جامعة إبن خلدون تيارت

ملحقة قصر الشلالة

كليــة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة : علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إدارة المشاريع الصغيرة وآليات مرافقتها

دراسة مقارنة - الجزائر تونس

من إعداد الطالب

شقعاري رشيد

إشراف الأستاذ:

أ د آيت عيسى عيسى

لجنة المناقشة

د / بنية صابرينة	رئيسا
د / بوجنان صابرينة	مناقشا
د / روتال اسماء	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الذي أشرف على مذكرتي البحثية، ولم يبخلني بالتصويبات والإرشادات، أو توانى لمرة في توجيهي إلى غاية إنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأكارم الأعضاء في لجنة المناقشة الذين شرفوني بتقييم هذا العمل المتواضع، وتجشموا قراءته بعناء وصبر، ورحبوا بسعة الصدر وإخضاع العمل لمختبر المناقشة والتصويب.

في المقام الأخير، طوبى لمن بنى للعلم وشيد له صرحا، ومن الحروف ما علم، تفنى الدهور ولا يفنى ذكرهم. فالشكر موصول إلى المعلم، ضحى وبذل في نشر القيم فأعطى وغرس.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين ... أطال الله في عمرهما ومتعهما الصحة

إلى الزوجة الغالية ... أدامها الله ذخرا للأسرة

إلى أبنائي أحبائي ... ميلينا ومُحَمَّد

إلى من كان عونا فساعدا وأرشدا ... دون تخصيص

إلى الجزائر أرضا ووطنا وأمّة

إلى الشهداء والرجال الأخيار ... من ضحوا في سبيل الوطن

إلى كل من يبحث عن الحقيقة

أهدي ثمرة عملي إليهم جميعا.

الملخص

تحاول هذه الدراسة أن تسلط ضوئها على المشاريع الصغيرة وإدارتها، ويعتبر من أبرز المواضيع المهمة في حقل الدراسات الاقتصادية، حيث يوليه اهتمام الباحثين وصناع السياسات العامة والدول باعتباره موضوعا يسترعي أهمية في تطوير اقتصادات الدول وتنميتها وترقية الاستثمار فيها.

تهدف هذه الدراسة أيضا إلى توضيح مفهوم المشاريع الصغيرة وإدارة المشاريع الصغيرة، وتحديد أهم الآليات في الفكر الاقتصادي المرافقة لها، لا سيما إسقاط ذلك على حالة تونس والجزائر من خلال دراسة آليات مرافقة المشاريع الصغيرة والتعرف على السمات الأساسية لها وتبيان دورها، مع الحرص على الجانب الفني والمؤسساتي والمالي الذي يدعم المشاريع الصغيرة.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الصغيرة، إدارة المشاريع الصغيرة، التمويل، المرافقة، آليات المرافقة، تونس، الجزائر.

Abstract:

This study attempts to shed light on small enterprises and their management, and is considered to be one of the most important topics in the field of economic studies, paying attention to researchers, policy makers and States as an important topic in the development, development and investment promotion of States' economies.

Secondly, this study also aims to clarify the concept of small enterprises and the management of small enterprises, and to identify the most important mechanisms in economic thinking that accompany them, in particular by projecting the situation of Tunisia and Algeria by studying the mechanisms for accompanying small enterprises, identifying their main features and demonstrating their role, while ensuring the technical, institutional and financial aspects that support small enterprises.

Keywords: microenterprises, microenterprise management, finance, escort, escort mechanisms, Tunisia, Algeria.

الفهرس

المقدمة 2

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع الصغيرة 10

المبحث الأول: ماهية المشاريع الصغيرة 10

المطلب الأول: تعريف المشاريع الصغيرة 11

المطلب الثاني: أهداف المشاريع الصغيرة 19

المطلب الثالث: خصائص وأنواع المشاريع الصغيرة 24

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المشاريع الصغيرة. 27

المطلب الأول: مفهوم ووظائف إدارة المشاريع الصغيرة 28

المطلب الثاني: مقومات ومراحل إدارة المشاريع الصغيرة 32

المطلب الثالث: أهمية إدارة المشاريع الصغيرة 37

الفصل الثاني: إدارة المشاريع الصغيرة وآليات مرافقتها في الجزائر وتونس 41

المبحث الأول: إدارة المشاريع الصغيرة في الجزائر وآليات مرافقتها 42

المطلب الأول: إدارة المشاريع الصغيرة في التشريع والتنظيم الجزائري 42

المطلب الثاني: الأجهزة المكلفة بمرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر 47

المطلب الثالث: آليات تمويل المشاريع الصغيرة في الجزائر 54

المبحث الثاني: آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في تونس 58

المطلب الأول: خصوصية سياسة المشاريع الصغيرة في التجربة التونسية 59

المطلب الثاني: آليات المرافقة المالية والإدارية لتطوير المشاريع الصغيرة في تونس 64

الفصل الثالث: آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر: دراسة عينة من ولاية تيسمسيلت 72

المبحث الأول: واقع التطور العددي للمؤسسات الصغيرة في الجزائر:.....73
المبحث الثاني: مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر 79
المبحث الرابع: تمويل المشاريع الصغيرة بولاية تيسمسيلت، حالة وكالة القرض المصغر.....84
الخاتمة 96
قائمة المصادر والمراجع 99

قائمة الأشكال

شكل 1: عناصر ووظائف إدارة المشروع 34

شكل 2: دورة حياة إدارة المشروع..... 36

شكل 3: تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تونس 68

شكل 4: نسبة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 80

قائمة الجداول

جدول 1: تصنيف الشركات في فرنسا حسب القوى العاملة وحجم الاستثمارات المرصودة 13

جدول 2: تصنيف المشاريع والمؤسسات حسب حجم العمالة لديها 16

جدول 3: أصناف المشاريع 21

جدول 1: الفروق بين كل نوع من المؤسسات طبقا للتشريع الجزائري.....44

جدول 2: تعريف المشاريع الصغيرة في النموذج الاقتصادي التونسي 59

جدول 3: مساهمات الصندوق الوطني للتشغيل في تمويل المشاريع الصغيرة في تونس.....70

جدول 7: عدد المؤسسات الصغيرة في الجزائر 74

جدول 8: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2009-2013.....75

جدول 9: التطور العددي للمؤسسات الصغيرة في الجزائر خلال 2004-2013.....78

جدول 10: نسبة وأشكال التمويل للمؤسسات الصغيرة في الجزائر.....79

جدول 11: تقسيم القروض خلال الفترة 2010-2013.....82

جدول 12: تقسيم القروض حسب القطاع خلال الفترة 2010-2013.....83

جدول 13: تطور عدد المؤسسات الصغيرة بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2011-2020.....84

جدول 14: المشاريع التابعة لوكالة القرض المصغر بولاية تيسمسيلت في الفترة 2005-2021....92

جدول 15: توزيع مناصب الشغل بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2005-2021.....93

جدول 16: المشاريع الممولة حسب القطاع بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2005-2022 94

المقدمة

المقدمة

تمثل التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر بالنسبة للدول المتقدمة والنامية على حد سواء جد مهمة، ولقد أثبتت التجارب والدراسات الاقتصادية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أهم محركات التنمية الاقتصادية وأحد دعائمها الرئيسية لقيام النهضة، خاصة في السنوات الأخيرة باعتبارها مصدرا لتنمية الدخل وتوفير مناصب الشغل وتحقيق قيمة مضافة وخلق الثروة.

عرف نموذج المؤسسات الصغيرة نجاحا باهرا كنموذج اقتصادي، يعمل على تطوير التنمية الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا جاء الاهتمام بهذا النموذج للدفع بعجلة الاقتصاد نحو المزيد من النمو، كما إن الدور المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيمن على الفكر الاقتصادي خلال العقد الأخير.

مما أعطاها مكانة كبيرة ومتميزة وادراجها في سياسات اقتصادية في كل بلدان العالم، وترجع هذه المكانة إلى الدور الذي تلعبه في توفير قاعدة صناعية كونها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه نتيجة التغيرات والأزمات العديدة والمختلفة التي مرت بها الدول، والانفتاح المالي والاقتصادي الذي شهده العالم تغيرت الأفكار والاستراتيجيات وخطط التنمية.

من جهة أخرى، يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجر الأساسي لتطور اقتصاديات الدول المتقدمة وحتى النامية، مما له من انعكاسات إيجابية على خلق التوازن الإقليمي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم هذه المؤسسات في خلق القيمة المضافة من خلال توفير فرص العمل والتقليل من حدة البطالة، والعمل على جذب الاستثمارات التي تساعد على تطوير عملية الإنتاج وتنويعه، وحتى العمل التكامل الصناعي ودعم المؤسسات الكبرى من تحسين أدائها.

وتعتبر الجزائر من بين الدول الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدراكها بأهمية دو ر هذا القطاع في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني ، وهذا بتبنيها مع بداية الثمانينات لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي حيث تمثلت هذه العملية في تفكيك هياكل القطاع العام – الوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة– إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة، كما أصدرت الدولة بعض التشريعات من أجل تطوير وترقية هذا القطاع، و عملت على توفير كافة التسهيلات، من خلال

إنشائها لمختلف الهيئات و المؤسسات التي من شأنها أن تطور الاستثمار عامة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص.

و تحتاج هذه المؤسسات لمصادر تمويل مختلفة خلال دورة حياتها والمراحل التي تمر بها لذلك العالم بصفة عامة والبلدان النامية على وجه الخصوص لاحتوائها الكثير من المشكلات كالبطالة، وتباطؤ النمو وغيرها، مما يستدعي البحث عن صيغ وأساليب تمويل جديدة وتطوير التقليدية منها، تتناسب مع طبيعة حجم وخصائص هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجزائر كغيرها من الدول التي بادرت بتنمية وترقية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، باتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات من طرف الحكومة، والمتمثلة في مجموعة من الخيارات المتاحة لدعم ومرافقة هذه المؤسسات لتحقيق التنمية والتنافسية والتحفيز على الابتكار والإبداع.

الإشكالية :

ولتبيان حقيقة ما تقدم من فعالية آلية المرافقة للمشاريع الصغيرة (المؤسسات الصغيرة)، حتى نبين حقيقة هذه الآليات سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

فيما تتمثل آليات مرافقة المشاريع الصغيرة (المؤسسات الصغيرة)، في كل من الجزائر وتونس؟

وتتفرع هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم المشاريع الصغيرة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وفيما تتجلى أهميتهم؟
- فيما تتمثل مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- فيما تتجلى آليات المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من تونس والجزائر؟

فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها من خلال أنجاز البحث، وتتمثل فيما يلي:

- في دميع الحالات تلعب المشاريع الصغيرة دور مهم في تنمية الاقتصاد ودفع عجلة الاستثمار؛
- و من المفترض تساهم هيئات الدعم توفير آليات المرافقة اللازمة لتشجيع نشاط المشاريع الصغيرة في الاستثمار.

- تعمل الجزائر وتونس في إطار سياساتهما الاقتصادية على إدماج أصحاب المشاريع الصغيرة من منطلق توفير البيئة المناسبة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفر مناصب الشغل لعدد كبير من المواطنين خاصة منهم فئة الشباب.
- الأهمية التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى مختلف دول العالم، وذلك لفعاليتها في تطوير العديد من الاقتصاديات ومحاولة إبراز هذا الدور في الاقتصاد الوطني.
- أحد المقومات الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة أو تجمع معين.
- أنه يعطي الصورة الحقيقية للنشاطات الأساسية للبنوك وابراز حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعود دراستنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية : فالأسباب الذاتية مردها الرغبة الشخصية في الخوض في مثل هذه المواضيع الشائكة والتخصص فيها باعتبارها تنير لنا زاوية من زوايا القانون الحادة المتجددة، وكذلك هي محاولة للإسهام المتواضع بدراسة قانونية تحليلية مؤسسة على الرصيد المعرفي من خلال المسار الجامعي الذي سلكناه، لعلنا نضيف تكاملا للدراسات العلمية القانونية في المكتبة الجزائرية المتخصصة في الموضوع، و بحكم منصب العمل الذي أشغله كمستشار ومرافق في مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (وزارة الصناعة).

أما الأسباب الموضوعية أساسها يعود إلى حداثة الموضوع واختلاطه بالمفاهيم الكلاسيكية وطرحه العديد من الإشكالات مما جعل منه محل جدال قضائي وفقهي، وكذلك يعتبر الموضوع أساسه يقو م على نظرية حديثة تتمثل في تطبيق آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على مدى مساهمة البنوك في توفير التمويل لهذه المؤسسات.

أهداف الدراسة:

من خلال هذا الموضوع، تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهماها ما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع إدارة المشاريع الصغيرة باستعراض أهم مفاهيمها وخصائصها ومداخلها الفكرية والعملية؛
- التعرف على أهم آليات مرافقة المشاريع الصغيرة من خلال إجراء دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس وأهم الإجراءات اللازمة في سبيل دعم أصحاب المشاريع الصغيرة ومرافقتها.

الدراسات السابقة:

حضي موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام واسع لدى الأكاديميين، والباحثين ومن بين الدراسات التي استطاع الباحث الاطلاع عليها نذكر:

بالنسبة لرسائل الدكتوراه، فنذكر بعضا منها:

الدراسة الأولى: تناولها حكيم شبوطي، وكانت الدراسة بعنوان: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر"، وهي أطروحة دكتوراه للسنة الجامعية 2007-2008، بجامعة الجزائر، قام الباحث من خلال هذه الدراسة بتحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المفهوم، الخصائص، عوامل النجاح والفشل، ثم انتقل إلى عرض تجارب بعض الدول في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تطرق إلى تجارب الدول الرائدة بالإضافة إلى تجارب الدول العربية، كما تناولت الدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر واستراتيجية الجزائر لتطوير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وكما هو واضح من الدراسة فإنها تلتقي مع الدراسة الحالية في تناول موضوع المؤسسات الصغيرة، ومجالها التشريعي ومكانتها في الاقتصاد الجزائري، بالإضافة الى أن الدراسة تناولت المؤسسات الصغيرة في الوطن العربي، مما يعطي للباحث مجالا للاطلاع على المؤسسات الصغيرة بتونس.

الدراسة الثانية: للباحث عثمان لخلف، وقد جاءت بعنوان "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003 -2004 .قامت هذه الدراسة على محاولة التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك تحديد أسباب الاهتمام بها في

اقتصاديات الدول، والدور الذي تلعبه في تنميتها، كما تناولت أثر التحولات الاقتصادية العالمية على المكانة التي تحتلها هذه المؤسسات، بدراسة قدرتها التنافسية في ظل العولمة وما تتركه من أثار واضحة على تطورها وبقائه ، والبحث في مختلف السياسات التي انتهجتها مجموعة من التنظيمات والتجمعات الاقتصادية، وتجارب بعض الدول في أساليب تطويرها وترقيتها، كما تناولت الدراسة واقع ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والدور الاقتصادي والاجتماعي لهذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري.

وفي الأخير ركزت الدراسة على سياسة تنمية وأساليب دعم وتنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التركيز على دراسة مدى تأثير الإطار التشريعي والمؤسساتي على تنظيم وتأطير هذه المؤسسات ودراسة مختلف السبل والإجراءات المعتمدة المقدمة العامة و للنهوض بهذا القطاع، مع التركيز على دور الشراكة الأجنبية في هذا المجال من خلال البرامج التي خصت بها الجزائر.

الدراسة الثالثة: علوني عمار: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية "حالة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010 . تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة، إلى الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول في تنمية وتطوير هذا القطاع، كما تناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والدور الاقتصادي والاجتماعي لهذه المؤسسات في الجزائر من حيث المساهمة في التشغيل والناتج المحلي والصادرات والتنمية المحلية، ثم تعرف على التنمية المحلية ومسيرتها في الجزائر.

كما استطاع الباحث الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي جاءت على شكل مذكرات ماجستير، منها:

الدراسة الأولى للباحثة شيبان آسيا اليت جاءت بعنوان: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية– "حالة الصناعات التقليدية والحرف في الجزائر– " رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2008 – 2009 .قامت هذه الدراسة على تشخيص عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية الاقتصادية، وأهم الأساليب التنموية في دول العالم لتشجيع نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تطرقت الباحثة إلى مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بتقديم إستراتيجية الجزائر لتطوير القطاع.

دراسة ثانية للباحث غبولي أحمد، الذي عنون دراسته بـ: "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010 -2011 .تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة، إلى إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحديد المعايير المستخدمة لتعريف هذه المؤسسات، واستعراض تعاريف بعض الدول والهيئات الدولية، ثم تطرق إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أشكالها وأسباب نجاحها وفشلها، ثم قام بتحديد الأهمية الاقتصادية لهذا النوع من المؤسسات والمشاكل والتحديات التي تواجهها، ثم تطرق إلى التطور التاريخي والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تطرق إلى مختلف هياكل الدعم المسخرة من طرف الدولة لصالح هذه المؤسسات، ثم تطرق إلى الإطار النظري للتأهيل وخلفياته في الجزائر، من خلال التطرق إلى مفهوم التأهيل واستراتيجياته الملائمة، ثم قام بعرض برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمتمثلة في برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية في الجزائر، الدعم الأورو متوسطي الموجه لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . وأخيرا قام بتحليل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تنفيذ هذا البرنامج من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مجالات الدراسة:

الدراسة شملت مجالي الزمان والمكان بما يتماشى والاشكالية المراد معالجتها، بحيث كان:

– المجال المكاني: تتناول الدراسة بالبحث والتحليل المشاريع الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الجزائر وتونس، كدراسة مقارنة، لمعرفة أهمية تلك المؤسسات في كلا البلدين، والاطلاع عن كثب عن الأهمية القانونية وآليات المرافقة المرصودة لهذه المؤسسات في كلا البلدين. .

– المجال الزماني: المجال الزماني للدراسة بقي مفتوحا حتى يتسنى الاطلاع عن التطور الذي عرفته هذه المؤسسات في كل من تونس والجزائر، وإن كان سيغلب على الدراسة المجال الزماني المرتبط بتاريخ ظهور مثل هذه المؤسسات، والمسار التطوري الذي أخذته حتى يومنا هذا.

منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى الهدف من وراء هذا البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي مستعملا في ذلك أداة الوصف والتحليل.

وعليه فقد استخدم الباحث المنهجين الوصفي والمقارن وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات، كذلك تم اعتماد هذا المنهجين في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تناولت موضوع آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في كل من الجزائر وتونس.

صعوبات الدراسة:

عند القيام بالبحث، واجهتنا العديد من العراقيل والصعوبات يتمثل أهمها في صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية الضرورية للدراسة، وانعدام احصائيات دقيقة، أو جهة يمكن ان تمدك ببعض الاحصائيات السطحية لانعدامها في بعض الحالات المدروسة والخاصة بموضوع البحث.

هيكل الدراسة:

تم تصميم الدراسة على أساس تقسيمها الى ثلاثة فصول ، لكل فصل ثلاثة مباحث وكل مبحث بثلاثة مطالب، ففي الفصل الأول والذي هو فصل مفاهيمي نظري، جاء تحت عنوان الاطار المفاهيمي لمفهوم المشاريع الصغيرة، ومفهوم إدارة المشاريع الصغيرة، حيث تعرض الباحث من خلال هذا الفصل الى تقديم المفاهيم الأساسية والنظريات التي تحكم متغيرات الدراسة، ففي المبحث الأول الذي كان بعنوان ضبط مفهوم المشاريع الصغيرة، ومن ثم خصائصها ومميزاتها، مع تقديم تعرف لمقومات المشاريع الصغيرة، دون نسيان التطرق لبعض المفاهيم المشابهة للمشاريع الصغيرة على غرار المؤسسات الصغيرة وهل هي مشابهة أم تعني نفس الشيء.

وفي الفصل الثاني تطرق الباحث الى إدارة المشاريع الصغيرة أو المؤسسات الصغيرة وآليات مرافقتها في كل من الجزائر وتونس، وعليه تم التطرق الى الآليات المؤسساتية، والآليات المالية، بحيث تناول الباحث بالكثير من التفصيل الآليات التي استحدثتها الجزائر لمرافقة هذه المشاريع، فمنها مؤسسات، مالية كالبنوك العمومية، ولاحظ الباحث أن هذه المؤسسات يتطور أدائها بتطور المؤسسات الصغيرة.

اما في الفصل الثالث تناولنا دراسة حالة في الوكالة الوطنية لتسير القرض المصغر بولاية تيسمسيلت ة تبيان المقارنة بين اليات المرافقة للمشاريع الصغيرة بين الجزائر و تونس من خلال هذه الحالة .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع الصغيرة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع الصغيرة

في عالم تحكمه المنافسة والعولمة والخصخصة، فإن المشاريع الصغيرة والمؤسسات الصغيرة، أثبتت نجاعتها في إيجاد حلول للأنظمة الاقتصادية من اجل الذهاب الى الأمام، كما أن هذا التصنيف للشركات أثبت فعاليته كذلك من حيث خلق قيم العمالة.

لكن موضوع المشاريع الصغيرة، كموضوع علمي لم يحظى بالاهتمام الكافي من الدراسة والبحث، وبقي كموضوع اقتصادي يتم تناوله ضمن إطار شامل دون تفاصيل، ثم إن أهمية الفهم الأفضل للأعمال الصغيرة والصغيرة جدًا تكمن في، الاكتشاف المتزايد لهذا النوع من المشاريع والمؤسسات بمختلف تصنيفاتها، التي تساعد على تطوير الاقتصاد

المبحث الأول: ماهية المشاريع الصغيرة

يسعى هذا المبحث لتعريف ماهية المشاريع الصغيرة، مع تحديد خصائصها التي تميزها عن غيرها من المصطلحات المشابهة كالمؤسسات الصغيرة مثلا، ثم التعريج على أهدافها.

ولأجل تحقيق هذا المبتغى يلجأ الباحث الى الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق، من مختلف المراجع والمصادر كالأبحاث السابقة، او من مصادر الوزارات في كل من الجزائر وتونس (على أساس أن الدراسة تتناول بالمقارنة بين المشاريع الصغيرة في كلا البلدين)، وبعدها سيقوم الباحث بمقارنة المعلومات المتجمعة لديه وتحليلها، ومن ثم الوصول الى النتائج المقبولة، تبعا للفرضيات المبينة في منهج الدراسة.

قسم المبحث الى ثلاثة مطالب يتعلق المطلب الأول بماهية المشاريع، حيث لاحظ الباحث ومن خلال مطالعاته حول الموضوع أن مصطلح المشاريع الصغيرة متداول بشكل كبير خاصة في المواضيع الاقتصادية، أو تلك المتعلقة بالسياسة الاقتصادية لأي بلد.

ودائما مع التعريف للمصطلح، فالملاحظ كذلك أن هذا التعريف يعتمد بشكل أساسي على نوعية المشروع وعدد العمالة، ورأس ماله، وحجم الاستثمار، وكمية التسويق له، بالإضافة الى التكلفة والقدرة

التوزيعية للمشروع، وكلها تحدد ماهية المشروع، وهذا ما سنعرفه بالتفصيل عند تناولنا للمطلب الأول الموسوم بماهية المشاريع الصغيرة.

في المطلب الثاني يتم التطرق الى أهداف مثل هذه المشاريع والتي كما سنرى في المتن وعند تناول هذا المطلب أنها تختلف أهدافها تبعا لبلد المنشأ، وتبعا كذلك لممارستها ونشاطها سواء أكان تجاريا يستهدف الربح، أو نفعي هم القائمين على المشروع تقديم خدمة عمومية للناس دون استهداف الربح من وراءه.

وفي المطلب الثالث سيتم التطرق الى خصائص المشاريع الصغيرة، التي تجعلها تتميز عن مصطلحات مشابهة أو قريبة منها، وتتميز عن باقي المشاريع الاستثمارية أو الخدماتية.

المطلب الأول: تعريف المشاريع الصغيرة

عند الحديث عن مصطلح المشاريع الصغيرة علينا ان ندرك أن لا اتفاق حول مفهوم محدد سلفا، وكل تعريف هو تعبير عن منظور معين، سواء أكان إيديولوجي أو اجتماعي او اقتصادي، وقد يكون المنظور ثقافي كذلك.

خلصت إحدى الدراسات المتخصصّة في تعريف المشاريع الصغيرة إلى وجود أكثر من 250 تعريفا، وهذا لاختلاف المعايير التي اعتمد عليها في تحديد مفهوم هذه المشاريع، وهذه المعايير منها الكمية ومنها النوعية[1]

وعلى العموم يلجأ الى تعريف المشاريع الصغيرة بناء على منظور اقتصادي، تتحدد معه حدود التعريف بالمصطلح، من خلال وضع إطار للمعايير التي يتم بناء عليها تعريف المصطلح

وتتحدد هذه المعايير من خلال المنظور الاقتصادي كما تمت الإشارة اليه سابقا، وعليه فالمعايير هي عبارة عن مؤشرات اقتصادية تقدم مصطلح المشاريع الصغيرة من مقاربة حجم الإنتاج، وحجم المبيعات وعدد العاملين (حجم العمالة)، وحجم رأس المال، وحجم الأجور، ومن هذه المؤشرات يعرف مفهوم المشاريع الصغيرة[2].

[1] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، بيروت: المؤسسة الجامعية ط1، 2007،ص23.

[2] Small Businesses, Job Creation & Growth: Facts, Obstacles & Best Practices, dans : www.oecd.org/dataoecd

تعرف المشاريع الصغيرة في الدول الأعضاء التابعين لمنظمة التعاون والتنمية من منظور العمل، حيث يعتبر العمل الذي تقوم به المؤسسة المنضوية تحت مفهوم المشاريع الصغيرة هو المعيار الذي يحتكم اليه في تعريف المشاريع الصغيرة، وتحديد حجمها[3].

من جهة أخرى يعرف المعهد الوطني الفرنسي للإحصائيات والدراسات الاقتصادية المشاريع الصغيرة من المنظور التشريع الفرنسي، طبقا للمرسوم التطبيقي (رقم 1354 لسنة 2008) للمادة 51 من قانون تحديث الاقتصاد، المتعلق بالمعايير التي تجعل من الممكن تحديد فئة عضوية مؤسسة ما، لحاجات التحليل الإحصائي والاقتصادي[4].

وتبعا لهذا القانون فالمرسوم، الذي يفرق بين المشاريع الصغيرة، والشركة المتوسطة على النحو التالي: "المشاريع الصغرى عبارة عن أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي تشكل وحدة تنظيم لإنتاج السلع والخدمات والتي تتمتع باستقلالية معينة، واستقلالية صنع القرار، ولا سيما لتخصيص مواردها الحالية[5].

ويقسم المشرع الفرنسي الشركات الاقتصادية في فرنسا الى فئات، على النحو التالي:

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) وهي تلك التي تشغل أقل من 250 عامل، ويبلغ حجم استثماراتها، رأس مال أعمالها السنوي لا يتعدى 50 مليون أورو، أو ميزانيتهم العامة لا تتعدى 43 مليون أورو.

ومن بين هذه المؤسسات هي مؤسسات المشاريع الصغيرة (Micro entreprise)، والتي يطلق عليها بالفرنسية اختصارا MIC، وتشتغل هذه المشاريع بأقل من 10 عمال، وبرأس مال لا يتعدى 02 مليون أورو[6].

تتزايد أهمية التصنيف مع مراعاة العديد من المعايير المعترف بها، والمعمول بها، وهنا المثال الفرنسي على أساس ان فرنسا تعتبر رائدة في مجال المشاريع الصغيرة والمؤسسات المتوسطة.

[3] Oya Pinar Ardic; Nataliya Mylenko and Valentina Saltane, Small and medium entreprise, the world bank, 2011, p7.
[4] Institut National de la statistique et des études économiques, petite et moyenne entreprise, dans : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962, vu le 1/03/2022.
[5] EL BASSIM HAFSA, LA TRES PETITE ENTREPRISE : EXPLORATION DES DIFFERENTES DEFINITIONS ET LEUR LIMITES, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 3, N°1, Janvier-Mars 2021,p24
[6] Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 d'application de la loi de modernisation de l'économie de 2008 (LME)

والمشرع الفرنسي أخذ بمعيار حجم العمالة، محسوبة بوحدة العمل السنوية، وخارج الضريبة، فيما يتعلق برأس المال الأعمال لأن ضريبة القيمة المضافة TVA، تختلف من قطاع لآخر، وهذا التصنيف يمكن أن يتغير والحصول على تصنيف فرعي آخر مع الأخذ في الاعتبار قطاع النشاط، والطبيعة الرسمية أو غير الرسمية، ونوع الإدارة التي تتبناها الشركة، أو المشروع.

جدول 1: تصنيف الشركات في فرنسا حسب القوى العاملة وحجم الاستثمارات المرصودة

نوع المؤسسات	حجم العمالة	رأس مال الأعمال	مجموع الميزانية
المؤسسات لمتوسطة	250 وحدة عمل سنوية UTA	50 مليون أورو (سابقا كان المبلغ 40 مليون أورو)	43 مليون أورو (سابقا 27 مليون أورو)
المؤسسات الصغيرة	50 وحدة عمل سنوية UTA	10 ملايين أورو (سابقا كان المبلغ 7 ملايين أورو)	10 ملايين أورو (سابقا كان المبلغ 5 ملايين أورو)
المؤسسة المجهرية Micro Entreprise	10 وحدة عمل سنوية	02 ملايين أورو (دون حد سابقا)	02 ملايين أورو (دون حد سابقا)

من جهة أخرى تقول بعض الدراسات أن تعريف مصطلح المشاريع الصغيرة، يمكن تقسيمه الى قسمين، يتعلق القسم الأول يخضع للمعايير الكمية التي تتمتع بها المشاريع الصغيرة والتي تعرف بناء عليها، أما القسم الثاني فيتعلق بالمعايير النوعية، وتبعا لهذين القسمين تعرف المشاريع الصغيرة[7].

القسم الأول تعريف المشاريع الصغيرة من المنظور الكمي: وبدورها تنقسم معايير المنظور الكمي الى عدة أقسام فرعية، منها:

[7] سليمان ميساء حبيب، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2009، ص13.

1- **المعايير الأحادية**: كمعيار العمالة، ومعيار رأس المال، ومعيار حجم أو قيمة الإنتاج، والمبيعات، معيار مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وينظر الى هذه المعايير بطريقة منفردة أحادية، أي عند تعريف المشاريع الصغيرة نأخذ معيار واحد من المعايير المذكورة ونعرفها على أساس ذلك المعيار منفردا.

2- **المعايير الثنائية**: كمعيار العمالة ورأس المال مجتمعا، أو كمعيار قيمة الإنتاج وحجم المبيعات معا، وهكذا، أي أن تعريف المشاريع الصغيرة ن منظور المعايير الثنائية، يتحدد وفق لمعيارين اثنين معا.

3- **المعايير المركبة**: وفي هذا المعيار نستعين بثلاثة أو أكثر من معيار لتعريف مفهوم المشاريع الصغيرة، وبالتالي فالتعريف يضم أكثر من معيارين في آن واحد، مثلا كتعريف المشاريع الصغيرة بناء على معايير حجم العمالة، مع حجم رأس المال، بالإضافة الى حجم المبيعات.

يلاحظ أنه وبشكل عام يلجأ لتعريف المشاريع الصغيرة الى المعايير الكمية أكثر منه من المعايير النوعية الوصفية.

أما القسم الثاني فيتعلق بالمعايير النوعية الوصفية، والتي يعتمد فيها على الخصائص النوعية التي تتمتع بها المشاريع الصغيرة، من حيث:

1- تمركز ملكية المشروع بيد عدد محدود من الأفراد
2- أن يكون انتاجه محليا
3- ينافس في سوق صغيرة نسبيا
4- احتياجاته من الخدمات الأساسية متواضعة
5- يعتمد على الموارد المحلية
6- احتياجاته للإدارة والتنظيم متواضعة وبسيطة
7- الاتصال بين الإدارة والعمال سهل ومرن

من جهتها عرفت وزارة التخطيط العراقية المشاريع الصغيرة، تبعا لعدد العاملين، أي من منظور كمي كمعيار أحادي، وبقي هذا التعريف ساري المفعول، لغاية سنة 1982، وفي سنة 1983 أضافت الوزارة معيار آخر يتعلق بحجم الاستثمار، ويتحدد نوع المشروع بناء على حجم الاستثمار، من حيث أن:

– المشروع الصناعي الصغير وهو المشروع الذي يشغل أقل من عشرة (10) عمال، وباستثمار حجمه لا يتعدى 100 ألف دينار عراقي.

– المشروع الصناعي المتوسط وهو المشروع الذي يشغل من 10 الى 29 عامل وبحجم استثماري قدره 100 ألف دينار وتعود ملكيته الى أحد الخواص، أي أنه غير تابع للقطاع العام، بل للقطاع الخاص.

– المشروع الصناعي الكبير وهو المشروع الذي يشغل أكثر من 30 عاملا وباستثمار أكثر من 100 ألف دينار عراقي، والمشروع الصناعي الكبير لا يشترط فيه تبعية الملكية للخاص، أو العمومي، أو المختلط (بين العمومي والخاص).

أما المصارف الخاصة العراقية فقد عرفت المشاريع الصغيرة بناء على تعاملها مع هذه المشاريع من حيث الإقراض وتمويل مشاريعها، وبناء كذلك على اتفاقية مبرمة بين هذه المصارف (المشاركة في الشركة العراقية للكفالات المصرفية)، فقد تم اعتماد معيار حجم العمالة، بحيث يجب أن يتراوح العاملين من 2 الى 29 عامل، بالإضافة الى حجم القروض التي تتراوح من 5 الى 250 ألف دولار[8].

يمكن ابداء بعض الملاحظات حول هذا التعريف، الملاحظة الأولى تتعلق بأن الوزارة العراقية قد عادت ال اعتماد حجم العمالة فقط لتعريف المشاريع الصغيرة، وألغت المتغير الثاني المتعلق بحجم الاستثمارات، وهذا بعد زيادة التضخم.

الملاحظة الثانية تتعلق بجعل مفهوم المشاريع الصغيرة كما قالت به وزارة التخطيط العراقية مشروط بالصفة الصناعية، أي أن المشاريع ذات الصبغة الخدماتية، أو الزراعية، وغيرها لا تدخل ضمن هذا المفهوم.

الملاحظة الثالثة تتعلق بالمفهوم المقدم من طرف المصارف الخاصة العراقية، وكما سبق الإشارة الى ذلك، فإن المصارف التي يعتمد على تعريفها للمشاريع الصغيرة هي المصارف التي تدخل في نطاق الشركة العراقية للكفالات المصرفية.

وبناء على هذا التعريف الخاص بالمصارف الخاصة، قد تم تبنيه من طرف الشركة العراقية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

[8] سهام محمد عبد العزاوي، "دور المصارف الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 29، 2014، ص261.

المثير في التعريف المقدم من طرف سواء وزارة التخطيط العراقية، أو المصارف الخاصة تركز فقط على المشاريع الصغيرة التي تعمل ضمن المجال الصناعي دون غيرها، فقد تم استبعاد القطاعات الأخرى مثل القطاع التجاري وقطاع الخدمات والزراعي.

بالإضافة الى أن التعريف خلط المشاريع الصغيرة أو المؤسسات الصغيرة مع المؤسسات المتوسطة، بناء على معايير حجم العمالة وحجم الاستثمارات أو القروض، وذلك بالتساوي بين هذين النوعين من المشاريع.

في بعض البلدان الغربية تصنف المؤسسات حسب حجم العمالة لديها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2: تصنيف المشاريع والمؤسسات حسب حجم العمالة لديها

البلد	المشاريع الصغيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الكبيرة
بلجيكا	50-1	200-51	أكبر من 201
الدانمارك	50-1	200-51	أكبر من 201
الولايات المتحدة الامريكية	250-1	500-251	أكبر من 501
فرنسا	50-1	200-51	أكبر من 201
بريطانيا	50-1	200-51	أكبر من 201
اليابان	49-1	500-50	أكبر من 501
سويسرا	20-1	100-21	أكبر من 101

المصدر: El-bassime Hafsa[9]

ومقارنة ببعض دول الشمال الافريقي، فإن تعريف المشاريع الصغيرة يختلف من دولة لأخرى، فوفقا للميثاق المغربي للشركات الصغيرة والمتوسطة والذي ينظمه قانون 53-00 المؤرخ في عام 2002 فيعرف المشاريع الصغيرة على أنها شركات صغيرة جدا وحسب تعريف القانون لها فإنها وحدات حجم استثماراتها لا يتعدى 3 ملايين درهم، وبحجم عمالة لا يتعدى 10 عمال[10].

[9] El-bassime Hafsa, LA TRES PETITE ENTREPRISE : EXPLORATION DES DIFFERENTES DEFINITIONS ET LEUR LIMITES, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 3, N°1, Janvier-Mars 2021, p24. Pour plus d'information voir : Rapport OCDE 1994.
[10] Ibid

أما الاتحاد الأوروبي فيعرف المشاريع الصغيرة على أنها مماثلة للمؤسسات المتوسطة، وأنها تشغل أقل من 250 عامل، او أن يكون حجم استثماراتها لا يتعدى 40 مليون أورو والتي يراعى فيها مبدأ الاستقلالية.

أما في الجزائر فإن تعريف المشاريع الصغيرة يرتبط بتعريف المؤسسات المتوسطة، أي أن التعامل مع المشاريع الصغيرة هو نفسه التعامل مع المؤسسات الصغيرة، ولم يظهر تعريف واضح لمثل هذه المؤسسات إلا بعد توقيع الجزائر على لميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في جوان من عام 2000، ووقتها وجدت الجزائر نفسها مجبرة على تقديم تعريف واضح ودقيق لمثل هذه المؤسسات والمشاريع تماشيا مع النهج الجديد.

الملاحظ في النهج الجزائري لتعريف المشاريع الصغيرة، أن وزارة الصناعة والطاقة الجزائرية كانت تعتبر ان كل المؤسسات الخاصة أو العمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، باستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة[11].

وبقي الفراغ القانوني في هذا المجال بالرغم من استحداث الجزائر لوزارة تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وذلك سنة 1993، ولم يتم تقديم تعريف دقيق لمثل هذه المشاريع والمؤسسات[12].

وأخذ المشرع الجزائري بالتعريف لمعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، حيث عرف المشاريع الصغيرة ومعها المؤسسات المتوسطة، بجملة من الشروط وجب توفرها في مثل هذه المؤسسات حتى تصنف ضمن المشاريع الصغيرة والمؤسسات المتوسطة[13]:

- أن يكون حجم عمالتها يبلغ تعداده من 1 إلى غاية 250 عامل.
- حجم استثماراتها لا يتعدى 2 مليار دينار جزائري.
- رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 500 مليون دينار جزائري.

[11] بريش سعيد بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

[12] المرجع السابق.

[13] المرجع السابق.

– تستوفي معيار الاستقلالية، أي أن كل مؤسسة لا تمتلك رأسمالها بمقدار الربع فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[14].

ومقارنة بالتعريف الفرنسي للمشاريع الصغيرة، تنقسم الشركات إلى أربع فئات:

– الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) هي تلك التي تحتلها من جهة أقل من 250 شخصًا، من ناحية أخرى، يبلغ حجم مبيعاتهم السنوية لا يتجاوز 50 مليون يورو أو ميزانية عمومية لا تتجاوز 43 مليون يورو؛

– من بينها، توظف المشاريع الصغيرة (MIC) أقل من 10 أشخاص، ولديها حجم الأعمال السنوي أو إجمالي الميزانية العمومية لا يتجاوز 2 مليون يورو».

وهم ما أطره ونظمه المرسوم رقم 2008–1354 المؤرخ 18 ديسمبر 2008 المتعلق بقانون تحديث اقتصاد 2008 (LME).

في نهاية هذا المطلب وجب الإشارة الى أن المشاريع الصغيرة يعتبرها جل الاقتصاديين الحجر الأساس لبناء هيكل اقتصادي قوي، وقادر على المنافسة، وهذا ما يطرحه هؤلاء الاقتصاديون من خلال تبنيهم لنظرية الاندماج والتنوع والثروة والتوفير.

من جهة أخرى تعتبر المشاريع الصغيرة ملاذا آمنا للعمالة، بحيث توفر ما نسبته 80%، من اجمالي فرص العمل، ومن هنا جاءت أهميتها كواحدة من دعائم مكونات الاقتصاد الكلي، وتؤكد الكثير من الدراسات أن المشاريع الصغيرة تمثل 46%، من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويصل حجم عمالتها 9,65%، من اليد العاملة على مستوى سوق العمل العالمي، كما تسيطر المشاريع الصغيرة على نحو 35%، من الصناعات اليدوية في العالم[15].

وبالنظر لما سبق، نلاحظ تلك الأهمية التي تمثلها المشاريع الصغيرة في دفع عجلة الاقتصاد للدولة التي تتبنى مثل هذا النموذج، ونلاحظ كذلك قوة هذه المشاريع في خلق مناصب عمل، تخفف من حدة البطالة، وتساعد في تحقيق التنمية الشاملة.

---

[14] المرجع السابق.

[15] سهام محمّد عبد العزاوي، دور المصارفق الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 29، 2014،ص256.

مما سبق يمكن القول أنه، من الواضح أن هناك دائمًا صعوبة في تحديد ما هو صغير جدًا مؤسسة أو مؤسسة صغيرة، أو مشاريع صغيرة، وهذا راجع بالأساس الى الصعوبة الناتجة بشكل أساسي عن صغر هذه الفئة من المؤسسات والمشاريع، بالإضافة الى طابعها الريادي الذي يسمح لها بالحرية والمرونة تجعل من الصعب تحديدها، والاحاطة بكل حيثياتها.

بالإضافة الى عامل التقلبات الذي يعرفه مجال هذه المؤسسات، بحيث أن اندثار مثل هذه المشاريع وخروجها من المنافسة الاقتصادية، لا يمنح الكثير من الوقت للباحثين من اجل دراستها والالمام بكل تفاصيلها، خاصة فيما يتعلق بدراسة دخولها السوق والخروج منه.

وهذا يعني أن التعريف الأكثر ترجيحًا هو ذلك المستند إلى المعايير الكمية، والتي تستخدمها جل الحكومات في تعريف المشاريع الصغيرة، وعليه فمن الضروري الاحتفاظ دائما بمعايير رئيسية تتمثل خاصة في حجم العمالة، وراس مال الأعمال، وميزانيتها السنوية.

المطلب الثاني: أهداف المشاريع الصغيرة

عند الحديث عن الأهداف، فيجب الإشارة الى مفهوم الهدف الذي ينحصر في الغاية من الانشاء، مع تحديد غايات محددة وجب الوصول اليها، خلال رزمانة زمنية محدد كذلك، فلا يجب أن يكون الانشاء، دون هدف، سوى الربح المادي، أو تقديم خدمات طوعية دون تخطيط، ودون مخطط واضح يضع أهداف كأولوية للإنشاء.

تتنوع أهداف المشاريع الصغيرة ويمكن ذكر البعض منها على سبيل المثال:

- ما يهدف إلى الربحية
- ما يهدف إلى توفير فرص العمل
- ما يهدف إلى تحقيق عوائد اجتماعية
- ما يهدف إلى رفع مستوى الخدمة

وقد تكون هذه الأهداف مجتمعة معاً، ومن الناحية العلمية فغالباً ما تكون المشاريع الصغيرة هدفها الأساسي الربحية وفى أسرع وقت نظراً لصغر رأس ماله ومحدودية استثماراته.

تتوافق أهداف المشاريع الصغيرة مع ما تسعى إلى تحقيقه أو الحصول عليه في النهاية يمكن أن تكون هذه مخرجات أو موارد، ولكن أيضًا أهداف غير ملموسة، مثل زيادة الإنتاجية أو التحفيز، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة زمنياً ومحددة، ويجب أن يكون بالإمكان تقييمها في النهاية.

وتذكر جوليا مارتيناز (Julia Martins)، أن أهداف المشاريع الصغيرة مهمة جدًا في إدارة مثل هذه المشاريع، وبدون تحديد أهداف واضحة، لا توجد طريقة للتعبير بإيجاز عما تحاول تحقيقه قبل وأثناء المشروع، أو لتقييم نجاح المشروع عندما ينتهي[16].

وفي نفس السياق ترى جوليا مارتيناز أن ما يميز الأهداف عن العناصر الأخرى المكونة للمشاريع الصغيرة، تتمثل في التمييز بين أهداف المشاريع الصغيرة وغاياتها[17].

البعض يستخدم المصطلحين لنفس المعنى، أو يستخدمهما بطريقة تبادلية، على أساس أنهما يعنيان نفس المعنى ونفس المفهوم، ولكن الحقيقة أن هناك فرق بينهما، فأهداف المشاريع الصغيرة أكثر عمومية من الغايات، فهي تشير الى الإجراءات التي يجب اتباعها لنجاح المشروع، والبدء في الإنتاج، أما الغايات فتشير الى كيفية تناسب المشروع مع إطار عمل الأهداف العامة[18].

إن أهداف المشروع تكون أكثر تفصيلا وتحديدا من غايات المشروع، على الرغم من أن أهداف المشاريع الصغيرة غالبًا ما يكون لها بعض التأثير على غايات العمل، إلا أنها تستهدف بشكل أساسي النواتج الملموسة التي تتوقع تحقيقها مثل هذه المشاريع.

من وجهة نظر مغايرة تقريبا، يتم الحديث عن أهداف المشاريع الصغيرة من منطلق حجم مثل هذه المشاريع، بحيث يتم تطويلا هذه الأهداف تبعا لحجم المشاريع الصغيرة للتناسب مع امكانياتها وخط سيرها الإنتاجي أو الخدماتي.

[16] Julia Martins, Définir des objectifs de projet efficaces, exemples inclus, dans : https://asana.com/fr/resources/how-project-objectives, vu le 09/03/2022.

[17] Ibid
[18] Ibid

ومن هنا يرى فريدريك شوفاليي وكلور لابورت (Frédéric Chevalier et Claude Y. Laporte)[19]، انه يجب النظر لتصنيف المشاريع الصغيرة وفق مؤشرات اقتصادية وتسييرية، حتى يمكن تحديد أهداف مثل هذه المشاريع، وكنموذج لتصنيف المشاريع الصغيرة لتحديد أهدافها من الضروري الأخذ بالنموذج الكندي، الذي يرى هذه التصنيفات وفق قسم الدولار الكندي (CAD)، وفق الجدول التالي:

جدول 3: أصناف المشاريع

	مشروع ذو امتداد صغير	مشروع ذو امتداد متوسط	مشروع ذو امتداد كبير
مدة المشروع	اقل من شهر	بين 2 و 8 أشهر	أكبر من 8 أشهر
حجم الفريق	أقل أو يساوي 4 أفراد	بين 4 و 8 أفراد	أكثر من 8 أفراد
عدد التخصصات الهندسية	تخصص واحد	تخصص أو عدة تخصصات	أكثر من تخصص
الأعباء المالية	بين 5 ألاف و 70000 دولار كندي	بين 50000 و 350000 دولار كندي	أعلى من 350000 دولار كندي

المصدر: Amélioration des processus de gestion des petits et des moyens projets dans une société d'ingénierie canadienne,[20]

من جهته يرى كل من نايل بورتار وماري ساكر (Neil S. Potter et Mary E. Sakry)، أن تحديد أهداف أي واحد من المشاريع الصغيرة يجب أن يرتبط بمرحلة معينة من انجاز المشروع ويتعلق الأمر بمرحلة

وفي هذه المرحلة من المشروع، يكون تحديد أهداف العمل تم تنفيذها. ثم تم ربط هذه الأهداف بالمشاكل لتي تتو لد عن عملية الإنجاز، وبالنهج المستخدم لتحقيق هذه المرحلة هي نهج "أهداف–مشاكل"[21].

[19] Frédéric Chevalier et Claude Y. Laporte , Amélioration des processus de gestion des petits et des moyens projets dans une société d'ingénierie canadienne, GÉNIE LOGICIEL ■ N° 106 s e p t e mbr e 2013, p21.
[20] Ibid
[21] Neil S. Potter et Mary E. Sakry : Making process improvement work: a concise action guide for software managers and practitioners; Boston: Addison-Wesley, 2002, p169.

هذا النهج يتكون من خمس خطوات هي[22]:

1. تحديد أهداف العمل والقضايا التي على صاحب المشروع الرغبة في حلها

2. تجميع الأهداف والمشاكل.

3. تأكد من أن الأهداف والمشاكل واضحة

4. تحديد الأولويات.

5. تطوير خطة عمل مع الأهداف ذات الأولوية.

ومن كل ما سبق فإنه يمكن القول أن ما تسعى المشاريع الصغيرة إلى تحقيقه، يتضمن ما هي قرارات الاستثمار والتمويل التي يجب أن تحاول الترويج لها، وهو سؤال محوري لتمويل المشاريع الصغيرة، وهو سؤال أثار الكثير من النقاش مع تطور الموضوع. وهناك بعض الاقتراحات الأكثر وضوحًا ونحاول قياس مدى قدرة كل منها على الوقوف أمام التدقيق.

ومن كل ما سبق فما هي أهداف المشاريع الصغيرة؟

وكما رأينا فالعديد من الرؤى تظهر هنا للإجابة على هذا السؤال، وقبل تحديد تلك الأهداف فجميع المشاريع الصغيرة، أو أي مشروع أو شركة أو مؤسسة، بغض النظر عن حجمها، هي مؤسسات.

وهناك العديد من التعريفات للمنظمات، لكننا سنتذكر ما يلي: "المنظمة هي التنسيق العقلاني لعدد معين من الأشخاص والوسائل من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها".

بمعنى آخر، تجمع المنظمة الأشخاص والأفكار ورأس المال لتحقيق هدف ما.

السؤال الذي يطرح نفسه بعد ذلك هو هذا الهدف: ما هي الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها؟

[22] bid

لا توجد إجابة واحدة وهذا نقاش حاضر دائما بين المتخصصين، في موضوعات أي مشروع، خاصة المشاريع الصغيرة التي تظهر لصغر حجمها، أن أهدافها من البداية واضحة ومحددة ولا تخرج عن النطاق الاقتصادي الممثل في البرح والعائد المادي للمشروع.

وعلى موقع الحكومة الفرنسية تظهر وجهة نظر تنطلق من أن أهداف المشاريع الصغيرة لها عدة أوجه[23]، فمن وجهة منظور الاقتصاديين فهو تعظيم الأرباح، فبالنسبة لخبراء الاقتصاد، لطالما تم تشبيه أي مؤسسة بنوع من الصندوق الأسود، وفي هذا الصندوق الأسود تناسب عوامل الإنتاج (الموظفين، المواد الخام، الآلات) التي تظهر في شكل منتجات أو خدمات.

وفقًا لخبراء الاقتصاد، كان هدف المؤسسة يقتصر أساسًا على تعظيم الربح، وعلينا تذكر أن الربح هو الفرق بين الإيرادات وتكاليف العمل، وباستخدام الحسابات الرياضية، يمكن للاقتصاديين بعد ذلك التنبؤ بالكمية التي سيتم إنتاجها بحيث يكون الربح أعلى ما يمكن.

ويمكن ان يكون للمشروع مساهمين وعليه فسيتم تقاسم وجهة النظر هذه من قبل المساهمين.

في الواقع، كلما زادت أرباح المؤسسة، زادت أيضًا توزيعات الأرباح (أي ما ستدفعه الشركة كمكافأة للمساهمين)، لذلك فإن للمساهمين مصلحة في أن يحقق المشروع ربحًا كبيرًا، من أجل الحصول على أرباح أكبر.

أما من وجهة نظر المديرين أو المسيرين[24]: فهناك جدلية بين تعظيم الربح أم حجم المؤسسة؟

الأمر هنا يختلف ففي المؤسسات الكبرى والمشاريع الضخمة، هناك عدد كبير جدًا من المساهمين لإدارة المؤسسة، بشكل جماعي، تحت عنوان مجلس إدارة المؤسسة، فهم يعهدون بها إلى أحد المديرين، ومع ذلك، يمكن لهذا المدير متابعة أهداف مختلفة عن أهداف المساهمين.

في الواقع، إذا لم يكن المدير مساهماً، فلن يجلب له الربح المرتفع شيئًا على المستوى الشخصي، على العكس من ذلك، سوف يميل إلى زيادة حجم المبيعات (المبيعات) أو حجم الشركة، وهدفه إذن في ذلك هو البحث عن المكانة، من أجل أن يتم توظيفه لقيادة مؤسسات أخرى أكبر حيث سيتقاضى أجرًا أفضل.

[23]Ministre de l'économie des finances et de la relance, quels sont les objectifs de l'entreprise, dans : https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise, vu le 04/03/2022.
[24] Ibid

ومع ذلك، من الممكن التوفيق بين هذه المصالح المتباينة من خلال جعل جزء من أجر السلطة التنفيذية يعتمد على النتائج، بمعنى آخر، عندما يهتم المديرون بنتيجة الشركة، تزداد مكافآتهم مع الأرباح.

بما أن أي مشروع ستكون حاضنته هي المجتمع عليه فإن الأهداف تتحقق كذلك من وجهة نظر المجتمع: فماذا لو كانت أهداف هذه المشاريع تلبي تطلعات المجتمع[25]، وهذا هدف ثالث لأي مشروع أو مؤسسة.

فتهدف إقامة المشاريع إلى المساهمة في خدمة المجتمع، وتقديم يد العون والمساعدة له، نظرًا لكون المؤسسات بغض النظر عن حجمها، أو أهدافها الاقتصادية، فإنها تعد لاعبًا رئيسيًا في الاقتصاد والمجتمع، ويمكن أن يكون لسلوكها عواقب (إيجابية أو سلبية) على المجتمع ككل.

لذلك فإن المؤسسات لديها شكل من أشكال المسؤولية تجاه المجتمع، هنا نتحدث أيضًا عن "المسؤولية الاجتماعية للشركات".

وهكذا، فإن بعض المؤسسات الكبرى تتبع أهدافها المجتمعية بالتوازي مع أهدافها الاقتصادية: سياسة اجتماعية سخية لموظفيها، وحماية البيئة، والحد من التفاوتات، إلخ.

وبالتالي، فإن الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها متعددة، كل هذا يتوقف على وجهة النظر التي من خلالها يضع صاحب المشروع نفسه فيه[26].

المطلب الثالث: خصائص وأنواع المشاريع الصغيرة

تتعلق المشروعات الصغيرة بعدة خصائص تتمثل في التواجد والبقاء والاستدامة والتنافسية ويتحقق هذا من خلال ثلاثة أنواع من الميزات؛ يضعها موقع رواد الأعمال كما هي واردة في الآتي[27]:

---

[25] Ministre de l'économie des finances et de la relance, quels sont les objectifs de l'entreprise, dans : https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise, vu le 04/03/2022.

[26] ولتحديد أهداف أي مؤسسة أو مشروع هناك عدة خطط وأساليب لفعل هذا، ولكن الطريقة الأكثر فعالية في هذا هي طريقة سمارت أو الذكاء في تحديد الأهداف والتي تتلخص في أن الهدف هو هدف ملموس وقابل للتحقيق نسعى إلى تحقيقه في إطار زمني محدد، ويمكن أن تكون كمية أو نوعية، وبالتالي، فإن الأهداف تجعل من الممكن تحقيق الغرض ويتم تحديدها وفقًا لغرض الشركة.

يمكن أن يكون تسلسليًا: على سبيل المثال "لديك نقطة بيع واحدة في سنتين ثم 5 في 3 سنوات ... إلخ" والهدف الجيد هو SMART:

محدد (لا لبس فيه) ؛ قابل للقياس، مقبول (حسب السوق والفرق) ؛ حقيقي؛ محدد مؤقتًا (في غضون 3 سنوات ، في عام 2020 ... إلخ)

للمزيد أنظر: https://business-builder.cci.fr/guide-creation أو https://concept-economique.blogspot.com/

1. التي تهتم بالقيمة المقدمة للعملاء أو المستهلك من المنتج أو الخدمة.

2. التي تتوفر من خلال أحد أو بعض الخصائص الأساسية المرتبطة بطبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي تركز على الاستفادة من طبيعة خصائص المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر؛ بهدف تطوير استراتيجيات البقاء والاستمرارية والتغيير إلى استراتيجيات التقدم والتحول والتطور.

من جهته يرى الدكتور عادل عامر أن ما توصلت إليه من هذه المشروعات تطور واتساع، وهي كذلك جديدة من حيث استحواذها على الاهتمام الأكبر من جانب المهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وعلى الرغم من هذا التباين في ترتيب الأولوية التي تتمتع بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تستحوذ على خصائص معينة تميزها عن غيرها من الصناعات، وهي كما يلي[28]:

- مالك المنشأة هو مديرها
- انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الانتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
- ملاءمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات، حيث أن تدني رأس المال يزيد من اقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
- تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.

---

[27] عزت ضياء الدين، خصائص المشروعات الصغيرة، في: https://www.rowadalaamal.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9/. اطلع عليه يوم 2022/03/14.

[28] عادل عامر، خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة والمتوسطة،في: https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2019/10/26/505122.html، اطلع عليه بتاريخ 2022/03/10.

- الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للادخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.

- المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية.

- صناعات مكملة للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.

- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

- الافتقار إلى هيكل اداري، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.

- تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة

من جهته يرى احمد السيد الكردي، أنه وعلى الرغم من الحجم النسبي الصغير للمشروعات الصغيرة, إلا أنها تتميز بخصائص معينة تختلف بها عن بقية المشروعات الأخرى لعل من أبرزها[29]:

- **الإشراف المباشر من قبل مالك المشروع :**إذ أن إدارة هذه المشروعات تتم من قبل المالك شخصياً. ولذلك فإن إدارة المشروع والقرارات الخاصة به تتسم بالمرونة لضمان نجاح عمل المشروع, حيث يتوزع الاهتمام نحو اتجاهين الأول ما يخص طلبات الزبائن وما يؤدي إلى كسب رضاهم وإنجاز طلباتهم بهدف تحقيق عائد مناسب له, والثاني يخص العمال وما يتعلق بأوضاعهم وبناء نوع من العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المشروع.

- **سهولة تكييف الإنتاج حسب الاحتياجات :**حيث يتم أخذ رغبات المستهلكين المتجددة بعين الاعتبار, كما تتميز بسرعة تغير الإنتاج انسجاماً ومراعاة لاحتياجات السوق, وذلك اعتماداً على مهارة صاحب المشروع والعاملين معه بسبب استخدام مكائن بسيطة يمكن بواسطتها إنتاج أكثر من سلعة.

- دقة الإنتاج وجودته بسبب اعتماد التخصص في إنتاج سلع معينة مما يعني ارتفاع مهارة العامل وزيادة إنتاجيته.

[29] احمد السيد كردي، خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة، في: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291، اطلع عليه بتاريخ 2022/03/02.

- يمكن إقامتها في مساحات صغيرة نظراً لقلة وسائل الإنتاج المستخدمة وصغرها حيث يمكن إقامتها في المحلات الصغيرة والبيوت القريبة من الأسواق وكذلك في القرى والأرياف القريبة من مصادر المواد الأولية إذ أن طبيعة عمل هذه المشروعات يرتبط بشكل مباشر بالاحتياجات اليومية للأفراد.[30]
- الإسهام في رفع المستوى المعيشي وتلبية جزءً من الاحتياجات الأساسية لشرائح المجتمع المختلفة.
- تتميز هذه المشروعات بإمكانية إ قامتها في المناطق النائية والريفية والمدن الصغيرة بالنظر لعدم جدوى إقامة المشاريع الكبيرة.
- إن درجة المخاطرة في المشروع الصغير ليست مرتفعة.
- إن المسافة ما بين صانع القرار العام والمشروع الصغير هي بعيدة نسبيا.[31]

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المشاريع الصغيرة.

تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بموضوع إدارة المشاريع الصغيرة، بحيث أصبح من الموضوعات الأساسية التي تدرب في المعاهد والجامعات اليوم. وذلك بالرغم من أن المشروعات الصغيرة كانت منذ الأزل من المقومات الأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث أن كل المشروعات الكبيرة اليوم كانت بداياتها الأولية مشروعات صغيرة.[32]

وإن المشروعات الصغيرة الموجودة اليوم، سوف يصبح العديد منها مشروعات كبيرة في المستقبل، هذا بالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة بمجموعها تشكل قوة اقتصادية كبيرة، تساهم بجزء كبير من الناتج القومي، كما انها تلعب دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الاجتماعية الواضحة، وهذا يتوقف على مدى نجاعة ما يسمى بإدارة المشروع الصغيرة وقدرتها على التطوير والتغيير.[33]

---

[30] احمد السيد كردي، خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة، في: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291، اطلع عليه بتاريخ 2022/03/02.

[31] احمد السيد كردي، خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة، في: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291، اطلع عليه بتاريخ 2022/03/02.

[32] ماجدة العطية، **ادارة المشروعات الصغيرة**، ب.ب.ن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014. تم زيارة الموقع بتاريخ 02 مارس 2022 على الساعة 22:44 من خلال الرابط:
https://www.noor-book.com/book/review/298906

[33] المرجع نفسه.

هذا ويجب توخي الحذر والحيطة عند التفكير ببدء العمل بمشروع صغير، أياً كانت طبيعة عمله، ذلك أن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة لا يكتب لها النجاح والاستمرار في العمل، وتموت في بدايات حياتها، وذلك بسبب أن عملية الاعداد والتخطيط للمشروع لا تكون متكاملة.

الى جانب ضرورة الاخذ بعين الاعتبار ان العمل بالمشروعات الصغيرة ليس بالشيء السهل كما يتراءى للعديد من الاشخاص، بل انه يتطلب مواصفات خاصة، من بينها مواصفات شخصية معينة يجب أن يتميز بها مالك المشروع، كما انه يتطلب المثابرة والكفاح في العمل، والتضحية بالعديد من الاهتمامات الشخصية الأخرى في حياته اليومية.

وفي محاولة لتوضيح بعض أبعاد ادارة المشروعات الصغيرة، فقد نخص هذا المبحث للوقوف على تعريف إدارة المشاريع الصغيرة، وكذلك التطرق إلى أبرز العناصر والمرتكزات التي تستند عليها، ومن ثم إبراز أهميتها بالنسبة للأفراد والمجتمع والاقتصادي الوطني، وهو ما سندرسه من خلال المحطات الموزعة على ثلاثة مطالب رئيسية. على النحو التالي.

المطلب الأول: مفهوم ووظائف إدارة المشاريع الصغيرة

بالرغم من انتشار المؤسسات العملاقة ذات الفروع المتعددة على مستوى العالم، إلاَ أن التوازن الاقتصادي والاجتماعي في الدول والمجتمعات يحتم عليها الاهتمام بالمشروعات الصغيرة لدعم قطاعات وأنشطة الاقتصادات الوطنية، وتعمل على تحقيق التنمية الاجتماعية.

ولذلك أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل تركيز جهود معظم الحكومات والأفراد على حد السواء، وأصبحت تسترعي أهمية بالغة كونها تمثل الهامش الكبير من النسق الاقتصادي والاجتماعي وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتصنيع والتصدير، علاوة على دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

انطلاقا من ذلك، تستدعي دراسة هذا المدخل الوقوف على مفاهيمية إدارة المشاريع الصغيرة باعتبارها فرعا من فروع الاقتصاد، والتطرق إلى وظائفها المعروفة في حقل الدراسات الاقتصادية والأكاديمية.

المتمعن في دلالات إدارة المشاريع الصغيرة سيجد نفسه أمام الكثير من المفاهيم الاصطلاحية المرتبطة، ولهذا صادفنا العديد من التعريفات التي نظرت إلى مفهوم إدارة المشروع الصغير من زوايا نظر مختلفة، تارة وجدناها تتعلق بالشق المحاسبي، وأخرى بالاقتصادي والمالي، ومفاهيم ذات دلالة تقنية وإجرائية.

ولهذا، تقتصر دراستنا في هذا المطلب على الإلمام بمختلف التعريفات التي أحاطت بمصطلح إدارة المشاريع الصغيرة، فيمكن أن نعرفها على أنها: "عبارة عن تنظيم الأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة." [34]

ومن خلال التعريف السابق، تعتبر الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود الموارد والطاقات والوسائل والكوادر لن يفي غرض إنجاح المشروع الشخصي ما لم توجد إدارة مثلى تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية، ولابد من صياغة السياسات والإجراءات الخاصة بها لبلوغ المرامي المرجوة، والعمل على تقسيم العمل وتنظيم المسؤوليات وتحديد الاختصاصات والصلاحيات من خلال تصميم هيكل عمل مناسب لطبيعة المشروع.

كما لا يجب أن نهمل عوامل التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة في هذا الشأن، باعتبارها اللبنة الرئيسة لإدارة المشاريع الصغيرة ومدخل مهم لإنجاح تطبيق السياسات والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف الأصلية والثانوية.

وهنا نعتبره على أنه تخصص يركز على التنظيم وإدارة الموارد بشكل عقلاني ومدروس، بالأسلوب والطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع من خلال احترام الوقت وتوفير الجهد وتقليل التكلفة.[35]

ولابد أن نشير إلى الفرق بين إدارة المشروع كعملية مؤقتة وغير مستمرة، وبين العمليات الإدارية المستدامة التي تجري بشكل منظم ومتسلسل ودائم من أجل تقديم المنتجات أو الخدمات مرارا وتكرارا.

ولا تتطلب إدارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تقتضيها إدارة العمليات التشغيلية، سواء من ناحية الأساليب والوسائل والكفاءات، أو من حيث فلسفة العمل، ومن هنا تكون إدارة المشاريع عملية شاملة ومطلوبة أكثر من كونها نشاط ثانوي.[36]

---

[34] روان مُحَّد الحديدي، "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 25، 2020، ص 578.

[35] حمدي سلمي إبراهيم. **إدارة المشاريع الصغيرة إلى اين؟**، ب.ب.ن: مكتبة الأمير للتوزيع 2005، 71.

وتعرف "نيبال فيصل عبد المجيد مُحَمَّد عطيه" إدارة المشروعات الصغيرة على أنها: "مجموعة من الإجراءات والأداءات التي يمارسها مدير المشروع ومعاونيه، والتي تتصف بالدقة والسرعة والفعالية والانقان بما يمكنه من القيام بالمهام والوظائف المرتبطة بإدارته لمشروعه الصغير وإنجاز مسؤولياته وتحقيق أهدافه المتمثلة في التخطيط وإدارة الميزانية والتسويق".[37]

وهذا التعريف يربط مفهوم إدارة المشروع الصغير بدور القيادة والموارد البشرية في تحقيق أهداف المشروعات من منظور تطوير المهارات وزيادة فعالية الكفاءة داخل المؤسسات والمنظمات للارتقاء بمستوى الإنتاجية والخدمة المتميزة.

إن إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد. لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير في التنظيم وأساليب العمل وسلوكيات العاملين بالمشروع.

لابد من القول أن إدارة المشاريع قد تطورت بشكل كبير نتيجة كثرة وتنوع المشاريع الإنشائية، إنتاجية أو خدمية، علمية ...الخ، الأمر الذي دفع بالقائمين على تحليل السياسات الاقتصادية والمشاريع إلى تطوير مفاهيم الإدارة التي تعني بتسييرها وفق قواعد وطرق معاصرة وحديثة.

من زاوية أخرى، يمكننا مجانبة تعريف آخر من جنب وظيفي، وهي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تقوم على رسم الأهداف في إطار اعتماد استراتيجية تتبنى على التنظيم المحكم والتخطيط الجيد والجدولة الزمنية المناسبة، وتقدير الميزانيات واتخاذ الآليات الضرورية لتنفيذها ومراقبتها، مع مراعاة المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع من بداية الفكرة إلى غاية تجسيده.[38]

تباعا لهذا التعريف، نجد أن إدارة المشاريع الصغيرة تعتمد على الأساليب المستخدمة لتسيير فريق أو مجوعة من الأفراد، وهيكلة حزمة من المهام ضمن جدولة تختلف طبيعتها حسب نطاقها الجغرافي والزماني.

---

[36] روان مُحَمَّد الحديدي، "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها"، مرجع سبق ذكره، ص 579.

[37] عبد الهادي عبد الله مُحَمَّد، عماد شوقي ملقي سفين، سحر صالح عبد النعيم صالح، "استخدام نموذج سكامبر لتنمية مهارات إدارة المشاريع الصغيرة لدى طلاب المدارس الثانوية الفنية التجارية". تم زيارة الموقع بتاريخ 03 مارس 2022 على الساعة 00:15 من خلال الرابط: https://maeq.journals.ekb.eg/article_204314_10ad973a8c0563ce6de88dd29b3b351a.pdf

[38] غالب العباسي، مُحَمَّد نور برهان، **إدارة المشاريع**، القاهرة: الشركة المتحدة للنشر والتوريدات، 2009، ص 08.

وقد نصادف أن إدارة المشاريع الصغيرة تعني: "هي فن التخطيط والتنظيم الصحيح لسلسلة من الموارد العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة للمشروع حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للمشاريع الأخرى في مجال الاهتمام والاختصاص والنشاط النوعي".[39]

ومن خلال التعاريف السابقة، نجد أن إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تقوم صيرورتها على أبعاد محددة، وهي على النحو التالي:[40]

- **التطور في الأساليب**: وهي القابلية على الانتقال في نماذج تقليدية إلى نماذج أكثر معاصرة وحداثة، حيث كان الاعتماد على مخططات "غانط" رائدا في وصف العمليات والمشاريع الصناعية منذ الخمسينات، إلى أن تطور الأمر نتيجة تعقد المشاريع وتشعبها وكثرتها وتعدد مجالاتها واختصاصاتها، فتم تطوير الأساليب من خلال استخدام شبكيات التخطيط والجدولة والرقابة، وهي من طرق المسار الحرج cpm وطريقة pert، إلى أن وصلت مؤخرا إلى حوسبة إدارة المشاريع أين تم تطوير برمجيات تشغيل في مستويات إدارة المشاريع المعقدة.
- **التطور في أبعاد الأداء**: أي السرعة والفعالية في الانتقال من المعايير التقليدية إلى معايير جديدة ومرنة لتطوير الأداء استجابة لمقتضيات الاقتصادات قصد تحقيق الجودة والمرونة في تلبية حاجات السوق والزبائن، بالإضافة إلى معايير الأخلاق والبيئة خاصة مع انتشار موجات التنمية المستدامة. [41]
- **التطور في مجال تنظيم المشاريع الصغيرة**: حيث أن إدارة المشاريع عرفت تطورا بنيويا، وأصبحت تعتمد على مداخل تنظيمية وهيكلية جديدة مثل التنظيمات المصفوفية والشبكية والتنظيم على الفرق المسيرة ذاتيا ...الخ، وأن طبيعة المشاريع تفرض استقلالية حتى تتمكن من الولوج في فضاء المنافسة في إنجازها وتحقيق الأهداف، خاصة منها المشاريع الابتكارية والتي تحمل طابع المخاطرة والتحدي لمدراء وقيادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **القابلية على التطور والنمو**: وهو ما يتطلب إدارة جيدة وقادرة على التحول من وضع معين إلى مستوى أرقى حتى تتطور المشاريع الصغيرة وتقفز إلى درجة أعلى، وهذا يتطلب ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف.[42]

---

[39] عبد الرحمان شاكر الجبوري، **إدارة المشاريع**، الردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 09.

[40] محمود العبيدي، مؤيد الفضل، **إدارة المشاريع: منهج كمي**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط.2، 2010، ص 26.

[41] محمود العبيدي، مؤيد الفضل، **المرجع نفسه**، ص 26.

إدارة المشروعات الصغيرة إذن هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإنجاز، ومدير المشروع هو الشخص المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف.

وتشتمل إدارة المشروعات الصغيرة على ما يلي:

- تحديد المتطلبات؛
- وضع الأهداف الواضحة وتسخير وسائل تحقيقها؛
- توازن الموارد مع المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق والوقت والتكلفة؛
- تطوير المواصفات وتكييف الخطط والأساليب وفق ما يتناسب والاهتمامات والتوقعات والاستراتيجيات المختلفة في إدارة المشاريع الصغيرة.

المطلب الثاني: مقومات ومراحل إدارة المشاريع الصغيرة

أدى النمو المتسارع إلى تصاعد الضغوط على المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح تام وبزمن أقل. ولكي يتحقق النجاح لأي من هذه الأهداف، ينبغي تحديد الوسيلة التي تضمن تنسيق وتوحيد جهود جميع الأطراف المعنية، والنظر لها على أنها مشروع قائم بحد ذاته ويحتاج لإدارة ناجحة تكفل تحقيق الأهداف المنشودة خلال المدة المحددة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة[43].

وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من المرتكزات والمراحل الواجب اتباعها لإنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرسومة.

بناء على ذلك، سيتم تقسيم هذا المطلب إلى عنصرين رئيسين، الأول يخص مقومات إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والثاني يرتبط بمراحلها المختلفة.

---

[42] Kerzner.Harold. **Project Management:A Systems Approach to Planning**.3rd. ED.VAN No strand Reinhold.New York.1989.p 55.

[43] حسين العلم، "إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع"، دراسات اقتصادية، العدد: 29، ب.س.ن، ص 11.

1- مقومات وعناصر إدارة المشاريع الصغيرة

تتطلب إدارة المشاريع الصغيرة توفير عناصر ومقومات بارزة تساعد القائمين عليها على بلوغ المرامي الاقتصادية والمصلحية، حيث تشمل ما يلي:[44]

- تحديد المتطلبات الضرورية للولوج في فضاء المنافسة الاقتصادية، والحرص على تحقيق الجودة والنطاق والوقت والنطاق والكلفة بما يتماشى والأهداف الواضحة والقابلة للتجسيد؛
- تحقيق نوع من التوازن بين القدرات والموارد والتحديات في بيئة إدارة المشاريع الصغيرة؛
- تطوير المواصفات الإدارية مع فلسفة أصحاب المشاريع واهتماماتهم وأنشطتهم الاقتصادية.

فإدارة المشاريع الصغيرة تستدعي أصحابها والقائمين عليها من أجل القيام بالواجبات واحترام المسؤوليات والاختصاصات، وهو ما يحيل على:[45]

- إدارة بيئة المشروع الصغير: أي تحليل عناصر بيئة المشروع وتشخيص عوامل القوة والضعف؛
- تحقيق التكاملية بين مستويات الإدارة ووظائفها وأنشطتها الرئيسة والفرعية؛
- إدارة مجال ونطاق المشروع: وهي العملية التي تبقى مرهونة بعامل التخطيط كمرتكز مهم للمشاريع الصغيرة؛
- إدارة الوقت: قصد تفادي مطبات الفشل واقتياد المشروع الصغيرة نحو الإفلاس في الجهد والزمن المطلوب لتحقيق الأهداف؛
- إدارة تكلفة المشاريع الصغيرة: وهي الوظيفة الإدارية الأبرز في تقدير الموازنات المالية بما ينسجم مع حجم ونشاط كل عملية اقتصادية؛
- إدارة الجودة: وتتعلق بالعمليات المطلوبة من أجل تضمين أن المشروع الصغير قادر على استيفاء الأهداف، والجودة متصلة دوما بعامل الرقابة؛
- إدارة وتسيير الموارد البشرية المكلفة بإنجاز المشروع: فقد يحتاج المشروع إلى فرق عمل ومداومة ونشاط مستمر، وأن توفير المتطلبات السابقة مرهون بطبيعة المورد البشري، سواء كان فردا أو جماعة.
- إدارة الاتصال الداخلي: وترتبط بإدارة أنشطة الإنتاج الخاصة بالمعلومات والمعرفة اللازمة للمشروع؛[46]

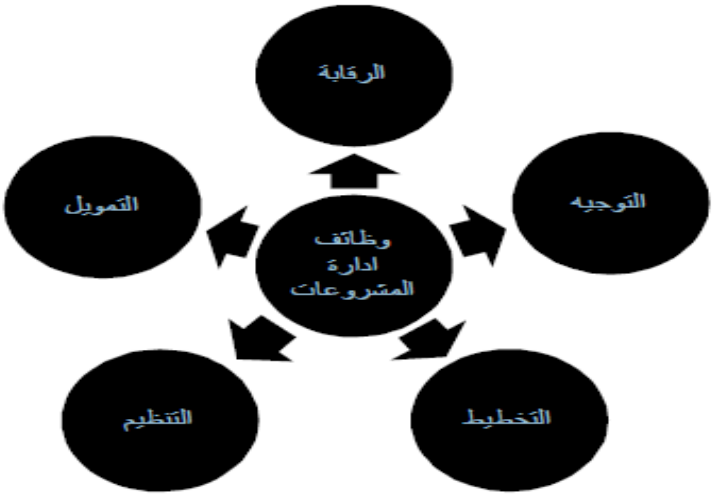
[44] المرجع السابق، ص 12.

[45] المرجع نفسه، ص ص 12-13.

- إدارة المخاطر المحيطة بالمشروع: لا شك أن كل مشروع معرض لمواجهة لبعض المخاطر، وسيكون من الأفضل لو حاولت التنبؤ بها الإدارة المكلفة بإدارة المشروع تحسبا لأي طارئ قصد التكيف والتعديل.[47]

بناء على ما سبق، تحتاج إدارة المشاريع الصغيرة إلى توفر مجموعة من العاصر والمرتكزات الرئيسة، حيث تترجم لنا جملة من الوظائف التي ترتكز عليها إدارة المشروع، وهي كما يوضحها الشكل التالي:

شكل 1: عناصر ووظائف إدارة المشروع



المصدر: سعاد نايف برنوطي.[48]

- **التخطيط**: يعتبر التخطيط من أهم عناصر إدارة المشروع الصغير، ومن خلاله يمكن تحديد الأهداف والوظائف والأنشطة والموارد والقطاعات الضرورية لإنجاح المشروع، وهنا يطرح صاحب المشروع أسئلته التالية: ما الذي نفعله، كيف يتم ذلك، ومتى، ومن يتولى ذلك وبأي وسيلة وطريقة؟ .[49]

والتخطيط أنواع، ومن هنا يكون إما تخطيط استراتيجي أو تخطيط تكتيكي، أو تخطيط تشغيلي، وكل الأنواع ترتبط بمداه وآجاله، سواء كان قصيرا أو متوسطا أو بعيد المدى.[50]

---

[46] روان مُحَّد الحديدي، "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها"، مرجع سبق ذكره، ص 581.

[47] المرجع نفسه، 581.

[48] سهادنايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 196.

[49] David stokes &Nick Wilson, small business management & entrepreneurship, Macmillan company, UK, 6 edition 2010 p183.

[50] ديفيد سين فريم، **إدارة المشروعات في المؤسسات**، ترجمة: عبد الله كامل عبد الله، الرياض: العبيكان للطباعة، 2009، ص 33.

- **التنظيم:** يعتبر العنصر الثاني المهم الذي ترتكز عليه إدارة المشروع، حيث يتطلب تنظيم المستويات وتسيير الموارد والوسائل التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم وأنشطتهم بكفاءة وجدية من أجل تحقيق الأهداف في إطار رسمي وتنظيمي مناسب للمهام والمسؤوليات والاختصاصات.[51]

- **التمويل:** وهو ما تحتاجه إدارة المشاريع، فهي بحاجة ماسة إلى موارد ومصادر تمويل داخلية أو خارجية، وتكون علاقة التمويل بالإدارة الجيدة من خلال شروع الأفراد وأصحاب المشاريع إلى اختيار أفضل المصادر التمويلية لتحقيق الأهداف المرسومة بعيدا عن المخاطر والتهديدات التي قد تضر المشاريع الصغيرة، ودائما ما يرتبط التمويل بطبيعة التخطيط إن كان قصيرا أو متوسطا أو بعيد الأمد.[52]

- **الإشراف والتوجيه:** بمجرد أن ينهي الفرد صياغة خطط المشروع الصغير وتحديد الوسائل والموارد البشرية والمالية، تسهر إدارة المشروع على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويكون واجب المسير أو القائد أو الرئيس إرشاد الكادر البشري في مختلف المستويات ومرافقته لإنجاح المشروع.[53]

- **الرقابة:** وهي العنصر المهم في إدارة المشروع الصغير، ولا يمكن الاستغناء عنها قصد مراقبة مدى مطابقة المشاريع مع الأهداف والأطر التنظيمية الخاصة بالمشاريع وبيئة السوق في أي دولة، وحتى يمكن أن تكون فعالة بالنسبة للمشروع داخليا، والهدف منها هو تصحيح الانحرافات وتجاوز الهفوات في التسيير الناجع، واتخاذ الإجراءات الملائمة والصحيحة.[54]

2- مراحل إدارة المشاريع الصغيرة

تمر إدارة المشاريع الصغيرة بالعديد من المراحل، وهي محصورة في أربعة مراحل أساسية كما يبينها الشكل التالي:

---

[51] مجموعة باحثين، **الإدارة العامة للمناهج، إدارة الأعمال**، القاهرة، ب.د.ن، 2001، ص ص 23-26.

Sirpolis,Nicholas,small busness management 6th ed. Houghton Mifflin co. new York, 1997, p 43.

[52] نوبل برانتون، **إدارة المشاريع التجارية**، ترجمة: فاروق غرابة، بيروت: دار الفكر العربي، 2001، ص 76.

فريد النجار، **الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: مدخل رواد الأعمال**، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007، ص 97.

[53] عادل حسن إسماعيل، "إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية، دراسة حالة تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوي 2007-2011"، **أطروحة دكتوراه** الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص ص 31-32.

[54] المرجع نفسه، ص 32.

شكل 2: دورة حياة إدارة المشروع

المصدر: روان مُحَمَّد الحديدي، "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها"، مرجع سبق ذكره، ص 581

- **المرحلة الأولى: تصميم المشروع**[55]

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل والخطوة البارزة في التحضير للمشروع كفكرة وتخطيط أهدافه ورسم استراتيجياته بما ينسجم والقدرات والموارد المتاحة.

تعتبر الفكرة اللبنة لهذه المرحلة في تصميم المشروع، ولكل فرد في المجتمع أفكاره الخاصة، غير أنها غير مجسدة ما لم يحرص صاحبها على ضرورة دراسة فرص وتحديات واحتمالات نجاحها كمشروع في السوق، وهو ما يتطلب منه نجاعة عالية في إدارة أفكاره وترتيبها في إطار الرؤية الاقتصادية الذاتية.

- **المرحلة الثانية: إعداد وتطوير المشروع**[56]

تعد مرحلة الإعداد الخطوة الثانية والتي يتم فيها إعداد كافة دراسات الجدوى في مختلف الجوانب الاقتصادية والمالية والفنية، التسويقية والبيئية.

[55] عادل حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 48.
[56] المرجع نفسه، ص 48.

- **المرحلة الرابعة: تنفيذ المشروع**[57]

حيث تشمل هذه المرحلة كل من إدارة الوقت، الإشراف والمتابعة، والتسجيل، كما يتوقف التنفيذ على الجودة، وإذا ما كانت الإدارة سيئة سيؤدي ذلك إلى فشل المشروع رغم جدواه الاقتصادية وفرص تسويقه.

- **المرحلة الرابعة: إنهاء المشروع وتقييمه**[58]

تشمل هذه المرحلة التقييم المالي والإداري والمحاسبي والتجاري والاقتصادي للمشروع بعد إنجازه من طرف أصحاب المشاريع أو حتى المؤسسات والجهات المكلفة بمتابعة ومراقبة المشاريع الصغيرة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المشاريع الصغيرة

تأتي أهمية إدارة المشاريع الصغيرة من كونها ذلك المدخل الاقتصادي الذي يساعد على تلبية الحاجات الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبفضلها تهتدي الدول إلى هيكلة اقتصادها الموازي وإدماج أنشطته الفرعية ضمن نسق الاقتصاد الرسمي وتجاوز الحالة من الفوضى، وهو ما يتطلب المزيد من الوعي والمهارة والقدرات والموارد والوسائل المناسبة لاحتواء المشاريع وإدارتها بالشكل المطلوب.

كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون الدول في حالة فشل أو عجز يحول دون تطوير اقتصاداتها، حيث أجريت دراسة عام 2007 في الو.م.أ، والتي أسفرت عن نتائج تثبت أن 25 بالمائة من مشاريع تكنولوجي المعلومات كللت بالنجاح ونسبة 23 بالمائة أحيلت على هامش الفشل، وأن 47 بالمائة منها تجاوزت سقف التكلفة المحددة، كما أن 65 بالمائة لم تحترم الآجال وأخلت بالجدولة الزمنية المبرمجة لإنجاز المشاريع.[59]

[57] المرجع نفسه.

[58] مرتضي الرويعي، **أساسيات في إدارة المشاريع، دورات تدريبية للتثقيف وتطوير الذات**، جزيرة تاروت، ماي 2012، ص 09.

[59] قدوم لزهر، "إدارة المشاريع"، **مطبوعة محاضرات** موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2018-2019، ص 11.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تبيان الأهمية التي تكتسيها إدارة المشاريع الصغيرة من خلال النقاط التالية:[60]

- أهمية المشروع الصغيرة تبرز مع بدايته وانطلاقته من خلال تسييره بكفاءة عالية، حيث أن هذا النوع من المشاريع هي الأكثر قدرة على توفير فرص العمل والتشغيلية في المجتمع والدولة.
- إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة، على سبيل المثال شركة sony وغيرها من الشركات كالفايسبوك الذي بدأ بفكرة بسيطة ومشروع جد مصغر واليوم هو مشروع عالمي وتنافسي.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العملي التقليدية، حيث تكمن أهمية الإدارة في قدرتها على التطوير والتكيف مع المستجدات العالمية والسوقية.[61]

تعد إدارة المشروعات الصغيرة في ظل التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية الكبرى العالمية إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة، نظرا لدورها المحوري في الحد من الفقر وتوفير الفرص الاجتماعية والقضاء على البطالة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.[62]

هناك أدب خاص بأهمية إدارة المشروعات الصغيرة في الاقتصاد والمالية والموازنات الحكومية كأحد محددات الانتعاش الاقتصادي، وعن دور الإدارة الجيدة كمحرك أساسي وشريان لابد منه للنمو الاقتصادي.

من جهة أخرى، بات الفشل الذريع لكثير من المشاريع الاقتصادية مرهون بإفلاس أصحابها، وذلك بسبب التحديات التي تفرضها السوق وقواعد المنافسة الاقتصادية، الأمر الذي لم يتجاوب مع أصحاب المشاريع ولم يولوا أهمية قصوى لمتغير الإدارة والتسيير الفعال.

وتشير الدراسات إلى أن معظم المنظمات التي تستخدم صيغ عملية لإدارة المشروع قد اكتسبت خبرة في بناء علاقات أفضل مع العميل أو الزبون، وانعكست إيجابا في الأداء من خلال مؤشرات الزمن والكلفة والجودة والتطوير.[63]

---

[60] ربيع صادق دحلان، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع**، السعودية: دار البلاد للنشر والتوزيع، 1988، ص 43.

[61] ربيع صادق دحلان، **المرجع نفسه**.

[62] جمانة بشير أبو رمان، "أثر تحديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الدور التنموي لتلك المشاريع في المصارف الإسلامية الأردنية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد: 10، عدد: 03، سبتمبر 2018، ص 517.

وبالرغم من أن تنظيم المشروع ككيان مستقل ترافقه بعض السلبيات والتي منها ظهور تعقيد تنظيمي، صراعات بين المشروعات على موارد المنظمة الأم، إلا أن الموازنة بين مزايً وعيوب استخدام تنظيم المشروع تميل إلى ترجيح أهمية إدارة المشروع كأداة أساسية عند التخطيط لتحقيق أهداف معينة ضمن قيود الوقت، الكلفة، الجودة وغيرها[64].

تمثل المشروعات الصغيرة نسبة كبيرة من المشروعات التنموية في العديد من دول العالم في مراحل نمو مختلفة، كما أنها تمثل الوعاء الأساسي للعمالة والتشغيل وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة القدرات الابتكارية والاختراع.

وتشير الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة تمثل نحو 90% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتوفر ما بين 80%-40 من إجمال فرص التشغيل، وتوظف من 60%-50 من القوى العاملة النشيطة. وتسهم هذه المشروعات بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، وتساهم بنسب كبيرة في الناتج القومي والمحلي، على سبيل المثال ساهمت بنحو 85% في كل من أنجلترا و 51% في الو.م.أ.[65]

كما أوضحت الإحصائيات السالفة الذكر في بعض دول العالم أن إدارة المشروعات الصغيرة فيها بينت عن حجمها الحقيقي وأهميتها البارزة في مرافقتها قصد تطويرها، وساعدتها على التنامي بما حقق لها ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، حيث أثرت الإدارة على نشاطها بالإيجاب وأعطتها دفعة قوية وتعزيز مقدراتها ومواردها المختلفة.

---

[63] حسين العلم، "إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[64] المرجع نفسه.

[65] البنك الأهلي المصري، "المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم 141 بسنة 2004"، النشرة الاقتصادية، المجلد: 57، العدد: 04، القاهرة، ص 74.

الفصل الثاني:

إدارة المشاريع الصغيرة وآليات مرافقتها في الجزائر وتونس

الفصل الثاني: إدارة المشاريع الصغيرة وآليات مرافقتها في الجزائر وتونس

أصبحت المشاريع الصغيرة موضوع هام باتت الدول المتقدمة والنامية تعطيه أهمية كبرى، لما له من مكانة ودور في تطوير وازدهار البلدان، وقد حققت العديد من الدول نتائج وإنجازات كبيرة بفضل الآليات التي تسخرها لصالح إدارة المشاريع الصغيرة بمختلف الصيغ والأنماط والأساليب في السياسات الاقتصادية.

وشهدت الجزائر وتونس كدولتين خاضتا تجربتهما في مجال إدارة المشاريع الاقتصادية، باعتبارهما فسحتا المجال أما أصحاب المشاريع للاندماج في الاقتصاد الحر وتحرير المبادرات في المجال الاستثماري، حيث تبنت كل تجربة استراتيجية مؤسساتية أخرى مالية وهيكلية ترتكز على مرافقة المشاريع والمؤسسات الصغيرة من خلال توفير مجموعة من البرامج والآليات والسياسات والهيئات التي تهدف إلى دعمها وتشجيعها.

وعلى هذا الأساس ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب المؤسسات والهياكل والآليات الرامية إلى مرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر وتونس، تم تخصيص مبحثين في هذا الصدد للوقوف على مجملها والتعريف بها والتمييز بين سماتها في كل تجربة.

المبحث الأول: إدارة المشاريع الصغيرة في الجزائر وآليات مرافقتها

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الآليات التي تنتهجها الجزائر في مجال إدارة المشاريع الصغيرة والتعرف على مختلف المؤسسات وهياكل الدعم والتمويل، ثم بناء نظرة عامة حول الاستراتيجية الوطنية في دفع عجلة الاستثمار الداخلي من خلال تشجيع نشاط المشاريع الصغيرة.

المطلب الأول: إدارة المشاريع الصغيرة في التشريع والتنظيم الجزائري

من أدبيات الاقتصاديين أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعتبر العمود الفقري لتنمية وتطور الاقتصاد، على اعتبار أن هذه المشاريع منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، ولمعالجة مشاكل البطالة والفقر في المجتمع، من جهة أخرى.

ومن أجل هذ تولي الكثير من الدول أهمية كبرى لمثل هذه المشاريع، وتوليها عناية خاصة، وهذا ما يتجلى على مستوى البرامج والمخططات لتشجيعها ودعمها، من بداية الانشاء الى المرافقة، وتحقيق أهدافها، وإمكانية تحولها الى مؤسسات كبيرة ضخمة تقدم الإضافة المطلوبة لصالح الاقتصاد، الجزائر كغيرها من البلدان سعت الى احتضان مثل هذه المشاريع، خاصة من حيث أهمية مثل هذه المشاريع في التحول من اقتصاد موجه الى اقتصاد حر يراعي قوانين السوق.

ولمصاحبة ومرافقة هذه المشاريع في إطار رسمي منظم، أصدر المشرع الجزائري الكثير من النصوص التشريعية والتنظيمية، سواء المتعلقة بالاستثمار ومناخه، أو تلك الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع توكيل تنفيذ بعض القوانين والتشريعات لأجهزة ووكالات وصناديق، وهذا ما يلاحظ على فترات زمنية مختلفة، ومراحل ملائمة لكل تغير أو تطور في الاقتصاد الوطني، وفي رغبة المستثمرين.

تميزت التجربة الجزائرية في مجال المؤسسات الصغيرة وكذلك المتوسطة، خاصة في مجال إحداثها وترقيتها، بتنوع النصوص القانونية التي تحكمها بل وبصدور العديد من النصوص التنظيمية المتعلقة بهذا الأمر على فترات زمنية متعاقبة، وعلى هذا الأساس فدراستنا في المقام الأول ستنصب على بيان أهم النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بإنشاء وتطوير ومرافقة هذه المؤسسات.

1. الإطار القانوني لمفهوم المشاريع الصغيرة

تعتمد معظم التشريعات القانونية لمفهوم المشاريع الصغيرة على معيارين، إما معيار رأس المال، أو معيار عدد العمال، أو الجمع بينهما، وهو المعيار الذي انتهجه المشرع الجزائري، في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، حيث ورد في المادة الخامسة منه[2]: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات:

- تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا
- لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي أربعة (04) ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري.
- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه.

القانون 17-02 يفرق بين ثلاثة أنواع من المؤسسات التي ذكرها في المادة الخامسة المذكورة آنفا، من خلال أنواع المؤسسات وهي المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة، والمؤسسات الصغيرة جدا.

حيث عرفت المادة 8 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: [3] " تعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائة وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها تراوح ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، إلى أربعة (04) ملايير دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي 200) مليون دينار جزائري إلى مليار دينار جزائري".

أما المؤسسات الصغيرة، فتعرفها المادة 9[4] من نفس القانون، كما يلي: " تعرّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة إلى تسعة وأربعين شخصا، ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري"

---

[1] القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم02، السنة الرابعة والخمسون، الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1348هـ، الموافق لـــ11 جانفي 2017م، الصفحة 04 وما بعدها حتى الصفحة9.

[2] المادة الخامسة من القانون 17-02، المرجع السابق.

[3] المادة 8 من القانون 17-02، والمتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه.

[4] المادة 9 من القانون 17-02 والمتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه.

أما المؤسسات الصغيرة جدا، فتعرفها المادة 10 من نفس القانون، (أي القانون 17-02 المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، حيث جاء في المادة: " تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين مليون دينار جزائري".

جدول 1: الفروق بين كل نوع من المؤسسات طبقا للتشريع الجزائري

المعيار الحجم	المؤسسات المصغرة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
عدد العمال	09-01	49-10	250-50
رقم الأعمال السنوي	أقل من 20 مليون دينار جزائري	أقل من 200 مليون دينار جزائري	من 200 مليون الى 02 مليار دينار جزائري
الحصيلة السنوية	أقل من 10 ملايين دينار جزائري	أقل من 100 مليون دينار جزائري	من 100 الى 500 مليون دينار جزائري

المصدر: القانون 12/31[1]

2. الإطار القانوني لإنشاء وانماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر القانون 17-02 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرجع القانوني لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاء في هذا القانون في الفصل الأول المعنون بإنشاء وانماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تضمن هذا الفصل المواد من 17 الى غاية المادة 29، بينما جاء الفصل الثاني، تحت عنوان ترقية المناولة من خلال المواد 30 الى المادة 33. أما الفصل الثالث فجاء بعنوان: تطوير منظومة الاعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والواضح من خلال هذه الفصول أن المشرع الجزائري حمل على عاتقه اصلاح المنظومة الاقتصادية بدءا من إطار تنظيمي وتشريعي، يطور وينعش أساسات الاقتصاد والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

[1] القانون 12/31 المؤرخ في 20 رمضان 1422 هجري، الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص06، وهذا ما ينطبق مع القانون 17-02 الصادر في 17 جانفي 2017.

وبهذا نلاحظ أن القانون التوجيهي 02/17 جاء بمنهجية وبطريقة تخدم الاقتصاد الوطني وهذا بتجسيد ثالثة أهداف تشريعية: الانشاء، والانماء، والديمومة.

فعلى مستوى الانشاء، فقد حددت ذلك المواد القانونية التي تم وضعها ضمن اطار مفهوم المؤسسات الصغيرة من منظور المشرع الجزائري، والتي جمع فيها بين معايير الأفراد وعددهم، ومعيار رأس مال المشروع، ومعيار المحصلة السنوية.

والواضح من خلال تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة جدا أن المشرع ميز بين المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا بالنظر إلى عدد العمال الذين يشتغلون لديها وبالنظر إلى الجانب المالي أي رقم أعمالها السنوي، وإن كانت هذه التعريفات والمعايير تنعكس لاحقا على مسالة التمويل والمرافقة والمساعدة التي تقدمها مؤسسات الدولة لهذه المؤسسات.

وفي مجال تطبيق القانون 17-02، الخاص بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على:

- جميع أشكال المؤسسات التي تم تصنيفها في إطار المواد 07 إلى 09[1]، وعندما تسجل مؤسسة عند تاريخ إقفال حصيلتها المحاسبية فارقا أو فوارق بالنسبة للحد أو الحدود المذكورة سابقا، فإن هذا لا يكسبها أو يفقدها صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طبقا للمواد 8،9،10[2]، إلا إذا استمرت هذه الوضعية لمدة سنتين متتاليتين.

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك رأس مالها الاجتماعي في حدود 49 %من قبل شركة أو مجموعة شركات الرأسمال الاستثماري.

- وكذا المؤسسة المنشأة أو المزمع إنشائها

ذكرت المادة 37 من القانون رقم 02/17 أنه تستثنى من تطبيق القانون:

– البنوك والمؤسسات المالية

[1] المواد 7،9 من القانون 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ج،ر، ع 2 بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 11 يناير سنة 2017.

[2] المادة 8،9،10 من القانون 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- شركات التأمين

- الوكالات العقارية

- شركات الاستيراد، ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني، عندما يكون رقم إنتاجها السنوي المحقق في عملية الاستيراد يقل او يساوي ثلثي رقم الأعمال.

والملاحظ في التشريع الجزائري، أنه أعطى خصائص لمثل هذا النوع من المؤسسات، ونقصد به المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة، وهو ما يميزها عن باقي المؤسسات ومن بين هذه الخصائص نذكر[1]:

- سهولة تكوين هذا النوع من المؤسسات
- انخفاض الموارد المالية لتمويل هذه المشروعات، مقارنة مع المشروعات الكبيرة
- توفير وظائف جديدة
- قدرة هذه المشاريع على الانتشار الواسع بين المناطق والولايات
- تقديم منتجات وخدمات جديدة.

3- حسب الوضع القانوني وقطاع النشاط: من المنظور القانوني فيتم تقسيم هذه المؤسسات الى مؤسسات عمومية مملوكة للدولة ومؤسسات خاصة كالتالي[2]:

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية: تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حصة صغيرة من إجمالي العدد الكلي، حيث بلغ عددها 262 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال النصف الأول من سنة 2018، مقابل 264 خلال النصف الأول من عام 2017، بانخفاض قدره 74٪، ويرجع هذا الانخفاض بشكل رئيسي إلى إعادة هيكلة بعض محافظ الأموال للقطاع العام SPM زادت القوى العاملة لديها من 23679، في سنة 2016، الى 22073، في النصف الأول من عام 2018.

[1] بن منصور عبد الله وبخشي غوثي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتكييف مع مستجدات العولمة، الملتقى الدولي متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 10 و12 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص542.

[2] حجاب عيسى وبوخرص عبد الله، دور آلية ضمان القروض في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Numéro 5 : Octobre 2019، كلية الحقوق الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2019، ص64.

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2018، ما مجموعه 908 092 1 مؤسسة تنشط في عدة قطاعات اهمها النقل والمواصلات، والبناء والأشغال العمومية.

4- الإطار التشريعي لدعم المؤسسات الصغيرة: سعى المشرع الجزائري في سبيل ترقية المؤسسات الصغيرة ضمن المخططات الوطنية، ذات النظام الخماسي إلى اصدار جملة من التشريعات لدعم هذه المؤسسات سواء كان ذلك بصورة غير مباشرة أو مباشرة.

والدعم غير المباشر يتمثل في تلك القوانين لتي لم يكن الهدف من تشريعها المؤسسات الصغيرة، بقدر ما كان دعم الاقتصاد الوطنين ككل:

- قانون تطوير الاستثمار، وقد صدر قبله قانون ترقية الاستثمار لسنة 1993بمقتضى المرسوم التشريعي المؤرخ في1993/10/05، والذي كرس مبدأ جديد وهو حرية الاستثمار الكاملة، وإتاحة المساواة بين الوطنين الخواص والأجانب وجاء بتحفيزات وضمانات، ولكن على مستوى الواقع، لم يحقق أي نتيجة، نظرا لصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وآخر نسخة من هذا القانون صدرت عام 2001[1].

- قانون الصفقات العمومية: يعد الإطار القانوني والتنظيمي لإنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة، ويعد قانون الصفقات العمومية[2]، من القوانين الداعمة بطريقة غبر مباشرة للمؤسسات الصغيرة، من خلال الاحكام القانونية التي تتعلق بسير الصفقات العمومية والتحفيزات التي تمنح لهذه المؤسسات[3].

المطلب الثاني: الأجهزة المكلفة بمرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر

الحديث عن مرافقة المشاريع الصغيرة يشمل، ما قامت به السلطات العمومية من انشاء العديد من الهياكل والأجهزة المكلفة بتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشروعات المصغرة، على أمل أن

[1] المرسوم الرئاسي، رقم 03-01، المؤرخ في 2006/10/09، يتعلق بصلاحيات بتطوير الاستثمار، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 47، ص05، وما بعدها

[2] قانون الصفقات العمومية، المعدل بمقتضى المرسوم الرئاسي تحت رقم 15-142، الصادر سنة 2015 (عدل هذا القانون في عدة مناسبات عديدة).

[3] نصت المادة 20 من قانون الصفقات العمومية: " بعنوان إبرام الصفقات العمومية، تسهر المصالح المعنية للدولة ولواحقها على تخصيص جزء من هذه الصفقات للمنافسة فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب الشروط والكيفيات المحددة بموجب التنظيم المعمول به".

تحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجة منها، وقد حدد القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عام 2017 الأجهزة المكلفة بمرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر.

وتم إنشاء العديد من الهيئات المكلفة بمرافقة المؤسسات الصغيرة، ويمكن التطرق الى البعض منها في النقاط التالية:

1- الوكالة الوطنية لتسير القرض المصغر:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14، والمتعلق باستحداث جهاز خاص بالقرض المصغر يتمثل في الوكالة الوطنية لتسير القرض المصغر وتتمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية[1]، وتتمثل مهامها في:

- تسير جهاز القرض المصغر

- منح قروض بدون فائدة

- المتابعة الدائمة للأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام دفتر الشروط، مع مساعدتهم لدى الحاجة لدى الهيئات والمؤسسات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

في الجانب المالي، تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على دعم المشاريع الصغيرة، حيث تقدم دعما ماليا في صيغتين، صيغة التمويل الثلاثي، وصيغة التمويل لشراء المواد الأولية.

بالنسبة للتمويل الثلاثي، توجه قروضا مصغرة لصالح المشاريع الصغيرة التي لا تتجاوز تكلفتها 1.000.000 د.ج بعنوان إنشاء النشاطات لأجل شراء عتاد صغير ومواد أولية، حيث تدفع المصاريف الضرورية لضمان انطلاقة في نشاط استثماري مصغر وذلك بمساهمة كل من أصحاب المشاريع الصغيرة بنسبة 1 بالمائة، مساهمة الوكالة بـ: 29 بالمائة، ومساهمة البنك الراعي والمكلف بالتمويل في المعادلة الثلاثية في حدود: 70 بالمائة، وتصل مدة التسديد إلى 08 سنوات مع إمكانية إعادة الجدولة كلما اقتضت الضرورة.

[1] المادة 03، من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 2004/01/22، المتعلق بانشاء الوكالة الوطنية للقرض المصغر، وتحديد قانونها الأساسي، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06.

أما فيما يخص تمويل شراء المواد الأولية، فهو قرض تقدمه الوكالة لوحدها بدون فوائد لأجل شراء المواد اللازمة والتي لا تتجاوز كلفتها 100.000 د.ج تمنحه الوكالة بنسبة 100 بالمائة، وتصل مدة تسديد الديون والقروض إلى 36 شهرا.

أما عن الامتيازات الجبائية، فهي تنقسم إلى شقين، شق يخص مرحلة الإنجاز ومرحلة أخرى خاصة بالاستغلال، حيث تخفض إلى 50 بالمائة من الحقوق الجمركية المستورة، والإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية العقارية، والإعفاء من حقوق التسجيل على العقود لتأسيس المؤسسات الصغيرة.

وبالنسبة لمرحلة الاستغلال خلال 3 سنوات إلى 06 سنوات، تمس الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين إذا تعهد صاحب المشروع الصغير بتوظيف 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة، وإعفاء كلي من الضريبة على الأرباح والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية، وتخفيض جبائي بـ: 70 بالمائة من الضرائب خلال السنة الأولى و 50 بالمائة خلال السنة الثانية و25 بالمائة خلال السنة الثالثة.

وتقدم الوكالة نفسها دعما فنيا وتقنيا كآلية لمرافقة المشاريع الصغيرة ويقدم خدمات عون ومساندة لأصحاب المشاريع الصغيرة وتنظيم دورات تكوينية وتدريبية في مجال تسيير المؤسسات والتسيير المال والرقابة، وتمكينهم من دراسة الفرص والتحديات في السوق.

2- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96_296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم صراحة على إنشاء الوكالة[1]، وجاء فيها ما يلي "عملا بأحكام المادة 16 من الأمر96_14المؤرخ24جوان1996، تحدث هيأة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتدعى في صلب النص الوكالة."

[1] المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-295، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتعلق بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري، (العدد 52، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص10.

ومن نص المادة يمكن أن نتعرف على هذه الوكالة على أساس، أنها هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وحدد مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان أخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل.

من جهة أخرى كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناء على تقرير من مجلسها التوجيهي.

أما مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فقد جاءت بها المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 96_296على الأهداف والمهام المخولة للوكالة القيام بها، وعدلت هذه المهام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03_288 المؤرخ في 06سبتمبر2003 وهو المرسوم التنفيذي الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم:96_296.

أما التعديلات التي طرأت على مهام الوكالة والتي أوردها المرسوم التنفيذي رقم03_288 فتمثلت أساسا في تعديل البند الذي ينص على: "تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم".

وعوضت بما يلي:" تشجع كل شكل أخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى إحداث الأنشطة وتوسيعها"، حيث كان يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة إلى مرة واحدة وهي في حالة إنشاء المؤسسة المصغرة، ومع صدور المرسوم التنفيذي الجديد أصبح أصحاب المؤسسات المصغرة يستفيدون من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة سواء عند عملية إنشاء المؤسسات المصغرة أو عند أي عملية توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة.

تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأصحاب المشاريع الصغيرة العديد من الامتيازات والتسهيلات، ولمتمثلة في الدعم المال من خلال صيغتي التمويل الثلاثي والثنائي، وكذا الامتيازات الجبائية بالإضافة إلى الدعم الفني والتقني.

وفيما يخص الدعم المالي، يتعلق بصيغتين تتمثلان في نمط التمويل الثنائي ونمط التمويل الثلاثي، وعن النمط الثلاثي من المستوى الأول تساهم فيه الوكالة بنسبة 29 %والمساهمة الشخصية بنسبة 1 % والقرض البنكي بنسبة تمويل مقدرة بـ: 70% وهذا يخص المشاريع التي لا تتجاوز قيمتها 5.000.000 د.ج. والمستوى الثاني للتمويل الثلاثي يتحدد بـ: 28% تساهم فيه الوكالة، 2% كمساهمة شخصية من صاحب

المشروع، والباقي مقدرا بـ: 70% كقرض بنكي بالنسبة للمشاريع التي تتراوح قيمة استثماراتها ما بين 10.000.000-5.000.001 د.ج.

وعن التمويل الثنائي من المستوى الأول، فتركيبته تتحدد وفق المساهمة الشخصية وقروض الوكالة، وبالنسبة للمشاريع التي لا تتجاوز قيمة استثماراتها 5.000.000 د.ج فيكون بـ: 29% من طرف الوكالة، و 71% كمساهمة شخصية. أما عن التمويل الثنائي من المستوى الثاني هي المشاريع التي تتراوح قيمة استثماراتها ما بين 10.000.000-5.000.001 د.ج، حيث تساهم الوكالة بنسبة 28% ونسبة 72% من طرف أصحاب المشاريع كمساهمة شخصية.

وعن الامتيازات الجبائية المقدمة، فتطبق معدل تخفيض يقدر بخمسة بالمائة من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة، والإعفاء من الرسوم لنقل الملكيات على الاكتسابات العقارية، وكذلك الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة، وهو ما يخص كامتياز يمنح للمشاريع الصغيرة أثناء مرحلة الإنجاز.

وفي مرحلة الاستغلال، تستفيد المشاريع الصغيرة من امتيازات جبائية لمدة 03 سنوات بداية من انطلاق نشاطها أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتتمثل في أعفاء لمدة سنتين لأصحاب المشاريع الذي يوظفون 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة، والإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني/ كما هناك تخفيض جبائي بـ 70 % من الضرائب خلال السنة الأولى و 50% في السن الثانية، و25 % خلال السنة الثالثة، وكذا الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات والمنشآت المخصصة لنشاط المشاريع الصغيرة.

بالإضافة إلى الدعم الفني الذي تقدمه الوكالة لأصحاب المشاريع الصغيرة وتكوينهم بما يؤهلهم ويدمجهم في السوق الحرة والاقتصاد الوطني وحتى الدولي.

3- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطةANDPME :

هي الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05 -165 مؤرخ في03 ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة كما هو منصوص في المرسوم05 -165 المؤرخ في 3 ماي 2005.

4- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي: (ANVEREDET)[1]

تم انشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في03 ماي عام 2005، حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي مقرها الجزائر العاصمة، تتمثل مهمتها الأساسية في تشجيع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المبتكرة او نقل التكنولوجيا.

وبصورة عامة تتمثل مهامها في:

- تحديد واختيار نتائج البحث قصد تقييمها وتثمينها.

- تشجيع ودعم الابتكار التكنولوجي والاختراع

- تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية

-مساندة ومساعدة حاملي المشاريع المبتكرة والمخترعين عبر مراحل الابتكار ومرافقتهم في تحويل مشاريعهم من أبحاث الى واقع ملموس.

5- صندوق الزكاة[2]: (القرض الحسن)

يختلف صندوق الزكاة عن باقي الأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة من حيث، أن قرضه حسن أي بدون فائدة، وهو أحد التمويلات الإسلامية في الجزائر.

وساهم صندوق الزكاة في توفير التمويل اللازم والمجاني لأصحاب المشاريع الصغيرة الخاصة بالفئة المستهدفة والتي يطلق عليها المشروعات الكفائية، وهي تلك المشروعات التي هدفها هو اخراج فئة واسعة من المجتمع الجزائري من حالة الفقر والعوز، إلى حالة القدرة والاستغناء في توفير الحاجات الضرورية للعيش الكريم.

[1] حياة بن سماعين وآخرون، دور الأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - دراسة قياسية- ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2014، (بعض أعمال الملتقى الدولي الرابع، المقاولاتية عند الشباب تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال أيام 25/24/23، أفريل 2013)، ص6.

[2] حياة بن سماعين وآخرون، دور الأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - دراسة قياسية- ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2014، (بعض أعمال الملتقى الدولي الرابع، المقاولاتية عند الشباب تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال أيام 25/24/23، أفريل 2013).

ويتأتى هذا عن طريق، مصرف الفقراء والمساكين، والمساكين حيث يؤكد عدد هام من الفقهاء والمختصين على أهمية الصرف الاستثماري للحصيلة وذلك لضمان استقلال المستحق عن الزكاة بعد انشاء مشروعه الكفائي من جهة، وكونه قد يصبح مصدرا للإيرادات الزكوية إذا طور ذلك المشروع وأصبح وعاءه في حدود الأنصبة المحددة لدفع الزكاة.

والحصيلة الاجمالية لصندوق الزكاة بالجزائر، بلغت ما يقارب 5.48 مليار سنتيم، بين عامي 2003 و2004، استفاد منها 205000 عائلة محتاجة.

6- حاضنات الاعمال:

تعمل على دعم واستقبال وايواء، (EPIC) تعتبر حاضنات المؤسسات بالجزائر منشأة عمومية ذات طابع صناعي واقتصادي، ومرافقة مؤسسات ناشئة، وذلك عن طريق تجسيد أفكار المشاريع أو دمج مشاريع ناشئة، تتراوح مدة الاحتضان بين 24 و 36شهرا قابلة للتجديد حسب درجة نضوج المشروع، اضافة الى حاجة هذا الأخير للمرافقة[1].

7- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

منذ تاريخ إنشاءه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؛ يعمل على" تخفيف "الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي، وهو مسؤول عن إدارة نظام دعم انشاء وتوسيع أنشطة المبادرين العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50سنة.[2]

ودائما ما تختص مثل هذه الصناديق بتقديم دعم مالي وآخر فني وتقني. بالنسبة للدعم المالي الذي يسهر عليه الصندوق هو اختصاصه المباشر في منح مساندات مالية على صيغتين، من المستوى الأول بتقديم تمويل للمشاريع الصغيرة التي تساوي أو تقل عن 05 ملايين دينار جزائري من طرف صاحب المشروع بنسبة 01 بالمائة، و29 بالمئة من طرف الصندوق وهي قروض بدون فائدة، ومبلغ القروض البنكية في حدود 70 بالمائة، والمستوى الثاني بتقديم تمويل لفائدة المشاريع الصغيرة التي يفوق مبلغ استثمارها قيمة 05 ملايين وتقل

[1] صالحي سلمى، آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 5، العدد 01، جوان 2021، ص ص79-297.

[2] المرجع نفسه، ص 286.

أو تعادل 10 ملايين دينار جزائري من خلال مساهمة ثلاثية، صاحب المشروع بـ: 01 بالمائة، قرض بدون فائدة من طرف الصندوق في حدود 28 بالمائة و70 بالمائة من طرف البنوك الراعية.

وهناك قروض إضافية يقدمه الصندوق لفائدة المشاريع الصغيرة، وهي ثلاثة أصناف، صنف خاص بالورشات المتنقلة في شكل سلفة بقيمة 5000.000 د.ج قابلة للتسديد وتمنح استثنائيا وعند الضرورة القصوى، قرض بدون فائدة خاص بكراء محلات في حدود 5000.000 د.ج، وقرض بدون فائدة يخص مكاتب جماعية وفي شكل سلفة لفائدة حاملي شهادات التعليم العالي في حدود 1.000.000 د.ج للتكفل بكراء محلات لإيواء المكاتب الجماعية، ويمنح للبطالين فقط ذوي المشاريع في الطب، المساعدة القضائية ...الخ.

كما يمنح الصندوق امتيازات جبائية عند مرحلة الإنجاز بمعدل 05 بالمائة من رسم التحويل بالمسبة للاقتناعات العقارية الموجهة لإحداث النشاطات الصناعية، الإعفاء من رسوم تسجيل عقود تأسيس شركة، تطبيق معدل خفض بخمسة بالمائة من الرسوم الجمركية بالنسبة لممتلكات التجهيزات المستوردة. بالإضافة إلى مرافقة تكوينية وتدريبية تناسب طبيعة المشاريع المستحدثة.

المطلب الثالث: آليات تمويل المشاريع الصغيرة في الجزائر

قبل الحديث عن الآليات المتبعة لتمويل المشاريع الصغيرة في الجزائر، من المهم جدا والضروري التطرق الى بعضا من التحديات التي تعيق تطور مثل هذه المشاريع خاصة على مستوى الموارد البشرية، القادرة والمؤهلة لتسيير مثل هذه المشاريع، وعلى مستوى التمويل الذي يبقى العقبة الكنود أمام السير الحسن والاستمرار في الحياة بالنسبة للمشاريع الصغيرة.

فالتحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة أو المؤسسات الصغيرة ويمكن الربط معها المؤسسات المتوسطة على مستوى الموارد البشرية، من وجهة نظر مؤلفو كتاب الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة[1] يمكن عدها فيما يلي:

[1] أحمد عارف العساف وآخرون، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، ط1، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص39.

– صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة، وهذا عامل له عدة عوامل متشابكة مع بعضها، ولعل أهمها هو الاقبال القليل على التكوين المهني، أو الانحسار الواضح للإقبال على المهن من طرف الشباب، وعدم رغبتهم في تعلم حرفة أو مهنة، مما أدى الى النقص لفاضح في اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة الى النقص في نوعية اليد الموجودة، فيعني أنه حتى العمال الموجودين، غير مؤهلين بما فيه الكفاية.

العامل الثاني في صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة والمؤهلة يتمثل في الجذب الذي تحققه المشاريع الكبرى والمؤسسات الكبيرة الضخمة، والعامل الثالث يرتبط بالعامل الثاني، من حيث أن المؤسسات الكبرى الضخمة رواتبها عالية جدا مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي الى هجرة العمال المهرة الى المؤسسات التي تقدم حوافز مالية أكبر، وهذا طبيعي جدا.

بالإضافة الى معدل دوران عال نتيجة لانخفاض أجور وراتب العال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة كذلك لظروف العمل التي لا تناسب بيئة عمل صحية ومريحة ومنتجة، كعدم وجود تغطية صحية ملائمة، أو ضمانات استمرار المشروع، حتى لا يخسر العامل منصب عمله ليجد نفسه بطالا وبدون عمل ولا أجر.

وهذا ما يؤدي الى انخفاض إنتاجية العاملين، كما يوجد عمال آخر مهم جدا حسب دائما مؤلفو كتاب الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة[1]، فإن عدم القدرة على تدريب العاملين من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يعد سببا كافيا لعدم وجود عمال مهرة يمكنهم إضافة النوعية المطلوبة للمشروع، نظرا لقلة الموارد ومحدودية الإمكانيات خاصة المالية منه.

كل العوامل السابقة الذكر والمتعلقة بالنقص الفادح في العمال المهرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، يقودنا للحديث عن العامل المهم والمتسبب في العامل الأول (نقص العمال المؤهلين)، وهو العامل المالي، أو عامل التمويل لهذه المشاريع، فمن وجهة نظر ليت عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، فإن التحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة على المستوى المالي والتمويلي[2]، تكمن في صعوبة الحصول على التمويلات اللازمة

[1] المرجع السابق.

[2] ليت عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، **المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، ط1، عمان (الأردن): مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص39-39.

للمشروع وبها معوقات كثيرة، بالإضافة الى ارتفاع التكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض، مع ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنة مع القروض العادية.

وبناء على هذه المعوقات كان لزاما على السلطات المخولة قانونا بمتابعة المؤسسات الصغيرة خاصة التدخل، وايمانا من السلطات الجزائرية بفعالية مثل هذا التنوع من المشاريع، أقرت حزمة من اجراءات الدعم، نذكر البعض منها في هذا العرض الموجز:

ولمواصلة مسار الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي إطار برامج مخطط التنمية الخماسي (2010-2011)، أصدر مجلس الوزراء عدة توصيات تخص الدعم المالي المباشر لصالح المؤسسات الصغيرة، كانت كالتالي[1]:

1- فيما يخص توصيات مجلس الوزراء المنعقد يوم 11 جويلية من عام 2010:

تخصيص إعانة عمومية تغطي نسبة 80 %من تكاليف التشخيص الأولي والنهائي المحدد قيمته بمبلغ 3 ملايين دج، مرفقة بقرض بنكي معفى من كافة الفوائد بالنسبة للحصة المنبثقة من النفقة هذه .

2- عرض دعم الاستثمار غير المادي المطلوب في حدود 3 ملايين دج، طبقا للكيفيات التالية:

- إعانة عمومية بنسبة 50 %من هذا الاستثمار مرفقة بقروض ميسرة تماما بالنسبة للمؤسسات التي لا يقل رقم أعمالها عن 100 مليون دج.
- إعانة عمومية بنسبة 50 %من هذا الاتفاق بالإضافة إلى قروض ميسرة تماما للمؤسسات التي يعادل رقم أعمالها 100 مليون دج ويقل عن 500 مليون دج.
- التمويل عن طريق قرض بنكي ميسر بنسبة فوائد تعادل 4 % بالنسبة التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 500 مليون دج ومليار دج.
- التمويل عن طريق قرض بنكي ميسر بنسبة فوائد تعادل 2 %بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين مليار واحد ومليارين دينار جزائري[2].

[1] بيان مجلس الوزراء 2010/07/11، نشر في وكالة الأنباء الجزائرية يوم 2010/07/11، في: https://www.djazairess.com/aps/83205.

[2] بيان مجلس الوزراء 2010/07/11، المرجع السابق.

3- دعم الاستثمار المادي[1] المطلوب في حدود نفقات قدرها 15 مليون دج طبقا للشروط الآتية:

أ. إعانة مباشرة بنسبة 10 %وقروض بنكية ميسرة بنسبة فوائد 5.3 %بالنسبة للمؤسسات التي يقل رقم أعمالها عن 100 مليون دج

ب. التمويل بقروض بنكية ميسرة بنسبة فوائد تتراوح بين 3 %و1 %حسب مختلف مستويات أرقام أعمال المؤسسة المعنية[2].

4- مساعدات وإعفاءات جزئية من الفوائد على القروض البنكية من أجل إنجاز الاستثمارات الأولية والاستثمارات التكنولوجية والعلمية وتطوير التأطير.

وبهذا فالسلطات العمومية تعتزم تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما بين 2010 و2014، ولهذا تم تخصيص أكثر من 380 مليار دج من الموارد العمومية من خلال مساعدات مباشرة وإعفاءات من الفوائد على القروض البنكية تصل في مجموعها إلى أكثر من 100 مليار دج.

كما أقر مجلس الوزراء في بيان ختام مجلسه، فيما يخص تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من التدابير الإضافية خاصة منها فيما يتعلق ببرنامج التأهيل، حيث يستفيد برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا على الخصوص من فتح مندوبيات محلية للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء مجلس وطني لتأهيل وتطوير دراسات التأهيل وتعزيز الهيئات العمومية المكلفة بإجراءات التصديق على المؤسسات إلى جانب تطوير مناطق صناعية جديدة على امتداد الطرق البرية والخطوط السكك الحديدية الرئيسية في البلاد.

وهذا الدعم العمومي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتظافر مع جملة الامتيازات التي يمنحها قانون الاستثمار للعاملين مع التمويل المعتبر الذي تخصصه الدولة لتوظيف الشباب من حملة الشهادات

[1] الاستثمارات المادية ويقصد بها تجهيزات الإنتاج مثلا، أو تجهيزات التخزين، تجهيزات الصيانة، تجهيزات المخابر، وأدوات القياس، تجهيزات الاتصال والاعلام الآلي، تجهيزات وتركيبات خاصة بالآلات الإنتاجية وما يرافقها من أعمال الهندسة العمومية والأشغال...الخ وبصورة عامة هو كل استثمار مادي آخر يمكن أن يعمل على تطوير التنافسية لدى المؤسسة.

[2] ويتراوح مثل هذا التمويل ما بين 100 مليون دينار ومليار دينار جزائري.

بالمؤسسات مع التوسع الجاري لشبكات هيئات البيع بالإيجار لصالح المؤسسات والشروط التفضيلية الجديدة التي ينص عليها قانون الصفقات العمومية من أجل رفع مشاركة المؤسسات المحلية في إنجاز الطلبات العمومية[1].

المبحث الثاني: آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في تونس

لقد تم تحقيق تقدم هام وإصلاحات بارزة تتعلق بالأجندة الاقتصادية الأوسع على مدى السنوات القليلة الماضية. لكن فيما يتعلق بسياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، لا تزال تونس تضع الركائز الأساسية لإدارة المشاريع الصغيرة ومرافقتها بمختلف الوسائل والأجهزة والآليات التمويلية المناسبة.

جدير بالذكر، منذ عام 2016 ولا تعريف جديد للمشاريع الصغيرة في سياق قانون الاستثمار الجديد التونسي؛ لكن يستند هذا التعريف بشكل أساسي على المعايير المالية (يجب أن تتمتع المشاريع الصغيرة بأصول لا تتعدى قيمتها 15 مليون دينار تونسي أي ما يقارب 5 مليون يورو)، دون أي تمييز بين المشاريع المتناهية الصغرى والصغيرة والمتوسطة الحجم.[2]

بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أن هناك العديد من المؤسسات والهياكل المرافقة والمسؤولة عن تجسيد سياسات المشاريع الصغيرة، حيث تسهر من خلال اختصاصها في إدارة وتمويل المؤسسات الصغرى وتضمن نجاح المشروعات بما يتطلع ويستجيب للمبادرات الاقتصادية.

---

[1] بيان مجلس الوزراء المنعقد يوم 28 رجب 1431، الموافق لـــ 2010/07/11، المرجع نفسه، أو يمكن زيارة موقع الوزارة الأولى على العنوان: WWW.PREMIER.MINISTRE.GOV.DDZ .

[2] الاتحاد الأوروبي، المفوضية الأوروبية بالتعاون مع مؤسسة التدريب الأوروبية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، **مؤشر سياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطية 2018، التقييم المرحلي للإصلاحات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم**، باريس، 2018، ص 139.

المطلب الأول: خصوصية سياسة المشاريع الصغيرة في التجربة التونسية

لابد من الإشارة إلى طبيعة المشاريع الصغيرة في تونس من خلال التعرف على السمات الأساسية التي تميزها عن غيرها في كثير من الدول، ولهذا من الضروري اكتشاف خصائصها والتطرق إلى أبرز مؤشراتها التي تقدم لنا تعريفا دقيقا للمشاريع الصغيرة في تونس وكذا الوقوف على المحددات القانونية التي تنظمها وتضبط نشاطها في الاقتصاد التونسي.

جدول2: تعريف المشاريع الصغيرة في النموذج الاقتصادي التونسي

نوع المشروع	عدد الموظفين	مجموع الأصول
متناهي الصغر	< 6 موظف	رأس المال المدفوع
صغير	< 49 موظف	< 15 مليون دينار تونسي
متوسط	< 199 موظف	(< 5 مليون يورو)

المصدر: المعهد الوطني للإحصاء وقانون الاستثمار

ينشر المعهد الوطني للإحصاء تقريرا سنويا عن إحصاءات المشاريع الصغيرة والمتوسطة من السجل الإحصائي للمؤسسات باستخدام مؤشر تعريفي يستند على تحديد السمات الأساسية والفروقات بين نوع حجم مؤسساتها طبقا لمعيار عدد المشتغلين فيها.[1]

وعلى هذا الأساس، واستنباطا من بيانات الجدول السابق يظهر جليا أن مؤسسات المشاريع الصغيرة في تونس تتحدد مؤشراتها الهيكلية والديمغرافية والدينامية والمالية على توظيف 49 عامل، حيث تباشر نشاطها الاقتصادي بأصل مالي يقدر بـ: 15 مليون دينار تونسي، مقارنة بالمشاريع المتوسط التي يقارب عدد موظفيها 199 موظف وبأصول مالية تزيد عن 05 مليون أورو.

[1] الاتحاد الأوروبي، المفوضية الأوروبية بالتعاون مع مؤسسة التدريب الأوروبية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، **مؤشر سياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: منطقة الشرق**، مرجع سبق ذكره ص 139.

ولهذا، إن إطار السياسة الاقتصادية في هذا الخصوص يركز على دور المشاريع الصغيرة ضمن مخطط التنمية الوطني 2016-2020،[1] والذي يهدف إلى تحقيق معدل نمو يبلغ 04% سنويا، كما تساهم هذه الدينامية في خفض معدلات الفقر إلى 02% من إجمال السكان، الأمر الذي يعزز من سياسة التشغيل وخلف الفرص الاجتماعية في سوق العمل بما يزيد عن 400 ألف منصب شغل بما يقلص من البطالة إلى نسبة 12%.[2]

إذن يسعى المخطط بناء على السياسة المنتهجة في التجربة التونسية إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تطوير رأس المال البشري وتحسين البنية التحتية لإدارة المشاريع الصغيرة، وعلى هذا المنوال تبنت الحوكمة التونسية منذ سنة 2016 على سياسة اقتصادية تدعم هذا التوجه من خلال صدور قانون مصمم لاستقطاب المبادرات الاقتصادية وجذب المشاريع الاستثمارية الصغيرة من خلال دعم الحريات الاقتصادية وتعزيز قانون المنافسة وحماية المستثمرين، والذي الذي دخل حيز التنفيذ في 01 يناير 2017. [3]

وفي هذا السياق صدر قانون آخر في إطار استكمال المساعي الحكومية لتطوير سياسة دعم المشاريع الاستثمارية سنة 2017، وهي سياسة تخص إصلاح الجوانب الهيكلية الضريبية والجبائية في هذا الشأن من خلال مراجعة المحددات الرئيسية للامتياز الجبائي.[4]

كان لابد من يعاد النظر في نظام الحوافز المالية لتعزيز السياسة الاقتصادية في هذا الخصوص من خلال تحديد الهوامش المالية التي يمكن أن تستفيد منها المشاريع الصغيرة وتمويلها في إطار قانون الاستثمار الجديد.[5]

ومن خلال ما سبق، يمكننا تحديد بعض السمات الأساسية التي أصبح تعزز مكانة المشاريع الصغيرة في إطار تجسيد السياسة الاستثمارية الجديدة، والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

---

[1] إحصائيات تونس، تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 17:53 من خلال الرابط التالي:
www.ins.tn/en/themes/entreprises#sub-318

[2] Tunisie, gouvernement Plan stratégique de développement économique 2016-2020.

[3] القانون عدد 71 لسنة 2016 مؤرخ في 30 سبتمبر 2016 المتعلق بقانون الاستثمار.

[4] القانون عدد 08 لسنة 2017 مؤرخ في 14 فبراير 2017 المتعلق بمراجعة منظومة الامتيازات الجبائية.

[5] الأمر الحكومي عدد 389 لسنة 2017 المؤرخ في 09 مارس 2017 المتعلق بالحوافز المالية لفائدة الاستثمارات المنجزة في إطار قانون الاستثمار.

أولا: استفادة المشاريع من منحة الترفيع من القيمة المضافة والقدرة التنافسية

يمكن تحديد جوانب هذا الامتياز الذي حظيت به المشاريع الصغيرة في التجربة التونسية من خلال ما يلي: [1]

- إنجاز المشاريع الاستثمارية الصغيرة بشكل مباشر من خلال تحديد القطاعات ذات الأولوية، حيث تمثل 15% في تكلفة الاقتصاد التونسي، وهي المشاريع المصادق عليها مع تسقيف حجم تمويلها بـ: 01 مليون دينار تونسي.[2]

تحدد الحكومة التونسية القطاعات ذات الأولوية في نظام الحوافز الاستثمارية، حيث تشمل الفلاحة والصيد البحري وتربية الأحياء المائية والخدمات المتصلة بها، أنشطة التحويل الأوي لمنتوجات الفلاحة والصيد البحري، الصناعة بمختلف أصنافها، إدارة النفايات، حماية البيئة، السياحة وغيرها من المجالات المرتبطة بها.[3]

أما بالنسبة للمنظومة الاقتصادية التونسية في هذا المجال فهي تمثل 15% من كلفة الاستثمار في مجال المشاريع الصغيرة، حيث تحدد 01 مليون دينار تونسي كلفة مصادق عليها في المجالات الزراعية (الجيوحرارية)، وفي مجال النباتات الطبية والمواد الإنشائية.[4]

- بعنوان دعم المشاريع الاستثمارية لتعزيز الأداء الاقتصادي الصغيرة في مجال الاستثمارات المادية واالامادية للتحكم في التكنولوجيا الحديثة والولوج في عالم اقتصاد المعرفة وتحسين الإنتاجية، حيث تمثل 50% من كلفة الاستثمارات المقدرة بـ: 500 ألف دينار تونسي لكل من المشاريع المادية واللامادية، والحرص على تكوين أصحاب المشاريع وتخصيص ما نسبته 70% من كلفة تكوين الرأسمال البشري، وكذا تخصيص غلاف مالي يقدر بـ: 20 ألف دينار تونسي لصالح كل مؤسسة صغيرة مسجلة.[5]

---

[1] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 18:10 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206

[2] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 18:22 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#3

[3] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 18:30 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe1

[4] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 18:22 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe2

[5] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 18:49 من خلال الرابط التالي:

ثانيا: توجيه المشاريع الاستثمارية الصغيرة لتحقيق التنمية الجهوية

تتمتع المشاريع الاستثمارية المسجلة باسم المؤسسات الصغيرة والمنجزة في الأنشطة الاقتصادية بامتيازات التنمية الجهوية (تستثنى بعض الأنشطة كما يوضحها قانون الاستثمار الجديد الصادر سنة 2016)، وتستفيد كل المشاريع المعتمدة من منحة حسب المجموعات المصنفة في القانون الاستثماري، وهو ما سنوضحه فيما يلي:[1]

- تستفيد المجموعة الأولى من مناطق التنمية الجهوية من 15% من مخصصات الاستثمار، أي بحوالي: 1.5 مليون دينار تونسي، و65% من تكاليف أشغال البنية الأساسية في قطاع الصناعة وذلك في حدود 10% من تكاليف المشروع الصغير مع سقف مالي يقدر بـ: 01 مليون دينار تونسي.
- تستفيد المجموعة الثانية من 30% من مخصصات الاستثمار، أي بحوالي: 03 مليون دينار تونسي، و85% من تكاليف أشغال البنية الأساسية في قطاع الصناعة وذلك في حدود 10% من تكاليف المشروع الصغير مع سقف مالي يقدر بـ: 01 مليون دينار تونسي.

كما تستفيد المشاريع الصغيرة من منحة خاصة لتطوير القدرة التشغيلية، حيث تسهم الدولة التونسية في تغطية تكاليف الضمان الاجتماعي حسب المجموعات المذكورة آنفا، أي لمدة خمس سنوات ابتداء من دخول المؤسسة الصغيرة في نشاطها الاقتصادي الفعلي بالنسبة للمجموعة الأولى، وعشر سنوات الأولى بالنسبة للمجموعة الثانية.[2]

ويسند للمشاريع الاستثمارية الصغيرة مساهمة في رأسمالها لتوسيع نشاطها الاقتصادي، إذ لا يتجاوز ذلك حجم استثماراتها المقدر بـ: 15 مليون دينار تونسي، وذلك يكون على النحو التالي:[3]

- نسبة 60% من رأس المال يوجه للمشاريع الصغيرة التي تعادل كلفة استثماراتها أو تقل عن 02 مليون دينار تونسي؛

---

http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe3
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe4

[1] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 14 أفريل 2022 على الساعة 22:53 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#7

[2] المرجع نفسه. http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#3

[3] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 15 أفريل 2022 على الساعة 09:53 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#12

- نسبة 30% من رأس المال يخصص للمشاريع التي يتجاوز سقف تكاليفها 02 مليون دينار تونسي.

وتنتفع المؤسسات الصغيرة المحدثة التي لا يتم تجاوز حجم استثمارها 15 مليون دينار تونسي بمت في ذلك رؤوس الأموال المتداولة، ويمكن أن تستفيد من استثمارات التوسعة شريطة ألا يتعدى الاستثمار 15 مليون دينار تونسي بما في ذلك الأصول الثابتة الصافية.[1]

ما نلاحظه هو أن المشرع التونسي من خلال القانون الاستثماري قد أولى أهمية بالغة للمشاريع الصغيرة وخصها بامتيازات ونسبة تمويل مرتفعة تدعم رأسمالها الاستثماري مقارنة بالمشاريع الاستثمارية التابعة للمؤسسات المتوسطة.

ثالثا: استفادة مشاريع المؤسسات الصغيرة من امتيازات جبائية

تستفيد المشاريع الصغيرة في تونس من امتياز جبائي بعنوان إعادة الاستثمار خارج المؤسسة يعفيها من الالتزامات الضريبية 100% من المداخل أو الأرباح المعاد استثمارها في اكتتابات رؤوس أموالها، والاهتمام بالإنتاج الوطني المحلي الذي تسهر عليه المؤسسات الصغيرة، والتخفيض في نسبة الأداء على القيمة المضافة إلى نسبة 06% على الموارد والتجهيزات المستوردة غير المتوفرة في السوق المحلي.[2]

وفي إطار استغلال مشاريع المؤسسات الصغيرة، هناك إعفاء ضريبي كلي أو جزئي تتباين نسبه حسب المجموعات التي ذكرناها سابقا، لا سيما مناطقها.

فبالنسبة لمناطق المجموعة الأولى تعفى أنشطة المؤسسات الصغيرة في مجالها من الالتزام الضريبي لمدة 05 سنوات، وبعد انقضاء الفترة يتم اعتماد نسبة 10% كدفع ضريبي على الشركات وطرح 3/2 مداخيلها من قاعدة الضريبة على الدخل بالنسبة للأشخاص الطبيعيين. أما عن مناطق المجموعة الثانية فهو فتستفيد المشروعات الصغيرة من إعفاء ضريبي كلي لمدة 10 سنوات، وبعدها تعتمد نسبة 10% اقتطاع ضريبي على الشركات وطرح ثلثي مداخيلها من قاعدة الضريبة على الدخل بالنسبة للأشخاص الطبيعيين.[3]

---

[1] المرجع نفسه. http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#12

[2] المرجع نفسه. تم زيارة الموقع بتاريخ 15 أفريل 2022 على الساعة 02:57 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#12

[3] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 15 أفريل 2022 على الساعة 09:53 من خلال الرابط التالي:
http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#8

مجمل القول، تكون المنظومة القانونية للاستثمار التونسي قد رسمت ملامح الاقتصاد الداعم للمشروعات الصغيرة عن طريق تخصيب بيئة استثماراتها وتهيئة كل الظروف المواتية لتشجيع المبادرات الاقتصادية ومتابعة الأفكار الخلاقة للثروة ومراقبة أنشطتها بما يضمن إنجاحها وضمان ديمومتها في تقديم القيمة المضافة

ولهذا هناك مجموعة من المؤسسات والأجهزة الحكومية التي وفرتها التجربة التونسية لإدارة مثل هكذا مشروعات، وهو ما سنتطرق له من خلال المطلب اللاحق.

المطلب الثاني: آليات المرافقة المالية والإدارية لتطوير المشاريع الصغيرة في تونس

برز الدور المهم الذي لعبته تونس في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في السنوات الأخيرة في مجال تنمية وتطوير قطاع التمويل الأصغر، حيث سجلت، نسبا لا بأس بها في تمويل أصحاب المشاريع الصغيرة ومرافقتها فنيا وإداريا، ويضع تونس في المراتب الأولى بين بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث المشاريع المستفيدة من تمويل البنوك والمصارف.[1]

يعتبر التمويل الخارجي، بالإضافة إلى التمويل الداخلي، عاملا خارجيا مهما لأغلب المشروعات الصغيرة، خصوصا في بداية تكوينها ومرورا بتطورها ونموها ونضجها. ولذلك قد تواجه المؤسسات الصغيرة الحاضنة للاستثمارات الصغيرة صعوبات تثبط نشاطها الاقتصادي بسبب نقص تمويلها، وهنا تكون الحاجة إلى ضرورة مرافقتها من طرف هياكل وأجهزة مالية ونقدية وإدارية مناسبة كالبنوك والمصارف ووكالات الاستثمار وغيرها من الجهات الوصية عليها.[2]

ومنه نلاحظ بأن النظام المالي والمصرفي التونسي يرخص لعدد من البنوك التجارية، إذ سنتطرق إلى أبرز البنوك الناشطة والممولة للمشاريع الصغيرة وفق ما يلي:

[1] جوديث براندسما، دينا بوجورجي، **التمويل الأصغر في الدول العربية: بناء قطاعات مالية اشتمالية**، سبتمبر 2004.

[2] خانم نوري كاكه حمه الطاهر، علي حميد هندي العلي، "إدارة المخاطر التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتمام أنموذج z-score: دراسة تحليلية لعينة من الشركات العامة في القطاع الزراعي"، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد: 05، مارس 2019، ص 01.

- **الصندوق الوطني للتشغيل**: يتكفل هذا الصندوق بمرافقة المشاريع الصغيرة في تونس، ويسهر على تمويل الاستثمارات التي يبادر بها أصحاب الأفكار الابتكارية قصد تشغيل الشباب وبعث مؤسساتهم الاقتصادية وإدماجهم في السوق التشغيلية بمختلف الآليات القانونية والمالية.

ويمول الصندوق الوطني للتشغيل أصحاب المؤسسات الصغيرة الذي لا تفوق كلفة مشاريعهم 50 ألف دينار تونسي، والآلية التمويلية (رقم 17) في هذا الصدد تمر على البنك التونسي للتضامن وتكون عملياته تحت وصايته وتسيير قروضه، نفس الأمر مع الآلية رقم 18 بالنسبة للمشاريع التي لا تفوق كلفتها 10 آلاف دينار تونسي، والآلية رقم 19 التي تمول المشاريع الاستثمارية عن طريق القروض الصغرى في حدود 4000 دينار تونسي، في حين نجد أن الصندوق الوطني للتشغيل يمول المشاريع الصغيرة بموجب أحكام الآلية رقم 32 في مجال العناية بالبيئة في نطاق التعاون مع البلديات حيث لا تفوق كلفتها 20 ألف دينار تونسي.[1]

- **الصندوق الوطني للنهوض بالصناعات التقليدية والمهن الصغرى FONAPRA**: يسهر على تقديم المساعدات والقروض المالية لفائدة أصحاب المشاريع الاستثمارية الصغيرة في المجال الحرفي والصناعي التقليدي.[2]

يمنح هذا الصندوق قروضا في مجالات اختصاصه المحدد بموجب الأمر عدد 1444/96 في حدود 50 ألف دينار تونسي، ويمنح أصحاب المشاريع الصغيرة الكثير من الامتيازات منها منحة استثمار تتراوح بين 6% و 30% من كلفة المشروع حسب الجهة التي أقيم بها، وإعفاء ضريبي لمدة 05 سنوات كما وضحناه سابقا.

وتقدر نسبة التمويل الذاتي المطلوب بـ: 04% ونسبة المنحة بـ: 36% بالنسبة للقروض التي تبلغ قيمتها 10.000 وأقل، ونسبة 08 % و 32% بالنسبة للمشاريع التي يبلغ قيمتها المالية ما بين 10 آلاف و50 ألف دينار تونسي، وتستخلص القروض على مدار سبعة سنوات بنسبة فائض تقدر بـ: 10% بدون مدة إمهال.[3]

---

[1] تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أفريل 2022 على الساعة 01:07 من خلال الرابط التالي:
https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160

[2] تونس، الأمر عدد 1444/96 المؤرخ في 12 أوت 1996.

[3] تونس، الحكومة، الصناعة. تم زيارة الموقع بتاريخ 23 أفريل 2022 على الساعة 10:53 من خلال الرابط التالي:
https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160

- **البنوك الإسلامية:** ظهرت المصارف الإسلامية هي الأخرى في التجربة التونسية، تأسست وأبدت اهتماما كبيرا بتمويل المشروعات الصغيرة، وكثفت من عملياتها التمويلية قصد مساعدة رواد الأعمال من الشباب ومرافقتهم اقتصاديا على إنشاء مشاريعهم الخاص، غير أن إسهامها لا يزال ضئيلا حيث لا يتجاوز نسبة 05% من حجم عمليات الإقراض العام.[1]

وبدخولها السوق التجاري تنافس البنوك الإسلامية؛ الممثلة في بنك الزيتونة الذي أنشئ سنة 2009 وبنك البركة سنة 1985 وبنك الوفاق الذي، مصرفين حكوميين هما بنكا التضامن وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وينطلق من خطة على مدار سبع سنوات (تمويل متوسط الأمد) لتمويل المشاريع الصغيرة، حيث قدرت بـ: 70% من حجم التمويل العام.[2]

- **الجمعيات التنموية في إطار القروض الصغرى:** أنشأت سنة 1990، وأصبحت تغطي أرجاء السوق الاقتصادية التونسية وخاصة المناطق الداخلية، لكن نشاطه الاقتصادي يبقى محدود مقارنة بمؤسسات التمويل الصغير في التونس وباقي الدول، حيث قد عددها سنة 2011 بـ: 289 جمعية قروض صغيرة، تحصلت أغلبها على تراخيص النشاط الاقتصادي والتجاري سنتي 2004 و2007، وبلغ مقدار رأسمالها التجاري 160 مليون دينار تونسي.

وسرعان ما تقلص نشاطها نتيجة عدم تقيد أغلب مؤسساتها بالإطار القانوني المنظم، ولم يعد لها الحق في الحصول على القروض من البنك التونسي المركزي، مما أدى إلى انخفاض عدد منتفعيها من 237 ألف سنة 2010 إلى ما يقارب 150 ألف منتفع من القروض الصغيرة المسجلة باسم الجمعيات كمؤسسات التمويل الصغير،[3] واستمر هذا الوضع إلى غاية سنة 2014، واستأنفت 147 جمعية إقراض صغير أنشطتها وخصصت لها وزارة الشغل مليون دينار تونسي لدعم برامج إعادة الهيكلة الجمعوية لصالح المشاريع الصغيرة.[4]

---

[1] بوابة FinDev، **البنوك الإسلامية تنافس على تمويل المشاريع الصغيرة في تونس**، تم زيارة الموقع بتاريخ 22 أفريل 2022 على الساعة 15:50 من خلال الرابط التالي:
https://www.findevgateway.org/ar/news/albnwk-alaslamyt-tnafs-ly-tmwyl-almshary-alsghyrt-fy-twns

[2] بوابة FinDev، **البنوك الإسلامية تنافس على تمويل المشاريع الصغيرة في تونس**، مرجع سبق ذكره.

[3] المصدر: تم زيارة الموقع بتاريخ 23 أفريل 2022 على الساعة 17:40 من خلال الرابط التالي:
https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-ar-diagnostic-report-on-the-legal-and-regulatory-environment-related-to-microfinance-in-tunisia-22501_0.pdf

[4] المصدر: تم زيارة الموقع بتاريخ 23 أفريل 2022 على الساعة 22:58 من خلال الرابط التالي:
https://www.findevgateway.org/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA/swq-myks-mix-market

- **البنك التونسي للتضامن:** بالإضافة إلى تمويل جمعيات القروض الصغيرة، يمنح البنك التونسي للتضامن القروض المصغرة بصورة مباشرة لخريجي الجامعات الذي يتوافدون على سوق الشغل من أجل تأسيس أو التوسع في المشاريع، وتقدر هذه القروض بحوال 150 ألف دينار تونسي حيث يبلغ متوسط حجم القروض 10 آلاف دينارا تونسيا باستثناء القروض الموجهة لفائدة أصحاب المشاريع حاملي الشهادات العليا التي يمكن أن يبلغ سقفها 20 ألف دينار تونسي، ولا يمكن أن تفوق القروض بنسبة فائض سنوية لا تتجاوز 05% من مدة إمها مختلفة حسب حجم المشروع.[1]

وبلغت نسبة عدم تسديد القروض فوق 30% سنة 2014، وارتفع التدخل المباشر من طرف البنك خلال السنوات القليلة الماضية وبلغ حجم قروض التمويل الصغير ما يعاجل 620 مليون دينار تونسي في عام 2014، مقارنة بسنة 2010 أين بلغ سقف التمويل 422 مليون دينار تونسي.[2]

والبنك التونسي للتضامن هو من أفضل البنوك التونسية التي تدعم أصحاب المشاريع ذوي الدخل المحدود، وكذلك من أهم المحركات المالية والمصرفية في منظومة جمعيات القرض الأصغر التابعة له، وبدأ البنك نشاطه التجاري برأ سمال أولي قدر بـ: 30 مليون دينار تونسي (حوالي 22 مليون دولار أمريكي)، ويمول مجموعة كبيرة من المشروعات عن طريق العديد من الصناديق المرتبطة بنشاطاته التجارية والاستثمارية كصندوق 21 21.[3]

- **بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة BFPME:** استحدث هذا البنك سمة 2001 من أجل تغطية الأنشطة الاستشارية والرصد وتمويل المشاريع الصغرى والمتوسطة، ويمول البنك كل القطاعات الناشطة في الجهات والمناطق المصنفة في قانون الاستثمار التونسي باستثناء قطاعي السياحة والبعث العقاري.

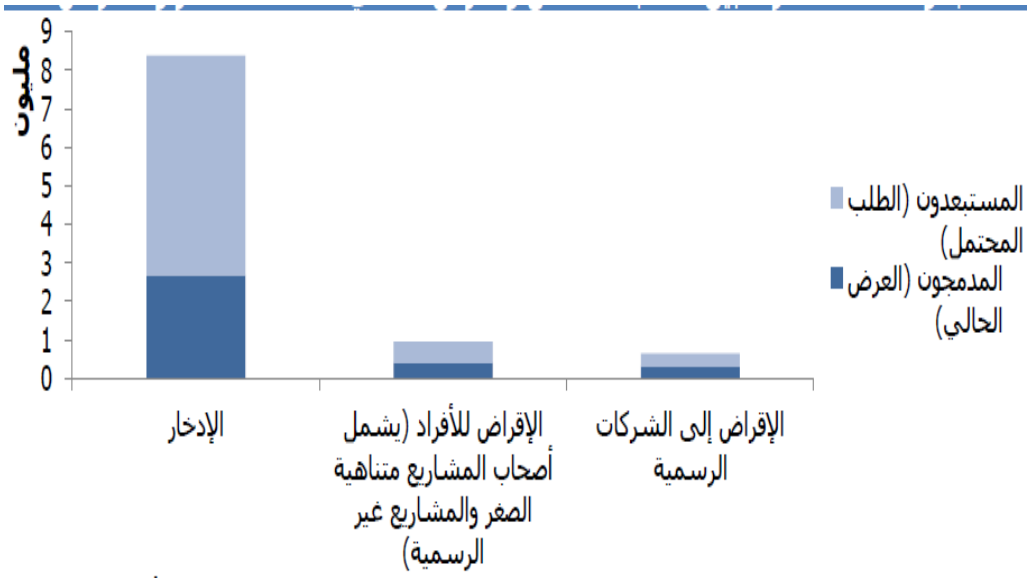
[1] المصدر: تم زيارة الموقع بتاريخ 24 أفريل 2022 على الساعة 00:40 من خلال الرابط التالي:
https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160

[2] البنك الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[3] المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، **تقرير تشخيصي حول البيئة القانونية والتنظيمية المعنية بالتمويل الأصغر في تونس**، إعداد: خافيير رايلي وتيموثي آر. لايمان، يونيو 2005، ص ص 05-06.

يسهر بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة على مرافقة المشاريع الصغيرة والمشاريع الناشئة، ويخصص لها قروض استثمار بين 80 ألف و 04 ملايين دينار تونسي عند إنشائها، وتشمل القروض أيضا عمليات وأنشطة التوسعة والتطوير والإنماء بنفس المبلغ المسطر في نظام الاقتراض البنكي التابع له.[1]

شكل 3: تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تونس



المصدر: البنك المركزي التونسي.

تجدر الإشارة إلى أن السوق المالية التونسية تتكون من 21 بنك تجاري، وسجلت شبكتها نموا بنسبة 08% منذ سنة 2010، ليصل عدد الفروع إلى ما يزيد عن 1400 فرع مع أواخر سنة 2013.[2]

إلا أن هذا الإطار لم يلبي حاجات المشاريع الصغيرة في السوق الاقتصادي، ولم تطور البنوك خدمات تتلاءم مع المشاريع من النوع الذي يحتاج إلى مرافقة ودعم مالي، وهو ما يبينه الشكل في الأعلى، إذ تشير المؤشرات إلى أن تمويل مشاريع الأفراد الصغيرة يبدو ضئيلا جدا ويحتاج إلى سياسة مالية وتجارية تطويرية تسمع بإنعاش سوقها لخدمة الاقتصاد الوطني التونسي.

ومنه يسمح الإطار التنظيمي لمؤسسات التمويل الصغير تقديم خدمات الإقراض الصغير لتمويل الأنشطة المدرّة للدخل وتحسين المستوى المعيشي، وكذلك خدمات التدريب أو المتابعة.[1]

---

[1] تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أفريل 2022 على الساعة 02:01 من خلال الرابط التالي:
http://www.commune-tunis.gov.tn/publish/content/article.asp?id=18393

[2] البنك الدولي، **لمحة عامة حول الإدماج المالي في تونس لذوي الدخل المحدود والمؤسسات متناهية الصغر**، سبتمبر 2015، ص 13.

يمكن أيضا لمؤسسات التمويل الصغير أن تبرم عقود التأمين الصغير نيابة عن شركات التأمين. لكن يبقى بيع منتجات التأمين الصغير خاضعا لاتفاق إطاري بين المؤسسات المهنية للتأمين والتمويل الصغير، حيث تستفيد المشاريع الصغيرة من أنشطة التمويل الصغير المدر للدخل من 5000 دينار تونسي لصالح الجمعيات التي تدير مشاريعها الاستثمارية على مدار 03 سنوات، و 20 ألف دينار تونسي لصالح المؤسسات الصغيرة (الشركات) في غضون 05 سنوات.[2]

وفي هذا السياق، تولي الدولة التونسية اهتماما كبيرا بالمشاريع الصغيرة، وتحظى بمرافقة إدارة وتقنية لإدارة عمليات الاقتراض ومتابعتها من حيث صرفها واستثمارها بالشكل الذي يضمن نجاح المشروعات الاستثمارية.

وهنا تضع الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل كجهاز إداري حزمة من الآليات التقنية والفنية لإدارة وتسيير الموارد المالية والبشرية، حيث تخصص دورات تكوينية مستمرة في المجالات الفنية التي تدخل ضمن نطاق واختصاص المشروعات الصغيرة لمدة لا تتجاوز 04 أشهر، وحماية القروض من تبعات سوء التصرف في الموارد البشرية والاقتصادية، واستعانة إدارة المشاريع الصغيرة بمستشارين وخبراء، وحماية عمليات الاستثمار من صور عدم ملائمة النظام الداخلي للمؤسسات الصغيرة مع معايير وشروط التمويل الخارجي.

وتضع الحكومة الفرنسية من خلال وكالات التشغيل برنامج يخص مرافقة أصحاب المشاريع الصغيرة، حيث يهدف البرنامج إلى دعم ومساندة رواد المؤسسات الصغيرة من خلال مراحل إنجاز مشاريعهم والتي تمر عبر ما يلي:

- المساعدة على إيجاد فكرة وهدف المشروع ووضع مخطط الأعمال والأنشطة؛
- البحث عن نوع التمويل الأنسب وطرق تمويل المشروع والتكوين؛
- مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع الصغيرة خلال السنتين الأولى من التركيز الفعلي للمشروع؛
- تكفل الأجهزة الإدارية العمومية بمرافقة عمليات المؤسسات الصغيرة في تقديم الخدمة العمومية لمدة لا تتجاوز 03 سنوات.[3]

[1] المرجع نفسه، ص 16.

[2] البنك الدولي، المرجع نفسه، ص 16.

[3] تم زيارة الموقع بتاريخ 28 أفريل 2022 على الساعة 02:44 من خلال الرابط التالي:

وفي هذا الصدد، يقدم الصندوق الوطني للتشغيل يد المعونة والمساندة إلى الهيكل العمومي الممثل في وكالة التشغيل وفقا لمقتضيات الجدول التالي:

جدول 3: مساهمات الصندوق الوطني للتشغيل في تمويل المشاريع الصغيرة في تونس

	مساهمة الصندوق الوطني للتشغيل	مساهمة الهيكل العمومي
السنة الأولى	75%	25%
السنة الثانية	50%	50%
السنة الثالثة	25%	75%

المصدر: وكالة التشغيل في تونس.[1]

يبين الجدول نسب توزيع الإنفاق على المشاريع الصغيرة في الاقتصاد التونسي، حيث تبين الأرقام مدى مساهمة الجهازين المصرفي والإداري في مرافقة ومتابعة أنشطة المؤسسات الصغيرة قصد تطوير الاستثمار ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

https://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu1=75&libre=496

[1] المرجع نفسه.

الفصل الثالث:

آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر:

دراسة على عينة من ولاية تيسمسيلت

الفصل الثالث: آليات مرافقة المشاريع الصغيرة في الجزائر: دراسة عينة من ولاية تيسمسيلت

مر تاريخ المؤسسات الصغيرة في الجزائر بعدة مراحل، كانت في أغلبها تجارب تكاد تكون غير ناجحة، كما أنها لم تثمر خبرة يمكن البناء عليها لصالح دعم مثل هذا النوع من المؤسسات والذي يعتبر عماد الاقتصاد ومحرك له، ويعود السبب في هذا الإخفاق النسبي (حتى لا نعمم ولا نصدر احكاما مطلقة)، الى تقلب النظام الأيديولوجي للسياسي الجزائري، وعدم استقراره على أيديولوجية واحدة تتيح الاستقرار القانوني لمثل هذه المؤسسات.

فقد بدأت الجزائر اشتراكية تتبع النظام الاشتراكي في التسيير والذي هو نظام مركزي صارم، لا يهتم بمختلف الحريات الا تلك التي يراها النظام الاشتراكي مفيدة وضرورية لاستمرار النظام، وبالتالي فقد كانت المؤسسات الصغيرة والمشاريع الصغيرة غير معترف بها في المجال الخاص.

ومن جهة أخرى لم تعتمد الدولة الجزائرية في نسختها الاشتراكية في بناء اقتصادها الوطني، على المؤسسات الصغيرة بل اعتمدت بالدرجة الأولى على بناء اقتصاد على سياسة تصنيع ثقيل، أي انشاء مؤسسات كبيرة الحجم من جميع النواحي، وبالتالي فقد ضيقت هذه السياسة الخناق على المؤسسات الصغيرة والمشاريع الصغيرة، وانحصر نشاطها (أي تلك المؤسسات الصغيرة والمشاريع الصغيرة) على بعض الأنشطة التجارية والخدماتية فقط تقريبا.

وطبعا عرفت تلك السياسة فشلا ذريعا أدى الى فشل المؤسسات الكبيرة، مع فشل النظام الاشتراكي، ومع دخول الجزائر عهدا جديدا وتبني اقتصاد السوق وحرية السوق، وهذا ما أدى الى حتمية مراجعة الهيكلة الاقتصادية للاقتصاد الجزائري، ومعه بدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة على اعتبار أن هذه المؤسسات بإمكانها احداث تغييرات هامة وجذرية على الاقتصاد الوطني.

المبحث الأول: واقع التطور العددي للمؤسسات الصغيرة في الجزائر:

أهم أنواع المؤسسات الصغيرة في الجزائر والتي سنتطرق اليها بالإحصاء، والتي تتلقى المعونة والتمويل المالي من طرف الهيئات والصناديق الخاصة، من اجل مرافقة تلك المؤسسات، وهذه بعض أنواع المؤسسات الموجودة في الجزائر:

أ- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يملكها خواص وتعود مليكتها الى بعض الأفراد، وتمثل هذه المؤسسات النسبة الكبيرة وتنقسم بدورها الى فئتين، المؤسسات الصغيرة، مملوكة لأشخاص معنوية، والفئة الثانية هي المؤسسات الصغيرة المملوكة لأشخاص طبيعيين، وهي المؤسسات التي تدخل ضمن المهن الحرة.

ب- المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي يملكها القطاع العام المملوك للدولة، ونسبة السهو في هذه المؤسسات ليست كلها مملوكة للقطاعا العام، فقد تكوزن مؤسسة ما قد فتحت رأس مالها لبعض الخواص، وبالتالي فهذا النوع من المؤسسات الصغيرة، يمكن القول أنها قطاع عام بنكهة قطاع خاص، كما أنها تمثل نسبة ضعيفة من عدد المؤسسات الصغيرة الموجودة في الجزائر.

ت- المؤسسات المنمتية لقطاع الصناعات التقليدية: وتعريفها يكمن في أنها تلك المؤسسات التي يغلب عليها العمل اليدوي التقليدي، وينتمي هذه المؤسسات الصغيرة لقطاع السياحة.

الجدول التالي يوضح تعداد تلك المؤسسات للفترة ما بين 2004 و2013، وفي الجدول يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة المذكورة، وسيعمل الباحث على تقسيم الفترة الى فترتين، بداعي أن الفترة من 2004 الى غاية 2008 عرفت انتعاشا كبيرا لأسعار البترول مما يساعد على تطوير الاقتصاد، وبالتالي تطور عدد المؤسسات الصغيرة، وعلى كل هذا ما سنكتشفه، ان كانت أسعار البترول قد ساعدت على ذلك ام لا.

وتم ادراج أنواع المؤسسات الصغيرة الموجودة في الجزائر، بناء على تسلسلها من مؤسسات خاصة بنوعيها، ومؤسسات تابعة لقطاع الصناعات التقليدية، ثم في الأخير قطاع المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع

العام، وكما اسفلنا سابقا فان المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام، ليست قطاعا عام خالص، وانما هي يمكن القول عنها، أنها مؤسسات مختلطة بين القطاع العام والخاص، لامتلاك بعض الخواص نسب معينة من الأسهم في هذه المؤسسات.

والملاحظ في الجدول أسفله أن عدد المؤسسات الصغيرة المملوكة سواء لأشخاص طبيعيين وطبيعة هذه المؤسسات أنها غالبا ما تكون مهن حرة، ومؤسسات صغيرة مملوكة لأشخاص معنويين، والملاحظ في عدد هذه المؤسسات أنها الأكبر عددا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مقارنة بالمؤسسات العمومية أو تلك التابعة لقطاع الصناعات التقليدية.

بينما نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام، او القطاع المختلط (وهي التسمية الدقيقة لهذه المؤسسات) هي الأقل عددا، والأقل تطورا من حيث التعداد، ونسبة تواجدها في سوق، وبالتالي فهي الأقل جذبا لليد العاملة، مما يعني أن تأثيرها على الاقتصاد الوطني وتطوره غير مؤثر بالشكل الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص، أو قطاع الصناعات التقليدية.

جدول 4: عدد المؤسسات الصغيرة في الجزائر

السنوات	2004		2005		2006		2007		2008	
طبيعة المؤسسة	العدد	%		%		%		%		%
م.خاصة واشخاص طبيعية ومعنوية	225449	8 ,42	24542	905	269806	9,75	293946	8,95	392013	33,36
نشاطات الصناعات	86732	8,62	96072	10,77	116347	9,53	126887	9,06	169080	33,25

التقليدية										
المؤسسات العمومية	778	1,27	874	12,34	739	15,45	666	9,88	626	6,01
المجموع	312959	8,45	342788	9,53	376767	9,91	410959	9,08	519526	26,42

المصدر: بناء على معلومات مستقاة من عدة مصادر[1]

كما تم ذكره من قبل، فإن الملاحظة العامة لقراءة الجدول السابق، لتطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي الجدول السابق تتعلق الفترة ما بين 2004 و 2008، فإن عدد المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع الخاص بفرعيه هي الأكبر عددا، وبالتالي الأكثر تواجدا في الاقتصاد الوطني.

بحيث أن مجموع المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع الخاص تبلغ نسبتها 74%، من مجموع المؤسسات الصغيرة في الجزائر بكل أنواعها، ثم تليها مؤسسات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية، وفي الأخير تقبع المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام والمختلط.

وهذا يعني أن السلطات رأت أنه يجب ترك المبادرة الاقتصادية في مجال المؤسسات الصغيرة للقطاع الخاص، وأن لا تزاحمه كثيرا في هذا المجال، وان كان هناك تراجعا في السنوات القليلة الماضية، بحيث لوحظ زيادة معتبرة في عدد المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام الخالص، خاصة في قطاع النقل العمومي الحضري على سبيل المثال.

جدول 5: التطور العددي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 2009-2013

طبيعة	2009	2010	2011	2012	2013

[1] Minister de L'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la PME 2010**, direction générale de la veille, stratégie des études économiques et des statistiques,N°18, p08.

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية، مدونة المؤشرات الإحصائية للقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطور القطاع خلال الفترة ما بين 2003 و2008، ص03.

المؤسسات								
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
مؤسسات خاصة ولأشخاص طبيعيين ومعنويين	455398	16,17	48289 2	6,04	51185 6	6,00	55051 1	7,55	57858 6
مؤسسات قطاع الصناعات التقليدية	169080	33,25	13562 3	19,79	14688 1	8,30	16076 4	9,45	16880 1
مؤسسات القطاع العام	591	5,59	557	5,75	572	2,69	557	2,62	547

المصدر: نفس المصدر السابق للجدول السابق[1]

[1] Minister de L'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, **Bulletin d'information statistique de la PME 2010**, direction générale de la veille, stratégie des études économiques et des statistiques,N°18, p08.

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية، مدونة المؤشرات الإحصائية للقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطور القطاع خلال الفترة ما بين 2003 و2008، ص03.

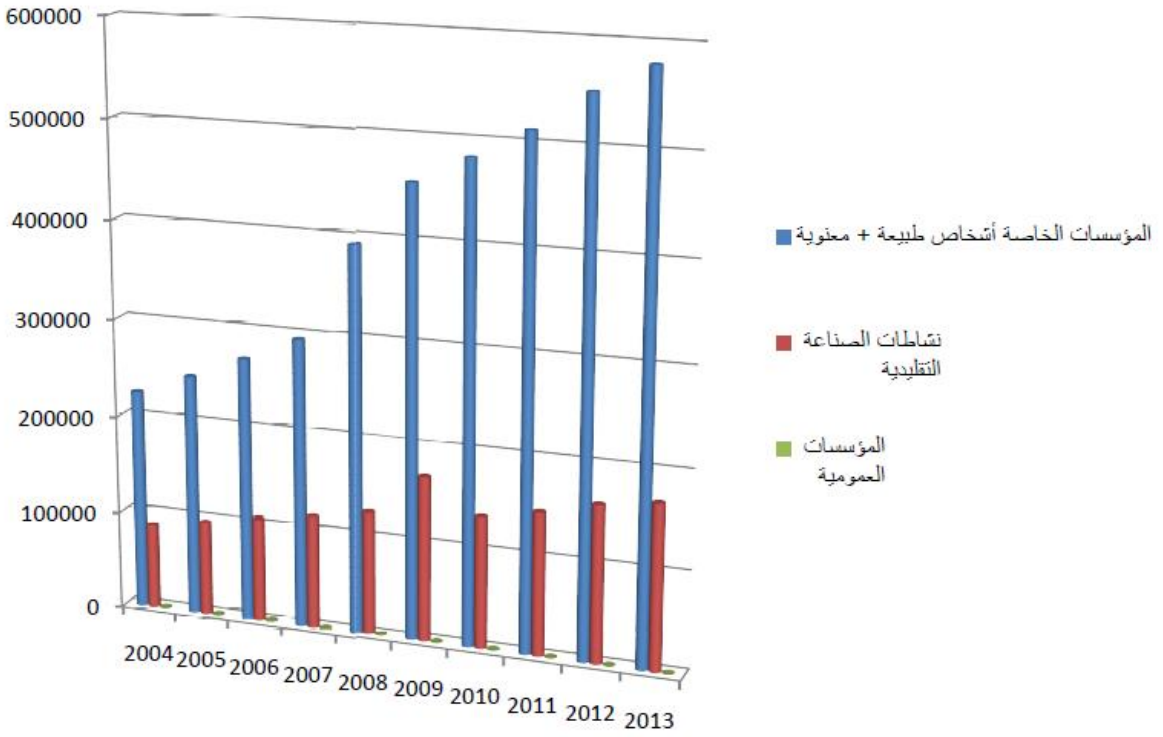
الملاحظ من قراءة الشطر الثاني من جدول التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمحصورة للفترة الممتدة ما بين 2004 وأواخر سنة 2013، هو سرعة النمو الكبيرة لعدد المؤسسات الصغيرة خاصة في القطاع الخاص وقطاع الصناعات التقليدية.

حيث زاد عدد المؤسسات الصغيرة ما بين سنة 2004 و 2005، بنسبة وصلت الى 9,53، ثم زادت النسبة بوصولنا الى سنتي 2007 و2008، حيث زادت النسبة ووصلت الى 26,42%، وهذه الزيادة يمكن تفسيرها من جهة التوسع الذي عرفه قطاع المؤسسات الصغيرة، والتشجيع المتواصل من طرف السلطات سواء من الناحية التشريعية القانونية، أو من جهة المرافقة المالية والتمويلية.

الملاحظ ألخيرة التي يمكن ابداءها فيما يخص التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أن المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام قد عرفت تراجعا كبيرا في عددها، بحيث أنه في سنة 2004 كان عددها قد وصل الى 778 مؤسسة، ليكون عددها سنة 2013 547 مؤسسة فقط، أي بفارق وصل الى 231 نقطة، أو بخسارة 213 مؤسسة اندثرت من السوق، وهذا راجع بالدرجة الأولى الى سياسة الخوصصة التي تبنتها الدولة الجزائرية في سبيل تشجيع القطاع الخاص على اتخاذ المبادرات الاقتصادية.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي الذي يعطينا صورة شاملة عن التطور العددي للمؤسسات الصغيرة في الجزائر ما بين سنة 2004 و سنة 2013:

جدول 6: التطور العددي للمؤسسات الصغيرة في الجزائر خلال 2004-2013



الشكل السابق يعكس رسم الجدول السابق فيما يخص التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2004 و سنة 2013، فاللون الأزرق بالشكل يرمز الى عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نوعها الخاص بالمؤسسات الخاصة، أي تلك التابعة للقطاع الخاص، سواء المتعلق منها بالمملوكة لأفراد طبيعيين، وهي تلك المؤسسات التابعة للمهن الحرة، أو تلك التابعة لأفراد معنويين.

أما اللون البني فهي تمثل المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية، وهي في حقيقته مؤسسات صغيرة مملوكة لأصحابها أي أنها بشكل أو بآخر فهي تابعة للقطاع الخاص، وقد تكون مختلطة بين القطاع الخاص ممثلا في الصناعات التقليدية، والقطاع الخاص، الفرق هنا فقط يكمن في ان هذه المؤسسات تعمل في مجال الصناعات التقليدية بالتحديد فقط.

أما اللون الأخضر فيرمز الى عدد المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العام على مر سنوات الفترة الممتدة من 2004 الى غاية 2013، والملاحظ أنها الأقل تواجدا وعددا وهو ما عكسه الجدول الذي بنيت عليه الشكل.

المبحث الثاني: مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر

واقع المؤسسات الصغيرة في الجزائر يعكسه كذلك القدرة التمويلية لمثل هذه المؤسسات، فلا يمكن الحديث عن انتعاش أو استمرار الحياة الاقتصادية التواجد لمثل هذه المؤسسات دون تمويل مالي يساعدها على النشوء والنمو والاستمرار، الجدول التالي يوضح أشكال التمويل التي تتلقاها هذه المؤسسات.

جدول 7: نسبة وأشكال التمويل للمؤسسات الصغيرة في الجزائر

شكل التمويل	عدد المؤسسات	نسبة التمويل
الأموال الخاصة	122	%34 ,37
القروض البنكية	78	%21,97
الاقتراض من العائلة والأقارب	33	%9,30
تمويل مختلط	40	%11,27
الأموال الخاصة والاقتراض من العائلة والأقارب	12	%3,38
القروض البنكية والاقتراض من العائلة والأقارب	8	%2,25
مصادر أخرى للتمويل	62	17,46%
المجموع	355	%100

المصدر: تم اعداد الجدول على معلومات[1]

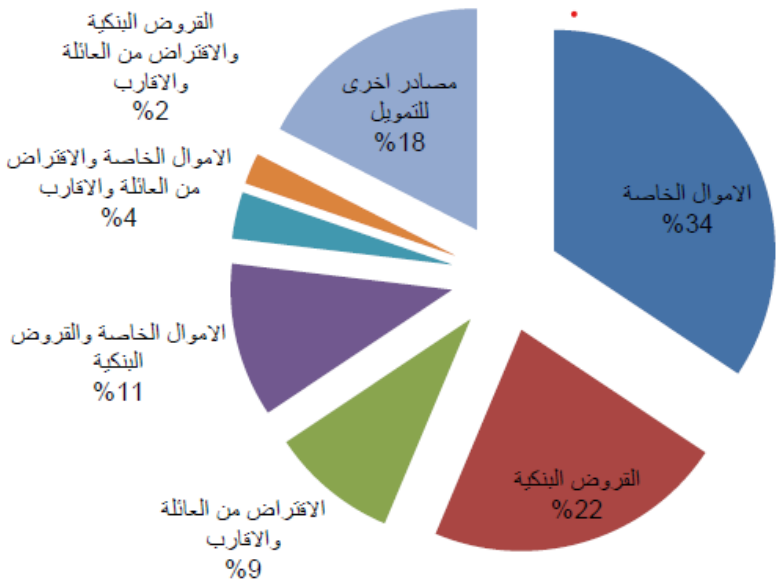
[1] Merzouk Farida, Quel mode de financement pour les PME Algérienne ? p09.

الشكل الموالي يوضح الصورة الكاملة لنسب التمويل واشكاله للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا لسنة 2012: وفي الشكل نقرأ أن اللون الأزرق الغامق يرمز الى مصادر التمويل والصادرة من أموال خاصة للمستثمر، أو صاحب المؤسسة الصغيرة، وهو ما يمثل نسبة 34%.

أما اللون الأزرق الفاتح (الباهت) فيمثل التمويل من مصادر أخرى غير تلك المشار اليها في هذه الدراسة وفي الجدول السابق، وهي يمثل ما نسبته 18%، أما اللون البني الفاتح فيمثل التمويل من مصادر الأموال الخاصة بالإضافة الى الاقتراض من الأهل والأصدقاء والعائلة، وهو ما يمثل نسبة 04%.

أما اللون البنفسجي فيرمز الى تمويل مشاريع المؤسسات الصغيرة الخاص بالأموال الخاصة والقروض البنكية وهي ما يمثل نسبة 11%، من مجموع التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يوضح الشكل بصورة شاملة أنواع كل تلك التمويلات، وهو رسم منبثق عن الجدول السابق المتعلق نسب وأشكال التمويل، الموجه لإنشاء أو توسعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل 4: نسبة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



من الجدول السابق والشكل، نلاحظ أن أشكال التمويل قد تنوعت ما بين أموال خاصة وقروض سواء من أصدقاء وأقارب والعائلة أو من البنوك، أو عن طرق الدمج بين كل تلك الأشكال، ومن الطبيعي أن يتم الذهاب الى الاقتراض سواء من البنوك أو من المعارف والأصدقاء والأهل لإنشاء مؤسسة صغيرة، أو حتى لاستمرارها فيما بعد والتوسع في نشاطها.

فقد تبين أنه في سنة 2014 قد تم الوصول الى عدد المؤسسات الصغيرة التي تم انشاءها عن طريق القروض البنكية بنسبة وصلت الى 22%، فقط من مجموع المؤسسات المنشئة، وهي نسبة تعكس ضعف المساهمات البنكية في تمول المؤسسات الصغيرة سواء لإنشائها أو استمرارها[1].

وهذا راجع لعدة اسباب يمكن اعتبارها كعراقيل لنشوء المؤسسات الصغيرة واستمرارها في الجزائر، ويمكن اجمالها في الأسباب التالية:

- صعوبة مناخ الأعمال في الجزائر، حيث من السهل ملاحظة أن هذا المناخ يتميز بالمنافسة غير الشريفة بحيث أن من يصل الى التمويل وتسهيلات الإدارة والتمتع بالامتيازات الممنوح هم فقط من يكون لديهم القدرة على الصول الى مسؤولي القطاع، بالإضافة الى ثقافة المقاولاتية عند الفرد الجزائري والقائمة على أساسا الربح السريع السهل دون بذل مجهودات كبيرة، أو السعي الى خلق أفكار جديدة غير موجودة (وهذا مما يتماشى مع منطق الثقافة الجزائرية الذي مفاده "الموالفة غير من التالفة).

- الأفراد بصفة عامة يعتمدون على أشكال أخرى لتمويل مشاريعهم بعيدا عن البنوك، على اعتبار أن الكثيرين يتهربون من البنوك من وجهة نظر دينية بحتة تتعلق بالربا الذي تتبناه هذه البنوك وعدم قدرتها على ملائمة البيئة الدينية للمجتمع الجزائري.

- امتناع البنوك على تمويل المشاريع الصغيرة لعدم ثقتها في إمكانية السداد في الآجال المحددة ودون مشاكل، على اعتبار ان بعض التمويلات ضعيفة ومردوها لمالي الفائدي ضعيف (قلة ربحية القروض ذات المبالغ الصغيرة).

- احجام البنوك لمنح الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرجع الى غياب الشفافية في مثل هذه المؤسسات كما أنها تفتقر الى منهج الإدارة الحديثة التي تشمل على التسويق والإدارة الرشيدة، مع نقص التحكم في أدوات التمويل.

كما يمكن تتبع بعض الاحصائيات فيما يخص مساهمة البنوك في تمويل الاقتصاد الوطني بصفة عامة مما يعني مساهمة هذه البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والجدول التالي يوضح تلك الإشكالية،

[1] مرزوق فريدة، Quel mode de financement pour les PME Algérienne، اليوم الدراسي بعنوان: إشكالية تجسيد الفكر المقاولاتي بعد التخرج الجامعي، المنظم من طرف جامعة البويرة، أيام 05 و06 ماي من سنة 2014.

خاصة في تقسيم القروض المقدمة للاقتصاد الوطني من حيث آجال القروض الممنوحة، خلال الفترة ما بين 2010 و2013.

جدول 8: تقسيم القروض خلال الفترة 2010–2013

السنوات	2010		2011		2012		2013	
القروض حسب الآجال	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
قصيرة الآجال	11311	%85,25	1363	36,58	1361,6	31,76	1423	27,61
متوسطة الآجال	831	6,26	847,9	22,75	978,1	22,81	1227,9	23,81
طويلة الآجال	1126,1	8,49	1515,6	40,67	1947,9	45,43	2505	48,58
المجموع	13298,1	%100	3726,5	%100	4287,6	%100	5156,3	%100

المصدر: بناء على معلومات بنك الجزائر

من المتعارف عليه في مجال الاستثمارات ان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قروض متوسطة وطويلة الآجال، وفي الجدول السابق نلاحظ أن القروض المقدمة لآجال تتناقص من عام لآخر، وهذا ما توضحه الأرقام المقدمة من طرف بنك الجزائر.

حيث أنه في سنة 2010 كانت القروض المقدمة بآجال بنسبة 24,5%، وعوض أن تتزايد نظرا لتطور العددي للمؤسسات الصغيرة، فإن القروض تناقصت عامين بعد ذلك، أي في سنة 2012 جاءت

نسبة القروض متأخرة عن العام الماضي (أي عام 2010)، حيث بلغت النسبة 22,8%، أي بفارق 1,7 نقطة.

ولكن هذه النسبة عادت الى الصعود بحول عام 2013، حيث بلغت النسبة 23,8%، أي بزيادة 01 نقطة واحدة عن عام 2012، وبنقصان عن عام 2010، بـ: 0,7، نقطة. هذه النسب فيما يخص القروض المتوسطة الآجال، أما فيما يخص القروض الطويلة الآجال، فكانت في تزايد، من 34.5 % سنة 2010 لتصل إلى 48.8 % سنة2012 ، ثم تبدأ في التناقص لتصل إلى 27.6 % في سنة و 2013وترجع هذه التغيرات إلى التغيرات في السياسة المتبعة من طرف الدولة.

وبالرجوع الى القروض المقدمة، حسب القطاع، فإنها ساعدت من جهة في تطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى في قبائها على قيد الاستمرارية الاقتصادية، وفي زيادة كفاءتها في السوق، والقدرة على المنافسة، الأرقام التي ستقدم في الجدول التالي تخص الفترة ما بين سنة 2010 الى غاية سنة 2013.

جدول 9: تقسيم القروض حسب القطاع خلال الفترة 2010-2013

السنوات	2010		2011		2012		2013	
القروض حسب القطاع	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
القطاع العام	1460,6	44,70%	1741,6	46,74%	2040,2	47,59%	2434	47,21%
القطاع الخاص	1806,7	55,30%	1984,2	53,26%	2247	52,41%	2721,9	52,79%
المجموع	**3267,3**	**100%**	**3725,8**	**100%**	**4287,2**	**100%**	**5155,9**	**100%**

على اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتمي لقطاعات مختلفة (كما أوردنا آنفا)، فمنها القطاع الخاص بفرعيه الطبيعي والمعنوي، ومنها من ينتمي للقطاع العام، وهناك قطاع ثالث وهو قطاع

الصناعات التقليدية، والجدول السابق تحدث فقط عن قطاعين هما القطاع العام، والقطاع الخاص واستثنى الحديث عن قطاع الصناعات التقليدية، وهذا راجع بالأساس الى اعتبار قطاع الصناعات التقليدية من القطاع الخاص.

وبالرجوع الى الجدول الأسبق وما يمكن ملاحظته هو أن نسبة القروض المقدمة للقطاع الخاص تتناقص من 55.3 % سنة 2010 إلى52.8 % سنة 2013 وهذا ناتج عن السياسات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية والتي أرادت الاهتمام أكثر بالقطاع العام وهذا ما تفسره نسبة القروض المقدمة لهذا القطاع ،والتي كانت % 44.7سنة2010 لتصبح 47.2 % سنة2013 .

المبحث الرابع: تمويل المشاريع الصغيرة بولاية تيسمسيلت، حالة وكالة القرض المصغر

تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات الرائدة في انتشار المؤسسات الصغيرة وتوسع نشاطها، والمشاريع المسجلة في مختلف الميادين والمجالات بالولاية أحسن دليل على هذا، وهي في تطور مستمر، ويعود هذا التطور الى عدة عوامل كثيرة ومتنوعة أهمها الى توفر الولاية على موارد طبيعية هامة، الى جانب التسهيلات التي يلقاها المستثمرون، خاصة منها فيما يتعلق بانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها.

الجدول التالي يوضح القطاعات التي يزخر بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجالات نشاطاتها، وسعيها الدؤوب الى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، والسعي كذلك الى مواكبة التحديات المفروضة عليها خاصة فيما يخص قدرتها على المنافسة الحرة بين المنتوج المحلي والمستورد، وهذا برفع الكفاءة الاقتصادية، ونوعية المنتوج.

جدول 10: تطور عدد المؤسسات الصغيرة بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2011-2020

قطاع النشاط	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
بناء وأشغال عمومية	400	408	410	410	410	420	430	448	446	445
التجارة	220	225	228	230	230	240	247	326	330	332
الماء والطاقة	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
الهيدروكربونات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الصناعة	125	125	128	129	130	130	131	190	187	171
المناجم والمحاجر	16	16	16	16	16	16	16	18	16	16
الزراعة والصيد	5	5	5	5	5	5	5	6	7	9
الخدمات	711	715	718	718	718	720	725	765	792	822
تعدين حديد وصلب	18	21	21	20	22	25	25	22	22	21
المجموع	1498	1518	1530	1531	1534	1559	1582	1778	1803	1819

المصدر: معطيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية تيسمسيلت

وبالعودة الى حالة الدراسة التي نسعى من خلالها الى توضيح مساهمة مؤسسات المالية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونأخذ كنموذج وكالة القرض المصغر لولاية تيسمسيلت، والتي سنوضح وبطريقة إحصائية المساهمة الفعالة لهذه الوكالة في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تيسمسيلت.

1- لمحة تاريخية عن القرض المصغر

يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة الهشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، و هذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداخيل.

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا انه لم يعرف – في صيغته السابقة– النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع و متابعة انجازها.

وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر "، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر ، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل .

2- مهام وكالة القرض المصغر في الحالة الجزائرية

تشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر و الهشاشة و تتمثل مهامها الأساسية في:

- تسيير الجهاز القرض المصغر وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما،
- دعم و نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم،
- منح سلف بدون فوائد،
- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي تمنح لهم ،
- ضمان متابعة الأنشطة ا لتي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

وبهذه الصفة، تكلف الوكالة على وجه أخص، بما يلي:

- تشكيل قاعدة المعطيات حول الأنشطة و الأشخاص المستفيدون من الجهاز
- نصح و دعم المستفيدين من جهاز القرض المصغر في عملية التركيب المالي و رصد القروض،
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل و متابعة انجاز المشاريع و استغلالها و المشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة و مؤسسة أو منظمة هدفها القيام بأنشطة إعلامية و تحسيسية و كذا مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار تنفيذ أنشطتهم، و ذلك لحساب الوكالة.
- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.
- دعم ،توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم ، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم .
- إبلاغ المستفيدين الذين اهلت مشاريعهم في الجهاز، بمختلف الاعانات الممنوحة

- متابعة الانشطة المنجزة من طرف المستفدين مع الحرص على إحترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون للبرنامج .

- الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع ، و تنفيذ مخطط التمويل و متابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد .

- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الانشطة المدرة للمداخيل .

- تنظيم المعارض (معرض – بيع) جهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر.

- التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز .

3- الشبكة العملية

إن الوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين (02) بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر.

وهناك مجموعة من الفوائد و المساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر وهي كالتالي:

- تضمن الوكالة الدعم و النصح و المساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم؛

- تمنح قرض بنكي بدون فوائد.

- يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29 %:من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي

- تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة ب 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع و التي لا يمكن أن تفوق مئة ألف دينار جزائري 000 100 دج ، وقد تصل قيمة هذه السلفة إلى 000 250 دج على مستوى ولايات الجنوب.

- تمنح فترة سماح تقدر بثلاثة سنوات لتسديد القرض البنكي

4- أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة

المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، و العمل في االبيت والحرف والمهن ، ولا سيما الفئات النسوية .

- رفع الوعي بين سكان ريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية ، من السلع والخدمات ، المولدة للمداخيل والعمالة .

- تنمية روح المقاولتية ، لتحل محل الإتكالية ، وبالتالي تساعد على الادماج الاجتماعي والتنمية الفردية للاشخاص.

- دعم توجيه ،ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الاستغلال

- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على إحترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير الوطنية . ANGEM

- تكوبن حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والؤسسات الجد المصغرة

- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.

5- شروط التأهيل للاستفادة من القرض المصغر

- بلوغ سن18 سنة فما فوق.
- عدم امتلاك دخل أو مدا خيل غير ثابتة و غير منتظمة.
- إثبات مقر الإقامة.
- التمتع بمهارة مهنية تتوافق مع النشاط المرغوب انجازه.
- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء نشاط ما.
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تقدر ب 1 % من الكلفة الإجمالية للنشاط .
- دفع الاشتراكات لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة .
- الالتزام –حسب جدول زمني محدد– بتسديد: القرض للبنك ومبلغ السلفة بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

6- دور صندوق الضمان المشترك للقروض في مرافقة المشاريع الصغيرة

صندوق الضمان المشترك للقروض الذي يعتبر ضمان بالنسبة للمقاول والبنك ، انشاته الحكومة للسماح للمؤسسات المالية لاسترداد مستحقاتهم في حالة عدم قدرة المقاول على إحترام إلتزاماتهم في إطار جهاز القرض المصغر. ويجب على كل مقاول الإنخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة من أجل ضمان تمويل مشروعه.

وينظمه المرسوم التنفيذي رقم 04-16 من 22 جانفي 2004 المتلعق بإنشاء و المحدد لهيكل صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

وتتمثل مهام صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في ضمان القروض المصغرة الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في الصندوق للمستفيدين الذين تحصلوا على إعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر , صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة يغطي بناء على طلب من البنوك

والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لاتزال في أصل الدين و الفوائد المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي تتجاوز خمسة وثمانين في المئة (85 ٪).

وعن المنخرطين في الصندوق هم المقاولون في إطار جهاز القرض الذين تحصلوا على الموافقة البنكية ، البنوك والمؤسسات المالية الشريكة في جهاز القرض المصغر. وللانخراط في الصندوق، ويجب على المنخرط ان يدفع لصالح الاخير قسط مايسمى ب "قسط الانخراط" : 0.5 ٪ للمقاولين (paiement en mode flat) و 0.5 ٪ للبنوك والمؤسسات المالية (الدفع السنوي).

ينخرط المقاول في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة ، بعد إشعار الموافقة البنكية . إنخراطه شرط أساسي لتمويل المشروع، يتم حساب مقدار مساهمة في الصندوق على أساس القرض البنكي الممنوح ومدته، المقاول يشرع في دفع الاشتراك في الحساب المركزي لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

و للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالإنخراط في الصندوق، يتوجب على المقاولين التقدم الى ممثلي صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة على مستوى مديريات الوكالة الولائية أو المديريات الجهوية عبر 48 ولاية في الوطن (المصدر وزارة التضامن الوطني والأسرة / الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر) ANGEM) .

ويشمل القرض المصغر النشطة الممولة، وهي قائمة غير شاملة تضم أنواع الأنشطة الآتية:

الصناعة:

- الغذائية: صناعة العجائن الغذائية ، الكسكس، الخبز، حلويات عصرية و تقليدية، صناعة الشوكلاطة، المرطبات، البوظة، تحميص و رحي القهوة، تعليب السمك، تحميص و تغليف الفول السوداني.
- الألبسة: الألبسة الجاهزة، خياطة الملابس، نسج الملابس، الحياكة، صنع الأغطية المنزلية (عدة السرير، المطبخ، المفروشات).
- الصناعة الجلدية: الأحذية التقليدية، الألبسة.
- الصناعة الخشبية: الأثاث، منتجات خشبية، صناعة السلال، الصناعة المعدنية، صناعة الأقفال، الحدادة.

الفلاحة:

- تربية الماشية: تسمين الأبقار، الأغنام، الماعز، إنتاج اللحوم و الحليب، تربية الدواجن و الأرانب و النحل.
- فلاحة الأرض: إنتاج البذور، الفواكه و الخضر (التجفيف والتخزين)، مشتلة الزهور و نباتات الزينة.

الصناعة التقليدية:

وتشمل النسيج و الزرابي التقليدية، خياطة الملابس التقليدية، الطرز التقليدي، الرسم على الحرير و القطيفة و الزجاج، أدوات الزينة، الفخار، المنتجات المصنوعة بالزجاج، النقش على الخشب.

الخدمات والتجارة:

حيث تضم كل من الإعلام الآلي، الحلاقة و التجميل، الأكل السريع، تصليح السيارات و مختلف التجهيزات، وفي مجال الصحة كعيادة الطبيب، طبيب الأسنان. كما يشمل النشاطات التجارية الصغيرة.

المباني و الأشغال العمومية:

أشغال البناء، أعمال متعلقة بالمباني: الكهرباء، الدهن، السباكة، النجارة، صناعة حجر البناء...

7- ضمان القروض البنكية

يتولى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة- الذي يتواجد مقره بجوار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر- ضمان القروض البنكية ، و قد أنشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-16المؤرخ في 22-01-2004 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 إشعارا بإعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر. ويغطي الصندوق، بناء على طلب البنوك المعنية، باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح بالنكبة، وذلك في حدود خمسة وثمانين في المائة 85.%

يحل الصندوق، في إطار تنفيذ الضمان، محل البنوك والمؤسسات المالية في حقوقها اعتبارا، عند الاحتمال، للاستحقاقات المسددة وفي حدود تغطية الخطر. كما يحق للبنوك و كل المؤسسات المالية، التي قامت بتمويل المشاريع 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 لدى الصندوق.

8- تقييم واقع المشاريع الصغيرة بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2005-2021

- **المشاريع المنجزة:**

جدول 11: المشاريع التابعة لوكالة القرض المصغر بولاية تيسمسيلت في الفترة 2005-2021

نوع المشروع	الملفات المودعة	الملفات المؤهلة	الملفات الممولة	الموافقات البنكية	عدد مناصب الشغل المحققة
ملفات شراء المواد الأولية	24718	19429	18318	0	18318
ملفات شراء العتاد	6968	4136	1328	1524	1992

يبين الجدول السابق أن عدد الملفات المودعة الخاصة بشراء المواد الأولية لدى وكالة القرض المصغرة للاستفادة من تمويل عمومي بلغ 24718، وتم تأهيل ما يعادل 19429 ملف مشروع صغير حيث تم تمويل 18318 مشروع صغير، غير انها لم تحظ بموافقة البنك الراعي والممول الأساسي لها لاعتبارات تقنية. ولقد ساهمت تلك المشاريع في خلق مناصب شغل محققة بلغت 18318 منصب شغل.

أما عن الملفات المودعة الخاصة بشراء العتاد بلغ عددها 24718، وتم تأهيل ما يعادل 19429 ملف مشروع صغير حيث تم تمويل 18318 مشروع صغير، وحظي منها 1524 مشروع صغير بموافقة البنك. ولقد ساهمت تلك المشاريع في خلق مناصب شغل محققة بلغت 1992 منصب شغل مقارنة بملفات شراء المواد الأولية.

- **توزيع مناصب العمل المحدثة حسب الجنس**

جدول 12: توزيع مناصب الشغل بولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2005-2021

نوع المشروع	عدد مناصب الشغل المحققة		المجموع
	نساء	رجال	
ملفات شراء المواد الأولية	14970	3348	18318
ملفات شراء العتاد	195	1133	1328

يبين الجدول أعلاه عدد المناصب التي ولدتها المشاريع الصغيرة من خلال آليات وكالة القرض المصغر بولاية تيسمسيلت حسب الجنس، حيث نلاحظ ان صنف النساء قد أودع ملفات أكبر قدرت بـ: 14970 خاصة بشراء المواد الأولية و 195 ملف خاص بشراء العتاد، مقارنة بعدد الملفات التي أودعها صنف الذكور والتي قدرت بـ: 3348 ملف خاص بشراء المواد الأولية و 1133 ملف خاص بشراء العتاد، ونلاحظ أن شراء العتاد كان نصيبه متاح لفئة الذكور مقارنة بالإناث وهذا يعود لطبيعة نشاط المشاريع الصغيرة وتباينها من جنس إلى آخر، وهي ملفات مؤهلة ساهمت في خلق مناصب شغل حقيقية.

- **توزيع الملفات الممولة حسب قطاع النشاط:**

جدول 13: الملفات الممولة حسب قطاع النشاط في ولاية تيسمسيلت خلال الفترة 2005-2022

نوع المشروع	الصناعة	الفلاحة	أشغال عمومية	الخدمات	الحرف	المجموع
ملفات شراء المواد الأولية	2694	5351	819	2202	7252	18318
ملفات شراء العتاد	86	92	260	795	95	1328
المجموع	2780	5443	1079	2997	7347	19646

نلاحظ من خلال الجدول وفي صنف شراء المواد الأولية، أن قطاع الحرف قد تحصل على التمويل الأكبر بـ: 7252 مشروع صغير، ثم يليه قطاع الفلاحة 5351 مشروع، الصناعة 2694، الخدمات 2202 وفي الأخير قطاع الأشغال العمومية بـ: 819 مشروع ممول من طرف الوكالة والبنك.

أما صنف شراء العتاد فنلاحظ أن قطاع الخدمات قد أخذ حصة الأسد بـ: 795 مشروع، يليه قطاع الأشغال العمومية 260 مشروع، ثم قطاع الحرف 95، الفلاحة 92 مشروع، وفي الأخير قطاع الصناعة بـ: 86 مشروع ممول.

الخاتمة

الخاتمة

يهدف هذا البحث الى دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس من ناحية اليات المرافقة للمشاريع الصغيرة ، و هذا من خلال دراسة حالتين على حدى . من ناحية التموين و طريقة التسيير .

و لقد كانت هذه الدراسة في عرضها محاولة لمعالجة الإشكالية الأساسية المطروحة. ولمعالجتها تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية للمؤسسات الصغيرة، ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الأشكال المختلفة التي تأخذها هذه المؤسسات، وتجارب بعض الدول المجاورة في هذا المجال، وكانت الدراسة عبارة عن مقارنة بين المؤسسات الصغيرة في تونس ومثيلتها في الجزائر.

إضافة إلى عوامل نجاحها وأهم المشاكل الممكنة التي تعترض طريقها .كما قمنا بوضع توصيف عام للتنمية الاقتصادية، وأهم استراتيجياتها، وتطرقنا إلى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة وتوفير مناصب الشغل...الخ.

كما ناقشنا المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم واقع إدارة المشاريع الصغيرة في كل من تونس والجزائر من خلال عرض أهم الآليات المنتهجة في هذا السياق، وأهم الجهات المشرفة على إنشائها وتطويرها، إضافة إلى عرض آليات التمويل الذي يعتبر ركنا أساسيا في إدارة المشاريع الصغيرة.

ومنه تعتبر آليات المرافقة والدعم بمثابة القاطرة الحقيقية لإدارة المشاريع الصغيرة، وتهدف أساسا إلى مرافقة أصحاب المشاريع بتوفير بيئة مناسبة ومتكاملة من خلال الدعم الإداري والدعم المالي، والتي تعمل على تسهيل النشاط الاستثماري وتذليل الصعوبات.

ومن خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى مختلف الهيئات التي تقدم المرافقة والدعم ودورها في تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تونس والجزائر، وتم عرض السمات الأساسية في كل من التجربتين، مع إبراز الجهود الرامية إلى ترقية المشاريع الصغيرة في الاقتصادات الوطنية.

بعد دراستنا للموضوع محل الدراسة والمتعلق بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة في كل من الجزائر وتونس، استنتجنا أن البيئة التي تنشط فيها هذه المشاريع الصغيرة لا تساعد تماما على التطور

وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإنشاء قطاع فعال يسمح بخلق الثروة والدخل، وذلك نظرا لانتشار كافة أنواع الصعوبات والعراقيل التي تعرقل مسار تطور هذه المؤسسات وبقاءها واستمراريتها.

وعلى هذا الأساس تولنا إلى الاستنتاجات التالية:

- للمشاريع الصغيرة دور مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- أصبح المشاريع الصغيرة مكانة في الخطابات الرسمية الحكومية في كل من تونس والجزائر، وأصبحت تحظى بمكانة أساسية في السياسة العامة؛
- تعمل كل من تونس والجزائر على إرساء دعائم الاقتصاد الحر والسعي إلى تحرير المبادرات الاقتصادية وتعزيز الفرص الاجتماعية عن طريق تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة، حيث تعملان على توفير الإطار التشريعي الملائم لترقية الاستثمار في المشاريع الصغيرة، وتعتبر أجهزة الدعم والمرافقة التي تبنتها الجزائر وتونس أحد أهم السبل لتسهل على أصحاب المشاريع إنشاء مؤسساتهم وتطويرها.

وعليه نرى أن هذه التوصيات كفيلة بضمان مرافقة هذه المشاريع بآليات فعالة قصد التخفيف من حدة هذه المشاكل والصعوبات، ومنه نرى ما يلي:

- ضرورة قيام الدولة ببعث دورات تكوينية لتمكين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من تقنيات الحديثة للتسيير والعمل أيضا على تحسين مستوى يد العاملة باعتبارها المحرك الرئيس لنجاح هذا النوع من المؤسسات.
- إنشاء مراكز متخصصة من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة وتقديم النصائح والإرشاد إليها.
- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بمنح قروض ميسرة لاسيما فيما يتعلق بسعر الفائدة.
- تشجيع أصحاب المشاريع الصغيرة على استخدام التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملياتها التجارية والتسويقية لتعزيز فرص التعريف بمنتجاتها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

الكتب

1- أحمد عارف العساف وآخرون، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، ط1، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.

2- حمدي سلمي إبراهيم. **إدارة المشاريع الصغيرة إلى اين؟**، ب.ب.ن: مكتبة الأمير للتوزيع 2005.

3- ديفيد سين فريم، **إدارة المشروعات في المؤسسات**، ترجمة: عبد الله كامل عبد الله، الرياض: العبيكان للطباعة، 2009.

4- ربيع صادق دحلان، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع**، السعودية: دار البلاد للنشر والتوزيع، 1988.

5- سهادنايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.

6- عبد الرحمان شاكر الجبوري، **إدارة المشاريع**، الردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

7- غالب العباسي، مُحَمَّد نور برهان، **إدارة المشاريع**، القاهرة: الشركة المتحدة للنشر والتوريدات، 2009.

8- فريد النجار، **الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: مدخل رواد الأعمال**، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007.

9- ليت عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، **المشاريع الصغيرة والمتوسطة**، ط1، عمان (الأردن): مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.

10- ماجدة العطية، **ادارة المشروعات الصغيرة**، ب.ب.ن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.

11- مجموعة باحثين، **الإدارة العامة للمناهج، إدارة الأعمال**، القاهرة، ب.د.ن، 2001.

12- محمود العبيدي، مؤيد الفضل، **إدارة المشاريع: منهج كمي**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط.2، 2010.

13- مرتضي الرويعي، **أساسيات في إدارة المشاريع، دورات تدريبية للتثقيف وتطوير الذات**، جزيرة تاروت، ماي 2012.

14- نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، بيروت: المؤسسة الجامعية ط1، 2007.

15- نوبل برانتون، **إدارة المشاريع التجارية**، ترجمة: فاروق غرابة، بيروت: دار الفكر العربي، 2001.

المطبوعات العلمية

16- قدوم لزهر، "إدارة المشاريع"، **مطبوعة محاضرات** موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2018-2019.

المجلات

17- البنك الأهلي المصري، "المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم 141 بسنة 2004"، النشرة الاقتصادية، المجلد: 57، العدد: 04، القاهرة.

18- جمانة بشير أبو رمان، "أثر تحديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الدور التنموي لتلك المشاريع في المصارف الإسلامية الأردنية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد: 10، عدد: 03، سبتمبر 2018.

19- حجاب عيسى وبوخرص عبد الله، دور آلية ضمان القروض في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Numéro : 5 Octobre 2019، كلية الحقوق الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2019.

20- حسين العلم، "إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع"، دراسات اقتصادية، العدد: 29، ب.س.ن.

21- حياة بن سماعين وآخرون، دور الأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر -دراسة قياسية- ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2014.

22- خانم نوري كاكه حمه الطاهر، علي حميد هندي العلي، "إدارة المخاطر التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتمام أنموذج z-score: دراسة تحليلية لعينة من الشركات العامة في القطاع الزراعي"، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد: 05، مارس 2019.

23- روان مُحَّد الحديدي، "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 25، 2020.

24- سهام مُحَّد عبد العزاوي، "دور المصارف الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 29، 2014.

25- صالحي سلمى، آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 5، العدد 01، جوان 2021.

التقارير

26- الاتحاد الأوروبي، المفوضية الأوروبية بالتعاون مع مؤسسة التدريب الأوروبية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، **مؤشر سياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطية 2018، التقييم المرحلي للإصلاحات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم**، باريس، 2018.

27- البنك الدولي، **لمحة عامة حول الإدماج المالي في تونس لذوي الدخل المحدود والمؤسسات متناهية الصغر**، سبتمبر 2015.

28- جوديث براندسما، دينا بوجورجي، **التمويل الأصغر في الدول العربية: بناء قطاعات مالية اشتمالية**، سبتمبر 2004.

29- المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، **تقرير تشخيصي حول البيئة القانونية والتنظيمية المعنية بالتمويل الأصغر في تونس**، إعداد: خافيير رايلي وتيموثي آر. لايمان، يونيو 2005.

الأطروحات والمذكرات

30- سليمان ميساء حبيب، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية، **مذكرة ماجستير** في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2009.

31- عادل حسن إسماعيل، "إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية، دراسة حالة تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوي 2007-2011"، **أطروحة دكتوراه** الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

الملتقيات العلمية

32- بريش سعيد بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

33- بن منصور عبد الله وبخشي غوتي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي للتكييف مع مستجدات العولمة، الملتقى الدولي متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 10 و12 أفريل 2006، جامعة الشلف.

القوانين

34- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد رقم02، السنة الرابعة والخمسون، الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1348هـ، الموافق لـ11 جانفي 2017.

35- القانون 12/31 المؤرخ في 20 رمضان 1422 هجري، الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص06، وهذا ما ينطبق مع القانون 17-02 الصادر في 17 جانفي 2017.

36- القانون 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ج،ر،ع 2 بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1438الموافق 11 يناير سنة 2017.

37- المرسوم الرئاسي، رقم 03-01، المؤرخ في 2006/10/09، يتعلق بصلاحيات بتطوير الاستثمار، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 47.

38- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 2004/01/22، المتعلق بانشاء الوكالة الوطنية للقرض المصغر، وتحديد قانونها الأساسي، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06.

39- المرسوم التنفيذي رقم 96-295، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتعلق بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري، (العدد 52، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996.

40- القانون عدد 71 لسنة 2016 مؤرخ في 30 سبتمبر 2016 المتعلق بقانون الاستثمار.

41- القانون عدد 08 لسنة 2017 مؤرخ في 14 فبراير 2017 المتعلق بمراجعة منظومة الامتيازات الجبائية.

42- الأمر الحكومي عدد 389 لسنة 2017 المؤرخ في 09 مارس 2017 المتعلق بالحوافز المالية لفائدة الاستثمارات المنجزة في إطار قانون الاستثمار.

43- تونس، الأمر عدد 1444/96 المؤرخ في 12 أوت 1996.

باللغة الأجنبية

Livres

44- David stokes &Nick Wilson, **small business management & entrepreneurship**, Macmillan company, UK, 6 edition 2010.

45- Kerzner.Harold. **Project Management:A Systems Approach to Planning**.3rd. ED.VAN No strand Reinhold.New York.1989.

46- Neil S. Potter et Mary E. Sakry : **Making process improvement work: a concise action guide for software managers and practitioners**; Boston: Addison-Wesley, 2002.

47- Sirpolis,Nicholas,**small busness managemen**t 6th ed. Houghton Mifflin co. new York, 1997.

Rapports

48- Frédéric Chevalier et Claude Y. Laporte , **Amélioration des processus de gestion des petits et des moyens projets dans une société d'ingénierie canadienne**, GÉNIE LOGICIEL ■ N° 106 septembre 2013.

49- Oya Pinar Ardic; Nataliya Mylenko and Valentina Saltane, **Small and medium entreprise**, the world bank, 2011.

50- Tunisie, gouvernement **Plan stratégique de développement économique 2016-2020.**

Revues

51- EL BASSIM HAFSA, LA TRES PETITE ENTREPRISE : EXPLORATION DES DIFFERENTES DEFINITIONS ET LEUR LIMITES, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 3, N°1, Janvier-Mars 2021.

52- El-bassime Hafsa, LA TRES PETITE ENTREPRISE : EXPLORATION DES DIFFERENTES DEFINITIONS ET LEUR LIMITES, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 3, N°1, Janvier-Mars 2021, p24. Pour plus d'information voir : Rapport OCDE 1994.

Lois

53- Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 d'application de la loi de modernisation de l'économie de 2008 (LME)

المواقع الإلكترونية

54- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291

55- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291

56- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777291

57- http://www.commune-tunis.gov.tn/publish/content/article.asp?id=18393

58- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206

59- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#12

60- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#3

61- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#7

62- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#8

63- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe1

64- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe2

65- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe3
66- http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=12&mrub=206#axe4
67- https://asana.com/fr/resources/how-project-objectives
68- https://business-builder.cci.fr/guide-creation
69- https://concept-economique.blogspot.com/
70- https://maeq.journals.ekb.eg/article_204314_10ad973a8c0563ce6de88dd29b3b351a.pdf
71- https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2019/10/26/505122.html
72- https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160
73- https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160
74- https://wrcati.cawtar.org/index.php?a=d&faq=160
75- https://www.djazairess.com/aps/83205 .
76- https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise
77- https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise
78- https://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu1=75&libre=496
79- https://www.findevgateway.org/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA/swq-myks-mix-market
80- https://www.findevgateway.org/ar/news/albnwk-alaslamyt-tnafs-ly-tmwyl-almshary-alsghyrt-fy-twns
81- https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-ar-diagnostic-report-on-the-legal-and-regulatory-environment-related-to-microfinance-in-tunisia-22501_0.pdf
82- https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962
83- https://www.noor-book.com/book/review/298906
84- https://www.rowadalaamal.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9/
85- www.ins.tn/en/themes/entreprises#sub-318
86- www.oecd.org/dataoecd
87- WWW.PREMIER.MINISTRE.GOV.DZ