



جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري

# محاضرات في إنشاء المؤسسة



من إعداد: الدكتورة صندرة سايبى

2015 - 2014

# الفهرس

5	الفصل الأول: المقاولة و سيرورة إنشاء مؤسسة.....
5	1. ماهية المقاولة و المقاول.....
5	1.1. الفرق بين المقاولة وإنشاء المؤسسة.....
5	1.1.1. تعريف روح المقاولة <b>Entreprendre</b> و المقاول <b>Entrepreneur</b> .....
6	2.1.1. نحو فهم أفضل للمقاولة.....
7	2.1. تعريف المقاول و تحديد دوافعه و مواصفاته و أنماطه.....
7	1.2.1. تعريف المقاول.....
9	2.2.1. دوافع المقاول.....
9	3.2.1. تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول.....
11	4.2.1. أنماط المقاول.....
14	2. البحث عن الفكرة.....
15	1.2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة.....
15	2.2. مصادر الحصول على الفكرة.....
17	3.2. طرق إنشاء الأفكار.....
18	4.2. الأفكار الخاطئة و الصحيحة.....
19	3. دراسة قابلية تجسيد الفكرة.....
19	1.3. دراسة السوق و البحث عن المعلومات.....
21	1.1.3. أنواع المعلومات التسويقية.....
23	2.1.3. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق.....
23	2.3. دراسة الجوانب المالية.....
23	1.2.3. الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من:.....
24	2.2.3. مصادر التمويل.....
25	3.3. إعداد مخطط الأعمال.....
26	1.3.3. مراحل إعداد مخطط الأعمال.....
27	2.3.3. مكونات مخطط الأعمال.....
29	4.3. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة.....
30	1.4.3. حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة.....
30	2.4.3. الضريبة على أرباح الشركات.....
34	3.4.3. الرسوم و الضرائب ذات الطابع المهني.....
34	5.3. مرحلة الانطلاق و المراقبة.....
35	4. المحيط و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة.....
35	1.4. محيط المؤسسة الاقتصادية.....
35	1.1.4. مكونات المحيط.....
38	2.1.4. خصائص المحيط الخارجي.....
39	2.4. مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة.....
39	1.2.4. مخاطر الأعمال.....

39	.....المخاطر المتعلقة بالمقاوم	2.2.4
40	.....المخاطر المالية	3.2.4
42	.....الفصل الثاني: آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	
42	.....1. آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
42	.....1.1. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)	
44	.....2.1. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)	
45	.....3.1. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)	
47	.....4.1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)	
49	.....5.1. مشاتل المؤسسات	
50	.....6.1. مراكز التسهيل	
52	.....7.1. الوكالة الوطنية لترقية حظائر التكنولوجيا	
55	.....8.1. الوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية (ANVREDET)	
56	.....2. آليات دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
56	.....1.2. الصندوق المشترك لضمان القروض المصغرة	
56	.....2.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (ANSEJ)	
57	.....3.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (CNAC)	
58	.....5.2. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCIPME)	
60	.....6.2. دور رأس المال الاستثمار في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
63	.....7.2. دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
64	.....8.2. دور صندوق الزكاة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
65	.....3. آليات أخرى لدعم تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	
66	.....1.3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME)	
67	.....2.3. المجلس الوطني لاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CNC-PME)	
68	.....3.3. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)	
69	.....4.3. بورصة المناولة- المقابلة من الباطن- و الشراكة (BSTP)	
71	.....5.3. الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري (ANIEREF)	
72	.....6.3. قانون الصفقات العمومية	
74	.....الخاتمة	

ليس من الضروري أن يكون لمجتمع فقير المليارات من الذهب كي ينهض ، وإنما ينهض بالرصيد الذي لا يستطيع الدهر أن ينقص من قيمته شيئاً، الرصيد الذي وضعته العناية الإلهية بين يديه : الإنسان ، والتراب  
مالك بن نبي

## المقدمة

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

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة أصبح في السنوات الأخيرة موضوع المجتمعات، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق و الوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين، و انتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم و المرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة، و أيضاً تفادي كل الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة و لاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها، و من ثمة ينبغي على المقاول الإمام بخصائص كل نمط من أنماط المرافقة و الآثار الناتجة عنها.

لذا نجد أن المقاولية اليوم بدأت تأخذ أهمية واسعة في مجتمعاتنا، إذ هناك الكثير ما ينتظر منها على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي...و غيرها، حيث ينبغي على المقاولية أن تقوم بتنشيط المؤسسات،

وكذا الهيئات و الأفراد، و أيضا الإسهام في تجديد المؤسسات و المساهمة في خلق فرص عمل. وكتخصص أكاديمي نجد أن المقاولية تركز على نقطتين أساسيتين و هي التعليم و البحث. على هذا المستوى، يتضح أن المقاولية هي في مرحلة الهيكلية، حيث يتطلب وجود فريق جيل جديد من الباحثين بإمكانهم تطوير التعليم في هذا المجال على مستوى كل الأطوار و التخصصات الجامعية، باعتبار أن المقاولية بدأت تأخذ صورة أكثر إيجابية رغم استمرار معاناتها من الكثير من المشاكل، حيث أن الهيكل الاجتماعي للمقاولية و مشروعيتها الاجتماعية لا تزال تظهر جد هشّة.

إذن هدف هذه المطبوعة هو إعطاء المفاهيم القاعدية و النظرية لهذا التخصص لكل طلبة التعليم العالي، و خاصة منهم المسجلين في ليسانس مقاولية، و أيضا محاولة تشجيع و بعث البحث في هذا المجال و لاسيما باللغة العربية.

و تحتوي محاضرات هذه المطبوعة على سيورة إنشاء المؤسسة، و كذا عرض مساهمة المرافقة في التخفيف من حدة الصعوبات و المشاكل و الأخطار التي تواجه المقاول عند قيامه بإنشاء مؤسسته الصغيرة، و كذا تلك الأخطار التي تواجهه عند بداية نشاطها، و أيضا على رؤية النظام الجزائري لمفهوم المرافقة و أثرها على إنشاء و تنمية المؤسسة الصغيرة، و ذلك من خلال التعرف على دور أجهزة المرافقة المتواجدة في التخفيف من حدة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة، و أيضا على مستوى أداء هذه الأجهزة.

و بعيدا عن الفئة الموجه إليها هذه المطبوعة، نأمل أن يسمح هذا الأخير للمهتمين بهذا الموضوع بامتلاك معارف قاعدية تسهل عملية الخوض في مجال معقد، و ذلك سواء بهدف التعلم من أجل المقاول أو التعلم من أجل المعرفة و الفهم.

## الفصل الأول: المقاولة و سيرورة إنشاء مؤسسة

قبل التطرق إلى محتوى الفصل، نشير إلى أن المقاولة و إنشاء مؤسسة يمكن أن تقودنا إلى طرح أسئلة جد هامة و جوهرية، و الأكيد أنها تكون من بين الأسئلة الآتية:

- ماذا نعني بالمقاول؟
- ما هي المقاولة؟
- ما هي المواصفات التي يحملها المقاول؟
- ما الفرق بين المقاولة و إنشاء المؤسسة؟

### 1. ماهية المقاولة و المقاول

إن تردد الأسئلة السابقة يدل على أهمية التطور الذي أخذته المقاولة في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم بأكمله. و رغم هذا الاهتمام لا يوجد هناك أي تعريف محدد و عالمي مقبول تم وضعه، إذ أن تطور المصطلح في حد ذاته يلخص إجمالاً ما تم عرضه في نظرية **Entreprenance** و المصطلح الفرنسي **Entrepreneur**، الذي يمكنه أن يعبر أدبيا عن « الوسيط » ثم مر بعد ذلك المصطلح إلى اللغة الإنجليزية.

#### 1.1. الفرق بين المقاولة وإنشاء المؤسسة

قبل القيام بتحديد الفرق بين المقاولة و إنشاء المؤسسة ينبغي أولاً تحديد ماهية روح المقاول و المقاولة.

##### 1.1.1. تعريف روح المقاولة **Entrepreneur** و المقاول **Entrepreneur**

تعتبر عملية إعطاء تعريف لكلمة المقاولة أمر صعب، و هذا لأنه نادراً ما تم تعريف المقاول و الأنشطة المقاولة و كذا دراستهما، كما أن الظاهرة متغيرة، و معقدة و غامضة، فلا يوجد تعريف موحد، و قد دفع ذلك و لمدة طويلة لحدوث جدل حول وضع تعريف المقاولة في عالم البحث و التعليم، و هذا لا يجعلنا نفاجأ إذا ما علمنا أنه هناك مقال صدر لويليام غارتنر **William Gartner** في بداية التسعينات يحمل عنوان « ماذا نقول حينما نتكلم عن المقاولة ».

##### " What are we talking when we talk about entrepreneurship "

و اليوم تراجع الصبر نوعاً ما، و هذا التساؤل تراجع إلى المركز الثاني، حينما تأكد أن ظاهرة المقاولة هي متعددة الأبعاد و يمكن دراستها عبر عدة زوايا من خلال تجنيد عدة تخصصات و مناهج. و من أجل الإحاطة بمفهوم هذه الكلمة سنعرض عدة تعاريف و وجهات نظر و مقاربات، و التي ستسمح لنا بتقديم تعريف أمثل لمصطلح المقاولة، و لهذا سنعرض في البداية مفهوم المقاول.

## 2.1.1. نحو فهم أفضل للمقاولية

لقد انتقل مصطلح المقاولية من الوضعية الفردية إلى أشكال مختلفة من المقاولية اليوم، التي تمزج بين مستويات الأفراد و الهيئات التنظيمية.

لذا نجد **Beranger** و آخرون يعرفون المقاولية **Entrepreneuriat** و المشتقة من **Entrepreneurship** والمرتكزة على إنشاء و تنمية أنشطة: « هي كالعديد من التخصصات التي تكون نشاط مهني معرف بوضوح كالطب، الكيمياء...» فالمقاولية يمكن أن تعرف بطريقتين:

**أولاً: على أساس أنها نشاط:** أو مجموعة من الأنشطة و السيرورات تدمج إنشاء و تنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.

**ثانياً: على أساس أنها تخصص جامعي:** أي علم يوضح المحيط و سيرورة خلق ثروة و تكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

أما ألان فايول **Alain FAYOLLE**<sup>1</sup> فيعرفها كما يلي: « يمكن تعريف المقاولية ببساطة، بأنها حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية و اجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم الأكادة، أي تواجد الخطر، و التي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير و أخطار مشتركة، و الأخذ بالمبادرة و التدخل الفردي»، و هذه الحالات يمكن أن ترتبط ب:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في صحة جيدة " سليمة " أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- تطوير و إدارة بعض المشاريع المخطرة في مؤسسات.
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

أما بالنسبة للأبجولوساكسون و خاصة الأمريكيون فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور **Howard STEVENSON** بجامعة **Harvard** يوضح بأن:

« المقاولية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات و متابعتها وتجسيدها ». تجدر الإشارة إلى أنه هناك دراسات عديدة أجريت من قبل المختصين لتحديد مفهوم المقاول و المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة حتى يكون ناجحاً مستقبلاً، و كذا عن

<sup>1</sup> Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005, P. 16.

السيرورة و الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف فكرة جديدة قابلة للتحويل و لأن تكون مشروع اقتصادي.

## 2.1. تعريف المقاول و تحديد دوافعه و مواصفاته و أنماطه

سنحاول من خلال هذا العنصر تعريف المقاول الذي يعتبر نواة المقاولية، و كذا تحديد دوافعه و مواصفاته و كذا أنماطه، التي تجعله فردا مختلفا عن بقية أفراد المجتمع.

### 1.2.1. تعريف المقاول

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، حيث تشابه في ذلك بتطور تعقد النشاط الاقتصادي. ففي فرنسا و خلال العصور الوسطى، كانت كلمة « المقاول » تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد. ثم أصبح يعني الفرد الجريء، و الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية.

خلال القرنين السادس و السابع عشر، كان يعتبر المقاول الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة، فالمصطلح لا يعبر بعد عن العمل الصناعي و لا على السوق و لا على التفاوض، بل عموما الشخص الذي يجري عقد مع الملك من أجل بناء مبنى عمومي أو الذي يضمن التموين للجيش. و باختصار كان المقاول يعتبر الفرد الذي تعاهد من خلال علاقة تعاقدية مع الحكومة من أجل أداء خدمة أو ضمان التموين بالبضائع، أين يكون فيه الخطر هو مالي، حيث أن الخطر المالي المرتبط بالمبلغ المستثمر من أجل تجسيد الأعمال المطلوبة يكون قد حدد قبل التنفيذ الفعلي للعقد. و عموما فكلمة « المقاول » تشير في القرن السابع عشر إلى « شخص يلتزم بشيء ما » أو بالإضافة إلى ذلك فرد جد نشط.

أما في القاموس العالمي للتجارة، الذي نشر بباريس عام 1723، فقد أعطى لكلمة « المقاول » و « روح المقاولة » التعريف التالي:<sup>1</sup>

**روح المقاولة:** تتكفل بنجاح الأعمال، أو مفاوضة، أو معمل، أو بناء...

**المقاول:** هو الذي يلتزم بشيء ما، نقول «مقاول معمل أو بناء» من أجل قول «معملي» أو «رئيس البنائين».

<sup>1</sup> Sophie BOUTILLIER, Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur . une analyse socio-économique, ECONOMICA, Paris, 1995, P. 08.



خلال سنة 1755 قام كل من ألمبير **Alembert** و ديدرو **Diderot** بتعريف المقاول في الموسوعة على أنه الشخص الذي يتكفل بإنجاز عمل ما.

و في ظل الثورة الصناعية، أصبح المقاول هو وسيط بين العرض و الطلب و كان نادرًا ما يعبر عن المنتج. و يمتاز بموقفه في الإقبال على القيام بعمل مخاطر، ثم أصبح في مرحلة التصنيع الحجر الأساسي للتنمية الاقتصادية، فهو ينتج و يجدد، مع الاستمرار في فكرة تقبل تحمل المخاطر.

أما في قاموس اللغة الفرنسية لإميل ليتري **Emil Littré** الذي نشر سنة 1889 عرف المقاول بأنه الذي يلتزم بشيء ما. و بالنسبة ل **Petit Robert** هناك ثلاث تعاريف لكلمة المقاول:

الأول هو نفسه الذي ورد في قاموس اللغة الفرنسية.

الثاني يرى في المقاول أنه الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل ما.

و في الأخير، و بمنظور أكثر اقتصادي، المقاول هو كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص و الذي يضع مختلف عوامل الإنتاج ( الأعوان الطبيعيين، رأس المال، العمل.. ) بهدف بيع منتجات سلعية أو خدمات. فالمقاول في الأدب الاقتصادي يقدم تحت أشكال متعددة، و محاولة لإعطاء ملخص عما سبق نستعيد التعريف الذي قدمه جوليان " **Julien** " و ماركرني " **Marchesney** " فحسب رأيهما يتكفل المقاول بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية « فالمقاول، هو الذي يتخيل الجديد، و لديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس و الصلب، الذي يجب حل المشاكل و يجب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب و العقبات، هو الذي يخلق معلومة هامة أولاً من خلال وجهة نظر اقتصادية أم لا (يجدد على مستوى المنتجات أو على المستوى المحلي، أو في سيرورة الإنتاج، أو التسويق...) أو الذي يقدم هذه المعلومة بشكل مغاير قبل الآخرين. هو الذي يجمع و يعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء قيمة للمعلومة التي يجوز عليها و محاولة ترجمتها على أرض الواقع، و بشكل فعال، وذلك بناءً على اعتبارات شخصية مثل النفوذ و الطموح و الاستقلالية و اللعبة و الربح، أو أيضا السلطة التي يمكنه ممارستها على نفسه و على الوضعية الاقتصادية ». «

و إذا كانت التعاريف التي أعطيت للمقاول مع مرور الزمن ليست جد دقيقة، فلا يبقى لنا أقل من شيء واحد ثابت يمكن الاحتفاظ به، و هو أن المقاول و تحمل المخاطر هما مرتبطان لحد كبير.

يحتاج المقاول في مرحلة أولى إلى ترك الحرية لخياله في التفكير بعيدًا عما يحيط به من تعقيدات و تسهيلات لعملية التفكير في الأهداف التي يريد تحقيقها مستقبلاً، وهذا ما قد يجعله يستعين بقائمة التدقيق "

Check-list"، وهي قائمة تتكون من عدة أسئلة يقوم الفرد المقاول بطرحها على نفسه ليتمكن من تحديد إمكانياته<sup>1</sup>.

### 2.2.1. دوافع المقاول

في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد، و الرغبة في الحرية في أداء العمل، و تأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تُمكن من تجاوز الحواجز و المصاعب، وغالباً ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة إلى كون المقاول يفضل أن يبقى حرّاً في توجيه و تسطير أهدافه و الحكم بذاته، واختيار إطار عمله و مساعدته.<sup>2</sup>

### 3.2.1. تحديد الموصفات الشخصية الأساسية للمقاول

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

1) **الطاقة والحركية:** فالطاقة و الحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.<sup>3</sup>

2) **الثقة في النفس:** تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاعلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.<sup>4</sup> فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً و إحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، فميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الأفراد عادة لا تحد من قدرتهم و حريتهم في السيطرة على الأمور،

<sup>1</sup> Robert Papin, Stratégie pour la création de l'entreprise, 09 éme édition, Dunod, Paris, 2001, P.13.

<sup>2</sup> Robert Papin, « Création d'entreprise », Cité in . Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I, édition Economica, Paris, 1989, P. 640.

<sup>3</sup> Qui est entrepreneur ? Existe t- il un profil type? Consulté dans le Site .<http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>. 13/06/2009.

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص.18.

و يعتبرون حدوث الخطأ و تحمله جزء من ضريبة الأعمال، و دافع كبير للإبداع و التطوير و إضافة قيم و خدمات جديدة للمجتمع.<sup>1</sup>

**3) القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، و التي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد الرؤية على المدى المتوسط و الطويل.

**4) القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما.

**5) تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

**6) قياس المخاطر:** ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة و عمل دائم و تقييم مستمر للنشاط.

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

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

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

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص. 11-12.

## 4.2.1. أنماط المقاول

يلاحظ تزايد الاهتمام حول دراسة المقاول ضمن الأبحاث الأكاديمية، و يعتبر آرثر كول Arthur H COLE من بين الرواد الذين اقترحوا تصنيفا للمقاولين بجامعة هارفرد سنة 1940، حيث اقترح أربعة أنماط للمقاول:

- المقاول العملي.
- المقاول المعتمد على الرياضيات.
- المقاول الذي يمتلك المعلومة.
- المقاول المتطور.

و هنا سنقوم بعرض أكثر الأنماط تداولاً في الأدبيات المقاولية، مركزين على صفاتهم و ملاحظهم.

(أ) أنماط المقاولين تبعاً لظروف الإنشاء: التقليديون، الحرفيون، و المنتهزون للفرص

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Normane SMITH خلال سنوات 1980 على مجتمع يضم منشئي المؤسسات في قطاع نشاط معين في الولايات المتحدة الأمريكية، اقترح ترتيب مشهور ليفرق بين المقاول الحرفي و المقاول المنتهز للفرص. فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عديدة و بالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، و يركز على نشاطات ذات تحديد ضعيف. أما المقاول المنتهز للفرص فيكون سنه أكبر و ذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطار أو مهندس)، أما نمو و نضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرصة تحديد (لذلك اعتبر منتهز للفرص) بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية و دعم متين من أطراف أخرى.

(ب) أنماط المقاولين تبعاً لمواصفات المسيرين و التقنيين و المدراء

يمتد هذا التصنيف من سابقه، حيث يعطي اهتمام بالغ لأسلوب إدارة الأعمال. إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج، و في هذا الإطار يسعون لتثمين مهاراتهم المهنية و حرفتهم، لذلك نجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث. أما بالنسبة للمدراء و كنتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاكه لشهادات في مجال التسيير) و/أو خبرتهم المهنية، نجدهم يركزون على طرق و أشكال تسيير الموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تدنية التكاليف، و الاقتصاد في الموارد، و الاستثمار خارج الإنتاج (مثلاً نظام المعلومات).

و الملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماماً كبيراً للمقاول، و يركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديون)، كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين

و هم التجار الذين يولون اهتماما أكبر بالمسائل المرتبطة بالسوق و التوزيع، أما المسائل الإدارية فتأتي في مستوى أقل.

### ج) أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد

يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز Miles و سناو Snow صاحبي هذا التصنيف، حيث قاما بدراسة العلاقة بين المقاولية و التجديد، و قاما بالترقية بين أربعة أنماط من المقاولين:

#### • المقاول الباحث عن التجديد

يعتبر هذا النمط أن المقاول هو مجدد بحث، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراءات الإنتاج...)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرحها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة. و يتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية (البيوتكنولوجيا مثلا)، و التي تكون فيها إمكانيات الاستثمار و التصنيع و التسويق تتجاوز القدرات الفردية، فعالبا ما تشتري هذه الأفكار و المشاريع من قبل المجمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.

#### • المقاول المجدد

يمتلك هذا النمط من المقاولين ميل كبير للسيرورة المقاولية، حيث يبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه و الاستثمار فيه و تحويله إلى مؤسسة، و يمتلك هذا الفرد درجة عالية من اليقظة للتكنولوجيا و المنافسة، و هذا ما يفترض امتلاكه ميزانية عالية تجند في البحث و التطوير، التي تضمن تنمية عملية التجديد.

#### • المقاول المتبع للتجديد

هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية و استباقية دائمة، و هو النمط السائد لدى اليابانيين و المؤسسات اليابانية. و في هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة و منتجات مختلفة، أما المتبعون فيقومون بإدخال تحسينات على مستوى التجديد، الذي قد يمس التسيير و تخفيض التكلفة، و تعتبر هذه الإستراتيجية أصعب من التجديد في ذاته، و ذات تكلفة أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pierre-André Julien, Les PME : bilan et perspectives, Economica, Paris, 1994, p.111.

## • المقاول المتفاعل مع التجديد

يتبنى هذا النمط من المقاولين إستراتيجية تنمية ناجحة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث، و يبدي لها ردود أفعال تتلاءم و الأفعال التي تحدث. و قد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالتزعزعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، و ضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

### (د) أنماط المقاولين تبعا لمنطق النشاط CAP و PIC

أقترح هذا التصنيف من طرف جوليان و ماركزني Julien et Marchesney انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث مبتغيات سوسيو اقتصادية للمقاولية و هي:<sup>1</sup>

• استمرارية المؤسسة (Pérennité): أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو أضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو لمؤسسات أخرى.

• الاستقلالية (L'indépendance): يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، و يرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.

• النمو (La croissance): و الذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة و السلطة.

و من خلال هذه العناصر الثلاثة قام الباحثين باستخلاص نمطين هامين من المقاولين، و هما:

### • الفرد الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي (PIC)

يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية. يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة، و يطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية، فيرفض إدخال شركاء أو مقرضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتنافى مع فكرة الاستقلالية المالية. و ينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلته، و يظهر بشكل في استثمارات البناء و الزراعة. كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع...).

### • الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولي (CAP)

انطلاقا من منطق تكديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا و هو منطق رأس المال، و يتعلق هذا الأمر بالأنشطة الخدمائية خاصة، و التي قد تظهر قدرة عالية على النمو و بالتالي ستكون ذات مردودية عالية، لكن و في حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة فستكون قيمة التخلي عنها شبه معدومة.

<sup>1</sup> Pierre-André Julien, Michel MARCHESNEY, Op.Cit, p.58.

و المقاول ضمن هذا النمط يبحثون عن الأنشطة ذات النمو القوي (Croissance)، فلا يولون إهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، و يتجهون نحو المشاريع المخطرة (في حين أن مقاولو نموذج PIC يحاولون تفادي الخطر)، و هم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار (Autonomie) دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي قد يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، و التي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة، مع بقائه سيد للمؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا لاستمرارية (Pérennité) مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة ما عدا في بعض الحالات الاستثنائية، و يطلق على هذا النوع من المقاولين (CAP). فالمقاول من نوع (CAP) يتموقع ضمن أنشطة متزعزعة، و متطورة و في توسع و له ميل لإخراج البعض من وظائفها، و يعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث و التطوير، و الإشهار و الاتصال و تكوين الأفراد، و يفضل الهياكل المرنة و القدرة على التكيف مع المحيط.

بعد توضيح الفرق بين المقاولية و إنشاء المؤسسات و كذا تعريف المقاول و تحديد دوافعه وأنماطه، يمكن تحديد مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعدادة و تقييمه و تنفيذه، ثم التقييم اللاحق.<sup>1</sup>

أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

- مرحلة البحث عن الفكرة.
- مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات.
- مرحلة البحث عن التمويل.
- مرحلة إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة، ثم مرحلة الانطلاق و المراقبة.

و يمكن تفصيل هذه المراحل فيما يلي:

## 2. البحث عن الفكرة

تعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد<sup>2</sup>، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن<sup>3</sup> وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

<sup>1</sup> سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص. 18.

<sup>2</sup> Les différentes étape de la création d'entreprise, Consulté dans le site .http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm, Op.Cit, 13/06/2009.

<sup>3</sup> APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site. http://www.apce.com/pid217/1-l-idee.html?espace=1&tp=1 . 13/06/2014,

## 1.2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة

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

**1) ملاحظة الحياة اليومية:** في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاض عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءًا قليلًا من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة و كل التصرفات التي يبدونها الأفراد يوميًا من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.<sup>1</sup>

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

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

## 2.2. مصادر الحصول على الفكرة

عادة ما يستعمل المقاول المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية و معرفة جيدة للسوق و التسيير و التي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، و توجد العديد من الأفكار الممكنة التجسيد، و التي يتم استقاؤها من المستهلكين و شبكات التوزيع و عملية البحث و التطوير، و يمكننا تفصيل ذلك كما يلي :

**1) المستهلكين:** بدأ اهتمام المقاولون يتجه إلى الذي ينبغي أن يكونون النقطة المحورية لفكرة المنتج أو الخدمة الجديدة الممثلة بالمستهلك. إذ يمكنهم متابعة الأفكار الملاحظة بصفة غير رسمية أو بصفة أكثر رسمية، من خلال وضع إمكانات للمستهلكين تسمح لهم بإبداء آرائهم.

**2) المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق:** ينبغي أيضا على المقاولين أن يضعوا منهجية أكثر تنظيما لمراقبة و تقييم المنتجات و الخدمات المعروضة من طرف مؤسسات أخرى سواء كانت حديثة أو قديمة، و تسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والخروج بإنشاء مؤسسة جديدة.

<sup>1</sup> Philippe Gorre, Guide de créateur d'entreprise, 13<sup>ème</sup> édition, Les presses du management, Paris, 1996, P .53.



**3) شبكات التوزيع:** يعتبر الأفراد الذين يعملون على مستوى شبكات التوزيع مصدر ممتاز للحصول على أفكار جديدة، نظرًا لقرهم من السوق، فغالبًا ما يمتلكون اقتراحات تتعلق بمنتجات جديدة، ويمكنهم أيضًا فيما بعد تسويق الأفكار الجديدة.

**4) الإدارة:** يمكن للإدارة أن تساعد على إيجاد و استغلال الأفكار الجديدة تحت شكلين. الأول هو ملفات التصريح الإداري - إدارة براءات الاختراع - التي تحوي العديد من الإمكانيات للمنتجات الجديدة.

و حتى و إن كانت براءات الاختراع في حد ذاتها لا تحمل بالضرورة منتجات جديدة للتجسيد، فيمكن من خلالها استخراج أفكار جديدة لمنتجات أكثر قابلية للتجسيد. أما بالنسبة للاتجاه الثاني، فيتمثل في المنتجات الجديدة التي يمكن أن تأتي من القوانين العمومية.

مثل القانون الأمريكي للصحة و قانون العمل الخاص بمنع الظروف الخطرة للصناعة، الأمر الذي أجبر المؤسسات على تخصيص حقيبة استعجالات أولية، و هذه الحقائق ينبغي أن تحوي معدات مختلفة ترتبط بنوع النشاط الممارس، ونتيجة لهذا القانون كانت هناك مؤسسات متواجدة من قبل أو أنشئت حديثًا توجهت لإنتاج و بيع كل أنواع حقائب الاستعجالات الأولية و من بينها شركة جديدة أنشأت في هذا المجال و هي **R&H Safety Sales**، و التي عرفت نجاحًا كبير في هذا الإطار.

**5) البحث و التطوير:** تعتبر خدمات البحث و التطوير للمقاول من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي، أو بمخبر فرد هاوي في مستودع ما، و من الطبيعي أنه غالبًا ما تكون خدمة البحث و التطوير الأكثر رسمية من أجل إنتاج أفكار جديدة لمنتجات جديدة. و من بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الحديثة ما يلي:

**1) استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم:** تتطلب عملية شراء محل تجاري قائم أو شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات أولية دقيقة جدًا و كاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، و حصول صاحب المشروع على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج جد إيجابية لأن إشعاعها سوف ينعكس على المؤسسة الجديدة.<sup>1</sup>

**2) نظام منح حق الامتياز التجاري:** هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل و إدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل نسبة مئوية من

<sup>1</sup> Ibid, P . 128

إجمالي المبيعات، وهذا ما يتيح له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، و نظام عمل تم تجربته و التأكد من فعاليته.<sup>1</sup>

### 3.2. طرق إنشاء الأفكار

لا توجد أفكارًا صحيحة و أخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتجها، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة. و غالباً ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل، فمن أجل تقييم الأفكار الجديدة، يستعين المقاول بعدة طرق. و من بين أكثرها استعمالاً، نذكر مجموعات التقارب، و العصف الذهني و التحليل من طرف مجردي المشاكل.<sup>2</sup>

#### 1) مجموعات التقارب (Groupe de Convergences)

إن مقابلات مجموعة التقارب تم استعمالها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، و هذه الطريقة تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدي (Modérateur) من خلال إجراء مناقشة مفتوحة و معمقة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، و الشخص المعدل يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد، و قد يكون ذلك بصفة مباشرة أم لا.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار و المفاهيم و توجد العديد من الإجراءات لتحليل و تقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، و بفضل هذه التقنية، أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة للمنتجات.

#### 2) العصف الذهني (Brainstorming)

إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة. فالمقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة و خلق أفكار جديدة، و الأكيد أنه هناك العديد من الأفكار التي تطرح و التي تكون غير معقولة و ليست محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكرتين قابلة للتجسيد، و عادة ما ينتج ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزاً على مجال محدد، و إذا ما استعملنا هذه الطريقة ينبغي أن نتبع أربع قواعد رئيسية هي:

<sup>1</sup> P.L.Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998, P. 321.

<sup>2</sup> Luc de Brandere, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998, P. 151.

1. لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية؛
  2. التكلم العفوي مسموح، فكلما كانت الأفكار حرة، كانت أفضل؛
  3. من الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار، لأنه كلما تحقق ذلك كلما زاد الحظ في إنشاء أفكار قابلة للتجسيد؛
  4. من المستحسن تنظيم و تحسين الأفكار، حيث أن أفكار الآخرين يمكن أن تولد فكرة جديدة و جيدة.
- إذن فالعصف الذهني يجب أن يكون عفويا و غير موجه بطريقة عمل مقيدة، فلا ينبغي أن يشارك أي خبري في أي مجال من مجالات التفكير.

### 3) التحليل من طرف مجردي المشاكل (Inventaire de problème)

يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، و يتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب. في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنف معين من المنتجات، و نطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، و الذي يتم مناقشته فيما بعد، و تكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة و مشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتوج معين، أو خلق فكرة جديدة تماما لمنتوج جديد تماما، و هذه الطريقة هي أيضا ممتازة لاختبار فكرة منتج جيد.

كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجرد و تقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

فمثلا شركة **General Foods** أطلقت منتج في شكل علب صغيرة **Céréales compacte**، و ذلك لأن العلب القديمة كانت لا تثبت على الرفوف، و هذا ما يؤثر سلبا على سلوك المستهلك.

إذن من أجل الحصول على أحسن النتائج، ينبغي أن يقدم تحليل جرد المشاكل استقطاب لأفكار جديدة لمنتجات جديدة، مع القيام بالموازاة بدراسة معمقة لتأثيرها على المستهلكين.

### 4.2. الأفكار الخاطئة و الصحيحة

لا توجد أفكارا صحيحة و أخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن

الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.<sup>1</sup>

وإيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

### 3. دراسة قابلية تجسيد الفكرة

إن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

### 1.3. دراسة السوق و البحث عن المعلومات

يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال التسويق تحت ثلاث معاني مختلفة و متكاملة هي:<sup>2</sup>

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

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها<sup>3</sup> مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:<sup>4</sup>

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي و القانوني و التكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها و تقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين و بين مختلف العلامات المتواجدة، و أيضا تطور هذه العناصر.
- التنبؤ بالطلب الكلي، و تحديد قدرات الطلب و المبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.

<sup>1</sup> Philippe Gorre, Op.Cit, P . 59.

<sup>2</sup> Landrevie Lévy Luidon, Marcator, 7 éme édition, Dalloz, Paris, 2003, P . 43.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص. 118.

<sup>4</sup> Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP . 90-91.

- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، و التعرف على دوافعهم و مواقفهم، و سلوكهم و بصفة عامة سيرورتهم في الشراء.

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة و تطورها، و مواقف و سلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات، و تحديد استراتيجيات التوزيع.

- دراسة المنافسين، و يتم ذلك من خلال التعريف بهم و تحليل استراتيجياتهم و أيضا تحليل عرضهم و نتائجهم.

- القوانين و التشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.

- طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي و الاقتصادي، الموردن العمالة، الأجور الدخل القومي و اتجاهات تطوره في المستقبل، التضخم، الانكماش، تقلبات الأسعار، مصادر التمويل... إلخ.<sup>1</sup>

و هذا ما يُمكن في الأخير من تحديد المزيج التسويقي الأمثل، و الذي يشمل العناصر الأربعة التالية:

**1) المنتج:** يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه و شكله و تعبئته و مواصفاته.

**2) السعر:** يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين أسعار ذات المنتج الخاص به أخذًا بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج و المتمثلة في:

- تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح.

- مستوى الطلب و مدى المنافسة في السوق.

- خدمات الترقية و الإشهار.

**3) الترويج:** و يسمى أيضًا هذا العامل بالاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع

مختلف المشتريين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية

( صحف، و مجلات.... و غيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية

على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات، و الخدمات المجانية.<sup>2</sup>

**4) التوزيع:** يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> علي الضلعين، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان، 2007، ص. 123.

<sup>2</sup> Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P. 66.

### 1.1.3. أنواع المعلومات التسويقية

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

**1) المعلومات الثانوية:** وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها و تحليلها و تفسيرها و نشرها عن طريق الآخرين لأغراض أخرى متنوعة قد تختلف عن غرض الدراسة الحالية<sup>1</sup>، ويتم البحث المستندي وفقاً للمراحل التالية:

1. تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها.

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

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

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

- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات و الصحف المختصة أو حصص الراديو و التلفزيون.

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

3. تحليل المعلومات المحصل عليها و البحث عن الأهم منها و وضعها في شكل وثيقة ( تقارير ) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق. لكن و رغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها تبقى غير كافية من أجل إجراء دراسة سوق شاملة، لهذا يستوجب الأمر اللجوء إلى المعلومات الأولية.

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

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

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.168.

<sup>2</sup> Daniel Caumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998, P . 22.

<sup>3</sup> Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996 , P. 49.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.168.

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

جدول(01): التقنيات الكمية و الكيفية لدراسة السوق

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

المصدر:

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

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

### 2.1.3. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق

هناك عدة أخطاء ينبغي تفاديها عند القيام بدراسة السوق، لأنها قد تؤدي إلى ظهور نتائج سلبية، ومن بينها:<sup>1</sup>

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

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

### 2.3. دراسة الجوانب المالية

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

### 1.2.3. الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من:<sup>2</sup>

- 1) مصاريف الإنشاء: و تتمثل في أتعاب المستشار القانوني، وإصدار الشهادات و الأوراق ومصاريف الإشهار الأولي، وكل المصاريف الأولية بصفة عامة.
- 2) الاستثمارات: مثل مصاريف إنشاء المحل، ومصاريف اقتناء التجهيزات (آلات ، ومعدات النقل..).

<sup>1</sup> Christine Panon-Mandet, La Création et la reprise d'une entreprise hôtelière et touristique, Ellips, Paris, 1998, P . 13.

<sup>2</sup> Trouver des financements, Consulté dans le Site . [Http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html](http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html), 11/04/2004.



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

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

### 2.2.3. مصادر التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

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

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

2) التمويل الخارجي: لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، و لكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، و يتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية للمقاول في التصرف في سلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير وعد بأن نفس السلع أو سلع مثيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة و الخطر السائد<sup>2</sup>، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:<sup>3</sup>

- حجم الأموال المطلوبة.

- المردودية.

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

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

<sup>1</sup> Institut du développement Marseille, Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Harmattan Edition, Paris, 1995, P . 35.

<sup>2</sup> Farouk Bouyakoub, L'entreprise et le financement bancaire , Casbah Edition, Alger, 2000, P . 17.

<sup>3</sup> Hervé Hutin, Tout la finance de l'entreprise, 2ème édition, Les Editions d'Organisation ,Paris, 2002, P .

## جدول (02): مصادر التمويل الخارجية

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

المصدر:

- Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- Blandine Leperche, « La nouvelle odyssee du capitalisme » Cité in : Problème économique , La documentation française, N° 2704 – 2705, Mercredi 14–21 Mars 2001.

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

### 3.3. إعداد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة ( رافعة رأس المال الضروري )، أي أن مخطط الأعمال

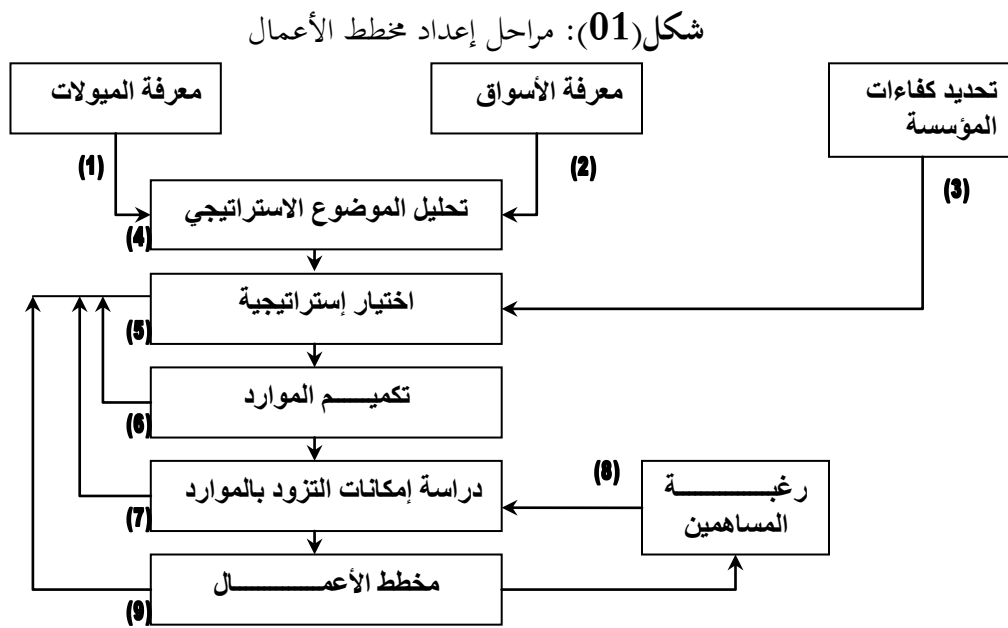
يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام و ثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين<sup>1</sup>.

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

### 1.3.3. مراحل إعداد مخطط الأعمال

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

الشكل الموالي:



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

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

<sup>1</sup> Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, P . 164.

### 2.3.3. مكونات مخطط الأعمال

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

- 1) **ملخص و هدف المخطط:** ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، و أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال و مردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، و إن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.<sup>1</sup>
- 2) **مواصفات المؤسسة:** و تتمثل فيما يلي:

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

#### 3) و صف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

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

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

- تقسيم السوق الحالي ( منتج/ مستهلك، ومنتج / مؤسسة).
- المنافسة و المحيط بشكل عام ( المنافسين المباشرين، و السياسات الاقتصادية...).
- الموردين ( عددهم، وموقعهم، و نقاط قوتهم و ضعفهم...).

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

- قنوات التوزيع ( بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).
- سياسة السعر ( هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...).
- إستراتيجية التسويق ( المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، و سبل ترقية، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

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

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

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية و التجارية.
  - المردودية المتوقعة.
  - رقم الأعمال و حسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
  - الميزانية الافتتاحية الشاملة و المفصلة للأصول و الخصوم و التي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، و التراخيص، و الإشهار... وغيرها.
  - التدفقات النقدية المتوقعة و التي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.
- 7) إدارة الموارد البشرية:** و يتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، و تحديد العلاقة بينها، و طرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، و الاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية و الخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

\* يستعمل مخطط غانت الزمني أيضا بالنسبة لوظيفة التسويق، و الموارد البشرية، و أيضا لإعداد المخطط الزمني العام.

<sup>1</sup> Emanuel Monod, La méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P . 71.

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

• **الأهداف:** و هنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها، اوعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، و مساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني ( معدل النمو و التشغيل، و المنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.<sup>2</sup>

• **نوع الإستراتيجيات المتبعة:** و الأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات و التي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، والتنويع، والقيادة بالتكلفة والتمايز... إلخ.<sup>3</sup>

• **طرق تحقيق الإستراتيجيات:** فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك.

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

- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة و التي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، و لتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

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

### 4.3. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة

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

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 41.

<sup>2</sup> Emanuel Monod, Op.Cit, P . 42.

<sup>3</sup> Jack Quibel, Op.Cit, P . AG1030-5.

### 1.4.3. حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة

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

جدول(03): الالتزامات الناتجة عن إنشاء أو تعديل أو حل الشركة

مراحل حياة المؤسسة	الضرائب و الرسوم الناتجة
مرحلة الإنشاء	الحصص الخالصة و البيسطة
	الحصص لقاء عوض
تعديلات في عقد الشركة	زيادة رأس المال
	تخفيض رأس المال
	تغيير الشكل القانوني
حل الشركة	تخضع عملية حل الشركة إلى حقوق ثابتة تقدر بـ3000 دج.

#### المصدر:

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

### 2.4.3. الضريبة على أرباح الشركات

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

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

### ● شركات المساهمة: وتتميز بما يلي:

- تجزئة رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و القابلة للتداول.
- لا يتحمل الشركاء المسؤولية إلا في حدود ما قدموه من رأس المال، فلا يكتسب الشركاء صفة التاجر.

- يبلغ الحد الأدنى للشركاء سبعة.<sup>1</sup>

- يبلغ رأس مال الشركة خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل في حالة التأسيس المتتابع عن طريق اللجوء العلني للادخار، و مليون دينار جزائري في حالة التأسيس الفوري.<sup>2</sup>

- تسمى الشركة باسم تجاري و يكون متبوع أو مسبوق بذكر شكلها و مبلغ رأسمالها، كما يجوز إدراج اسم أحد الشركاء أو أكثر في تسميتها.<sup>3</sup>

- تحل بقرار من الجمعية العامة غير العادية قبل حلول آجالها، أو بحكم من المحكمة أو خفض عدد المساهمين إلى أقل من الحد الأدنى القانوني، أو خفض رأس مالها إلى أقل من الربع.<sup>4</sup>

● **شركة التوصية بالأسهم:** تتميز بتقسيم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول وتضم نوعان من الشركاء،<sup>5</sup> شركاء متضامنون لهم صفة التاجر و مسؤولون بصفة دائمة عن ديون الشركة، و آخرون موصون و لهم صفة المساهمين فقط، و لا يقل عددهم عن الثلاثة، كما لا يتم ذكر أسمائهم في تسمية الشركة، و يتحملون الخسائر في حدود الحصص التي ساهموا بها فقط.

### ● الشركات ذات المسؤولية المحدودة: و لها الخصائص التالية:

- تتكون من شركاء لا يتمتعون بصفة التاجر، فلا يتحملوا ديون الشركة إلا في حدود ما قدموه من حصص، و هذا ما يجعلها تشبه شركات المساهمة مع تميزها عنها بالاعتبار الشخصي السائد بين الشركاء.

- يتحدد الحد الأدنى لرأس مال الشركة بـ **100.000 دج**، ينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها **1000 دج**، و إذا أصبح رأس مالها أقل من الحد الأدنى القانوني فيجب أن تقوم الشركة خلال سنة برفعه إلى الحد القانوني، أو أن تتحول إلى شركة ذات طابع آخر.

<sup>1</sup> المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>2</sup> المادة 594 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>3</sup> المادة 593 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>4</sup> المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>5</sup> المادة 715 ثالثا من القانون التجاري الجزائري.



- لا تكون الحصص ممثلة في سندات قابلة للتداول، فلا يجوز إحالة حصص الشركاء إلى أشخاص أجنب، و لكن يمكن إحالتها و انتقالها إلى الورثة بكل حرية.
- يمكن أن تكون الحصص عينية أو نقدية، ولا يجوز أن تقدم في شكل عمل.
- يبلغ الحد الأدنى للشركاء شريكين، أما الحد الأقصى فيبلغ عشرين شريكاً، وفي حالة ما إذا تعدى عدد الشركاء عشرون شريكاً فيجب إرجاعه إلى الحد الأقصى، كما يجوز تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص وحيد، وتسمى في هذه الحالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة.<sup>1</sup>

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

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

### ● شركات التضامن: و تتميز بما يلي:<sup>3</sup>

- تنشأ بموجب عقد رسمي يتم نشره في جريدة محلية و جريدة الإعلانات القانونية.
- يتمتع الشريك بأهلية ممارسة الأعمال التجارية وهي تسعة عشر ( 19 ) سنة كاملة، و أن لا يكون قي حالة إفلاس أو منع من ممارسة التجارة.
- يكتسب الشركاء صفة التاجر، وغالبا ما ينتمون إلى أفراد العائلة الواحدة.
- يكون الشركاء مسؤولين مسؤولية غير محدودة و بالتضامن عن ديون الشركة.
- يبلغ الحد الأدنى للشركاء اثنين ( 02 )، وليس هناك حد أقصى.
- لا يجوز تمثيل الحصص في سندات قابلة للتداول، كما لا يجوز تقديم حصص في شكل عمل إلا إذا كان العمل تقنيًا.

<sup>1</sup> المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>2</sup> المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>3</sup> ارجع للمواد من 551 إلى غاية 563 من القانون التجاري الجزائري.

- تدار الشركة من طرف مدير أو عدة مدراء، و يمكن أن يتم اختيارهم من خارج الشركة، ويعينون في القانون الأساسي و يسمون مدراء غير اتفاقيين، ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون المدير شريك، و هنا نميز بين:

1. المدير القانوني: تثبت للشريك صفة المدير في حالة عدم تعيين القانون الأساسي للمدير، وفي هذه الحالة يعتبر كافة الشركاء مدراء للشركة.

2. المدير الاتفاقي: إذا كان المدير شريكاً، وعين في القانون الأساسي فإنه يتم تعيينه مسيراً بمقتضى اتفاق الشركاء.

- تحل الشركة عند توافر الحالات التالية:

1. عزل المدير الشريك: إذا كان جميع الشركاء مديرين سواء كان المدير قانوني أو اتفاقي فلا

يجوز عزل أحدهم من مهامه إلا باجتماع للأعضاء الشركاء الآخرين ويترتب عن هذا العزل انحلال الشركة ما لم ينص على غير ذلك في القانون الأساسي.

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

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

#### ● شركات التوصية البسيطة: و تتمتع بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تتكون شركة التوصية البسيطة من شركاء متضامنون وهم الذين يعتبرون شركاء حقيقيين وشركاء موصون ولا يسألون إلا في حدود ما قدموه من حصص للشركة.

- لا يتمتع الشريك الموصي كالشريك المتضامن بصفة التاجر، ولذلك لا يخضع للالتزامات المترتبة عن هذه الصفة.

- تحل الشركة في حالة وفاة شريك متضامن أو انسحابه، ولا يترتب هذا الأثر عند وفاة الشريك الموصي، أما إذا توفي شريك متضامن، وكان هذا الأخير هو الوحيد في الشركة فتحل الشركة أو تحول إلى شركة أخرى خلال السنة.

#### ● شركة المحاصة: و تتميز بما يلي:<sup>2</sup>

- أنها شركة خفية لا تظهر للغير، وليس لديها شخصية معنوية.

- يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة و شكلها و نسبتها.

<sup>1</sup> المادة 563 من القانون التجاري الجزائري.

<sup>2</sup> المادة 795 من القانون التجاري الجزائري.

- يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي، ويكون ملزمًا لوحده، وحتى في حالة كشفه عن رأس مال الآخرين و دون موافقتهم.

- لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء في شكل سندات قابلة للتداول.

نشير إلى أن الضريبة على الربح الصافي يتم حسابها على أساس الربح الصافي الذي يمثل الفرق بين الإيرادات و التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل ممارسة نشاطها و تحقيق نتائجها.

### 3.4.3. الرسوم و الضرائب ذات الطابع المهني

تكون الشركة مطالبة بدفع ضرائب و رسوم ذات طابع مهني كالرسم على النشاط المهني (TAP) الذي يُفرض عليها عندما تمارس نشاطًا يدر رقم أعمال، والرسم العقاري (TF) الذي يُفرض على الأملاك المبنية و غير المبنية، والرسم على النشاط المهني (TAP).

و تلعب المؤسسة أيضًا دور المحصل للرسم على القيمة المضافة (TVA)، و ذلك اعتمادًا على آلية الحسم، فأى مؤسسة مطالبة بدفع هذا الرسم مهما كان شكلها القانوني.<sup>1</sup>

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

### 5.3. مرحلة الانطلاق و المراقبة

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

كما يقوم بالتأكد من أنه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذين يملكون الكفاءات اللازمة، و أنه قام بوضع سلم الأجور المناسب، كما يعمل على توفير ظروف جيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات

<sup>1</sup> Direction générale des impôts.

حسنة مع الموردين و المقرضين و المستثمرين و ممثلي الدولة و الهيئات المحلية و خاصة الزبائن<sup>1</sup>، و مبدئيًا يمكن اعتبار المشروع ناجحًا إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير، و كان مستوى الأداء جيد، و توفرت درجة عالية من الحماية، و التكاليف معقولة، و أن يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقة كلفة/خدمة أو منتج.<sup>2</sup>

و بالتالي يبقى على المقاول تحديد الإستراتيجية العامة لمؤسسته التي تضمن استمرار نشاطها.

#### 4 . المحيط و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة

يلعب المحيط دورًا هامًا في التأثير على عمل المؤسسة، و بالتالي على إستراتيجيتها العامة، و يعتبر الفشل في التكيف معه أحد الأسباب الأساسية لفشلها، لهذا سنتطرق في هذا العنصر إلى المحيط و مختلف مكوناته، و تأثيره على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة.

#### 1.4 . محيط المؤسسة الاقتصادية

يمكن النظر إلى المحيط من زاوية العناصر الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على أدائها، و تتمثل هذه العناصر في أسواق المؤسسة، و الجو السياسي و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية<sup>3</sup>، و بالتالي يمكن تقسيم عناصر المحيط و خصائصه كما يلي:

#### 1.1.4 . مكونات المحيط

تنقسم العناصر الخارجية المؤثرة على الخيارات و التصرفات الإستراتيجية إلى:

1) **البيئة العامة:** و تشمل كل العوامل التي تبقى خارج إطار المؤسسة، و نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- **التكنولوجيا:** تعرّف التكنولوجيا بأنها « مجموعة من المعارف و الإمكانيات و المهارات المنظمة من أجل رفع كفاءة الإنتاج<sup>5</sup>»، فالتغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة تمثل أحد الأبعاد الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية، لأن الفشل في التوقع والاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفًا للغاية.

<sup>1</sup> Pierre.G Bergeron, La gestion Dynamique, 3ème édition, Gaétan morin éditeur, Bibliothèque national du Canada, Montréal, 2001, PP . 794-795 .

<sup>2</sup> Henri-Pierre Maders, Etienne Clet, Comment manager un projet, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P . 100.

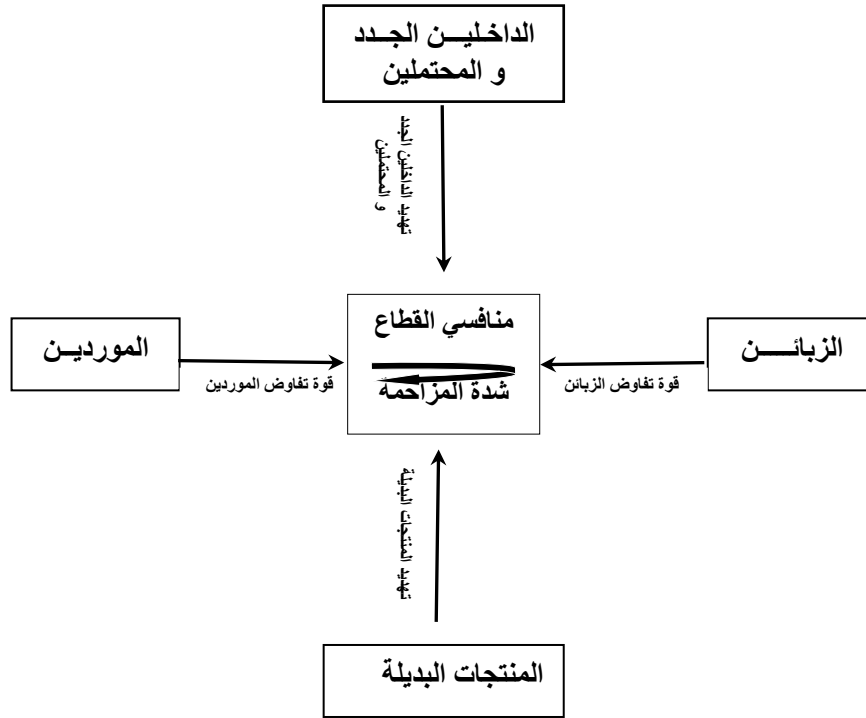
<sup>3</sup> Olivier Torrès – Blay, Economie d'entreprise, Economica, Paris, 2000, P . 84.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص. 149.

<sup>5</sup> Christian Marmus, Politique générale, Economica, Paris, 1992, P . 342.

- **الحكومة:** إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيودًا استراتيجيًا أو تبرز فرصة إستراتيجية، ومن بينها الإعفاءات و التخفيضات الضريبية التي تقدمها الحكومات للمؤسسات الصغيرة.
  - **الديموغرافية:** ومن بينها عوامل السن، و الدخل، و التعليم، و الموقع الجغرافي، والديانة...إلخ.
- (2) **بيئة الصناعة:** يعرف بوتر "M.Porter" الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات بديلة، و حسب رأيه هناك خمس قوى خارجية تحدد مردودية القطاع و التي تؤثر على الأسعار و التكاليف و الاستثمارات، والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:

شكل ( 02 ): نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بوتر



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

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

- **الزبائن:** تؤثر قوة الزبائن على الأسعار المطبقة من طرف المؤسسات و أيضا على التكاليف والاستثمارات، لهذا فدراسة الزبائن لا تكتف المؤسسة بالتأكد من تواجدهم على مستوى السوق فحسب بل يجب أيضاً تحديد:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, P . 16.

- الكميات المشتراة.

- تكلفة التبديل.

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

● **منافسي القطاع:** إن تحليل الطلب ليس له أي معنى إذا لم نتجه إلى عرض المنافسين، ولهذا يجب على صاحب المشروع أن يدرس منتوجاتهم و حصصهم السوقية، و نقاط قوتهم و ضعفهم وإستراتيجيتهم، و هذه الدراسة تسمح بدراسة الأسعار و التكاليف و مواصفات منتوجه و محاولة التميز به<sup>1</sup>.

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

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

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

و تحليل الصناعة يهدف عموماً إلى:

- تحديد الحجم الحالي و المتوقع لهذه الصناعة.

- تحيد نظم التوزيع.

- تحديد الاتجاهات و التطورات التي تحدث فيها.

- تحديد درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج.

---

<sup>1</sup> J.P.Benadet, A.Bouchez, Précis de marketing, Nathan, Paris, 2002, P . 18.

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

#### 2.1.4. خصائص المحيط الخارجي

يمكن أن يكون المحيط بسيط و مستقر، ومتجانس و عدائي، أو العكس، وهذه هي أهم الخصائص التي قد يتميز بها المحيط، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:<sup>1</sup>

1) **درجة بساطة المحيط:** كل مؤسسة يمكن أن تتموقع على مستوى سلم من القيم آخذة بعين الاعتبار درجة بساطة المحيط، و لهذا يمكن استخلاص حالتين:

- حالة بساطة المحيط، وهذا ما يجعله سهل، وبالتالي يشجع التركيز.

- أن يكون المحيط في حالة تعقيد، وهذا يتطلب متغيرات و كفاءات كبيرة من أجل التحكم فيه، وبالتالي وجود أفراد أكفاء من أجل تنمية اللاتركيز.

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

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

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

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

<sup>1</sup> Olivier Torrès – Blay, Op.Cit, P . 85.

## 2.4. مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة

هناك ثلاثة أقسام من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة، و تتمثل في مخاطر الأعمال، والمخاطر المالية، و المخاطر المرتبطة بالمبادر في حد ذاته.<sup>1</sup>

### 1.2.4. مخاطر الأعمال

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

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

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

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

### 2.2.4. المخاطر المتعلقة بالمقاوم

يلعب المقاوم دورًا محوريًا داخل المؤسسة الصغيرة، و هو لا يهدف إلى تعظيم الثروة و تحقيق أكبر مردودية فقط مثلما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، بل له أهداف غير مادية مثل المحافظة على استقلاليتته و ضمان العمل، أو أن يكون معروفًا على مستوى وسطه.

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

<sup>1</sup> Robert Beaudin, José Pierre, « Financement de l'innovation dans les PME . une recension récente de la littérature », Observatoire économique du Canada, Institut de recherche sur les PME, Université du Canada , Montréal , Octobre 1999 , P . 17.



والاستمرار. و من جهة أخرى يرتبط الخطر بالمواصفات الشخصية للمبادر في حد ذاته، و موقفه تجاه الخطر<sup>1</sup>، و كذلك في أنه غالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يطلع بمسؤولية المهام مثل الإنتاج والإدارة و التمويل و التسويق، و هي عمليات تتوزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص.<sup>2</sup>

#### 3.2.4. المخاطر المالية

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

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

و عموماً تمثل الفوائد أعباء ثابتة يستوجب سدادها بغض النظر عن نتيجة الأعمال التي يحققها المشروع، كما أن أصل القرض له تاريخ سداد معين مما يتطلب عناية بها من طرف إدارة المؤسسة دون أن يؤدي إلى مشاكل متعلقة بالسيولة.<sup>3</sup>

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

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

<sup>1</sup> Ibid, P . 18.

<sup>2</sup> جانل سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997، ص. 114.

<sup>3</sup> محمود صبح، رأس المال العامل و تمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999، ص. 228.

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

و تعتبر المؤسسة إذن ثمرة تفكير جدي و مسار طويل يمر من خلاله الشخص المقاول بدراسة لإمكاناته التي تؤهله لأن يجد فكرة، فيصبح بذلك صاحب فكرة. وإيجاد فكرة أمر يفرض عليه دراسة مكثفة و دقيقة للسوق و مصادر التمويل و معرفة و لو بسيطة للجوانب القانونية لأن يصبح صاحب مشروع، وبعدها يقوم بتحويل ذلك المشروع إلى مؤسسة حقيقية تنطلق فيما بعد في أداء نشاطها، ثم البحث من بين الخيارات الإستراتيجية المتواجدة عن الأنسب منها في ظل المحيط السائد، والتمكن من تجاوز كل المخاطر التي تحيط به.

## الفصل الثاني: آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

من خلال ما تم ذكره في الفصل الأول تبين لنا مدى التعقيدات و الصعوبات و المخاطر التي تواجهه المقاول خلال مراحل إنشاء مؤسسته، و كذلك تلك التي تواجهه في المراحل الأولى من بداية نشاطها، إذ أن هشاشة المؤسسة الصغيرة و عدم قدرتها على مواجهة حدة المنافسة الدولية استدعى تطوير عدد كبير من أنظمة الدعم، و التي تهدف أساساً إلى مرافقة صاحب المؤسسة، حتى يتمكن من تجاوز تلك التعقيدات. ففي الجزائر جاءت مع نهاية الثمانينات قوانين عديدة تشجع على الخوصصة والعمل الحر، و من بينها قوانين الاستثمار و القروض المصغرة... و غيرها، و هذا ما نتج عنه ظهور العديد من الهيئات التي تدعم عملية إنشاء المؤسسات و لا سيما الصغيرة منها، و من بينها نذكر ما يلي: إن عملية الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق استوجبت البحث عن سبل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها حتى تتمكن من أداء دورها في التنمية، ولما هذه المؤسسات من أهمية بالغة في الاقتصاديات المعاصرة، اتخذت الجزائر العديد من الآليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تنمية هذا القطاع، ففي هذا الإطار نجد استحداث جملة من الأجهزة المرافقة لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل على المستوى الوطني من جهة، و بذل بعض الجهود من طرف الدولة الجزائرية كبناء شراكات أجنبية تهدف إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة أخرى، في حين لم ينتبه إلى بعث روح المقاومية والمقاومية وسط المجتمع إلا مؤخراً. لكن إجمالاً كانت كل السياسات والاستراتيجيات التي هدفت إلى تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تهدف ضمناً إلى تشجيع روح المقاومية. و تكمن مختلف آليات دعم و تنمية المقاومية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في:

- آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- آليات دعم الحصول على تمويل.

- آليات أخرى لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 1. آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و نجد في هذا الإطار ما يلي:

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

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي،<sup>1</sup> أنشئت بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، في

<sup>1</sup> المادة الأولى، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص.08.

شكل شباك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن يُحوّل للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و تسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، و التي قد تكون في شكل:

- إنشاء مؤسسات جديدة.

- توسيع قدرات الإنتاج.

- إعادة تأهيل و هيكله المؤسسات.

- المساهمة في رأسمال الشركة.

- المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية.

**1) مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:** لا يقتصر دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على دعم

إنشاء المؤسسات الصغيرة فقط و لا على الاستثمارات المحلية، بل يشمل كل أنواع الاستثمارات، و لهذا

نجد لهذه الوكالة عدة مهام يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان ترقية و تطوير و متابعة الاستثمارات الأجنبية و المحلية.

- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين المقيمين و غير المقيمين الذين يرغبون في إقامة المشاريع.

- تسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات الجديدة، و تنفيذ المشاريع من خلال الشباك الوحيد.

- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمارات.

- تسيير صندوق دعم الاستثمار.

- تسيير المحفظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار.

- المساهمة في تنمية و ترقية الفضاءات و الأشكال الجديدة للاستثمارات داخل الاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

**2) مزايا الاستثمار من خلال جهاز الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:** يستفيد المستثمر في إطار

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من المزايا التالية:<sup>3</sup>

- تخفيض الرسوم الجمركية المطبقة على التجهيزات المستوردة و التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار.

- الإعفاء من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروض على السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في تجسيد المشروع.

- تخفيض الرسوم العقارية.

<sup>1</sup> المادة الثالثة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص.08.

<sup>2</sup> المادة الخامسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص.09.

<sup>3</sup> Ahmed Chehit, Guide de l'investissement et de l'investisseur, Grand Alger livres, Alger, 2004, pp.41-42.

- تطبيق حقوق ثابتة فيما يخص التسجيل بمعدل مخفض 2 %، بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة و رفع رأس المال.
- أخذ الدولة على عاتقها التسديد الجزئي أو الكامل لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الاستثمارات. كما تستفيد المؤسسات المنشأة في إطار هذا الجهاز، و على مدى عشرة (10) سنوات من المزايا التالية:<sup>1</sup>
- الإعفاء من تسديد الضرائب على أرباح الشركات، و الضريبة على الدخل الإجمالي.
- الإعفاء من تسديد الرسوم العقارية.
- منح امتيازات إضافية تهدف إلى تحسين و/أو تسهيل الاستثمار مثل ترحيل الخسائر و أقساط الاهتلاك.

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

أنشئت هذه الوكالة في إطار الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية، من أجل إعطاء دور أكبر لهذه الوكالة في مجال المساهمة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، فلقد تم إنشاء الوكالة الوطنية للقرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2004.<sup>2</sup>

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

### • القرض البنكي

يستفيد المستثمر في إطار الوكالة الوطنية للقرض المصغر من نمطين من التمويل، يتمثل النمط الأول في منح قرض لتمويل شراء مواد أولية، حيث يبلغ الحد الأقصى للقرض الممنوح في إطار قانون القرض المصغر 1.000.000 دج أما في ولايات الجنوب فقد يصل إلى 25.000.000 أما التمويل الثاني فيختص بالاستثمارات في شكل تمويل ثلاثي، حيث تبلغ نسبة مساهمة المقاول 1% من حجم الاستثمار.

تتكفل الوكالة بتمويل 29% من قيمة المشروع، أما النسبة المتبقية و التي تبلغ 70% فتمول من طرف البنك، و تتراوح آجال التسديد ما بين سنة إلى خمس سنوات.<sup>3</sup> يضمن الحصول على القرض البنكي من طرف الهيئات البنكية، بعد ما تم إمضاء عقد بين ADS و الخزينة العامة فيما يخص الإعفاء من تسديد الفوائد المطبقة. لكي يحصل صاحب المشروع على القرض البنكي ينبغي أن يسجل طلب لدى البنك يكون مرفقًا بملف إداري بسيط، و فواتير أولية للتجهيزات التي تدخل في إطار المشروع

<sup>1</sup> Ministère de la PME et entreprise artisanat, Acte des assies nationales de la PME, Alger, Janvier 2004, p. 285.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05 الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004، ص.08.

<sup>3</sup> المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادر بتاريخ 25 جانفي سنة 2004، ص.13-14.

الاستثماري إضافة إلى شهادات التأكيد من طرف ADS. كما يتم التأمين عن خطر عدم القدرة على تسديد القرض المصغر من طرف صندوق خاص يعرف بصندوق ضمان القروض المصغرة (FGRMC) و الذي يتواجد على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC).

### • الإعفاء من تسديد الفوائد

يعفى القرض المصغر من تسديد الفوائد بنسبة 100%، و التي يتم تسديدها من طرف خزانة الدولة، و يتكفل البنك بدراسة وضعيات التسديد و السحب و استحقاقات الفائدة لحساب وكالة القرض المصغر في كل ثلاثي، لتقوم فيما بعد هذه الوكالة بتحويل تلك الوضعيات إلى الخزانة العمومية حتى يتسنى لهذه الأخيرة القيام بعملية السداد.

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

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، و يساهم الصندوق في نطاق مهامه و بالاتصال مع المؤسسات المالية و الصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير و إحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه، و ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل و الأجور و تشخيص مجالات التشغيل و مكانه.

- التكفل بالدراسات التقنو- اقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم.

- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل.

و نلاحظ أن مهمة هذا الجهاز في مجال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة كانت جزئية و ليست مستهدفة، لكن و مع بداية سنة 2004 جاءت تعديلات جديدة، عملت الجهات المعنية من خلالها على ترقية أكبر لهذا الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 40 سنة<sup>2</sup>، و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 03 جانفي 2004 المتمم و المعدل للمرسوم التنفيذي السابق.

<sup>1</sup> المادة 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44 الصادر بتاريخ 07 جويلية سنة 1994، ص ص. 06-07.

<sup>2</sup> المادة الأولى، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03 الصادر بتاريخ 11 جانفي سنة 2004، ص. 06.

1) مزايا الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: يستفيد من هذا الصندوق الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة يتمحور مسعى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عبر مراكز دعم العمل الحر فيما يلي:

- تمكين المبادرون من التقييم الذاتي لأنفسهم و لقدراتهم في العمل، حتى يتسنى لهم تقرير الانسحاب أو الاستمرار.

- في حالة الاستمرار يتكفل الصندوق بمرافقة صاحب المشروع من خلال القيام بما يلي:

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

جدول(04): مستوى الاستثمارات و الإعانات حسب CNAC

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

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

و لا يتوقف منح المزايا المالية عند هذا الحد، حيث يستفيد المشروع المنجز في إطار هذا الجهاز من تخفيضات في معدل الفائدة المطبق على القروض الممنوحة من طرف البنوك و المؤسسات المالية بنسبة 100% وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-254 المؤرخ في 02 جويلية المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 الذي يحدد شروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) سنة و خمسين (50) سنة و مستوياتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المادة 01، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 35 الصادر بتاريخ 07 جويلية 2013، ص.14.

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

#### 4.1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أحد هياكل المرافقة التي تسهم في دعم إنشاء و ترقية المؤسسة الصغيرة، فقد ظهرت كبديل عن التعاونيات الشبانية التي نشأت في أوائل التسعينيات (1990) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 90 - 143 المؤرخ في 22 ماي 1990<sup>1</sup>، و التي جاءت بمنظور اشتراكي، حيث كانت تشترط وجود ثلاث شركاء فأكثر من أجل إنشاء مؤسسة صغيرة، إضافة إلى أن فكرة المشروع كانت تقترح من طرف هذه التعاونيات في حد ذاتها، كما كانت لا تشترط وجود مساهمة شخصية في إعداد التركيبة المالية، و مع مرور الوقت لوحظ نوع من الفشل لهذا المشروع مما دفع بالجهات المعنية إلى البحث عن البديل خلص إلى ظهور ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996<sup>2</sup>، و الذي جاء في شكل قوانين تنظم إطار عمل الوكالة.

و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.<sup>3</sup> و تسير من طرف مجلس التوجيه<sup>4</sup>، و يتولى المدير العام أمانة مجلس التوجيه، و تدرا من طرف مدير عام يُعين وفقا لمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتشغيل، و تنتهي مهامه بنفس الشكل.<sup>5</sup> كما تشرف عليها لجنة مراقبة تتكون من ثلاثة أعضاء، يعينهم مجلس التوجيه التي تقوم بممارسة الرقابة اللاحقة لتطبيق قراراتها.

#### 1) مهام الوكالة

تتم الوكالة بمرافقة و تمويل الشباب الذين يتراوح سنهم بين 18 و 35 سنة، مع إمكانية التمديد إلى أربعون (40) سنة، في حالة كون المالك هو المسير و يتعهد بخلق ثلاثة (03) مناصب عمل، كما تتولى هذه الهيئة و بالاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية القيام بالمهام التالية:<sup>6</sup>

- تدعيم و تقديم الاستشارة، و مرافقة الشباب حاملي المشاريع عند قيامهم بتطبيق مشاريعهم.
- تقديم الإعانات المالية و الشبه مالية للشباب.

<sup>1</sup> المادة 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 21 الصادر بتاريخ 23 ماي 1990، ص. 07.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص. 12.

<sup>3</sup> المواد 02، و 03 و 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص. 12.

<sup>4</sup> المادة 09، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54 الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص. 07.

<sup>5</sup> المادة 22، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص. 15.

<sup>6</sup> المادة 06، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54 الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص. 06-07.



- تزويد الشباب المستثمر بمختلف المعلومات حول الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لتشغيل الشباب، و بكافة الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تشجيع كل الأشكال الأخرى من الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.
- منح تمويل للمشاريع المقبولة، من خلال مستويين فقط من الاستثمار، حيث يبلغ الحد الأقصى للمستوى الأول 2.000.000 دج، و تتوزع تبعاً للجدول التالي:

**جدول(05): المستوى الأول للاستثمار على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**

قرض بدون فائدة ( إعانة الوكالة )	المساهمة الشخصية للمقاول	القرض البنكي دون فائدة <sup>1</sup>
% 25	% 05	% 70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

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

**جدول(06): المستوى الثاني للاستثمار على مستوى ANSEJ**

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

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

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

و نلاحظ أن مستويات الهيكل المالي وفقاً لتعديلات 2003، جاءت أساساً لترفع من قيمة الاستثمار و أيضاً لتخفيض نسبة المساهمة الشخصية نظراً للحاجات التي لوحظت خلال تمويل المشاريع و التي كانت تشكل أحد أهم العقبات للمقاولين، و بالتالي تخفيف العبء على الشباب المستثمرين و لاسيما أنهم بطلين. هذا و تتم مرافقة المقاول من طرف الوكالة من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 13- 253 المؤرخ في 02 جويلية 2013 المعدل للمرسوم للتنفيذي رقم 03- 290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع و إلغاء الفوائد البنكية المفروضة على القروض الممنوحة للقروض الاستثمارية.

- وضع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، و التي ترتبط بنشاط المشروع.
- إحداث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصادياً.
- تقديم الاستشارة و المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي و رصد القروض.
- إقامة علاقات مستمرة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشروع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها.
- تنظيم برامج تدريب لتكوين الشباب ذوي المشاريع في تقنيات التسيير، و التي يتم إعدادها بالتعاون مع الهياكل التكوينية.

كما أدرجت الحكومة مهمة أخرى للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تتمثل في استثمار التوسيع في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة التي تم إنشاؤها بدعم من طرف جهاز الوكالة، بعد استيفاء مرحلة استغلال استثمار الإنشاء. و أضيفت هذه المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر سنة 2003<sup>1</sup>، أما مراحل استثمار التوسيع و دراسة الملف، فهي لا تختلف كثيرا عن مراحل الإنشاء.

## 5.1. مشاتل المؤسسات

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

### 1) تعريف مشاتل المؤسسات تبعاً للنظام الجزائري

تعرف مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، و تكون في أحد الأشكال التالية:<sup>2</sup>

- 1) المحضنة: و هي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- 2) ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة و المهن الحرفية.
- 3) نزل المؤسسات: و يتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث.

### 2) أهداف مشاتل المؤسسات

تهتم مشاتل المؤسسات بتحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- تطوير التأزر مع المحيط المؤسسي.

<sup>1</sup> المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر سنة 2003، ص.11.

<sup>2</sup> المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص. 13.

<sup>3</sup> المادة 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص.13.

- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع ظهور المشاريع المحددة و المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة.
- ضمان استمرارية مرافقة المؤسسات الجديدة.
- العمل على أن تصبح المؤسسات الجديدة في المدى المتوسط عاملاً استراتيجياً لتحقيق التنمية الاقتصادية في مكان تواجدها.

## 2) مهام مشاتل المؤسسات

- تتكفل مشاتل المؤسسات في إطار الأهداف المحددة سابقاً بما يأتي:<sup>1</sup>
- استقبال و استضافة و مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة و كذلك أصحاب المشاريع.
  - تسيير و إيجار المحلات لفائدة المقاولين.
  - تقديم الخدمات الملحققة.
  - تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط.
- و لتدعيم عمل هذه الهيئة، أقر المشرع إنشاء هيئة أخرى مساعدة تتمثل في مراكز التسهيل، و التي يمكن توضيح دورها و مهامها في العنصر الموالي.

### 6.1. مراكز التسهيل

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

#### 1) تعريف مراكز تسهيل المؤسسات

مراكز التسهيل هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية و تتمتع بالاستقلال المالي.<sup>2</sup>

#### 2) أهداف مراكز التسهيل

تتوخى هذه المراكز تحقيق الأهداف التالية:

- وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات و المبادرين.
- تطوير ثقافة المبادرة.
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات و توسيعها و استردادها.

<sup>1</sup> المواد من 05 إلى 08، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص. 13.

<sup>2</sup> المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص. 18.

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

### 3) مهام مراكز التسهيل

تتولى مراكز التسهيل أداء المهام التالية:<sup>1</sup>

- دراسة و متابعة الملفات المقدمة من طرف أصحاب المشاريع، و تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية من خلال العمل على توجيههم تبعاً لمسارهم المهني.
- مساعدة المنشئين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء القيام بتنفيذ الإجراءات الإدارية.
- مرافقة أصحاب المشاريع و المبادرين في ميداني التكوين و التسيير.
- نشر المعلومات حول مختلف الفرص الاستثمارية و الدراسات القطاعية و الاستراتيجية و الدراسات الخاصة بفروع النشاط.
- تقديم الخدمات فيما يخص الاستشارة في وظائف التسيير و التسويق و الموارد البشرية و استهداف الأسواق، و كل الأشكال الأخرى التي تدعم هذه المؤسسات.
- دعم و تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات.
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة، من خلال مساعدة حاملي المشاريع على:
  - مراقبة حسن التكامل بين المشروع و قطاع النشاط و مسار المنشئ و اهتماماته.
  - إعداد مخطط التطوير و مخطط الأعمال عند الحاجة.

<sup>1</sup> المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص.19.

- اقتراح برنامج تكوين أو استشارة يتكيف مع احتياجاتهم الخاصة.
  - تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسيع مجال نشاطها.
  - مساعدة المنشئين على تجسيد مساعيهم الرامية إلى تحويل التكنولوجيا.
  - مرافقة المنشئين لدى الإدارات و الهيئات المعنية من أجل التمكن من تجسيد مشاريعهم.
- و مرافقة التطور التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تضع هذه المراكز الخدمات التالية:<sup>1</sup>
- تقديم الاستشارة التقنية المسبقة المتعلقة بدراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي.
  - المساعدة على ابتكار و تحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية المحتملة و/أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المحددة و المبتكرة.

و كل الخدمات السابقة الذكر تعرض على المؤسسات حديثة النشأة، و المؤسسات التي تعمل على توسيع قدراتها أو التي هي في حالة استرجاع لنشاطها.

و عموما نلاحظ أن هاتين الهيئتين الأخيرتين المشار إليهما من طرف القانون الجزائري لا زالتا حديثة نظرًا لمحدودية إمكاناتها و تعدد المشاكل التي تواجهها. و نشير فقط إلى أن تعريف المشتلة الذي ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 في مادته الثانية، يضع نوعًا من اللبس بين مشتلة و حاضنة و نزل المؤسسات.

## 1.7. الوكالة الوطنية لترقية حظائر التكنولوجيا

تم تحديد الطبيعة القانونية للوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وفق المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004.

### 1) تعريف الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية

الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية هي مؤسسات ذات طابع صناعي و تجاري، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تخضع في علاقتها مع الدولة للقواعد الإدارية. كما تعد تاجرة في علاقتها مع الغير، و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و مقرها بالجزائر العاصمة في المدينة الجديدة سيدي عبد الله.<sup>2</sup>

### 2) مهام وصلاحيات الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية

تتكفل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية بأداء المهام الأساسية التالية:

<sup>1</sup> المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادر بتاريخ 26 فيفري 2003، ص. 19.

<sup>2</sup> المادة 01، 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، الصادر بتاريخ 28 مارس 2004، ص. 06-07.

- إعداد و اقتراح عناصر إستراتيجية وطنية في مجال ترقية و تنمية الحظائر التكنولوجية.
- تصور و وضع حظائر تكنولوجية موجهة إلى تعزيز الطاقات الوطنية قصد ضمان التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- إقامة تآزر بين المؤسسات الوطنية للتكوين العالي و البحث العلمي، و كذا المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حول برامج تنمية الحظائر التكنولوجية.
- كما تتولى هذه الوكالة مهمة إنشاء حاضنات الأعمال التي تعمل بشكل أساسي على نشر روح المقاوم و تشجيع ظهور مؤسسات جديدة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مع القدرة العالية على الابتكار و التطوير و استحداث فرص عمل، من خلال تشجيع البحوث العلمية التي تنشأ في إطار شراكة مع الجامعات، و هو ما يسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال توليد أنشطة مستدامة و تطوير أسواق جديدة للتصدير.
- كما تعمل هذه الحاضنات على تحسيس الطلبة بإنشاء المؤسسات و تشجع روح المبادرة من خلال تنظيم مؤتمرات لفائدة الطلبة و الأساتذة و الباحثين، و هو ما يؤدي إلى انجذاب أصحاب المشاريع الابتكارية إلى خلق مؤسسة.
- و تقوم هذه الحاضنات باستضافة المشاريع خلال مدة تتراوح ما بين خمسة عشر (15) شهر إلى غاية ثلاث (03) سنوات في محلات مجهزة بكل الخدمات المكتبية من انترنت ... و غيرها، مقابل إيجار يبلغ 5850 دينار جزائري خارج الرسوم. كما تعمل هذه الحاضنات على توفير خدمات استشارية تضمنها شبكة قوية من الخبراء في مختلف المجالات (بنكيين، محامين، و خبراء في مجال حقوق الملكية الفكرية...)، و تتكفل هذه الحاضنات بتقديم الخدمات التالية:
- توفير محلات تتيح الإقامة للمؤسسات المستضافة و تزويدها بالدعم اللوجستي.
- توفير الدعم المالي من خلال تقديم إعانات و ضمان الحصول على القروض لتمويل المشاريع.
- المساعدة على تطوير المشاريع المستضافة، سيما أثناء وضع الخطط التنظيمية و التجارية و القانونية و الصناعية و الإدارية و تسيير المؤسسات المنشأة.
- إقامة شراكات بين مختلف الفاعلين الصناعيين، و المدراء و الباحثين و الأعوان الماليين.
- و تعد الحاضنة المتواجدة بالمدينة الجديدة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، أول حاضنة في الجزائر و التي بدأت عملها في جانفي 2010. و تتبع حاضنة الأعمال تطوير المشروع بالكامل، و تضمن التقدم في

الهدف المحدد والمخطط له من خلال توفير الخدمات المطلوبة في كل مرحلة من النضج، لتتم عملية الحضانة وفقا للمراحل التالية:<sup>1</sup>

1. تقييم المشروع من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع التي تكون قد أصدرت إعلان بإمكانية استضافة مشاريع، و هنا ينبغي على المقاول ملء استمارة البيانات، و وضع خطة عمل أولية في المكان المناسب لإضفاء الطابع الرسمي على المشروع و توضيح الإستراتيجية التنموية للمشروع. ليقدم المشروع إلى تحليل للجنة التوجيهية للفحص والقبول مرحلة ما قبل الحضانة
2. بعد رأي إيجابي من اللجنة التوجيهية، يتم قبول المشروع ليذهب إلى فترة ما قبل الحضانة التي تستمر ما بين 3 إلى 6، والتي تتيح للمشروع بالنضوج خلال هذه الفترة و هو ما يسمح بالتحقق من صحة مفهوم لمستويات التقنية والاقتصادية.
3. تقرر اللجنة التوجيهية فيما بعد الفوائد الأنسب للمشروع فيما يتعلق ببعض الجوانب، بما في ذلك الجوانب التقنية والاقتصادية.
4. بعد فترة ما قبل الحضانة تقوم لجنة الاختيار والرصد بتقييم للمشروع خلال فترة قصيرة (20 دقيقة) فيما يخص المهارات التكميلية (التقنية والاقتصادية والمالية،...). إذا كان رأي لجنة الاختيار هو إيجابي، يدخل المشروع مرحلة الحضانة التي تستغرق ما يصل إلى 24 شهرا و التوقيع على اتفاق الحضانة مع الحاضنة.
5. تدوم الحضانة من 12 إلى 24 شهرا و التي تتوقف مدتها على مهلة نضج المشروع. خلال هذه المرحلة تتم مرافقة المشروع ليتم التحقق من صحة الجوانب الرئيسية للمشروع (التكنولوجيا والسوق، و الملكية الفكرية ليتم تجميع فريق الأعمال، يهدف إلى خطة تمويل...).

و خلال سنة 2013 قامت حاضنة الأعمال لسيدي عبد الله باستضافة 70 مشروعا. كما تم إطلاق أول حاضنة مؤسسات في كل من ولاية وهران لها قدرة على استيعاب 30 مشروع، كما تم إطلاق مشروع إنشاء حاضنات أعمال على مستوى كل من ولايات عنابة و ورقلة و باتنة (بالشراكة مع جامعة الحاج لخضر).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> للاطلاع أكثر يمكن الرجوع للموقع الإلكتروني.

<http://www.anpt.dz/Infrastructures/L-incubateur>, 09/08/2013.

<sup>2</sup> APS, lancement de 3 incubateurs technologiques au premier trimestre 2013, consulté sur le site. <http://www.aps.dz/Lancement-de-trois-incubateurs.html>, 09/08/2013.

فقط ما نشير إليه، هو أن حاضنة المؤسسات متواجدة قانونيا على مستوى كل من وزارتي الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و كذا وزارة الإعلام و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال... و هذا يطرح الكثير من علامات الاستفهام حول دور المشرع الجزائري في وضع إطار قانوني لهذه الهيئة المرافقة لإنشاء المؤسسات سيما ذات التكنولوجيا الفائقة. كما أننا نجد غياب تام لدور حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن الإحصائيات التي تنشرها نشرية المعلومة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار.

### 8.1. الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية (ANVREDET)

أنشئت الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي<sup>1</sup>، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و تتمتع بشخصية معنوية و استقلالية مالية، أسندت لها مهمة العمل مع الهياكل و الأجهزة المعنية على وضع الإستراتيجية الوطنية لثمين البحث و التنمية بغية تنشيط و تفعيل البحث العلمي في الجزائر.<sup>2</sup> و تتكفل هذه الوكالة باختيار الأبحاث قصد تقييمها و ثمينها من أجل:

- ترقية التنمية و الابتكار التكنولوجي، و تشجيع و دعم الابتكار و الاختراع.
- تطوير و ترقية سبل التعاون و الشراكة بين قطاع البحث العلمي و القطاعات الاقتصادية.
- مساندة و مساعدة حاملي المشاريع و المخترعين على اجتيازهم لكل مراحل الابتكار للخروج بالمشروع من المختبر (المخبر) إلى عالم الصناعة.

و لقد شرعت هذه الوكالة في إنشاء فروع لها على مستوى ولاية وهران، و بومرداس، و قسنطينة و ورقلة، و رغم الجهود التي تبذلها هذه الوكالة في ثمين نتائج البحث العلمي، تبقى مساهمة البحوث العلمية الجزائرية جد محدودة في مجال استحداث براءات الاختراع، التي ينجم عنها فيما بعد إنشاء مؤسسات بناءً على هذه البراءات، و التي لم تتعد 20% من بين 600 براءة اختراع تم إيداعها المعهد الوطني الجزائري للملكية الفكرية (INAPI)، أما بقية براءات الاختراع فهي متأية من طرف باحثين أجنب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 01، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 10، الصادر في 06 ماي 2013، ص.09.

<sup>2</sup> محمد طايبي، «الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية واقع و آفاق»، مجلة ANVREDET، العدد 00، جوان 2007، ص.30.

<sup>3</sup> APS, Le taux de brevets d'invention algériens déposés à l'INAPI ne dépasse pas 20%, 27 juin 2012, consulté sur le site . [http://www.questel.fr/nouveaute/nouvelles/revue\\_presse\\_cerist\\_28062012.pdf](http://www.questel.fr/nouveaute/nouvelles/revue_presse_cerist_28062012.pdf), 10/08/2013.



## 2. آليات دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن منح القروض البنكية على مستوى مختلف أجهزة دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يحتاج إلى تقديم ضمانات من طرف المقاولين المقبلين على إنشاء مؤسساتهم، و لكن نتيجة لوضعية البطالة التي يعانون منها قبل إنشاء مؤسساتهم الخاصة، قد يجعلهم عاجزين عن تقديم هذه الضمانات، لذا تنبه المشرع الجزائري و السلطات المعنية لذلك، و تم على إثرها استحداث صناديق لضمان مختلف أنواع القروض الممنوحة، و يمكن تفصيل ذلك من خلال ما يلي:

### 1.2. الصندوق المشترك لضمان القروض المصغرة

يتولى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة، الذي يتواجد مقره بجوار الوكالة الوطنية للقرض المصغر و قد أنشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، المتضمن استحداث صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة و تحديد قانونه الأساسي، يضمن هذا الصندوق القروض المصغرة التي تمنحها البنوك و المؤسسات المالية المنخرطة فيه لصالح المقاولين الذين تلقوا إشعاراً بإعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

و يغطي الصندوق بناء على طلب البنوك المعنية، باقي الديون المستحقة من الأصول و الفوائد عند تاريخ التصريح البنكي، و ذلك في حدود 85%. يحل الصندوق في إطار تنفيذ الضمان، محل البنوك و المؤسسات المالية في حقوقها اعتباراً، عند الاحتمال للاستحقاقات المسددة و في حدود تغطية الخطر، و يحق للبنوك و كل المؤسسات المالية التي قامت بتمويل المشروع المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الانخراط في صندوق الضمان، كما يتعين على المستفيدين من القرض المصغر و البنوك و المؤسسات المالية إيداع اشتراكاتهم في الصندوق.<sup>1</sup>

### 2.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (ANSEJ)

تم إنشاء صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-289 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003، لتعزيز البنوك لتحمل الأخطار الخاصة بتمويل المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

يكمل ضمان الصندوق الضمانات المحددة من قبل في الجهاز و المتمثلة في:

- رهن التجهيزات و/ أو رهن العربات في الدرجة الأولى لصالح البنوك، و في الدرجة الثانية لصالح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

<sup>1</sup> المادة 01، 02، 03، 04، 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادر بتاريخ 25 جانفي سنة 2004، ص ص 13-14.

- تحويل التأمين متعدد الأخطار لفائدة البنك.

يتمثل المنخرطون في صندوق الضمان في كل من البنوك التي تمنح القروض لإنشاء مؤسسات مصغرة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و الشباب أصحاب المشاريع الذين اختاروا صيغة التمويل الثلاثي لانجاز مشاريعهم، حيث ينخرط الشاب صاحب المشروع في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع بعد تبليغ الموافقة البنكية، أي أن انخراطه يسبق تمويل مشروع<sup>1</sup>. و يتم حساب مبلغ الاشتراك في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع على أساس مبلغ القرض البنكي الممنوح و مدته. يقوم صاحب المشروع بدفع الاشتراك دفعة واحدة التي تقدر بنسبة 0,35% من مبلغ القرض الذي يمنحه البنك في الحساب المحلي لصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع. و يغطي الصندوق 70% من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها المقاول.

### 3.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (CNAC)

تم استحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمسة و ثلاثين (35) و خمسين (50) سنة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-03 المؤرخ في 03 جانفي 2003.<sup>2</sup> و يقوم الصندوق بإكمال الضمان الذي يقدمه المنخرط المقترض إلى البنك أو المؤسسة المالية في شكل تأمينات عينية و أو شخصية.

و يغطي الصندوق بناءً على تعجيل البنوك و المؤسسات المالية باقي الديون المستحقة من الأصول و الفوائد عند تاريخ التصريح بالضرر في حدود 70% من قيمة القرض، كما يحل الصندوق في إطار تنفيذ الضمان محل البنوك و المؤسسات المالية في حقوقها اعتبارًا عند احتمال الاستحقاقات المسددة و في حدود مبلغ تغطية الخطر، و تبلغ مساهمة المقاول في الصندوق نسبة 0,35% من مبلغ القرض الذي يمنحه البنك.

### 4.2. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR)

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات

<sup>1</sup> المادة 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص.08.

<sup>2</sup> المادة 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 09، الصادر بتاريخ 11 جانفي 2004، ص.09.

الصغيرة و المتوسطة،<sup>1</sup> المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، و يتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004. و تكمن المهمة الأساسية لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و مشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الضمانات المالية المقدمة.

كما أن صندوق ضمان القروض (FGAR) يرافق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يساعدها في التركيب المالي للمشاريع المجدية، بما يمكنها من تبوء مكانة متقدمة في ظل بيئة تنافسية معقدة. كما يتكفل صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بمنح الضمان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتعلق بأنشطة إنشاء مؤسسات أو تجديد التجهيزات، أو توسيع المؤسسات، أو المساهمة في التمويل الجزئي لبعض المشاريع.

## 5.2. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCIPME)

أنشئ صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCIPME) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004، في شكل شركة ذات أسهم. يهدف هذا الصندوق 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 تجديدها. و يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان خمسين (50) مليون دينار، كما لا تستفيد القروض الفلاحية و التجارية و الاستهلاكية من ضمان القروض.<sup>2</sup>

و يتكون رأسمال الصندوق المسموح به من ثلاثين (30) مليار دينار، و يقدر الرأسمال المكتتب بعشرين (20) مليار دينار منها نسبة 60% على الخزينة و نسبة 40% على البنوك. و يتكون الفرق بين رأسمال المسموح به و الرأسمال المكتتب من سندات غير المكافأة التي يجوزها الصندوق على ذمة الخزينة. تخضع المخاطر المغطاة من الصندوق ما يأتي:

<sup>1</sup> Article 01, Journal officiel algérien, N° 74, publié le 13 novembre 2002, p.11.

<sup>2</sup> المادة 01، 02، 03، 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 28 أبريل 2004، ص.31.

- عدم تسديد القروض الممنوحة.

- التسوية أو التصفية القضائية للمقترض.

تنصب تغطية المخاطر على آجال الاستحقاق بالرأسمال و كذا الفوائد المستحقة طبقا للنسب المغطاة. و يحدد مستوى تغطية الخسارة بنسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقرض ممنوح عند إنشاء مؤسسة صغيرة و متوسطة، و نسبة 60% في الحالات الأخرى.

يتم إعداد مبلغ علاوة تغطية الخطر بطريقة تسمح بضمان مستوى توازن استغلال الصندوق، و تحدد العلاوة المستحقة بعنوان تغطية الخطر بنسبة أقصاها 0,5% من القرض المضمون المتبقي، التي يسدها المستثمر سنويا من الباقي، ويتم تحصيل هذه العلاوة من طرف الصندوق لفائدة البنك.

يتم تسديد مبلغ الأضرار بعد ثلاثين (30) يوما من التصريح جهة الأضرار الذي يعد طبقا لتنظيم البنك و بنود اتفاقية الشراكة. و تدرس لجنة الضمان المنشأة على مستوى الصندوق ملفات طلبات الضمان و يحدد مجلس إدارة الصندوق الشروط العامة لمنح الضمان، كما تؤخذ الضمانات العينية في حدود العناصر المكونة للمشروع، و في حالة التعويض يتولى الصندوق تحصيل الضمانات و المصاريف المتعلقة بها، و يمكن أن يكلف الصندوق البنوك بتحقيق هذه الضمانات و توزيع ناتجها حسب نسبة المخاطر و المصاريف التي يتحملها كل من البنك و الصندوق.<sup>1</sup>

كما أطلق الصندوق في عام 2011 مرحلة جديدة من تنوع العرض في أعقاب قرار السلطات العمومية على تفويض إدارة صندوق مخصص لتمويل تغطية الضمان الزراعي. و بشكل عام، مهمة صندوق ضمان القروض الفلاحية (FGA) هو ضمان تمويل الأنشطة الزراعية على إنشاء المزارع وبناء القدرات من الإنتاج الزراعي في البلدان النامية. يجب الحد الأقصى للمبلغ المؤهلة لضمان ائتمانات FGA يكون:

- 100 مليون دينار جزائري للحصول على ائتمانات الاستثمار.

- عشرة (10) ملايين دينار جزائري للحصول على قروض التشغيل.

كما نشير إلى أنه في كل سنة كان يتعرض هذا الصندوق يتعرض لتعديل فيما يخص السقف الأقصى للضمان الممنوح و الذي كان يتبع قانون المالية.\*

<sup>1</sup> المادة 16، 17، 18، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 28 أبريل 2004، ص ص. 31-32.

\* و لقد استفاد هذا الصندوق بدوره من برنامج إعادة التأهيل في إطار برنامج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME II)، رفقة العديد من الهيئات الأخرى على غرار FGAR، و وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، و وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال... وغيرها. كما عمل البرنامج على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التحكم في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بهدف تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذي جند له الاتحاد الأوروبي أربعين (40) مليون أورو و الجزائر أربعة (04) ملايين دينار، امتد من سنة 2009 إلى غاية 2013.

## 6.2. دور رأس المال الاستثمار في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أنشئت شركة رأسمال الاستثمار حسب القانون 06-11 المؤرخ في 24 جوان 2006، و تهدف إلى المشاركة في رأسمال الشركة و في كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس، أو النمو أو التحويل أو الخوصصة. و تمارس الشركة نشاطها لحسابها الخاص أو لحساب الغير، و حسب مرحلة نمو المؤسسة موضع التمويل و التي قد تكون تحت إحدى الأشكال التالية:

### 1. رأسمال المخاطرة الذي يشمل:<sup>1</sup>

- رأسمال الجدوى أو رأسمال الانطلاق قبل إنشاء المؤسسة.
- رأسمال التأسيس الذي يمنح في مرحلة إنشاء المؤسسة.

2. رأسمال النمو الذي يمن بهدف تمويل تنمية طاقات المؤسسة بعد إنشائها.

3. رأسمال التحويل، و يهدف إلى تمويل استرجاع مؤسسة من قبل مشتري داخلي أو خارجي.

4. استرجاع مساهمات و/أو حصص يحوزها صاحب رأسمال استثماري آخر.

و تتدخل شركة رأسمال الاستثماري بواسطة اكتساب أو اقتناء أسهم عادية، أو شهادات استثمارية، أو سندات قابلة للتحويل إلى أسهم، أو حصص الشركاء. و بوجه عام جميع القيم المنقولة الأخرى المماثلة للأموال الخاصة طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما، حيث تتولى شركة الرأسمال الاستثماري تسيير القيم المنقولة. و تؤسس شركة الرأسمال الاستثماري في شكل شركة، كما يحدد الرأسمال الأدنى عن طريق التنظيم، الذي يسدد وفقا للكيفيات الآتية:

- 50% عند تاريخ التأسيس.

- 50% وفقا للأحكام المنصوص عليها في القانون التجاري.

و يشترط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ترغب في الاستفادة من هذه الشركات أن يكون شكلها القانوني شركة ذات أسهم، أو شركة ذات المسؤولية المحدودة.

يمكن أن يحوز المستثمرون العموميون أو الخواص سواء كانوا أشخاص معنويين أو طبيعيين على رأسمال

شركة رأس المال المخاطر عن طريق التنظيم. و تتمثل قواعد الحصول على القروض فيما يلي:<sup>2</sup>

- لا يجوز لشركة الرأسمال الاستثماري أن تحوز أسهما تمثل أكثر من خمسة عشر في المائة (15%)

من رأسمالها و احتياطياتها كمساهمة بأموال خاصة في مؤسسة واحدة.

<sup>1</sup> المواد من 02 - 08، الجديدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، الصادر بتاريخ 25 أبريل 2006، ص. 04.

<sup>2</sup> المواد من 12 - 19، الجديدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، الصادر بتاريخ 25 أبريل 2006، ص. 05.

- لا يجوز أيضا لشركة الرأسمال الاستثماري أن تحوز أسهما تمثل أكثر من تسعة و أربعين في المائة (49%) من رأسمال المؤسسة الواحدة.

و تعد شركة الجزائر استثمار. ش.م ، أول مؤسسة رأسمال استثماري معتمدة من طرف وزارة المالية بتاريخ 5 ماي 2010، التي تسعى لتقديم و لو بقدر قليل مساهمتها في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بالفعل، و مراعاة للمؤهلات و التداعيات الاجتماعية - الاقتصادية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أصدرت السلطات العمومية قوانين و أدخلت معايير تتلاءم مع تطوره و يتعلق الأمر بإدخال وسائل تمويل حديثة. وبهذا الصدد، قامت الخزينة العمومية بتوكيل شركة للجزائر استثمار لإدارة 16 صندوق استثمار ولائي. هذه الأخيرة، ستسمح ببعث و تحريك الاستثمار، ولقد أنشئت بمبادرة من بنكين عموميين هما بنك الفلاحة و التنمية الريفية و الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط . لقد تم اعتمادها من طرف وزارة المالية بتاريخ 11 ماي 2010 برأسمال اجتماعي يبلغ مليار (1) دينار جزائري موزّع كالتالي:

#### جدول (07): هيكل رأسمال شركة الجزائر استثمار

المساهمون	مبلغ رأس المال	الحصص في رأس المال
بنك الفلاحة و التنمية الريفية	دج 700.000.000	70%
الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك	دج 300.000.000	30%
المجموع	دج 1.000.000.000	100%

المصدر: [http://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=rubrique&id\\_s=3&lang=ar](http://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=rubrique&id_s=3&lang=ar), 12/08/2013.

تسعى شركة رأس المال الجزائر استثمار إلى الدخول في شراكة وذلك بمساهمة نقدية ، ذات أقلية و بصفة مؤقتة من رأسمال الشركة المستهدفة. و منه كل عملية تتعلق بالمساهمات في الأموال الخاصة و شبه الخاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تملك الشركة اليوم ستة عشر (16) فرعا موزعا عبر التراب الوطني.

أما الشركة الثانية فهي شركة صوفينانص (Sofinance) التي أنشئت من طرف المجلس الوطني التساهمي للدولة (CNPE) و يبلغ رأسمالها خمسة (05) ملايين دينار جزائري، و أنشئت في 09 جانفي 2001 في شكل شركة مالية استثمارية و تتواجد على مستوى ستة (06) ولايات، و بالتالي لم تكن في شكل شركة رأسمال استثماري مثلما عرفها القانون 06-11. و تعمل هذه الشركة بشكل أساسي على تمويل القرض الإيجاري و المساهمة في رأسمال المؤسسات، و منح القروض الكلاسيكية، و تسيير خزينة

المؤسسات، و تقديم الاستشارة و المساعدة لجميع أنماط المؤسسات، أي أنها لا تختص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقط.

أما الشركة الثالثة فهي شركة فينالاب (Finalep) في شكل شركة مساهمة (جزائرية - أوروبية) أنشئت في 30 جوان 1991 بمبادرة من طرف بنك التنمية الفلاحية (BDL) و القرض الشعبي الجزائري (CPA)، و الصندوق المركزي للتعاون الاقتصادي (حاليا الوكالة الفرنسية للتنمية AFB) في إطار الإصلاحات التي مست النظام البنكي و المالي الجزائري، بهدف ترقية نموذج التمويل في الجزائر، أما الشريك الرابع فكان البنك الأوروبي للاستثمار (BEI) الذي دخل كمساهم في شركة فينالاب في سنة 1995، كما أبرز حاليا بعض المتعاملين رغبتهم في الدخول كشريك لهذه الشركة. و تتوزع أنشطة هذه الشركة على تمويل استثمار الإنشاء بنسبة 80% و يوجه 20% المتبقية لتمويل النمو، و تمثل هدف هذه الشركة في:<sup>1</sup>

- المساهمة في رأسمال المخاطر الذي أنشئ من طرف المتعاملين الجزائريين و الأوروبيين.
- البحث عن المقاولين و المستثمرين.
- التفاوض على الشراكة و الاتفاقيات.
- تقديم المساعدة و الدعم للمؤسسات في مجال إعداد الهيكل المالي لمشاريعهم المستقبلية و سبل إيجاد التمويل.

كما تقدم هذه الشركات على تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كل من ولايات سطيف و جيجل و سيدي بلعباس و البيض. تمكنت الشركة خلال سنة 2012 من تمويل إنشاء خمسة عشر (15) مؤسسة، منها ستة مؤسسات على مستوى سطيف و الباقي موزع على الستة ولايات المتبقية. و من جانب آخر نجد بعض البنوك قد قامت بتخصيص فروع لها في شكل شركة رأسمال استثماري مثل فرع البنك الوطني الجزائري (BNA) بباتنة، و كذا فرع آخر بالبنك الخارجي الجزائري (BEA) بالجزائر العاصمة.<sup>2</sup>

و وفقا لأحكام المادة 100 من قانون المالية التكميلي على القانون في عام 2009<sup>3</sup>، أنشأت الحكومة 48 صندوق استثمار في جميع ولايات البلاد والتي كانت باسم إدارة الدولة الموكلة تحت وقع مع وزارة

<sup>1</sup> Omar BELAID, Finalep. une expérience de capital investissement en Algérie, consulté sur le site . [http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar\\_belaid.pdf](http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar_belaid.pdf), 12/08/2013.

<sup>2</sup> Le portail el mouwatin, Fonds d'investissements de wilayas . la Finalep prend en charge six wilayas, consulté sur le site . [http://www.elmouwatin.dz/IMG/article\\_PDF/article\\_a827.pdf](http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a827.pdf), 12/08/2013.

<sup>3</sup> المادة 100، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الصادر في 26 جويلية 2009، ص.21.

المالية، و منها الثلاثة شركات الاستثمار السابقة الذكر، حيث أصبحت هذه الشركات لا تعتمد على أموالها الذاتية فقط في تمويل المشاريع، بل تتدخل السلطات المحلية من خلال مساهمة الخزينة في رأسمال الشركة، و هذا بهدف تغطية العجز في توفير الأموال المطلوبة التي تعاني منها شركات الاستثمار.

## 7.2. دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ظهرت شركات القرض الإيجاري في الجزائر بموجب الأمر 96-09 المؤرخ في 10 جانفي 1997، الذي ينظم تطبيق الاعتماد الإيجاري في السوق الجزائرية باعتباره عملية تجارية ومالية<sup>1</sup>، إلى جانب النظام الصادر عن بنك الجزائر الذي يحدد كيفية تأسيس شركات القرض الإيجاري، اعتماد مجموعة من شركات القرض الإيجاري ساهمت بشكل كبير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إيجاد مصادر تمويل جديدة نذكرها فيما يلي:

1) الشركة العربية للإيجار المالي (ALC): هي شركة للإيجار المالي تم اعتمادها في الجزائر في 10 أكتوبر 2001 برأسمال قدره 758 مليون دينار مقسم على 75800 سهم تم اكتتابها من طرف سبعة (07)، حيث بدأت نشاطها في ماي 2002 بمنح أولى قروضها لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة إجمالية قدرها 75.5 مليون دينار.

2) شركة سلام (SALEM): تعد أول شركة تأجير أنشأت سنة 1997، ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 200 مليون دينار جزائري مقسم إلى 2000 سهم اسمي بقيمة 100.000 د.ج للسهم، تعتبر هذه الشركة فرعا من الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، أما عن ميدان نشاط الشركة الجزائرية للاعتماد الإيجاري للمنقولات فهو يشمل:

- قطاع الفلاحة مختلف أحجامه، أشكاله وأنواعه.
- قطاع الصيد البحري وكل النشاطات المرتبطة به.
- التجهيزات الصناعية.
- قطاع المناجم، المحروقات، الحديد والصلب.
- معدات المكتب وأجهزة الإعلام الآلي و كذا معدات وتجهيزات إلكترونية مهنية.
- سيارات و جرارات ووسائل نقل أخرى.
- قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> المواد من 01 إلى 46، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، الصادر بتاريخ 14 جانفي 1996، ص.25-33.



### 3) شركة قرض الإيجار الجزائرية السعودية

أنشئت هذه الشركة بمساهمة بنك الجزائر الخارجي (BEA) في إطار تطوير أنشطته الجديدة، حيث وضع حيز التشغيل لصيغة تمويل جديدة وهي قرض الإيجار الدولي بمشاركة مجموعة البركة، حيث أصبحت الشركة تساهم بإنشاء فرع يسمى (ASL) في تمويل لمختلف المؤسسات الملائمة لمثل هذه التقنية، نشير إلى عدم وجود إطار قانوني آنذاك يعالج بصفة خاصة قرض الإيجار عامة وقرض الإيجار المالي بصفة خاصة<sup>1</sup>. جاءت هذه الشركة بهدف تمويل الواردات بالعملة الصعبة، من التجهيزات الموجهة للاستعمال المهني من طرف متعاملين اقتصاديين مقيمين في الجزائر، هذه التمويلات موجهة عامة لمساندة نشاط مهني وليس نشاط تجاري، و يمكن أن تحتوي هذه التجهيزات على:

- وسائل النقل: باحرات، طائرات، سيارات للنقل البري أو الحديدي.
- تجهيزات المرافقة: حاويات، رافعات، جرارات...
- وسائل صناعية: تجهيزات يمكن أن تكون خاصة تمثل كل أو جزء من سلسلة صناعية عدا المواد المستهلكة ( مواد أولية).
- وسائل الإعلام الآلي: التجهيزات الكبرى الضرورية لتسيير الشركات مع لوازمها.
- وسائل طبية: التجهيزات الكبرى الطبية ماعدا المستهلكة.

واستجابة لمتطلبات السوق الجزائرية وحاجياته الاقتصادية بادر بنك البركة الجزائري سنة 2006 إلى إجراء مفاوضات مع الشركة الدولية للإجارة والاستثمار، والتي تعد شركة مساهمة كويتية تأسست سنة 1999 كشركة استثمارية تلتزم بأنشطة الإجارة والاستثمار والخدمات الاستشارية الإدارية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، وذلك لتأسيس "شركة للإجارة المالية" (ليزينغ) تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية، على أن لا يقل رأسمال هذا النوع من الشركات عن 2,5 مليار دينار أي حوالي 30 مليون دولار وفق القانون الجزائري، و تقوم شركة الإجارة بعمليات تمويل تخص استئجار الأملاك المنقولة والعقاري، كما تقوم أيضا بشراء عقارات بهدف تأجيرها للعملاء مقابل سعر إيجار لمدة يتفق عليها الطرفان و ينتهي العقد بنقل الملكية من الشركة إلى المستفيد منها مقابل تسديد القيمة المتبقية من أقساط الإيجار.

### 8.2. دور صندوق الزكاة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد خصص صندوق الزكاة التابع لوزارة الشؤون الدينية و الأوقاف جزء من أموال الزكاة للاستثمار لصالح الفقراء، في شكل طريقة القرض الحسن، أو شراء أدوات العمل للمشاريع الصغيرة والمصغرة...

<sup>1</sup> محمد زيدان، «المياكل و الآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السداسي الثاني 2009، ص.131.

ومن هذا المنطلق، فإن وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف أمضت اتفاق تعاون مع بنك البركة ليكون وكيلا تقنيا لها في مجال استثمار أموال الزكاة ودعم مشاريع تشغيل الشباب، خاصة المصغرة منها حيث تنص الاتفاقية المبرمة بين وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف وبنك البركة الجزائري على أن يقوم الصندوق بتمويل بعض المشاريع المتمثلة في:

- تمويل مشاريع دعم وتشغيل الشباب.
- تمويل مشاريع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
- تمويل المشاريع المصغرة.
- دعم المشاريع المضمونة لدى صندوق ضمان القروض.
- مساعدة المؤسسات الغارمة القادرة على الانتعاش.
- إنشاء شركات بين صندوق استثمار أموال الزكاة وبنك البركة الجزائري.

و إذا كانت الاتفاقية تنص على تمويل ودعم كل هذه الأنواع من المشاريع المصغرة، فإن الواقع العملي و نظرا للقدرات التمويلية المحدودة للصندوق، أثبت أنه لم يتكفل بتمويل كل تلك الأنواع، بل بعدد محدود جدا من المشاريع وفي إطار صندوق الزكاة، على أساس أن الأنواع الأخرى لها مصادرها التمويلية الأخرى خاصة من الهيئات الحكومية.<sup>1</sup>

حيث تتراوح قيمة القرض ما بين خمسين (50) إلى مائة (100) مليون سنتيم، قد تكون في شكل تمويل إقتناء سيارات نفعية أو قروض لإنشاء مؤسسات مصغرة. كما نشير إلى أن نصف الأموال التي تم بها تمويل هذه المشاريع يعود مصدرها إلى استرجاع أموال القروض التي تم تقديمها سابقا في إطار صندوق الزكاة.

### 3. آليات أخرى لدعم تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

إضافة إلى الآليات التي تم ذكرها سابقا التي تهدف إلى تدعيم إنشاء و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد هناك برامج و هيئات أخرى تعمل بشكل أو بآخر على دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قد تكون في شكل مراكز لتزويدها بالمعلومات، أو تدعم تصديرها...أو غيرها و يمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

<sup>1</sup> سليمان ناصر، عواطف محسن، « تجربة الجزائر في تمويل المشاريع المصغرة بصيغة القرض الحسن - دراسة تقييمية»، المؤتمر العالمي الثاني حول تطوير نظام مالي إسلامي شامل، الخرطوم، 09-11 أكتوبر 2011، ص.ص. 13-14.

### 1.3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 05 – 165 المؤرخ في 03 ماي 2005<sup>1</sup>، و تمثل الوكالة أداة للدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في هذا الإطار تتولى الوكالة القيام بالمهام الآتية:

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.
  - تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمان متابعتها.\*
  - متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة في مجال إنشاء النشاط و توقيفه و تغييره.
  - إنجاز دراسات حول فروع النشاط، و التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات و الهيئات المعنية.
  - جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استغلالها و نشرها.
- في حين تتمثل إستراتيجيتها في:

- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لا سيما في الحصول على المعلومات و تنمية أدوات التيسير؛ من خلال إنشاء قواعد معلومات تخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وإصدار مناشير

<sup>1</sup> المادة 04، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 32، الصادر في 04 ماي 2005، ص.28.

\* إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، هي عملية تعلم مستمر، والتفكير، والمعلومات والتبادل الثقافي من أجل الحصول على مواقف جديدة، وردود فعل وسلوكيات رجال الأعمال، و أساليب إدارة ديناميكية و مبتكرة تمر عملية إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر عدة خطوات ، ولكن كل مؤسسة لها طريقتها الخاصة في التطور، وفقا لخصوصياتها. و في هذا السياق تحدد أربع خطوات رئيسية؛ **الخطوة 1** . الاستفاقة هي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المشروع للتعرف على نقائصه و نقائص مؤسسته، و تتحقق من خلال التشخيص القبلي والذي يعد عملية إعادة التأهيل أولية و سريعة يتم من خلالها التشخيص و المصادقة على مشاكل المؤسسة . **الخطوة 2** . إن اعتماد أفضل الممارسات الإدارية ، وإنشاء تنظيم فعال، فمن خلال هذه المرحلة لإيجاد أو تحسين وظائف العمل إذا لم تكن موجودة أو أنها تفتقر إلى التنظيم. الشركة في طور التشكل. **الخطوة 3** . تطوير وظيفي على هذا المستوى تبدأ المؤسسة في تأهيل نفسها وترتيب إجراءات محددة استنادا إلى الإنجازات التي حققتها في الخطوات السابقة. هذه الإجراءات تشمل ما يلي .

- تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات، يقوم رئيس المؤسسة بتحديد المسؤوليات، العمل في إطار جماعي و زرع الثقة حسب الكفاءات.
- فهم عميق للسوق و لتموقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
- تنفيذ أدوات التيسير و أساليب العمل في مجالات مختلفة حسب القطاع.
- الإجراءات في هذا المجال قد تؤثر على إدارة المشاريع في مؤسسة بناء، إطلاق جدول أو تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية، و تسيير المخزون و حساب التكاليف.

- هذه القائمة ليست شاملة ، والإجراءات مشخصة فقط للاحتياجات الحقيقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**الخطوة 4** . التوقع و المطابقة للمعايير الدولية في هذه المرحلة ، يضع رئيس المؤسسة نفسه في حالة ترقب حول مستقبل مؤسسته ويلتزم بالإجراءات الملائمة و هي.

- تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة حسب المعايير الدولية مثل الإيزو 9001، برنامج الرصد العالمي، آيزو 22000، الخ.
- تأشير اللجنة الأوربية ، و مخططات نشاط التصدير.
- إعداد إستراتيجية للمؤسسة ، و مشاريع الشراكة.
- البحث و التطوير، و اليقظة التكنولوجية.

المعلومات، وترقية استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال و تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف المرافق التي تمنحها السلطات العمومية الجزائرية زيادة على المساعدات والدعم الدولي.

- تدعيم التأهيل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ من خلال مواصلة النشاط الذي بدأ في إطار تجربة برنامج ميدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة\*، بهدف توسيع نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة، لا سيما من حيث حجم المؤسسات وقطاعات النشاط.
- تطوير منهج القطاعية و إنشاء شبكات الربط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ و يتم ذلك بتشجيع عمليات إعادة التأهيل الجماعية، و إنجاز دراسة للفروع، و بطاقات فرعية مع تحفيز إنشاء جماعات المصالح المشتركة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تطوير منهج الجوارية، والاستماع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ عن طريق التقرب من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال فروعها وتكثيف الاجتماعات و المناقشات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية والهيئات التمثيلية.
- تعزيز المشاورات الوطنية فيما يخص دعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ من خلال اللجوء للاستشاريين الوطنيين لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

### 2.3. المجلس الوطني لاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CNC-PME)

أنشئ المجلس الاستشاري الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي 03-08 المؤرخ في 25 فيفري 2003، و هو عبارة عن هيئة استشارية مسؤولة عن تعزيز الحوار والتشاور على أساس منتظم ودائم، بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والحكومة من جهة أخرى، حول مختلف القضايا الوطنية التي تهدف إلى التنمية الاقتصادية، سيما تشجيع المؤسسات

\* جاء هذا البرنامج في إطار الشراكة الأوروبية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في الفاتح من سبتمبر 2005 باسم برنامج أورو- تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية Euro-Développement PME، يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات ص و م الخاص، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق، و تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص، و المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تطوير المحيط الماويلي بواسطة المنشآت والمنظمات المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (جاء البرنامج بغلاف مالي يقدر بـ 62. 9 مليون أورو موزعة كما يلي (57 مليون أورو من قبل المفوضية الأوروبية، 3. 4 مليون أورو من قبل وزارة المؤسسات ص و م والصناعة التقليدية، 2. 5 مليون أورو مقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، أما المدة التي استغرقتها هي 7 سنوات من أكتوبر 2000 إلى ديسمبر 2007.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للوكالة.

الصغيرة والمتوسطة و الحرف.<sup>1</sup> و يتكون المجلس حاليا من ثمانين (80) عضوا يضم مختلف أرباب العمل و أعضاء في الجمعيات المهنية.<sup>2</sup>

### 3.3. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)

أنشئت الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية بموجب المرسوم التنفيذي 04-174 الصادر بتاريخ 12 جوان 2004، و الذي يتكفل بالقيام بالمهام التالية:<sup>3</sup>

- المشاركة في تحديد إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية و وضعها حيز التنفيذ بعد المصادقة عليها من الهيئات المعنية.
- تسيير وسائل ترقية الصادرات خارج المحروقات لصالح المؤسسات المصدرة.
- إعداد تقرير سنوي تقييمي لسياسة الصادرات و برامجها.
- وضع منظومات الإعلام الإحصائية القطاعية و الشاملة حول الإمكانيات الوطنية للتصدير إلى الأسواق الخارجية و تسيير ذلك.
- إصدار منشورات مختصة في مجال التجارة الدولية.
- متابعة المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين و تأمين مشاركتهم في مختلف التظاهرات الاقتصادية، و المعارض و الصالونات المنظمة بالخارج.
- مساعدة المتعاملين الاقتصاديين على تطوير أعمال الاتصال و الإعلام و الترقية المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الموجهة للتصدير.
- إعداد مقاييس تقديم الأوسمة و الجوائز التي تمنح لأحسن المصدرين.
- يمكن أن تقوم الوكالة زيادة على ذلك بنشاطات مدفوعة الأجر في مجال إتقان و تلقين تقنيات التصدير و قواعد التجارة الدولية، و كذلك كل خدمة أخرى في ميادين تقديم المساعدة أو الخبرة للإدارات و المؤسسات، ذات الصلة باختصاص الوكالة.\*

<sup>1</sup> المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 111، الصادر في 26 فيفري 2003، ص.22.

<sup>2</sup> للاطلاع أكثر يمكن الرجوع للموقع الإلكتروني.

[http://www.cnc-pme.org/index.php?option=com\\_contact&view=category&catid=42&Itemid=60](http://www.cnc-pme.org/index.php?option=com_contact&view=category&catid=42&Itemid=60), 16/08/2013.

<sup>3</sup> المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 39، الصادر في 16 جوان 2004، ص.09.

\* هذا و من أجل إضفاء أمان أكثر على عمليات التجارة الخارجية التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية، سيما الخاصة منها و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قامت السلطات باستحداث شركة تأمين متخصصة بضممان عمليات التصدير التي عرفت بالشركة الوطنية لضممان الصادرات و التي عرفت بـ (CAGEX)، و التي أنشئت سنة 1996.

و في مجال تحسين القدرة التصديرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قامت الوكالة و بالتعاون مع عدة أطراف سيما الوكالة الفرنسية للتطوير (AFD) بإطلاق برنامج يهدف إلى تقوية القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار ما يعرف (OPTIMEXPORT) و الذي قدرت تكلفته بمليوني و نصف المليون (2,5 مليون) أورو، هدف إلى تسهيل نفاذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الخارجية خارج قطاع المحروقات<sup>1</sup>، و أشرفت على تنفيذه الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) و الغرفة الوطنية للتجارة الخارجية (CACI)، و قد عمل هذا البرنامج على تجسيد ما يلي:<sup>2</sup>

- توفير المعلومات حول الأسواق الخارجية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - إثراء التكوين في مجال تقنيات التجارة الخارجية لصالح كل الأطراف الشريكة.
  - مرافقة المؤسسات الجزائرية و مساعدتها على النفاذ إلى الأسواق الخارجية.
- و لقد دام هذا البرنامج لمدة سنتين من سنة 2007 إلى غاية 2010، و لقد مس ثلاثة فئات:
- الفئة الأولى تضم أربعون (40) مؤسسة تستفيد من مرافقة مشخصة لمدة سنتين.
  - الفئة الثانية؛ متابعة عدد كبير من المؤسسات المصدرة أو المحتمل أن تقوم بالتصدير من خلال التحسيس و التكوين و التوجيه.

- ثالثا و أخيرا؛ الفاعلين و الهيئات العمومية أو الخاصة الجزائرية المكلفة بالتجارة الخارجية. و تمت عملية انتقاء المؤسسات المستفيدة في إطار المراحل التالية:

1. إجراء استقصاء يبين دوافع المؤسسة.
2. إجراء مقابلات مع مديري المؤسسات.
3. تقييم إمكانات المؤسسة و قدراتها على الدخول للأسواق (بمساعدة COFACE).

و فعلا تم تنفيذ هذا البرنامج الموضح سابقا، وفقا للتقرير الذي أعدته المفوضية الأوروبية.<sup>3</sup>

### 4.3. بورصة المناولة- المقابلة من الباطن- و الشراكة (BSTP)

أنشئت بورصة المناولة و الشراكة سنة 1992 بدعم من طرف وزارة الصناعة في إطار شراكة مع برنامج الأمم المتحدة (PNUD) في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي اتبعتها الدولة، حيث نشأت في شكل

<sup>1</sup> <http://www.mincommerce.gov.dz/guidactvcom/optimexport.pdf>, 16/08/2013.

<sup>2</sup> <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/ALGERIE/pdf/FP-PRCC.pdf>, 16/08/2013.

<sup>3</sup> للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني.

[http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Dokumenti\\_SVREZ/razpisi\\_tmis/Fiche\\_de\\_jumelage\\_ALGEX.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Dokumenti_SVREZ/razpisi_tmis/Fiche_de_jumelage_ALGEX.pdf),

16/08/2013.

جمعية مهنية ذات فائدة عمومية و ليس لها هدف مادي. و قد شكلت بذلك مصدر مهم للمعلومات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال البحث عن شركاء و موردين في إطار عقود المقابولة من الباطن على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي. و لقد تبنت هذه البورصة نفس طريقة العمل التي تعتمدها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، و التي كانت الشريك الأساسي في بعث برنامج بورصة المناولة على مستوى العديد من الدول.

و تم إنشاء أربعة بورصات مناولة على المستوى الوطني، إحداها بالشرق (قسنطينة)، و أخرى بالغرب (وهران)، و الثالثة بالوسط (الجزائر)، و الأخيرة بالجنوب (غرداية).

و تسعى بورصات المناولة و الشراكة إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- رصد عقود المقابولة من الباطن الممكنة على المستوى المحلي و الوطني و الدولي.
  - إحصاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي بإمكانها إقامة عقود مقابولة من الباطن.
  - ترقية المنتج الوطني بغية الإسهام في إشباع الحاجات الوطنية، و التقليل من الواردات من أجل ضمان الاندماج الوطني.
  - إعلام المؤسسات و تزويدها بالوثائق و المراجع المفيدة في مجال المقابولة من الباطن.
  - المساهمة في تنظيم و مشاركة المؤسسات في تظاهرات و صالونات خاصة بالتصدير.
  - تنظيم الملتقيات و ورشات العمل و لقاءات رجال الأعمال التي تتعلق بالمقابولة من الباطن.
- أما القطاعات التي تهتم بها بورصات المناولة و الشراكة فتتمثل في:
- الصناعات الميكانيكية، و التلحيم و الصناعات المعدنية.
  - الكهرباء و الإلكترونيك و الأتمتة.
  - صناعة البلاستيك.
  - البناء و الأشغال العمومية و الري.
  - الخشب و التغليف...
  - الخدمات المرتبطة بالصناعة (الصيانة الصناعية، الهندسة، الاستشارة، التكوين...).

و فعلا تمكنت البورصة من إعداد نظام معلومات فعال يسهم بإقامة العديد من الشراكات بين مختلف المؤسسات، كما قامت بتنظيم العديد من المعارض و الصالونات التي أتاحت اللقاء بين مختلف الشركاء و الفاعلين و الموردين.

<sup>1</sup> إرجع للموقع الإلكتروني. 16/08/2013. <http://www.bstpc-dz.org/index.php/mission>

### 5.3. الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري (ANIEREF)

أنشئت الوكالة الوطنية للوساطة العقارية (ANIEREF) حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 أبريل 2007، في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و تتولى مهمة تسيير حافظتها العقارية و ترقيتها بهدف تثمينها في إطار ترقية الاستثمار، كما يمكن أن تتولى مهمة الوساطة العقارية لحساب مالكي العقارات بكل أنواعها. كما تتولى مهمة الملاحظة فيما يخص العقار الاقتصادي العمومي و تقديم المعلومات للهيئة المعنية المختصة محليا حول العرض و الطلب و توجهات السوق العقارية.

و تقوم الوكالة أيضا بنشر المعلومات حول الأصول العقارية و الوفرة العقارية ذات الطابع الاقتصادي و تتولى ترقيتها لدى المستثمرين. و لهذا الغرض تقوم الوكالة بإعداد بنك للمعطيات يعمل على جمع العرض الوطني المتعلق بالأصول العقارية و الأوعية العقارية ذات الطابع الاقتصادي مهما كانت طبيعتها القانونية. و تعد الوكالة أيضا جدول أسعار العقار الاقتصادي الذي تقوم بتحيينه كل ستة (06) أشهر<sup>1</sup>، و تعد أيضا دراسات و مذكرات دورية حول توجهات السوق العقاري. يمكن أن تشكل الأسعار المتضمنة في جدول الأسعار المرجحة بالنسبة للأسعار الاقتصادية عند عمليات الامتياز أو التنازل.<sup>2</sup> و تمتلك الوكالة الأهلية للقيام بكل الأعمال التي من شأنها نتحفز من تطورها، سيما:

- القيام بكل العمليات المنقولة أو العقارية، أو المالية أو التجارية المتعلقة بنشاطها.
- تطوير المبادلات مع المؤسسات و المنظمات المماثلة و المرتبطة لمجال نشاطها.
- و تتكون المحفظة العقارية للوكالة الوطنية للوساطة العقارية (ANIEREF) من:
  - الأصول الفائضة من المؤسسات الاقتصادية العامة (ذات الاستثمار الأجنبي).
  - الأراضي غير المستغلة أو بدون صاحب ملكية.
  - الأراضي التي تستخدم خارج غرض الشركة.
  - الأراضي المستقلة أو المنفصلة عن المؤسسات الاقتصادية العمومية و غير الضرورية للنشاط.
  - الأراضي التي لها شكل قانوني و خارجة عن نشاط المؤسسات العمومية الاقتصادية.
  - الأراضي التي تم التخلي عنها من طرف المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي على مستوى السوق، و التي تشمل:
    - الأصول المتبقية (الأراضي و البناءات) الناتجة عن حل المؤسسات العمومية.

<sup>1</sup> للاطلاع أكثر يمكن الرجوع للموقع الإلكتروني. <http://www.aniref.dz/documents/Mercuriale2012.pdf>, 20/08/2013.

<sup>2</sup> المواد من 01-08، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 25 أبريل 2007، ص ص. 03-04.



▪ الأراضي غير المستغلة أو غير الممنوحة أو غير مستخدمة التي تتواجد بالمناطق الصناعية.

و من أجل ضمان السير الفعال لهذه الوكالة، تم إنشاء اللجنة المساعدة على تحديد الموقع و ترقية الاستثمارات و ضبط العقارات (CALPIREF) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-120 المؤرخ في 23 أفريل 2007.<sup>1</sup> لكن تم إلغاء هذا المرسوم، و تعويضه بمرسوم تنفيذي آخر صدر بتاريخ 12 جانفي 2010 تحت رقم 10-20<sup>2</sup>، و الذي أعاد تنظيم دور هذه اللجنة و أعطاه دورا بارزا في مجال الاستثمار، و لم يعد الأمر يتوقف على إدارة و تسيير العقار فقط، و في هذا المجال أصبحت تتكفل اللجنة بالقيام بما يلي:

- اقتراح منح الامتياز الصناعي عن طريق المزاد العلني.
  - تحديد إستراتيجية الاستثمار على مستوى الولاية.
  - المساهمة في الضبط و الاستعمال العقلاني للعقار الموجه للاستثمار في إطار الإستراتيجية المحددة من طرف الولاية مع الأخذ بعين الاعتبار على الخصوص التجهيزات العمومية.
  - مرافقة جميع المبادرات المتعلقة بالترقية العقارية العمومية أو الخاصة لإنشاء أراضي مهياة و مجهزة تكون موجهة لاستقبال الاستثمارات.
  - مساعدة المستثمرين و المقاولين على تعيين الأراضي المناسبة لإقامة مشاريعهم.
  - إتاحة المعلومات المتعلقة بالإمكانيات العقارية الموجهة للاستثمار في متناول المستثمرين.
  - اقتراح إنشاء مناطق صناعية أو مناطق نشاطات جديدة على الحكومة و الجهات المعنية.
  - متابعة إقامة و إنجاز المشاريع الاستثمارية و تقييمها.
  - معاينة الأنشطة التي تم الشروع فيها وفقا للمرسوم التنفيذي الملغى الذي صدر سنة 2007.
- و ما يثير الانتباه هو غياب أي قانون أو امتياز يمنح بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال الحصول على العقار، و هذه النقطة تؤخذ على هذه اللجنة و الهيئة التي تنتمي إليها.

### 6.3. قانون الصفقات العمومية

وفقا للمرسوم الرئاسي 12-23 المؤرخ في 18 جانفي 2012 المعدل و المتمم للمرسوم الرئاسي 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، تم على إصدار المادة 55 مكرر 01، التي ورد فيها إمكانية استفادة المؤسسات المصغرة من جزء من الصفقات العمومية في حدود (20%) على الأكثر من الطلب العام، ويشترط أن لا تتعدى هذه المؤسسات عتبات الميزانية التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 01، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 25 أفريل 2007، ص. 08.

<sup>2</sup> المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، الصادر بتاريخ 17 جانفي 2010، ص. 08.

<sup>3</sup> المادة 55 مكرر 01، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، المؤرخ في 26 جانفي 2012، ص. 13.

الجدول (08): عتبة ميزانية المؤسسات المصغرة الممكن حصولها

على حصة 20% من الصفقات العمومية

خدمات الدراسات	خدمات عامة	خدمات اللوازم	خدمات أشغال البناء	خدمات أشغال الطرقات والهندسة المدنية
2.000.000 دج	4.000.000 دج	7.000.000 دج	7.000.000 دج	12.000.000 دج

المصدر: المادة 55 مكرر 01، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، المؤرخ في 26 جانفي 2012، ص.13.

و يمكن تحيين هذه المبالغ بصفة دورية بموجب قرار مشترك بين وزير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و الوزير المكلف بالصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و وزير المالية. و تقوم المصالح المتعاقدة بالتأكد من صحة المعلومات بالرجوع إلى الهيئات المرافقة (ANSEJ، CNAC، ANDI...). أما المؤسسات المنشأة حديثا و التي لم تتجاوز السنة من النشاط فتكتفي بتبيان وضعيتها المالية من خلال استخراج وثيقة من البنك تبرر هذه الوضعية.

## الخاتمة

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

أما على مستوى الجزائر فتتواجد عدة أجهزة مرافقة، ولكن أغلبها أخذ الطابع العمومي، كما اقتصر أغلب مهامها على تقديم الخدمات المادية من إعفاءات جبائية و شبه جبائية، و منح إعانات مالية في شكل قروض مخفضة أو عديمة الفائدة، و يأتي بشكل نسبي تقديم الاستشارة و النصح فيما يخص الجوانب الأساسية لإنشاء المؤسسات.

ما يمكن ملاحظته هو تعدد الهيئات و الآليات التي سخرها المشرع بكل مكوناته لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لقد كان من الصعب علينا حصر كل الهيئات و التشريعات والقوانين المساعدة بشكل أو بآخر لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالأمر يقودنا إلى أبعد من ذلك، فهناك هيئات أخرى تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل أو بآخر حتى و إن كانت تتوجه لكل المؤسسات مهما كان حجمها مثل غرف التجارة، صندوق دعم الحرف، غرف الصناعة، مراكز السجل التجاري، و كذا الجهود التي تبذلها كل وزارة في ظل القطاع الذي تشرف عليه مثل وزارة الفلاحة<sup>1</sup>، إضافة إلى الإجراءات التي أصدرتها البنوك فيما يخص تمويل الإنتاج ... التي سعت كلها لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من جهة، و تنمية دور هذه الأخيرة في تنمية الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى.

<sup>1</sup> للاطلاع أكثر، يمكن الرجوع للموقع الإلكتروني لوزارة الفلاحة. 22/08/2013, <http://www.minagri.dz/>

## المراجع

### I. باللغة العربية

1. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. ثلجة نوال جغولوف، محاولة تقييم الضغط الجبائي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ما بين الفترة 1996 – 2000، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
3. جالين سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
4. حسين رحيم، « نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر »، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 02، 2003.
5. سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- سليمان ناصر، عواطف محسن، « تجربة الجزائر في تمويل المشاريع المصغرة بصيغة القرض الحسن - دراسة تقييمية»، المؤتمر العالمي الثاني حول تطوير نظام مالي إسلامي شامل، الخرطوم، 09-11 أكتوبر 2011، ص ص. 13-14.
6. صندرة سايب، دور المرافقة في دعم انشاء المؤسسة الصغيرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005.
8. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
10. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، أبراج مصر للتعوير، 2001.
11. علي الضلاعين، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان، 2007.
12. فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
13. كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000.
14. كليفوردم. بومباك، تحرير الدكتور رائد السمرة، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1989.
15. كاسر نصر المنصور ، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000.
16. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
17. محمد زيدان، «الهيكل و الآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السداسي الثاني 2009، ص. 131.
18. محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
19. محمد طايب، « الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية واقع و آفاق »، مجلة ANVREDET، العدد 00، جوان 2007، ص: 30.
20. محمود صبح، رأس المال العامل و تمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999.
22. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص: 118.
23. القانون التجاري الجزائري.
24. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 07 جويلية سنة 1994.
25. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 40، الصادرة بتاريخ 30 جوان 1996.

26. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996.
27. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001.
28. قانون المالية لسنة 2002، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 79، المؤرخ في 23 ديسمبر 2001.
29. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.
30. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، الصادرة بتاريخ 11 جانفي سنة 2004.
31. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 05، الصادرة بتاريخ 25 جانفي 2004.
32. قانون المالية لسنة 2005، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، المؤرخ في 30 ديسمبر 2004.
33. قانون المالية التكميلي 2009، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 26 جويلية 2009.
34. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، الصادر بتاريخ 17 جانفي 2010.
35. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، المؤرخ في 26 جانفي 2012.
36. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 10، الصادر في 06 ماي 2013.
37. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 35 الصادر بتاريخ 07 جويلية 2013.
38. المرسوم التنفيذي رقم 13- 253 المؤرخ في 02 جويلية 2013 المعدل للمرسوم للتنفيذي رقم 03- 290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع و إلغاء الفوائد البنكية المفروضة على القروض الممنوحة للقروض الاستثمارية.
39. المواقع الالكترونية

[http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=122&Itemid=392&lang=ar](http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=392&lang=ar), 14/08/2013

[http://www.cncpme.org/index.php?option=com\\_contact&view=category&catid=42&Itemid=60](http://www.cncpme.org/index.php?option=com_contact&view=category&catid=42&Itemid=60), 16/08/2013..

<http://www.mincommerce.gov.dz/guidactvcom/optimexport.pdf>, 16/08/2013.

<http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/ALGERIE/pdf/FP-PRCC.pdf>, 16/08/2013.

[http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Dokumenti\\_SVREZ/razpisi\\_tmis/Fiche\\_de\\_jumelage\\_ALGEX.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Dokumenti_SVREZ/razpisi_tmis/Fiche_de_jumelage_ALGEX.pdf), 16/08/2013.

<http://www.bstpc-dz.org/index.php/mission>, 16/08/2013.

<http://www.aniref.dz/documents/Mercuriale2012.pdf>, 20/08/2013.

## II. باللغة الفرنسية

1. Ahmed Chehit, Guide de l'investissement et de l'investisseur, Grand Alger livres, Alger, 2004.
2. Alain Fayolle, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2005.
3. André Sigonney, La PME et son financement, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
4. Antoine Rabie, « De bon conseillers » Cité in : Les entreprises à croissance exceptionnelle, Rapport 09 , Toronto , Mai 2003.
5. APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site: <http://www.apce.com/pid217/1-l-idee.html?espace=1&tp=1> .13/06/2014.
6. APS, lancement de 3 incubateurs technologiques au premier trimestre 2013, consulté sur le site . <http://www.aps.dz/Lancement-de-trois-incubateurs.html>, 09/08/2013.

7. APS, Le taux de brevets d'invention algériens déposés à l'INAPI ne dépasse pas 20%, 27 juin 2012, consulté sur le site : [http://www.questel.fr/nouveaute/nouvelles/revue\\_presse\\_cerist\\_28062012.pdf](http://www.questel.fr/nouveaute/nouvelles/revue_presse_cerist_28062012.pdf), 10/08/2013.
8. Bernard Lauziet, Ahmed Silem, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellips, Paris, 1997.
9. Blandine Leperche, « La nouvelle odysée du capitalisme » Cité in : Problème économique, La documentation française, N° 2704 – 2705, Mercredi 14–21 Mars 2001.
10. Bertrand Sporta, « Stratégie des petites et moyennes entreprises », Cité in Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome III, Economica, Paris, 1989.
12. C.Bussenault, M.Préter, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991.
13. Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
14. Claude Maire, Le business plan, 3ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998.
16. Christine Panon-Mandet, La Création et la reprise d'une entreprise hôtelière et touristique, Ellips, Paris, 1998.
18. Christian Marbach, « Les PME et l'environnement : enjeux et opportunités », Analyse documentaire, Agence des PME, Cité in : Regard sur les PME, 1ère édition, N° 04, Octobre 2003.
19. Christian Morisson, « Quel cadre institutionnel pour le secteur informel ? », Cité in : Cahier de politique économique, Centre de développement de l'OCDE, N° 10.
20. Christian Marmus, Politique générale, Economica, Paris, 1992..
21. Daniel Caumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998.
22. Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998
23. Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998.
24. Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
25. Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
26. Emanuel Monod, La méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
27. Farouk Bouyakoub, L'entreprise et le financement bancaire, Casbah Edition, Alger, 2000.
28. Gerry Johnson et al, Stratégique, 2ème édition, Pearson éducation, Harlaw, 2002.
29. Hervé Hutin, Tout la finance de l'entreprise, 2ème édition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2002.
30. Henri-Pierre Maders, Etienne Clet, Comment manager un projet, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
31. Institut du développement Marseille, Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Hamattan Edition, Paris, 1995.
32. Jack Quibel, « Business plan » Cité in : L'entreprise industrielle, Sous la direction de Michel Baston et al, Technique de l'ingénieur, Paris, Janvier 2001, P : AG1030- 4.
33. J.P.Benadet, A.Bouchez, Précis de marketing, Nathan, Paris, 2002.
- Laurent Hermel, La recherche marketing, Economica, Paris, 1995.
34. Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996 .
35. José Bessis, « Capital-risque et financement des entreprises », Cité in : Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Tome I, Economica, Paris, 1989.
36. J.P.Heffer, et al, Management, Stratégie et organisation, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
37. J.M.Auriac et al, Economie d'entreprise, Tome I, 1ère édition, Technipus, Paris, 1995.
38. Landrevie Lévy Luidon, Marcator, 7 ème édition, Dalloz, Paris, 2003.
39. Le portail el mouwatin, Fonds d'investissements de wilayas . la Finalep prend en charge six wilayas, consulté sur le site . [http://www.elmouwatin.dz/IMG/article\\_PDF/article\\_a827.pdf](http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a827.pdf), 12/08/2013.

40. Les différentes étape de la création d'entreprise, Consulté dans le site : <http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>, 13/06/2014.
41. Luc de Brandere, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998.
42. Mael PAUL, « L'accompagnement dans le champ professionnel », Cité in : Revue internationale de recherche en éducation et foramation des adultes, l'Harmattan, Paris, N° 29, 2009, p. 13.
43. Marjorie Béthencourt, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001.
44. Michel Robert, Marcel Deveaux, Stratégie pour innover, Dunod, Paris, 1996.
45. Michael Porter, traduit par Philippe de La Vergne, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
46. Ministère de la PME et entreprise artisanat, Acte des assies nationales de la PME, Alger, Janvier 2004.
47. Nadine Hefied, « La franchise, obstacle du transfert des Royalties » Cité in : Partenaires, Le mensuel du chambre Française de commerce et de l'industrie en Algérie, N° 34, Mars 2003.
48. Naila Elyes, « La Franchise », Cité in : PME Magasine d'Algérie, EURL M&M, N°26, 15/01/2005 à 15/02/2005.
49. Neil Clarck, « Mesurer la valeur du conseil consultatif », Cité in : Les entreprises à croissance exceptionnelle, Rapport 09, Toronto, Mai 2003.
50. OCDE, IREDNORD, « Crédit et nouveau entrepreneur », Sous la direction de Udo Reifner et Jean Evers, édition et diffusion EFCEA, 1999.
51. Olivier Torrés – Blay, Economie d'entreprise, Economica, Paris, 2000.
52. Omar BELAID, Finalep . une expérience de capital investissement en Algérie, consulté sur le site . [http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar\\_belaid.pdf](http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s4/Omar_belaid.pdf), 12/08/2013.
54. Pravon Michara, White paper of business incubation, Consulté dans le Site: <http://upsite.stpl.soft.ne/whitepaper1.html>. 14/08/2004.
55. Philippe Laurier, Créer une entreprise (Vraiment) technologique, Dunod, Paris, 2001.
55. Pierre.G Bergeron, La gestion Dynamique, 3éme édition, Gaëtan morin éditeur, Bibliothèque nationale du Canada, Montréal, 2001.
56. Patrick Joffre, Gérard Koening, Gestion Stratégique, Litec, Paris, 1992, P : 52.
57. P.Amereim, Etude de marché, Nathan, Paris, 2000.
58. Philippe Gorre, Guide de créateur d'entreprise, 13éme édition, Les presses du management, Paris, 1996.
59. Qui est entrepreneur ? Existe t- il un profil type? Consulté dans le Site : <http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>. 13/06/2009.
60. R.Djerman, « Création et démarrage d'entreprise : concept d'incubateur », Cité in : Revue des sciences humaines , N°20, Décembre 2003, Université de Constantine.
61. Robert Papin, Stratégie pour la création de l'entreprise, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
62. Robert Papin, « Création d'entreprise », Cité in : Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I, édition Economica, Paris, 1989.
63. Robert Beaudin, José Pierre, « Financement de l'innovation dans les PME : une recension récente de la littérature », Observatoire économique du Canada, Institut de recherche sur les PME, Université du Canada , Montréal , Octobre 1999, Consulté dans le site: <http://www.dec-ced.qc.ca/complements/publications/oservatoire.FR/rapport.pdf>, 12/04/2004.
65. Sophie BOUTILLIER, Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur . une analyse socio-économique, ECONOMICA, Paris, 1995, P .08.
66. Strategore, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise, 2éme édition, Dunod, Paris, 1997.
67. Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003.  
Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing, Chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
68. Trouver des financements, Consulté dans le Site : <Http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html>, 11/04/2004

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	التقنيات الكمية و الكيفية لدراسة السوق	01
25	مصادر التمويل الخارجية	02
30	الالتزامات الناتجة عن إنشاء أو تعديل أو حل الشركة	03
46	مستوى الاستثمارات و الإعانات حسب CNAC	04
48	المستوى الأول للاستثمار على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	05
48	المستوى الثاني للاستثمار على مستوى ANSEJ	06
61	هيكل رأسمال شركة الجزائر إستثمار	07
73	عتبة ميزانية المؤسسات المصغرة الممكن حصولها على حصة 20% من الصفقات العمومية	08

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مراحل إعداد مخطط الأعمال	01
36	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	02