاستدعاء موضح في ( الملحق رقم03)

**مسار الملف:** [1]

- يقوم بمعاينة ودراسة الملفات كل من منشط مرافق ومساعده.
- في حالة ما إذا كان نقص في المعلومات أو الأوراق الإدارية المطلوبة يتعين إخبار حامل المشروع لإتمام ملفه في مدة شهر.
- يوضع الملف المرقم والمؤشر في حالة الملفات قيد الدراسة.
- يصنف الملف حسب طبيعة نشاط والانضمام للخاصية وبدء النشاط المؤسسة.

**2-المرحلة الثانية :مرحلة إعداد خطة المشروع :**

في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفيا وتسويقيا فيقوم المنشط المرافق في هذه الحالة بما يلي :

- دراسة الملف من جديد مع مساعده.

[1] بناء على مقابلة مع احد موظفي المحضنة،ووثائق مقدمة من طرف المحضنة

- مساعدة أصحاب المؤسسات على إعداد خطة عمل.
- مساعدة صاحب المؤسسة أثناء تقديم مشروعه أمام لجنة الاعتماد.
- الكشف عن نقص التكوين لحامل المشروع ومحاولة تطويره.

ثم تأتي مرحلة تأسيس المؤسسة و إبرام العقد مع الحاضنة في هذه المرحلة يقوم المنشط المرافق بالدراسة الكاملة لمباشرة المشروع في انجاز مشروعه وانطلاقه الرسمي بدا من فكرة الانجاز وفقا لمعطيات الدراسة والتي تشمل كل المعلومات الرقمية والمحاسبية و أيضا تقوم بدراسة السوق والمعايير البشرية.

فبعد مرور صاحب المؤسسة عل لجنة الاعتماد ويتم على مستواها صدور القرار النهائي بالاحتضان ، حيث يخصص له مكان يتناسب مع طبيعة نشاطه فينتج عن هذا القرار اتفاقية بين صاحب المؤسسة ومدير المحضنة بحيث تستفيد المؤسسة المحتضنة من التوطن الإداري و التجاري بحيث تؤجر محضنة ولاية بسكرة مكاتب بمساحة معينة بقيمة جزافية متفق عليها يتم تسديدها عند انتهاء كل شهر Bon de versement الموضح في ( الملحق رقم 04)

- كما أنه يقوم بإمضاء تعهد لعدم استبدال المكتب لأغراض أخرى كما هو موضح في ( الملحق 05).

و تأتي مرحلة المتابعة التي تقوم من خلالها المحضنة بمتابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل المحضنة ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة الموجودة في إدارة المحضنة ، والمشاركة في الندوات و ورش العمل الدورات التدريبية التي تقوم بها المحضنة بالتعاون مع المؤسسات أخرى معينة.

### 3-المرحلة الثالثة : مرحلة التخرج من المحضنة:

وتعد هذه المرحلة الأخيرة بالنسبة للمؤسسات داخل المحضنة حيث يتوقع أن تكون المؤسسة قد حققت قدرا من النجاح و النمو وأصبحت قادرة على بدا نشاطها خارج المحضنة و بحجم أعمال أكبر ويكون على مستوى هذه المرحلة ثلاث حالات للمؤسسة أن تقوم بها. [1]

1-قبل انتهاء المدة يقوم صاحب المؤسسة إذا كان لا يزال راغب في البقاء في المحضنة والمواصلة في المرافقة فعليه القيام بطلب تجديد العقد الموضح في ( الملحق رقم 06).

2-عند انتهاء المدة المتفق عليها ولم يقم صاحب المؤسسة بتقديم طلب تجديد أو الفسخ فتقوم المحضنة بفسخ عقد كراء المكاتب كما هو موضح في ( الملحق رقم 07).

3-أما الحالة الثالثة فهي عند خروج المؤسسة المحتضنة من المحضنة فعليها تحرير محضر الخروج منها كما هو موضح في ( الملحق رقم 08) وليس بالشرط على المؤسسة إنهاء المدة المطلوبة للخروج فهذا اختياري.

[1] بناء على مقابلة مع احد موظفي المحضنة، ووثائق مقدمة من طرف المحضنة

## 4-المبحث الثالث : تقييم أداء محضنة ولاية بسكرة

### المطلب الأول : حركية المشاريع على مستوى المحضنة

تقوم المحضنة سنويا باحتضان عدد من المؤسسات المبتدئة والجدول التالي يوضح مختلف الإحصائيات لبعض المؤسسات المصنفة حسب النشاط.

جدول (03) توزيع المشاريع المحتضنة حسب قطاع النشاط جانفي 2018.

| قطاع النشاطات | عدد المؤسسات |
|---|---|
| صناعة غذائية | 06 |
| الخدمات | 07 |
| صناعة مختلفة | 01 |
| الحديد والصلب | 02 |
| زراعة والصيد البحري | 02 |
| المجموع | **18** |

- نسبة الاحتضان 62.06 %
- نسبة النساء 11 %**المصدر** : من اعداد الطالبة بناء على معطيات من قبل محضنة ولاية بسكرة

يتضح لنا من خلال الجدول أن محضنة ولاية بسكرة تحتضن مشاريع متنوعة في النشاط وأنه قد بلغ عدد المؤسسات المحتضنة خلال جانفي 2018 هو 18 مؤسسة وأن أغلبية المؤسسات المحتضنة في قطاع الخدمات حيث بلغ عدد المؤسسات في هذا القطاع 7 مؤسسات ويليها المؤسسات المختصة في الصناعة الغذائية وعدد 7 ، وهذا يعني أن أغلبية المؤسسات التي تريد الاحتضان مختصة في الخدمات والصناعة الغذائية.

- ونلاحظ أيضا أن نسبة الاحتضان لهذه المؤسسات هو 62.06 % في حين بلغت نسبة النساء 11 %.

**المطلب الثاني : نسبة تقدم المشاريع في المحضنة:**

تختلف المؤسسات الراغبة في الدخول إلى المحضنة و المرافقة فتقوم المحضنة بتوزيعها حسب القطاعات الأنشطة التي تمارسها إلا أننا نجد أن هناك مشاريع تكون متقدمة في النشاط وأخرى لا يحالفها الحظ في التقدم كما هو موضح في الجدول التالي من سنة 2014 إلى غاية أفريل2018

جدول (04) عدد المؤسسات المحتضنة ونسبة تقدم المشروع في محضنة ولاية بسكرة

| تصنيف المؤسسات حسب النشاط | عدد المؤسسات الكلي | عدد المؤسسات المنشأة | نسبة تقدم المشروع |
|---|---|---|---|
| صناعة مختلفة | 05 | 03 | بنسبة 10 % |
| صناعة الحديد والصلب | 07 | 02 | بنسبة 100 % |
| تربية المائيات | 02 | 01 | بنسبة 100 % |
| صناعة غذائية | 13 | 09 | بنسبة 90 % |
| خدمات | 24 | 17 | بنسبة 90 % |
| طاقة | 03 | / | / |
| كيمياء وبلاستيك | 01 | 01 | بنسبة 50 % |
| مواد البناء | 02 | 01 | بنسبة 100 % |
| المجموع | 56 | 24 | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بناء على معطيات من محضنة ولاية بسكرة

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد المؤسسات المحتضنة في الفترة الممتدة ما بين 2014 إلى غاية أفريل 2018 قد بلغ 56 مؤسسة على مستوى الولاية ونلاحظ من الجدول أن قطاع الخدمات به 24 مؤسسة ويليه الصناعة الغذائية وبعدها صناعة الحديد والصلب ونجد أن هناك تفاوت ما بين المؤسسات المحتضنة حسب القطاع .

- ومن جهة أخرى نرى أن عدد المؤسسات المنشاة خلال نف الفترة هي 24 مؤسسة ومقارنة مع عدد المؤسسات الكلي فنجد أنه عدد قليل لهذه المؤسسات ونلاحظ أيضا أن أغلبيتها في قطاع الخدمات وقطاع نشاط الصناعة الغذائية.
- أما عن نسبة تقدم هذه المشاريع فنجد أن المؤسسات التي تختص في الصناعة الغذائية والخدمات فنسبة تقدمها 90 % في حين باقي المؤسسات المختصة في صناعة الحديد والصلب وتربية المائيات ومواد البناء وصناعة المختلفة فنسبة تقدمها 100 % ، اما عن المؤسسات المختصة في صناعة الكيمياء وبلاستيك فنسبة تقدمها 50 %.
- في حين نجد أن مؤسسات المختصة في الطاقة ليس لها مؤسسات منشأة.

**المطلب الثالث : عدد مناصب الشغل المحققة لمحضنة ولاية بسكرة**

إن الهدف الرئيسي الذي ترمي له الدولة وراء انشاء الحاضنات هو توفير مناصب شغل جديدة لفئة الشباب العاطل عن العمل.

ونجد أن محضنة ولاية بسكرة حديثة النشأة لم يمضي عليها سوى 05 سنوات منذ مباشرتها عملها الفعلي ، إلا أنها استطاعت المساهمة في خلق فرص عمل جديدة وبعدد معتبر وهذا ما سنلاحظه من خلال معطيات الجدول التالي الذي سيوضح لنا عدد مناصب العمل المتوقعة من المؤسسات المحتضنة باختلاف نشاطها والعدد الفعلي المحقق لمناصب العمل حسب جانفي 2018 .

جدول (05) : جدول يوضح عدد مناصب عمل متوقعة والمحققة

| قطاع النشاطات | صناعة غذائية | الخدمات | صناعة مختلفة | الحديد والصلب | زراعة والصيد البحري | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **عدد المؤسسات** | 06 | 7 | 1 | 2 | 2 | 18 |
| **عدد مناصب العمل المتوقعة** | 204 | 28 | 15 | 50 | 290 | 587 |
| **عدد مناصب العمل المحققة** | 32 | 13 | 5 | 3 | 3 | 56 |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على معطيات من محضنة ولاية بسكرة

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن محضنة ولاية بسكرة لم تحقق مناصب عمل كبيرة بالنسبة لما توقعته من المؤسسات فنجد مثلا أن المؤسسات المختصة في الصناعة الغذائية عدد مناصب العمل المتوقع هو 204 فحين أنها حققت 32 منصب عمل فهذا قليل جدا بالنسبة للعدد العمال المتوقع.

فنجد أنها توقعت من إجمالي المؤسسات المحتضنة والتي عدد 18 توقعت تحقيق 587 منصب عمل إلى أنها حققت 65 منصب عمل فقط فتبين لنا أن هذه المؤسسات لم تخلق مناصب شغل كافية ، ويمكن القول من هذا المنطلق أن هذه المؤسسات المنشأة من طرف المحضنة جد مصغرة و لا تساهم في العدد الكافي لمناصب الشغل.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا فصل يتضح لنا أن محضنة ولاية بسكرة هيكل جد مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعمل على إنشاء المؤسسات التي تحقق لها أهدافها المرجوة ،وبعد تحليل نشاطها يمكن القول عموما ان تجربة محضنة ولاية بسكرة انها تسعى أن ترقى إلى المستوى المطلوب و انها هيكل دعم مهم بالنسبة لحاملي المشاريع وانها تسعى الى تطوير وتحسين الدائم لمستوى خدماتها فإننا نجد أنها احتضنت عدد من المؤسسات لابأس به خاصة اذ ما اخذنا بعين الاعتبار فترة انطلاقها في النشاط ،هذا ما يجعلها تجربة مقبولة مما يستدعي توعية الشباب والقطاع الخاص بجدوى مشاريع حاضنات الأعمال عن طريق الملتقيات والندوات والمطبوعات الإعلامية.

# خاتمة عامة

# خاتمة

عرفت الجزائر موجة من الإصلاحات الاقتصادية، والتوجه نحو الاقتصاد الحر،حيث أعطت أهمية كبيرة للمقاولاتية و إنشاء المؤسسات، و اعتبرتها محركا تنمويا ،في حين نجد أنها عملت على ترقية المقاولاتية ، من خلال مختلف برامج المرافقة والسياسات التي تهدف إلى تحسين المناخ الاستثماري لتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لذا تطلب منا من خلال هذه الدراسة تناول مختلف مفاهيم مقاولاتية وكذا المفاهيم المتعلقة بالمرافقة المقاولاتية لنتمكن فيما بعد للحصول على رؤيا واضحة لسيرورة المقاولاتية ومختلف المراحل التي يحتاجها المقاول من دعم ومرافقة، فنجد أن أغلبيتهم يتوجهون نحو مختلف هياكل الدعم والمرافقة لكي يستفيدون من مختلف الخدمات والامتيازات المقدمة من طرف هذه الهيئات، لكي يتمكنو من خلالها اجتياز الصعوبات و الحواجز التي تعيقهم عند التفكير في إنشاء مؤسساتهم، و لكن نلاحظ أن هذه المشاكل لا تقتصر فقط عند إنشاء المؤسسة فإنها تواجهها قبل و أثناء وبعد الإنشاء لذا تم التوجه نحو آلية أخرى تهدف أساسا إلى مرافقة المؤسسات في جميع مراحل حياتها وهي حاضنات الأعمال.

لذا حولنا من خلال مناقشة الإشكالية التالية كيف تساهم حاضنات الأعمال في مرافقة المقاولاتيةفي الجز ائر؟ و للإجابة على هذا الاستفسار تطرقنا إلى المرافقة المقاولاتية وحاولنا من خلالها التعرف على مفهوم المقاولاتية والمقاول وكذا المفاهيم المتعلقة بالمرافقة المقاولاتية، و قمنا أيضا إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومختلف الهيئات الدعم و المرافقة وترقية هذه المؤسسات وأخيرا تطرقنا إلى التعرف على محضنة ولاية بسكرة ومعرفة كيف تتم عملية المرافقة على مستواها.

## اختبار صحة الفرضيات

- **المقاولاتية هي القدرة على تقييم الفرص ثم تطوير خطمة المشروع المناسبة**

تم تأكيد الفرضية وذالك من خلال التطرق إلى مفهوم المقاولاتية في الجانب النظري على أنها ظاهرة انبثاق واستغلال فرصة جديدة خالقة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للمبادرة والابتكار

- **تعد المرافقة المقاولاتية دور كبير في انشاء وتفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

تم تأكيد هذه الفرضية وذلك من خلال نجد أن المرافقة المقاولتية تهتم بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المقاول والمؤسسة المراد إنشائها، و لا سيما إن كانت هذه الأخيرة صغيرة، وتأخذ المرافقة عدة أشكال مثل الدولة والهيئات المحلية و أيضا مختلف الخبراء الاستشاريون الذين يولون اهتماما خاصا لهذا النمط من المؤسسات، كما أن تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة أدى إلى ظهر أجهزة أكثر حداثة وتطورا في مجال المرافقة

- **تلعب المؤسسات داعمة والممولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في المرافقة المقاولاتية وظاهرة المحاضن على المستوى المطلوب**

تم تأكيد الفرضية فان المرافقة المقاولاتية تعتبر بمثابة عملية تلقين وتعليم فهي تعتمد على التدريب والتكوين المستمر مع استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و لا يتوقف هذا عند أي مرحلة من مراحل الإنشاء ، لذا نجد أن الهيئات الداعمة و الممولة و المحاضن تقوم بعملية المر افقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسعى جاهدة لإنجاحها.

**نتائج الدراسة :**

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- تسعى الدولة الجزائرية جاهدة إلى دعم وتشغيل الشباب وذلك من خلال إنشاء هيئات الدعم والمرافقة التي تقوم بتقديم التسهيلات وحل مشاكل المؤسسات
- أظهرت الدراسة ضعف فعالية سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر حيث توصلنا إلى أن المقاولاتية تواجه قيودا كثيرة في الجزائر.
- إن إستراتجية دعم المقاولاتية يجب أن تقوم على سياسة شاملة يشترك فيها جميع الفاعلين و لا تقتصر على هيئة أو وزارة واحدة تتحمل هذه المسؤولية.

**توصيات الدراسة:**

من خلال دراستنا نقترح التوصيات التالية :

- تكوين مرافقين في مختلف مراحل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- إنشاء مدارس مخصصة لتكوين المرافقين، إما أن تكون تابعة للتعليم العالي أو أن تتمثل في مدارس حرة على غرار ما هو موجود في الدول
- وضع تكوين متخصص في المقاولة يأخذ النقائص المدركة عند المقاولين المقبلين على إنشاء مشاريع بغرض معرفة الاحتياجات الضرورية واحتياجات العمل.
- متابعة المقاولين والقيام باجتماعات دورية معهم لمناقشة مختلف المشاكل التي يواجهونها.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع:

## 1- مراجع باللغة العربية:


1-احمد محمد المصري ، ادراة الشركات والمقاولات ، مؤسسة شباب الجامعة مصر

2- احمد مروة ، الريادة وإدارة المشروعات ، بدون طبعة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر 2007

3- أيمن علي عمر، ادارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007

4– بلال خلف السكارنة ، الريادة وإدارة منظمات الاعمال ، دار المسير للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008

5- عبد السلام أبو قحف: إسماعيل السد، توفيق ماضي، رسمية زكية، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشأت الأعمال الصغيرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001

6- عمر علاء الدين زيداني ، ريادة الاعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، مصر 2008

7- فايز جمعة ،صالح النجار ، عبد الستار محمد علي ، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة دار حامد، الاردن 2006

8- ماهر حسن المحروق، ايهاب مقابلة ،المشروعات الصغيرة و المتوسطة أهميتها و معوقاتها ، مركز المنشأت الصغيرة و المتوسطة، الاردن ، 2006

9– مبروك محمد نصير ، محاسبة المقاولات التشييد والبناء وتكاليف عقود الانشاءات الدار الجامعية، مصر ط1 2016

10- مجدي عوض مبارك ، الريادة في الاعمال المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة عالم الكتب الحديث ، الاردن

11- مصطفى يوسف الكافي ، " إدارة الأعمال للمشاريع الصغيرة" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة أولى 2017 ، الأردن

**اطروحات ورسائل جامعية:**

1- أمال بعبط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر،اطروحة دكتراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ،2017/2016

2- الجودي محمد علي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر ، 2015/2014

3-الياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الاوروبية الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال فترة (2000– 2014)، اطروحة دكتوراه، تخصص نقود و تمويل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016–2017

4– سليمة هالم ، هيئات الدعم و التمويل و دورها في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية، 2004–204، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة

5– شلابي عمار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011/2010

6– محمد قويجل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر ،اطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2016/2015

7- حمزة لفقير ،تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بومرداس،الجزائر، 2009،

8- غيتي نسرين،مرافقة الشباب في انشاء مؤسسة انتاجية صغيرة ،مذكرة ماجستير،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة 2009/2008

9-مولاي حاجة مباركة ايت جميلة ، الرغبة المقاولاتية عند الطلبة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية وتخصص ادارة المشاريع ، جامعة سعيدة ،2015/. 2016

**محاضرات:**

**1-** صندرة سايبي ،محاضرات في انشاء المؤسسة ،جامعة قسنطينة 2015/2014

2- محمد قوجيل ، مقياس المقاولاتية موجة لجميع التخصصات سنة أولى ماستر ،جامعة قصادي مرباح ورقلة 2017/2016

**ملتقيات:**

1- بوشناقة احمد واخرون ، متطلبات تأهيل وتفعيل ادارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، يومي 17-18أفريل2010،جامعة محمد خيذر بسكرة،الجزائر.

2- جمال بالخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ضل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل م.ص.و م في الدول العربية ،17 و 18 أفريل 2006، الشلف.

3- خذري توفيق ن عماري على ، المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخرجي جامعة باتنة ، ملتقى الوطني للمقاولة بجامعة خنشلة ،الجزائر ،2009

4-زغيب شهرزاد،عيساوي ليلى ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق،ملتقى الوطني الاول حول :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ،جامعة عماري ثليجي ،الاغواط ،الجزائر ،9افريل 2002 .

5- صالح يوسف دردیرة، دور اتحاد العام غرف التجارة و الصناعة في تنمية المشروعات صغيرة و متوسطة، ملتقى بحثية مقدمة لندوة المشروك عات صغيرة و متوسطة، ليبيا 2005/07/25.

6- كمال زيتوني، كريم جابر، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروحات المصغرة في الجزاير، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة "كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الإستراتجيات والسياسات الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 15-16 نوفمبر 2011،

7-كمال مرداوي ، كمال زموري ، الابتكار لعنصر اساسي النجاح سيرورة المقاولاتية في ضل رهنات اقتصاد السوق ، الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الاعمال كلية علوم التسيير والاقتصاد ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، ايام 08/07/06 ،افريل

8- مغازي عبد الرحمان، بوكساني رشيد " دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مسائل المؤسسات ومراكز التسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر" الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 18 و19 أفريل 2012

**مجلات وجرائد والقوانين والمراسيم**

1- آيت عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر افاق و قيود، مجلة اقتصاديات ، شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 7

2- رحيم حسين ، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الابحاث روسيكاد ، جامعة 20اوت 1955، سكيكدة ،العدد3 ،ديسمبر2005

3- سعدان شبايكي ، معوقات تنمية و ترقية مؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة، العدد11، ماي 2005.

4- الجريدة الرسمية ،القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،العدد2001،77

5- الأمر رقم 01- 03 الصادر في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار

6- الجريدة الرسمية المواد من ( 1الى 5) المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996 و المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الاساسي العدد 52،

7- المرسوم التنفيذي 04- 14 مؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 22 جانفي 2004 يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونه الاساسي، الجريدة الرسمية 6،

8- الأمر التشريعي رقم 01- 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 4،47 أوت 2001

9- المرسوم 12/93 الصادرة في 1993/05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 64

10- المرسوم التنفيذي رقم 94- 188 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 44 بتاريخ 6 جويلية 1994

11- المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13،2003

12- المادة 2: الجريدة الرسمية ، العدد 13 الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003.

13- الجريدة الرسمية المادة 2، 4 المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 6 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 و المتضمن انشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد قانونه الاساسي، العدد 74،

12- الجريدة الرسمية المادة 1 . 2 المرسوم التنفيذي رقم 05- 165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق لـ 03 ماي 2005 ، العدد 32

**2-مراجع باللغة الأجنبية:**

**1**- Pierre .G. Berqeron, la gestion dynamique, conceptes, methode et application ,celgaetan morin3emed quebec, Canada ,2001.

**2**- Jean CHATAIN, Roger GAUDON .petit et moyenne entreprise , l'heur du choix, Edition Sociales, 1995,.

3- PREVOST.P.ledeveloppementocalcontex et definition. Cahier de recherche /REC.institus de recherche et deseignement pour les cooperatives de sherbrooke( irecus) , 2003

4- BOSHGERNARD.le temps de travail tendances et nouvelles problematiques. Revue internationale de travail,n2.1999.

5-GERARD A ? KOKOU DOKOU « ACCOMPAGEMEMENT EUTREPRENEURIAL ET CONSTRUCTION DE FACTEURD CLES DE SUXXES »

6- Christionmarbach e : LAPPUI A LA CREATION , REGRDS SUR LES PME ? AGENCE DE PME , A E$^{RE}$EDITION N°02 ? JANVEIR 2003 .

7- ROBERT PATURE EL ET RAEF MASSMOUDI , LES STRUCTERES D APPUI ALA CRéATION DE LEUR PERFORMANXE, 4EME CONGER DE PACADéMEE DE LENTREMEURIAT, PARIS,2006.

8-([1]) DUVERT REGE. HEKMIAN NORBERT. VALLAT DAVID , LAPPUI ALA , CREATION D EUTREPRISE OU DECTIVITé Etude pour la DIRECTION REGIONALE DU TRAVAIL DE LEMPLOI ETDE LA FORMATIO PROFESSIONNELLE R HOME ALDES(DRTEFP) MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES,DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITE , MAI 2002P 48.

مواقع الأنترنت:

http://www.nbio.org/resource library / whatis/ consulted on 12/05/2018