

المرافقة ودورها في إنجاح المؤسسة الصغيرة

دراسة في إطار الواقع الجزائري

Accompaniment and its role in the success of the micro-enterprise-
a study within the framework of the Algerian reality –

د. روشو عبد القادر

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

-تيسمسيلت-

الملخص: قصد محاربة البطالة، وتوفير مناصب شغل جديدة وبشكل مستمر، أولت السلطات العمومية في الجزائر، أهمية خاصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لهذا الأخير من دور في توازن سوق العمل، وذلك بتشجيع أصحاب المبادرات الفردية قصد إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومن هنا تبرز أهمية المرافقة المقاولاتية إذا ما تمت بطريقة جيدة (موضوع هذه الدراسة) في إنجاح هذه المؤسسات الصغيرة.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة صغيرة، مرافقة، مقاول، مشروع، مبادرة.

Résumé: Afin de lutter contre le chômage et de créer de nouveaux emplois en permanence, les pouvoirs publics algériens ont accordé une importance particulière au secteur des PME en raison de son rôle d'équilibre du marché du travail, en encourageant les entrepreneurs individuels à créer leurs propres entreprises. D'où l'importance de l'accompagnement des

entreprises ;Si cela est fait dans le bon sens objet de cette intervention) dans le succès de ces petites entreprises.

Mots-clés: Micro-entreprises ; Accompagnement ;

Entrepreneur ; Projet ; Initiative.

Abstract: In order to combat unemployment and create new jobs permanently, the Algerian government has given particular importance to the SME sector because of its role in balancing the labor market, by encouraging individual entrepreneurs to create their own jobs. own companies. Hence the importance of supporting businesses; If this is done in the good sense object of this intervention) in the success of these small businesses.

Key-words: Micro-enterprises; Accompaniment; Contractor; Project; Initiative.

مقدمة:

لقد أدت ظاهرة العولمة والتقدم التكنولوجي الحاصل في العصر الحالي إلى خلق مناخ اقتصادي شديد التنافس، حيث أصبح من خلاله قرار إنشاء مؤسسة صغيرة قراراً إستراتيجياً صعب للغاية، يتطلب الإلمام بكل الجوانب التي تساعد الكيان الجديد من النمو والنجاح في ظل هذا المحيط المتسم بالتغير السريع، وعليه ورغم الأهمية البالغة لهذا النوع من المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، إلا أنها تعاني من العديد من المشاكل التي تحول دون تفعيل دورها وتهدد بقاءها، ففي هذا السياق تظهر أهمية نظام المرافقة المقاولاتية في مساعدة المؤسسة الصغيرة الناشئة على حجز مكان لها في النسيج الاقتصادي الموجود، ومن ثمة تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

أما في الجزائر ونتيجة للأزمة الاقتصادية التي ضربت الاقتصاد الوطني سنة 1986، بسبب انهيار أسعار البترول، بدأ الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كبديل عن المؤسسات والشركات الوطنية الكبرى التي كانت تعاني من مشاكل جمة ذات صبغة تسييرية بصفة عامة، فكان أول نص قانوني ينظم هذا القطاع سنة 2001، بصدر القانون 18/01، ونتيجة عدة عوامل ومتغيرات تطلبت تدخل المشروع مرة أخرى لتنظيم هذه المؤسسات، فكان القانون 12/17 المؤرخ في 2017/01/10 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ففي هذا الإطار، ومن خلال هذه الورقة البحثية نحاول تسليط الضوء على أهمية ودور المرافقة المقاولاتية في مساعدة المؤسسة المصغرة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإجابة على السؤال المحوري التالي:

إلى أي مدى تعتبر المرافقة المقاولاتية كمحدد أساسي لنجاح المؤسسة المصغرة؟ وما واقع هذه المرافقة في الجزائر؟

هذا السؤال الأساسي يمكن أن نتبعه بأسئلة فرعية على النحو التالي:

- 1- ما هو الإطار المفاهيمي للمؤسسة المصغرة؟
- 2- ما هي المرجعية النظرية لعملية المرافقة المقاولاتية؟
- 3- كيف يمكن للمرافقة المقاولاتية أن تدفع بالمؤسسة المصغرة نحو النجاح؟
- 4- ما هو واقع المرافقة المقاولاتية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وهما:

1- للمرافقة تأثير مباشر على نجاح واستمرار المؤسسة المصغرة.

2- تركز المرافقة في الجزائر على جانب تمويل المؤسسة الناشئة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على أهمية المرافقة بمفهومها الواسع في نجاح المؤسسة المصغرة.

- إبراز أهمية الجانب الشخصي (العوامل المتصلة بشخصية المقاول) في عملية المرافقة.

- تقسيم - وتقييم - واقع المرافقة في الجزائر.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على جانب مهم في حياة المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وتلك المنشأة في إطار هياكل الدعم المخصصة لفئة الشباب بشكل خاص، كما أن هذه الدراسة تتعرض بالتحليل والتقييم لواقع المرافقة في الجزائر خاصة وأن الظرف الاقتصادي الحالي يتطلب نجاح هذا النوع من المؤسسات.

منهج الدراسة: سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي في معالجة الجانب النظري والمتعلق بالمؤسسة المصغرة وعملية مرافقتها ومتطلبات ذلك، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في تناوله على المنهج التحليلي من خلال تحليل واقع المرافقة في الجزائر.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي تمكنا من الإطلاع عليها في هذا المجال:

1- دراسة صافر فاطمة(2016)، بعنوان: دور وأهمية المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، بحيث تعرضت الباحثة إلى مفهوم المرافقة ودورها في إنجاح أو فشل المشاريع الجسدة في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت هذه الدراسة إلى اعتبار أن للمرافقة الدور الأساسي في مسار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لكن عملياً تصطدم هذه الفكرة بصعوبات جمة.

2- دراسة صبيحة سماح (2016)، بعنوان: دور وأجهزة المرافقة في دعم وإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر، حيث عالجت الباحثة موضوع مدى مساهمة أجهزة المرافقة في التخفيف من حدة المشاكل والمخاطر التي تواجه المؤسسة الصغيرة في الجزائر. وانتهت الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي أن المرافقة في الجزائر تقتصر على الجانب المادي فقط (تقديم قروض وتحفيزات جبائية ..إلخ).

3- دراسة أمال بعيط (2017)، بعنوان: برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر (واقع وآفاق)، دراسة حالة لولاية باتنة ومحضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر، حيث تطرقت الباحثة إلى موضوع مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة وخلصت إلى أن أجهزة الدعم المذكورة أعلاه تعتبر أداة لتجسيد سياسة الدولة في مجال دعم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات في مختلف القطاعات، لكن لا يوجد تكامل واضح بين هذه الهيئات وحاضنات

الأعمال الأمر الذي يجب استدراكه مستقبلا خاصة وأن التجربة الجزائرية في هذا المجال لا زالت في بدايتها.

-مما سبق يلاحظ أن جل هذه الدراسات لم تشير إلى أهمية العوامل النفسية في تكوين الشخصية المراد مرافقتها، هذا الجانب تحاول الدراسة الحالية أخذه بعين الاعتبار.

هيكل الدراسة: قصد الإلمام بأهم جوانب الإشكالية المطروحة قسم هذا البحث إلى:

أولا: الإطار النظري للمرافقة والمؤسسة المصغرة.

ثانيا: تقييم واقع المرافقة المقاولاتية في الجزائر.

1. الإطار النظري للمرافقة والمؤسسة المصغرة.

1.1. مفهوم المؤسسة المصغرة

بصفة عامة تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات أو منشآت الأعمال التي تتميز بانخفاض في رأسمالها وقلّة العدد الذي تستخدمه من العمال، وانخفاض حجم مبيعاتها وقلّة الطاقة اللازمة لتشغيلها، كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخدمات المتوفرة محليا، وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها⁽¹⁾.

فيحين عرفها المشرع الجزائري ومن خلال القانون 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، على أنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل ما بين عامل واحد وتسعة عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار⁽²⁾، أما من حيث الشكل القانوني فهي تؤسس حسب مضمون المادة 544 من القانون التجاري الجزائري*، أما القانون 02-17 المؤرخ في 2017/01/10 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة، وفي مادته الخامسة فقد عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي⁽³⁾: "تعرف المؤسسات الصغرى والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسات إنتاج السلع أو الخدمات:

- تشغل من واحد إلى 250 شخصا.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.
- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو كما هو محدد في الفقرة 03 أدناه... "

2.1. المرافقة المقاولاتية ودورها في نجاح المؤسسة المصغرة

يعتبر الدخول إلى عالم الأعمال خطوة مهمة جدا في حياة الفرد، خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، ذلك أنه حتى وإن كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يتمتع برغبة وإرادة كبيرتين لولوج هذا العالم، إلا أن هناك بعض العراقيل التي تحول دون بلوغه للهدف المنشود، ويكفي أن نعرف بأن الإحصائيات تشير إلى أن عدد كبير من المؤسسات الصغيرة تفشل وتزول خلال السنوات الأولى لإنشائها، وأن العدد الأكبر من هذه المؤسسات الفاشلة والمتعثرة، هي تلك التي لم تستفيد من المرافقة في مسارها.

1.2.1. مفهوم المرافقة المقاولاتية: المرافقة هي أسلوب لتفعيل الأجهزة والهيكل من أجل استقبال منشئي المؤسسات الصغيرة وتقديم النصائح والاقتراحات لهم وتوجيههم نحو الطريق الصحيح لإنشاء وتسيير مؤسساتهم⁽⁴⁾. كما تعرف المرافقة أيضا على أنها "إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به"⁽⁵⁾.

غير أن التعريف الأكثر شمولاً لعملية المرافقة هو الذي اقترح من طرف (Andréletowski)، وهو المسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا "APCE" في مذكرة داخلية أعدها، حيث يعرف المرافقة على أنها "محاولة لتجنيد الهياكل والاتصالات والوقت، من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول"⁽⁶⁾.

1.2.2. دور وأنواع المرافقة: أما دورها فيتمثل في:

- تقديم المعلومات اللازمة للبدء في المشروع.
- التوجيه إلى مختلف المراكز المتعلقة بالنشاط.
- تقديم المساعدة لتفعيل المشروع.
- متابعة مستمرة خلال مراحل تقدم المشروع.

1.2.3. أنواع المرافقة: هناك نوعين أساسيين من المرافقة:

أ- المرافقة الفردية: وهي مرافقة المؤسسة ومتابعتها في أهم مراحل إنشائها، لضمان سلامة وصحة القرارات المهمة المتخذة من طرف شخص المقاول، ففي

الجزائر تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (المنشأة بموجب القانون رقم 96-296)، كأول جهاز أنيطت به هذه المهمة.

ب- المرافقة بواسطة حاضنات المؤسسات أو مشتلة المؤسسات: الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز، ومناسب، به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة لتقديم جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الصغيرة⁽⁷⁾.

إذن حاضنة الأعمال هي مكان محدد يعمل على استقبال المشروعات الجديدة حتى تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار، هذا المكان يوفر جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية المؤسسات الصغيرة والتي تشمل⁽⁸⁾:

- الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، تأجير المعدات... إلخ).

- خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات الاستقبال، حفظ الملفات الاتصالات... إلخ).

- الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التسعيرة وإدارة المنتج، خدمات تسويقية... إلخ).

- الخدمات التمويلية (الحصول على التمويل، كفاءات الاتصال بشركات التمويل أو الاستفادة من البرامج الحكومية... إلخ).

- الخدمات العامة (الأمن، أماكن التدريب، الإعلام الآلي... إلخ).

- المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصائح والمعونة السريعة والمباشرة... إلخ).

الهدف من كل هذه الخدمات هو احتضان المؤسسة المصغرة وتوجيهها بخطى ثابتة نحو تحقيق النجاح.

أما في الجزائر فإنه تم استحداث هذا النوع من المرافقة بموجب المرسوم التنفيذي 78-03 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، حيث عرفها على أنها: مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتخذ المشاتل أحد الأشكال التالية:

- **المحضنة:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- **ورشة الربط:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

4.2.1. المرافقة المقاولاتية وأنماطها: تعتبر المرافقة المقاولاتية ظاهرة حركية تتعدد اتجاهاتها وتنوع عناصرها، وتأخذ أنماط مختلفة⁽⁹⁾.

أ. حركية مرافقة إنشاء المؤسسة المصغرة

تكمن هذه الحركية في جملة من المراحل الإجرائية (مراحل مرافقة)، يستفيد منها حامل المشروع، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين حسب معيارين الأول ويخص وقتية التدخل والثاني حسب دور المتدخلين.

1. طبيعة المرافقة من حيث وقت التدخل: وتتضمن المرافقة القبلية أي قبل إنشاء المؤسسة، وهي مرحلة عرض الفكرة ومناقشتها، ثم المرافقة خلال إنشاء المؤسسة وتتضمن تلك الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة، وتشمل أساسا إعداد ملف الإنشاء، البحث عن الوسائل المالية، القيام بالإجراءات الإدارية والجبائية وغيرها.

أما المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة) وتتضمن أساسا الإجراءات التي تضمن استرجاع الأموال المقترضة بالدرجة الأولى، وضمان التموقع في السوق، وأهم هذه الإجراءات كيفية التحكم في قواعد تسيير الخزينة، لوحة القيادة، الجانب التجاري، الرؤية المستقبلية إلى غير ذلك من الخدمات التي يجب أن تقدم لصاحب المشروع في هذه المرحلة.

2- أما حسب معيار دور أطراف المرافقة: فتصنف المرافقة إلى عدة مراحل أهمها⁽¹⁰⁾:

- مرحلة الفهم من أجل تأدية فعل المرافقة (يجب توفر الخبرة والإستراتيجية لكلا الطرفين).

- مرحلة المرافقة من أجل التسيير مع التفكير في التعقيدات: أهم شيء في هذه المرحلة هو كيفية تعامل المفاوض مع النصيحة المقدمة، بمعنى كيف يفهمها وليس كيف يطبقها حرفيا، لأن تطبيق هذه النصيحة مرهون بتقبلها والاقتران بها، علما بأن المفاوض يجب أن يتمتع بهامش من الحرية في اتخاذ القرار.

- مرحلة المرافقة من أجل التطوير الدائم والاختراع:

في هذه المرحلة يكون دور المرافق المراقبة عن بعد، لأنه في هذا المستوى يكون المقاول بصدد إظهار براعته، وأفكاره، ويستخدم كامل طاقاته وقدراته الكامنة، حيث يقوم بتطوير مؤسسته وتغييرها، حسب ما تتطلبه التقنيات الحديثة والمتطورة.

3.1. أنماط المرافقة: للمرافقة أنماط محددة حسب مصدرها أو طبيعتها، وحسب مستوى تدخلها، وكذا القطاع الذي تهتم به. الجدول الموالي يلخص هذه الأنماط المقاولاتية:

الجدول رقم 02: أنماط المرافقة

معايير التصنيف	نوع المرافقة
حسب مصدر المرافقة	-مرافقة عمومية (الدولة، الهيئات المحلية). -مرافقون خواص (الخبراء المرافقين الخواص، مكاتب الخبراء المحاسبين محافظي الحسابات، البنكيين...). -المنظمات غير الحكومية- المرافقون الأجانب -المنظمات الدولية. -المرافقون الخواص الدوليون.- المنظمات غير الحكومية الدولية.
حسب طبيعة المرافقة	المرافقة المؤسساتية - تحت شكل قوانين وقواعد. مرافقة أجنبية - تدخل مباشر، تدخل غير مباشر. وساطة في التجهيزات. - التزويد بالتجهيزات. وضع خبراء تحت التصرف. مرافقة في مجال التسيير - التكوين. - الاستشارة.
حسب قطاع النشاط المتدخل فيه	مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة. مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة. مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع النقل. مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي وغير الرسمي.

المصدر: أمال بعيط، مرجع سابق، ص 39.

4.1. مستويات المرافقة المقاولاتية: لتفسير ظاهرة المرافقة المقاولاتية هناك

ثلاثة مستويات أساسية، يتم الارتكاز عليها وهي:

1.4.1. المستوى الكلي (MACRO): يتم الاهتمام في هذا المستوى

بالمغيرات الخارجية المكونة للمحيط الذي توجد فيه هذه المؤسسة الناشئة، فتكون بذلك المرافقة كحلقة وصل بين المشروع ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي، حيث تساهم المرافقة في التطور الاقتصادي للتنمية المحلية باعتبار أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤشر لقياس مستوى التنمية المحلية⁽¹¹⁾.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تكون عامل توازن اقتصادي واجتماعي، وذلك بسبب قدرتها على الانتشار الجغرافي في داخل المجتمعات (مدن، وقرى، أرياف)، مما يؤدي إلى رفع المستوى المعيشي بشكل عام⁽¹²⁾.

2.4.1. المستوى الجزئي (MICRO): يتضمن هذا المستوى عن المرافقة

العلاقة بين المقاول والمرافق وحاجات كل منهما:

أ- حاجات المقاول: وهي حاجات تقنية (مالية، قانونية... إلخ)، وحاجات سيكولوجية وهي تساؤلات يطرحها المقاول المبتدئ خاصة حول التوقعات المستقبلية إضافة إلى الحاجات المنهجية وهي تلك التي تهتم بتنظيم العلاقة بين المقاول والمرافق.

ب- **مواقف المرافق:** على المرافق أن يتكيف مع المقاول حسب كل مرحلة من مراحل المشروع، معتمدا على الخبرة والكفاءة والاعتماد على خبراء ومختصين بمجالات معينة.

3.4.1. المستوى الوسيط: يهتم هذا المستوى بآليات المرافقة المقاولاتية أو ما يسمى بشبكات المرافقة التي تسعى إلى تجسيد جملة من الأهداف مثل خلق مناصب عمل، التطور الاقتصادي، تنويع النسيج الصناعي... إلخ. كما أن قياس أداء هذه الشبكات تعتمد على الفعالية والكفاءة.

5.1. متطلبات نجاح المرافقة المقاولاتية: حتى تكون المرافقة المقاولاتية ناجحة، وبالتالي نجاح المؤسسة المرافقة يجب أن تتوفر جملة من العناصر أهمها⁽¹³⁾:

1.5.1. المرافقة تستلزم الارتباط (فرد- مشروع): من متطلبات نجاح المرافقة المقاولاتية وجود توافق بين إمكانيات وكفاءات المقاول مع طبيعة المشروع من البداية، وهذا الارتباط يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا ضد المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

2.5.1. المرافقة تركز على الشخص: إن عملية المرافقة محددة من حيث الزمن، لكن على المقاول أن يكتسب من الخبرة والكفاءة ما يجعله يواصل تسيير مشروعه بنجاح في المستقبل.

3.5.1. المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: المرافقة الجيدة تقتضي أن يدرك المقاول لماذا يطلب منه التحكم في نفقات المشروع، تسيير

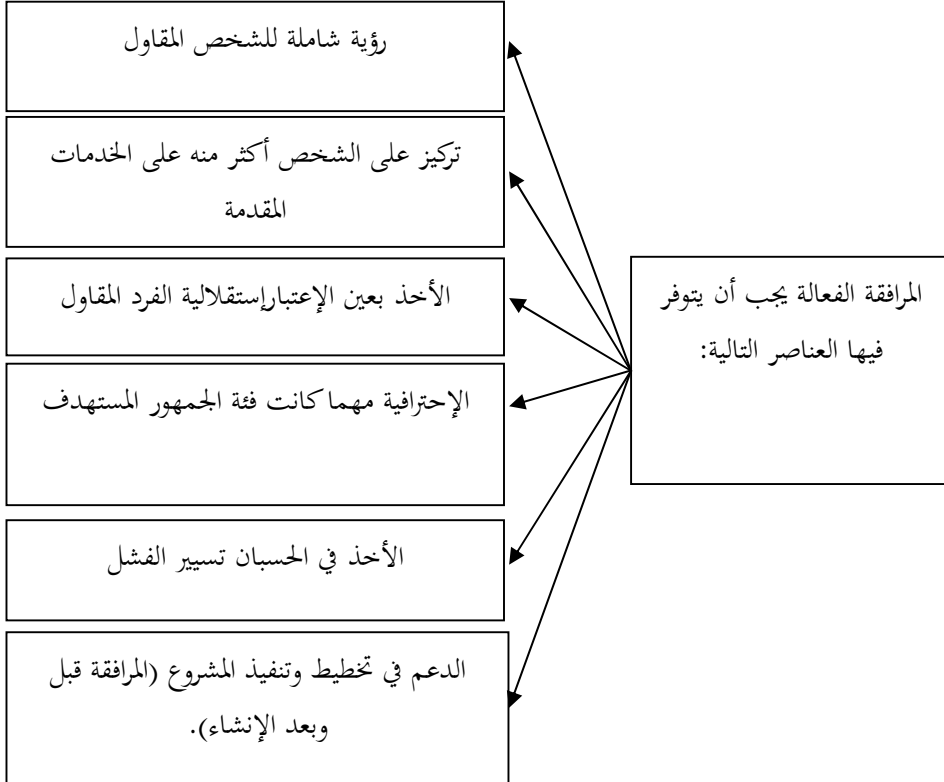
الخزينة بعقلانية، كيفية تسديد الديون... إلخ، فرغم وجود البديل (المرافقة) الذي يمكنه من تحقيق هذه الأعمال إلا أنه مطالب في إطار هامش الاستقلالية التي يتمتع به بأن يركز على القرارات الواجب اتخاذها وفي الوقت المناسب.

4.5.1. المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل: على المرافق ومنذ البداية أن يصارح المداول المبتدئ في حالة إذا ما كان المشروع غير قابل للتحقيق، فكثيراً من الأحيان يأتي المداول بمشروع مفتقد لعناصر النجاح، وبالتالي على هيئات المرافقة في هذه الحالة الاستعانة بخبراء مختصين في تصحيح الوضعية.

5.5.1. الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: فمهما كانت الفئة التي ينتمي إليها المداول (بطل، متعلم، ذو شهادة... إلخ) فعلى الطرف المرافق أن يظهر جميع العناصر المرتبطة بتحقيق المشروع وإيصال المعلومة (النصيحة) باحترافية كبيرة بهدف وضع المشروع في الطريق السليم.

6.5.1. المرافقة تعتمد على المرحلية في إنجاز المشروع: فمرحلة التصور تعود للمداول فهو صاحب الفكرة، أما التنفيذ فهو التجسيد العملي للمشروع، وهي المرحلة التي تتطلب وجود المرافق إلى جانب المداول لمدة بكل التوجيهات حسب الظرف الذي يوجد فيه، ويمكن تلخيص ما سبق على الشكل التالي⁽¹⁴⁾:

المخطط رقم 01: خصائص المرافقة الجيدة



المصدر.: D.Régis,H.Norbert,Op Cit,p5

2. تقييم واقع المرافقة المقاولاتية في الجزائر

في إطار التحول نحو اقتصاد السوق مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، عملت مختلف البرامج الحكومية في الجزائر على الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضع برامج وسياسات لتفعيل دور هذا القطاع،

وذلك من خلال إنشاء مجموعة من الهيئات التي أوكلت لها مهمة دعم ومرافقة هذه المؤسسات.

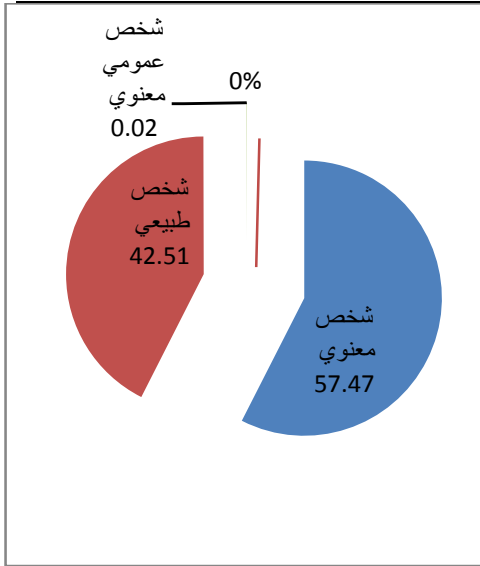
1.2. الوضعية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد أعطى صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون 12/17) دفعا قويا لإنشاء هذا النوع من المؤسسات، ولإعطاء فكرة حول عدد وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في الجزائر بغرض المساهمة في تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الجزائري من جهة وخلق مناصب شغل من جهة ثانية نورد الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 01:

الوضعية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية 2018/06/30.

الشكل رقم 01: التمثيل البياني للعدد الكلي للمؤسسات إلى غاية 2018/06/30.

النسبة المئوية (%)	عدد (م ص م)	نوع (م ص م)
مؤسسات صغيرة متوسطة خاصة		
57,47	628 21 9	شخص معنوي
42,51	464 68 9	شخص طبيعي
99,98	1.092 908	المجموع



المصدر: معطيات الجدول رقم 01

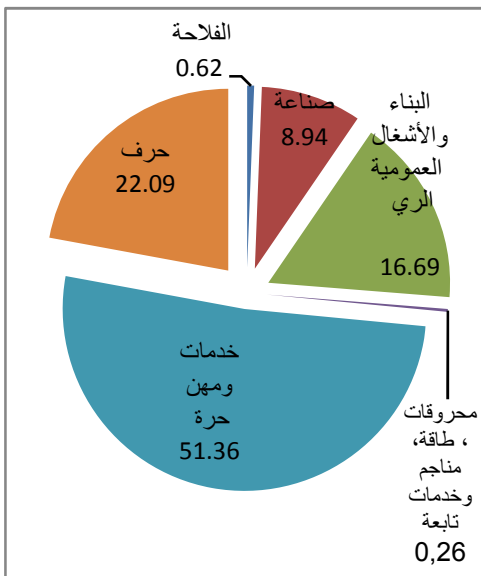
مؤسسات صغيرة ومتوسطة		
عمومية		
شخص معنوي	262	0,02
المجموع	262	0,02
المجموع الكلي	1093170	100

Sources: Ministère de l'industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information, bulletin d'information statistique de la PME, N° 33, Novembre 2018, p7.¹⁵

يلاحظ من المعطيات أعلاه، أنه وإلى غاية 2018/06/30 كان العدد الإجمالي (م ص م) هو 1093170 مؤسسة حيث استحوذت (م ص م) الخاصة بنوعيهما (شخص معنوي وطبيعي) على نسبة 99,98 %، بينما شكلت المؤسسات العمومية ما نسبته 0,02 %، وهذا ما يفسر توجه السلطات العمومية في هذه المرحلة نحو تشجيع هذا النوع من المؤسسات . أما توزيع هذا العدد (المؤسسات الخاصة) على قطاعات النشاط الاقتصادي فهو حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: توزيع م.ص.م حسب النشاط إلى غاية 2018/06/30

الشكل رقم 02: تمثيل بياني (%) م.ص.م حسب النشاط إلى غاية 2018/06/30



المصدر: معطيات الجدول رقم 02

نوع النشاط	عدد م.ص.م	النسبة المئوية
الفلاحة	6877	0,62
مخروقات، طاقة، مناجم وخدمات تابعة	2936	0,26
البناء والأشغال العمومية	1824	16,69
الصناعة	9772	8,94
خدمات ومهن حرة	3382	51,36
حرف	2414	22,09
المجموع	10929	%100

Sources : Ministère de l'industrie et des mines, op cit, p11.

يلاحظ من الأرقام المقدمة أعلاه، أن قطاع الخدمات والمهن الحرة هو المستحوذ على أكبر حصة (51,30%)، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى فرص الاستثمار المتاحة في هذا القطاع وسهولة إدارة المؤسسة الناشطة في هذا المجال، ثم يلي ذلك قطاع الحرف بـ 22,09 %، مما يعني أن لهذا الأخير آفاق واعدة إذا ما لقي الاهتمام من قبل السلطات العمومية ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 16,69 %، وهي نسبة تبدو منخفضة بالنظر إلى حجم الطلب الوطني في هذا لا مجال خاصة مع برامج السكن المسطرة على المستوى الوطني.

2.2. هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بهدف احتواء المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات أنشأت السلطات العمومية في الجزائر الهيئات التالية⁽¹⁶⁾:

1.2.2. مراكز التسهيل: تهتم هذه المراكز بتقديم استشارات وتوفير دراسات إستراتيجية تنظيمية حول الأسواق المحلية والوطنية، كما تساعد على تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.2. مشاتل المؤسسات: أنشئت هذه المشاتل (الحاضنات) بموجب المرسوم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25، مهمتها الأساسية استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة كتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الخدمات، الصناعية الغذائية، الطاقات المتجددة. الجدول الموالي يبرز وضعية هذه المراكز على المستوى الوطني.

الجدول رقم 03: وضعية مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات الى غاية 2018/06/30

هيكل الدعم	عدد الهياكل العملية	عدد الهياكل في إطار الإنجاز
مراكز التسهيل	26	01
مشاتل المؤسسات	16	03
المجموع	42	04

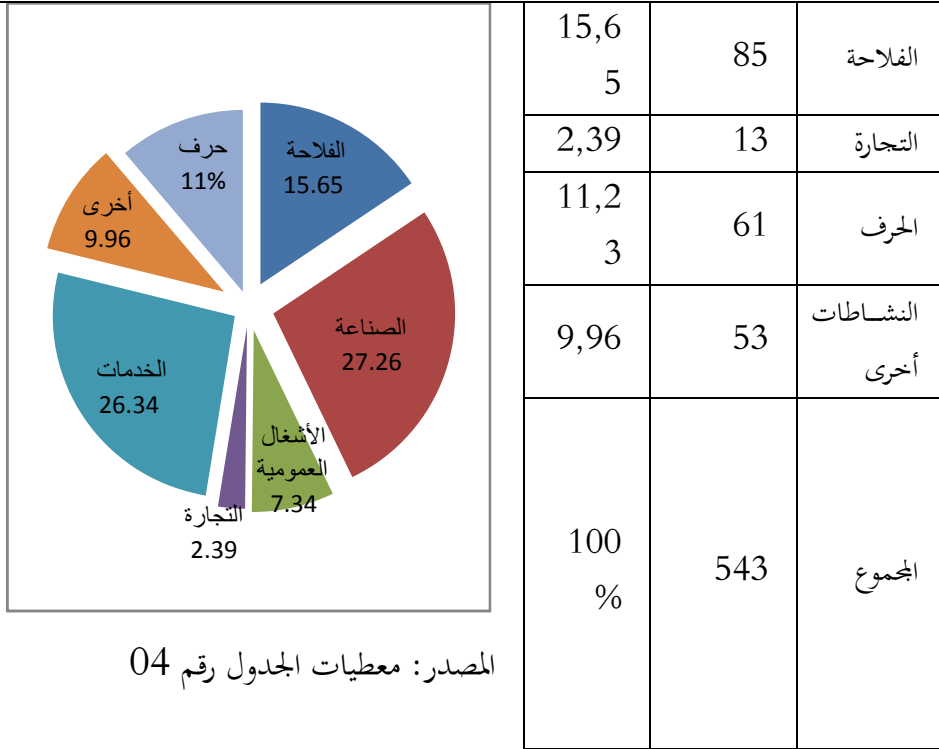
Sources :Ministère de l'industrie et des mines,op cit,p19.

من خلال المعطيات أعلاه، يظهر أن أغلب هذه الهياكل تعتبر عملية، لكن من حيث العدد فإن هناك حاجة إلى المزيد لما ينتظر من هذا القطاع مستقبلاً. أما من حيث حصيلة نشاط مراكز التسهيل في مجال المرافقة فكانت حسب الجدول التالي:

جدوا رقم 04: حصيلة المرافقة لمراكز التسهيل إلى غاية 2018/06/30.

الشكل رقم 04: تمثيل بياني لنسب نشاط مراكز التسهيل إلى غاية 2018/06/30.

قطاعات النشاط	عدد حاملي المشاريع المرافقين	النسبة
الصناعة	148	27,26
الخدمات	143	26,34
الأشغال العمومية	40	7,37



Sources :Ministère de l'industrie et des mines,op cit,p20.

يلاحظ أن أكبر عدد من المشاريع المرافقة كانت في قطاع الصناعة بـ 148 مشروع ثم قطاع الخدمات بـ 143 مشروع . أما عدد المشاريع المحتضنة من قبل الـ 16 مشتلة المشار إليها أعلاه، فقد بلغت 127 منها 50 مؤسسة تم إنشاؤها، الأمر الذي سمح بإنشاء 297 فرصة عمل.

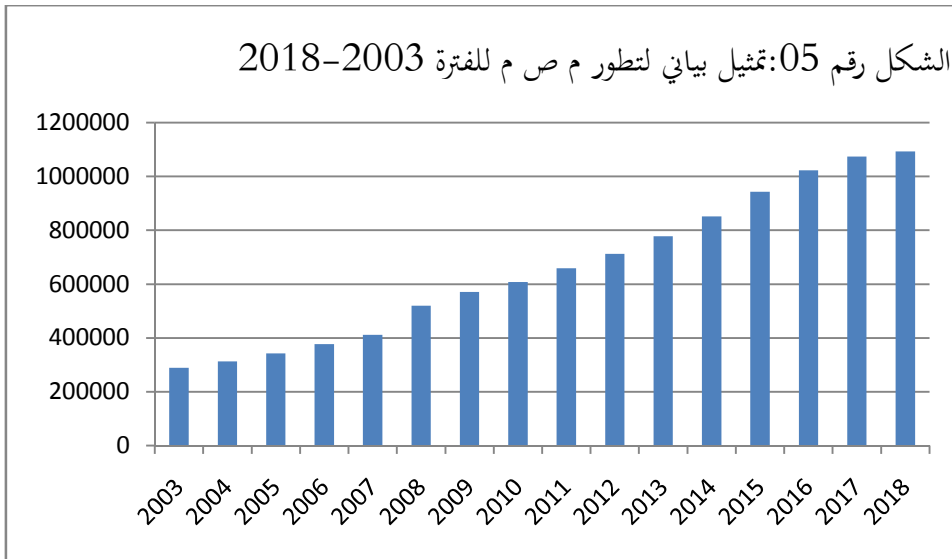
3.2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: نتيجة للتحفيزات المعلنة من قبل السلطات العمومية، فإن عدد المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ما فتئ يزداد من سنة لأخرى خاصة مع بداية الألفية الثالثة، وذلك كما تبينه الأرقام التالية:

جدول رقم 05: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2018-2003

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد م ص م	288587	312959	342788	376767	410959	519526
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد م ص م	570838	607297	659309	711832	777858	852052
السنوات	2015	2016	2017	2018		
عدد م ص م	943569	1022621	1074236	1092908		

المصدر: ياسر عبدالرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والإنفاق مجلة نماء للاقتصاد والتجارة عدد الثالث جوان 2018، ص 224.¹⁷



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم 05 أعلاه. يلاحظ من المعطيات أعلاه، أن هناك تزايد واضح ومستمر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من سنة لأخرى فمن 288.587 مؤسسة سنة 2003، إلى 1.092.908 مؤسسة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2018، لكن رغم هذا يبقى هذا العدد غير كافي لأن هذا النوع من المؤسسات يساهم في خفض من معدلات البطالة خاصة.

4.2. وكالات تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر: بهدف دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والتخفيف من إشكالية التمويل، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء شبكة من الوكالات والهيئات المتخصصة في هذا المجال ومنها⁽¹⁸⁾:

1.4.2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): يعتبر أول جهاز في هذا المجال، أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/206 المؤرخ في 1996/09/08، إن هذا الجهاز وإلى غاية 30 جوان 2018، تمكن من تمويل 374325 مشروع، حيث بلغت قيمة الاستثمارات الممولة مبلغ 1.189.162.058.806 دينار جزائري، موزعة على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث كان قطاع الخدمات في الصدارة بـ 28.58%، متبوعا بقطاع نقل البضائع بـ 15.10%، ثم قطاع الفلاحة بـ 14.76%، أما الانعكاس على قطاع الشغل فتمثل في خلق 892.699 منصب شغل¹⁹.

2.4.2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC): أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 1994/07/06 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، هذا الجهاز والذي يهتم بالبطالين الذين لا يتجاوز سنهم الـ 55 سنة (حسب تعديل سنة 2019)، تمكن وإلى غاية 30 جوان 2018 من تمويل 143493 مشروع، حيث بلغ حجم التمويل 471.591,51 مليون دينار جزائري، موزعة على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث احتل قطاع نقل البضائع الصدارة بـ 45848 مشروع متبوعا بقطاع الخدمات بـ 30714 مشروع، ثم يليه قطاع

الفلاحة بـ 19698 مشروع، أما الانعكاس على قطاع الشغل فتتمثل في خلق 300602 فرصة عمل²⁰.

3.4.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): تم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 2004/01/12. إحصائيات هذا الجهاز- والذي يهتم خاصة بأصحاب الحرف والعمل المنزلي- تشير إلى أنه منح مبلغ 53947900465.80 دينار جزائري، كقروض قصد خلق نشاطات في مختلف القطاعات، حيث احتلت نشاطات قطاع الصناعات الصغيرة المقدمة بـ 39.18% من مجموع القروض، تم قطاع الخدمات في المرتبة الثانية بـ 20.39%، وفي المرتبة الثالثة قطاع الحرف بـ 17.55%، وهذا ما يعني أن هذه الوكالة تعمل على المرافقة المالية لأصحاب المهن والحرف الصغيرة²¹.

4.4.2. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 2002/11/11، في إطار المهام الموكلة لهذا الصندوق والتي تجعله أحد الهياكل المرافقة المؤسسة المصغرة، فإن حجم الأموال المقدمة كضمان للقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن المبلغ المرصود كضمان لهذه القروض قد بلغ خلال السداسي الأول لسنة 2018، ما قيمته 9.98 مليار دينار، في حين أن قيمة شهادات الضمان الممنوحة فعليا بلغت 2.45 مليار دينار، وهو ما يفسر مساهمة هذا الصندوق في المرافقة المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة²².

5.2. تقييم عمل هذه الهيئات: فبالرغم من المجهودات المقدمة في هذا الميدان من قبل جهات المرافقة والدعم للمؤسسة الصغيرة إلا أن هناك بعض النقائص أهمها ما يلي:

1. إهمال خصوصية المناطق المعنية بالمشاريع نتيجة مركزية القرار لهذه الهيئات مما يصعب من عملية المرافقة.
 2. ضعف الخدمات المقدمة في إطار المرافقة نتيجة عدم كفاءة بعض أعوان هذه الهيئات لنقص التكوين المستمر.
 3. عدم الاستقرار في القوانين (التشريع) من شأنه أن يصعب من مهمة المرافقة بالنسبة للهيئة المرافقة وحتى بالنسبة للمقاول.
 4. عدم إعطاء الاهتمام اللازم لمرحلة ما بعد انطلاق المشروع وهي المرحلة المهمة في ظل محيط اقتصادي متغير باستمرار.
- الخاتمة: مما سبق يمكن القول أن الفرضيات المعتمدة في هذا البحث تحققت كلها، حيث أن المؤسسة المصغرة تكون في حاجة إلى المرافقة منذ تأسيسها وحتى في مراحل توسعها فيما بعد (الفرضية الأولى)، أما من حيث طبيعة المرافقة المقدمة حسب الدراسة فهي تركز بشكل واضح على الجانب المادي (الفرضية الثانية)، في حين على المرافقة الشاملة أن تتسع لتشمل جوانب أخرى لحل أهميتها كالجانب النفسي للمقاول.

النتائج:

- لازال مستوى المرافقة المقاولاتية ضعيفا في الجزائر خاصة لدى الفئات ذات المستوى التعليمي البسيط أو المنعدم.
- تقتصر عملية المرافقة على الجانب المالي بالدرجة الأولى والجانب الإداري بدرجة أقل.
- تعتبر الإجراءات الإدارية المصاحبة لعملية إنشاء المؤسسات المصغرة ثقيلة ومعقدة.
- ضرورة القيام بتقييم موضوعي لفعالية هيئات وأجهزة الدعم العاملة في الميدان.

التوصيات:

- ✓ إدراج التكوين القبلي بالنسبة لحاملي المشاريع كشرط أساسي لاعتماد المشروع ومرافقته.
- ✓ التكوين المستمر بالنسبة لأعوان هيئات المرافقة، زيادة على اشتراط المستوى الجامعي في توظيفهم.
- ✓ اعتماد طرق التمويل الإسلامية تماشيا ومعتقدات المجتمع الجزائري.
- ✓ تعميم التكوين في المقاولاتية (كمقياس) على كل التخصصات الجامعية باعتبار المقاولاتية نافذة على عالم الشغل مهما كان تخصص صاحب المشروع.

الهوامش والمراجع:

- 1- بن حيمة عمر، بن علي محمد، دور هيئات المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البدر، بشار، عدد، ص52.
- 2- بومهيمن أحمد، نتائج تفعيل رقابة ومتابعة تمويل المؤسسة المصغرة بمنطقة بشار، دراسة ميدانية تمويل بنك (BADR) للمؤسسات المصغرة، ص98.
- * تنص المادة 544 ق.ت.ج على مايلي: «تعد شركات التضامن وشركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة وشركات المساهمة، تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها».
- 3- القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 ألغى القانون 18/01 في مادته 38.
- 4- طلحي سماح، دور أجهزة المرافقة في دعم وإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 05، جوان 2011، ص298.
- 5- أمال بعيط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر الواقع، الآفاق، دراسة حالة محضنة سيدي عبد الله، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص28.
- 6- صافر فاطمة، دور وأهمية المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، مجلة القانون، عدد 07/ديسمبر 2016، ص219.
- 7- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص189.
- 8- عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبرئية وتجارب دولية، المنظمة الإسلامية للعلوم والثقافة، 2005، ص6.
- 10- أمال بعيط، مرجع سابق، ص42.

11- خليدة محمد بلكبير، كريمة بكوش، دور حاضنات الأعمال في تشجيع ودعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة، ص44.

12- نفس المرجع، ص255.

13 -Duvert Regis, et autres, l'appui à la création d'entreprise ou d'activité, étude pour la direction régionale du travail, et de l'emploi et de la formation professionnelle Rhone Alpes .ministre des affaires sociales , du travail de la solidarité ,France , 2002 ,p47,48.

14- محمد قوجيل، محمد حافظ بوعابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، تحليل نظري وإسقاط على لواقع الجزائري، ملتقى وطني بجامعة ورقلة، يومي 19/18 أفريل 2011، ص10.

15 -Ministère de l'industrie et des mines direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'information bulletin d'information statistique de la PME , N° 33 , Novembre 2018 ,p7.

16- محمد قوجيل، مرجع سابق، ص10.

17- ياسر عبدالرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والإنفاق مجلة نماء للإقتصاد والتجارة عدد الثالث جوان 2018، ص224.

18- آمال بعيط، مرجع سابق، ص301.

19 -www.ANSEJ.dz

20 -www.cnac.dz.

21 -ww.angem.dz

22Ministère de l'industrie et des mines,opcit, p23