

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي قسم العلوم المالية والمحاسبة...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل م د)في العلوم المالية والمحاسبةالتخصص: مالية المؤسسة

العنوان: \_\_\_\_\_

تمويل المؤسسات المصغرة وآليات الرقابة على أدائها

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - ANADE - تبسة

إشراف الأستاذ:

- د. عطية عز الدين

إعداد الطلبة:

- لطيفة حطاب

- مريم هبوب

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مراد بولحديد	أستاذ مساعد-أ.	رئيسا
عز الدين عطية	أستاذ محاضر-أ.	مشرفا ومقررا
مليكة مدفوني	أستاذ محاضر-أ.	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا في إنجاز  
هذا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا

العمل وفي تدليل ما واجهناه من صعوبات

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "عطية عز الدين" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -ANADE-

## الاهـاء

الحمد لله أولاً واخيراً

بفضل الله تعالى أتممت مسرتي الجامعية من جامعة الشيخ العربي التبسي

- اهـاء تخرجـي هـاءذا \*

الى كل من كلة الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى أجمـل أسمه بكـل

فخـر أبـي الغـاءي

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان أمـاء الغالية

وثم لا أنسى كل من ساندني ووقف معي معنوياً ودعهم لي في مشواري الدراسي أمينة

وايمـان .

واخوات خالد وعبد الباسط وعبد العظيم.

واولاد أخواتي.

وأخص الشكر الى سندي في المشوار الدراسي صديقاتي العزيزات هديل زرفاوي رباب عون الله اليهم جميعاً والى

كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

أهدي هذا الجهد المتواضع اليهم جميعاً

M2

مريم هـاهوب

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا  
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى رفيق الدرب، وصديق  
الأيام جميعا بحلوها ومرها، زوجي الغالي أهديك هذا البحث تعبيراً عن  
شكري لدعمك المستمر وثقتك بنجاحي ودفعي نحو الأفضل.  
وأهدي أيضاً هذا العمل إلى أولادي حفظهم الله.

## حطاب لطيفة



# الفهرس



## فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	شكر و عرفان
I	فهرس الموضوعات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة المختصرات والرموز
أو	مقدمة عامة
7	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول تمويل المؤسسات المصغرة وآليات الرقابة على آدائها
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم الرقابة على الأداء في إطار تمويل المؤسسات المصغرة
9	المطلب الأول: تمويل المؤسسات المصغرة
9	أولاً: تعريف المؤسسات المصغرة و أشكالها
22	ثانياً: خصائص المؤسسة المصغرة وأهميتها
27	ثالثاً: طريقة تمويل المؤسسات المصغرة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE-
31	المطلب الثاني: مفهوم آليات الرقابة على الأداء

## فهرس الموضوعات

32	أولاً: ماهية الأداء
32	1. تعريف الأداء
32	2. أنواع الأداء
33	ثانياً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
34	ثالثاً: متطلبات وضع نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي
35	رابعاً: مفهوم الرقابة الادارية
35	1. تعريف الرقابة الادارية
35	2. أهمية الرقابة الادارية
37	3. أنواع الرقابة الادارية
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: دراسات عربية
44	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
45	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية
49	خلاصة الفصل الأول
50	الفصل الثاني: دراسة حالة لمستثمر على المستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية- ANADE- تبسة للفترة 2010-2022
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - ANADE- تبسة

## فهرس الموضوعات

52	المطلب الأول:نشأة و مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - ANADE
53	أولاً: نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-ANADE
53	1. موارد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
53	2. نفقات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
53	3. صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القرض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع
54	4. الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-تبسة-
57	5. المراحل المتبعة لإنشاء مؤسسة مصغرة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
59	ثانياً: إيداع ملف طلب إنشاء المؤسسة المصغرة لدى الفرع المحلي
63	المطلب الثاني: تقييم حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على مستوى ولاية تبسة (2010-2022)
63	أولاً: حصيلة نشاط وكالة اناد تبسة خلال الفترة 2010-2022
66	ثانياً: مدى مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات المصغرة
68	ثالثاً: دور الوكالة في إنشاء المؤسسات المصغرة
70	رابعاً: العوائق التي تواجه الوكالة الوطنية لدعم التنمية لمقاولاتية في إنشاء المؤسسات المصغرة
73	المبحث الثاني : نموذج دراسة جدوى مشروع "مؤسسة تحويل وتصبير الخضر والفواكه"

## فهرس الموضوعات

74	المطلب الأول: قوائم مالية تقديرية للمشروع
74	أولاً: القوائم المالية التقديرية للمشروع
75	ثانياً: الهيكل المالي
75	ثالثاً: اهتلاك القرض البنكي
77	رابعاً: اهتلاك القرض الممنوح من الوكالة
78	خامساً: إهتلاك الأصول الثابتة
79	سادساً: الميزانية الإفتتاحية
80	سابعاً: الميزانية التقديرية
85	المطلب الثاني: تقييم المشروع الاستثماري باستخدام مختلف المعايير
85	أولاً: حساب صافي القيمة الحالية VAN
86	ثانياً: حساب فترة الاسترداد
86	ثالثاً: حساب معدل العائل المحاسبي TRC
88	خلاصة الفصل الثاني
90	خاتمة عامة
93	قائمة المراجع
97	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
11	الجدول رقم 01: فئات المؤسسات المختلفة حسب عدد العاملين
12	الجدول رقم 02: معايير إدارة الأعمال الصغيرة S.B.A.
18	الجدول رقم 03: تعريف المفوضية الأوروبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
19	الجدول رقم 04: عتبات المعايير الكمية لاتفاقية الاستعداد الائتماني (SBA)
20	الجدول رقم 05: حدود تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان.
21	الجدول رقم 06: حدود تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان
63	الجدول رقم 07: توزيع الملفات المودعة و المؤهلة بين الوكالة و البنوك
67	الجدول رقم 08: حجم التمويل البنكي للمؤسسات المصغرة في ولاية تبسة خلال الفترة 2010 الى غاية 2022/12/31
69	الجدول رقم 09 : معدل تطور تعداد المؤسسات المصغرة الممولة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية النشاط خلال الفترة 2010 / 2022
73	الجدول رقم 10: ملخص المشروع
74	الجدول رقم 11: هيكل الاستثمار للمشروع
75	الجدول رقم 12: الهيكل المالي للمشروع العملة: دينار جزائري
76	الجدول رقم 13: جدول اهتلاك القرض البنكي
78	الجدول رقم 14: جدول تسديد القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة.

## قائمة الجداول

79	الجدول رقم 15: جدول اهتلاكات الأصول الثابتة
80	الجدول رقم 16: الميزانية الافتتاحية
81	الجدول رقم 17: الميزانية التقديرية للسنة الأولى والثانية من عمر المشروع.
82	الجدول رقم 18: الميزانية التقديرية للسنة الثالثة و الرابعة من عمر المشروع
83	الجدول رقم 19: الميزانية التقديرية للسنة الخامسة والسادسة من عمر المشروع
84	الجدول رقم 20: الميزانية التقديرية للسنة السابعة والثامنة من عمر المشروع

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
55	الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمصالح وكالة ANADE تبسة.
58	الشكل رقم 02: مخطط مراحل عملية المرافقة للشباب المستثمر
65	الشكل رقم 03: توزيع الملفات المودعة و المؤهلة بين الوكالة و البنوك
68	الشكل رقم 04: حجم التمويل البنكي للمؤسسات المصغرة في ولاية تبسة من سنة 2010 الى غاية 2022/12/31
70	الشكل رقم (05): معدل تطور نسبة المؤسسات المصغرة المؤهلة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية خلال الفترة 2013 / 2022
86	الشكل رقم 06: حساب فترة الاسترداد

## قائمة المختصرات والرموز

المختصرات والرموز	المعنى
ص	صفحة
د.ن	دون سنة
ط	طبعة
د.ط	دون طبعة
ج.ر	جريدة رسمية





# مقدمة عامة



## مقدمة عامة

### 1. خلفية الدراسة

أصبحت زيادة الأعمال تدريجياً محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع أنحاء العالم، حيث تغير دور زيادة الأعمال بشكل جذري وأساسي، حتى أصبحت اليوم مكوناً لا غنى عنه يولد فرص العمل والنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية الدولية في الاقتصاد والقوة الاقتصادية لدول العالم.

اليوم تم إعطاء رؤية جديدة للمؤسسات المصغرة الحجم، التي أصبحت لاعباً مهماً في الاقتصاد ومحركاً للنمو الاقتصادي. تلعب هذه الشركات دوراً رئيسياً في جميع الاقتصادات المتقدمة والنامية على حد سواء. هذا النوع من المؤسسات هو الأكثر انتشاراً في العالم، حيث يتجاوز عددها 90% من جميع المؤسسات التجارية في معظم البلدان. ففي اليابان والولايات المتحدة وفي غالبية دول الاتحاد الأوروبي وفي جميع البلدان الصناعية، أكثر من 98% من الشركات هي شركات مصغرة، صغيرة ومتوسطة.

ومن خلال تتبعنا للعديد من الأدبيات الحديثة، لاحظنا أنه لا يوجد تعريف دقيق وفريد للمؤسسة ، وهذا لعدة أسباب؛ أولاً لأن المعايير المستخدمة تختلف باختلاف النصوص التشريعية أو التنظيمية التي تنشئ آليات دعم لإنشاء الشركات المصغرة، ولكن أيضاً لأن هذا التعريف يختلف من بلد إلى آخر. ومع ذلك، من الممكن تحديد الخصائص المشتركة للشركات المصغرة وإدراج عدد من المعايير الكمية والنوعية التي تستخدم بشكل عام لتحديد الشركات المصغرة.

بالإضافة إلى ذلك، على المستوى التنظيمي، تتمتع الشركات المصغرة ببعض البساطة التي تعزز الإدارة الرشيدة لجميع الموارد، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية. بالإضافة إلى هذه الخصوصية، تتميز الشركات المصغرة أيضاً بمرونة معينة في أنشطتها. في الواقع،

## مقدمة

تعتبر الشركات المصغرة أكثر الشركات مرونة والأكثر قدرة على التعامل مع التغيير وفي اقتصاد تتواجد فيه العناصر الخارجية والمخاطر الاقتصادية المختلفة في كل مكان والتي تتعرض لها الشركات في كثير من الأحيان، يتبين اختيار إنشاء الشركات المصغرة أن تكون خيارًا استراتيجيًا.

تلعب المؤسسات المصغرة دورًا رئيسيًا في كل اقتصاد، وهذه الحقيقة لا يمكن إنكارها من خلال خصائصها المناسبة بشكل مثالي للضغوط متعددة الأوجه للبيئة الاقتصادية، ومرونتها وديناميكيته وقدرتها على ضمان التكامل الاقتصادي بشكل رئيسي في سياق التحرير الذي يسمح لهم بالإنشاء والتطور.

تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية لمجموعات المؤسسات المصغرة في عدم تجانسها؛ حيث يمكن أن تكون مصانع وكذلك شركات أو ورش عمل حرفية. ومن ثم، فإن الشركات المصغرة تشمل الأنشطة ورؤوس الأموال بمختلف أنواعها، ويمكن أن يتم تمويلها وفقًا لعدة طرق، من خلال التمويل الذاتي للمستثمرين ذوي القدرة التمويلية، أو من خلال التمويل الخارجي للوكلاء الذين يحتاجون إلى التمويل. ومع ذلك، فإن الشركات المصغرة، في معظمها، فردية وجماعية وأحيانًا عائلية بطبيعتها، تتميز بطرق تمويل محددة للغاية تختلف تمامًا عن الشركات الكبيرة. عمومًا هذا النوع من المؤسسات ينتمون إلى القطاع الخاص وهم أصل إبداع فردي أو جماعي أو موروث عائلي، وفي معظم الحالات، يكون المبتكرون هم المديرون.

في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، شهدت الجزائر تغيرات اقتصادية ذات أهمية كبرى. وبالفعل، فإن انتقال الجزائر الاشتراكية إلى الانفتاح الاقتصادي، قد أعطى ديناميكية معينة للشركات، لا سيما من خلال اعتماد قانون الاستثمار، الذي أدى إلى ولادة عدد كبير نسبيًا من الشركات المصغرة. بالإضافة إلى ذلك، من أجل تشجيع الاستثمار الخاص، اختارت الجزائر سياسة المساعدة في إنشاء الشركات الخاصة. ترافق هذا الانفتاح

## مقدمة

الاقتصادي مع العديد من السياسات للمساعدة في إنشاء وتطوير الأعمال التي غيرت تمامًا النسيج الإنتاجي ومجمع الأعمال في الجزائر.

في الواقع، منذ بداية التسعينيات، ظهرت عدة منظمات وصناديق في الجزائر، مثل وكالة تعزيز ودعم ومراقبة الاستثمارات (APSI) المعروفة الآن باسم الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ((ANDI)، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) المعروفة الآن باسم: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات (ANADE) ، الوكالة الوطنية لإدارة القروض الصغيرة (ANGEM) ، الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC) وغيرها من المنظمات التي تمول إنشاء شركات جديدة والتي تساعد الشركات التي تواجه صعوبة في تمويل نموها أو تمويلها.

تعمل سياسات الدعم هذه على سد الفجوات في النظام المالي الجزائري وتخفيف صعوبات تمويل المؤسسات الخاصة المصغرة الحجم في الجزائر، حيث السوق المالي شبه معدوم والقطاع المصرفي معقد.

كما أن أشكال التمويل الأخرى، مثل رأس المال الاستثماري والتأجير، غير معروفة للشركات المصغرة بسبب حداتها وندرتها، وكذلك بسبب نوعية وكفاءة مديري هذه الشركات.

استنادات ولاية تبسة كغيرها من الولايات من البرامج التي قدمتها الدولة. حيث تم اقتصار دراستنا على نظام المساعدة (ANSEJ ANADE) سابقاً . نقتراح تقييم مساهمة هذا الجهاز في ولاية تبسة، لاسيما في تمويل الشركات.

## 2. عرض إشكالية الدراسة

تنشأ مشكلة التمويل عندما تشعر الشركة بالحاجة إلى السيولة لتمويل دوراتها (التشغيل أو الاستثمار)، وعادة ما تمول الشركات نفسها بأموالها الخاصة، ولكنها بشكل عام غير كافية. هذا هو الحال خاصة بالنسبة للمؤسسات المصغرة. على الرغم من قوتها، فإن الشركات المصغرة اليوم لديها هياكل اقتصادية ومالية وتنظيمية هشّة. في الواقع، يعانون من العديد من المعوقات بما في ذلك معوقات التشغيل بسبب نقص رأس المال، وفي بعض الأحيان، يجدون أنفسهم غير قادرين على تعبئة مصادر التمويل الداخلية (الأسهم). هذا هو سبب لجوئهم إلى مصادر التمويل الخارجي (قروض بنكية).

في هذا السياق، فإن الغرض من دراستنا هو شرح آلية تمويل البنوك للاستثمارات. وبشكل أكثر تحديداً، يحاول الهدف من هذا العمل تسليط الضوء على نهج وإجراءات ANADE بشأن مسألة منح الائتمان الاستثماري للشركات وإدارة المخاطر .

السؤال الرئيسي الذي يشكل هدف هذا البحث هو ما يلي:

ما هي الآليات المعتمدة لتمويل المؤسسات المصغرة، وما مدى تأثير الرقابة على تحسين أدائها على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) تبسة؟ وحتى يسهل لنا معالجة هاته الإشكالية، ارتأينا تفكيكها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمؤسسات المصغرة؟
- ما هي خصائص المؤسسات المصغرة في الجزائر؟
- كيف تتطور المؤسسات المصغرة في الجزائر وما هو دورها في الاقتصاد الوطني؟
- ما هي الطرق المختلفة لتمويل المؤسسات المصغرة في الجزائر؟

➤ ما هي الوسائل التي تطبقها ANADE لمساعدة الشباب على القيام بمشاريعهم

على مستوى ولاية تبسة؟

### 3. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مراجعة الأدبيات النظرية، وكذا ما درسناه في مسيرتنا الأكاديمية الجامعية حول المؤسسات المصغرة وتمويلها وطرق الرقابة على أدائها، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

**الفرضية 01:** خصائص الشركات المصغرة، مثل ضعف قدرتها المالية وصغر حجمها، لها تأثير رأس المال في تمويلها ولا تسهل وصولها إلى مصادر خارجية، ولاسيما الديون المصرفية.

**الفرضية 02:** من أجل مساعدة وتسهيل إجراءاتها بشكل أفضل، اتخذت السلطات العامة الجزائرية سلسلة من التدابير: (مالية، إدارية، تنظيمية، إلخ.) واستخدام برامج دعم مختلفة، مما يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز وتنمية المؤسسات المصغرة.

### 4. أهمية الدراسة

تدور دراستنا الحالية حول تمويل المؤسسات المصغرة ومساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - ANADE في تمويل هذه المؤسسة حيث أن هذا الموضوع كان موضوع العديد من الأبحاث في الولايات المتحدة وأوروبا بسبب العدد الكبير ودور هذه الفئة من الشركات في اقتصادهم.

في السياق الجزائري، حتى لو احتلت المؤسسات المصغرة مكانة مهمة في الاقتصاد، ولاسيما المؤسسات المصغرة الخاصة، فقد ركزت القليل من الأبحاث على هذه الفئة من المؤسسات، تلك التي تتناول تمويلها بطريقة مناسبة.

إن اختيار موضوعنا البحثي له ما يبرره بهذه الأسباب، ومصلحة هذا العمل هو تعميق التفكير في تمويل المؤسسات المصغرة، لاسيما في السياق الجزائري، من خلال التركيز بشكل خاص على المؤسسات المصغرة الخاصة التي تمثل أكبر عدد من الشركات في الجزائر.

## 5. هيكل الدراسة

في سبيل تنفيذ عملنا، اخترنا تنظيمه على النحو التالي:

الفصل الأول، عني بـ: "المفهوم العام حول تمويل المؤسسات المصغرة وآليات الرقابة على أدائها" والذي سيكرس لعرض الأدبيات النظرية الرئيسية المتعلقة بالمؤسسة المصغرة، تعريف المؤسسات المصغرة في الجزائر والخصائص وأهميتها التي تجعل من الممكن تحديد الشركات المصغرة ودورها في الاقتصاد الكلي، وكذلك نقاط الصعوبات والقيود التي تعوق هذه الشركات المصغرة.

من ناحية أخرى، سيتم التركيز على آليات الرقابة على الأداء تعريفها وأنواعها ومساهماتها فيخلق فرص العمل والمساعدة التي وضعتها السلطات الجزائرية لصالح الشركات المصغرة.

أما الفصل الثاني بعنوان: "تمويل الشركات المصغرة: دراسة حالة ANADE"، حيث كانت مقاربتنا مدعومة بدراسة حالة للمؤسسات المصغرة الحجم المستفيدة من تمويل مشروع. من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من المؤسسات المصغرة في بحثنا، اتصلنا بـ ANADE في ولاية تبسة، مما سمح لنا بالوصول إلى المستندات المختلفة التي تشرح آليات تمويل المؤسسات المصغرة وكذا مراقبة أدائها.

## 6. المناهج المعتمدة في الدراسة

نبحث في هذه الدراسة من خلال التوفيق بين المسعى الاستنتاجي (من خلال مراجعة للأدبيات والمقالات الصادرة - المتخصصة والمتوفرة في حدود علم الطلبة- التي يمكن أن نبني عليها أفكار يمكن التحقق منها في الواقع لاحقاً) والمسعى الاستقرائي الناقص (من خلال الاطلاع على عدد من المؤسسات المصغرة وآليات تمويلها والرقابة على أدائها.

ومن هذا المنطلق سوف نحاول القيام بعملية الذهاب والإياب الدائم - حسب الحاجة - بين التأمل النظري كمحاولة للوصول إلى تعريف شامل للمؤسسات المصغرة والآليات المعتمدة في التمويل من طرف ADANE؛ والبحث في المستندات المساعدة الناتجة عن الدراسة التجريبية.





# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول تمويل المؤسسات  
المصغرة وآليات الرقابة على أدائها.



**تمهيد**

في الاقتصاديات المتقدمة كما هو الحال في الاقتصاديات الناشئة أو التي تمر بمرحلة انتقالية، أصبح مكان المؤسسات المصغرة ضروريًا بشكل متزايد، وأصبحت هذه الفئة من المؤسسات المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، ورافعة قوية تستند إليها السياسات العامة، لأن هذه المؤسسات موجودة في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، وتعمل في مختلف الأسواق الحضرية والريفية والمحلية والوطنية والإقليمية والدولية.

تلعب المؤسسات المصغرة دورًا مهمًا للغاية في تنمية اقتصاد بلد ما. وبالتالي، فإن تطوير قطاع هذا النوع من المؤسسات يجعل من الممكن خفض معدل البطالة في البلدان، وخلق المزيد من فرص العمل، وتلبية احتياجات القطاعات المختلفة.

الهدف من هذا الفصل هو محاولة تجميع المعارف التي تم تطويرها حول تمويل المشاريع المصغرة وآليات الرقابة على أدائها، حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، نتطرق في المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب، يتعلق الأول بشكل أساسي بعرض تمويل المؤسسات المصغرة، وكذلك المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات، ويركز المطلب الثاني على مفهوم آليات الرقابة على الأداء. أخيرًا في المطلب الثالث، سوف نسلط الضوء على الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفهوم الرقابة على الأداء في إطار تمويل المؤسسات المصغرة.

من الصعب اليوم الهروب من الجدل حول المؤسسات المصغرة، طالما أنها تعتبر منذ سنوات واحدة من الروابط الأساسية في النسيج الإنتاجي، فقد أصبحت القوة الدافعة لأي اقتصاد، وخلق فرص العمل، والنمو الاقتصادي، وتحفيز الابتكار، وبالتالي تساعد على تعزيز القدرة التنافسية.

ويظل مفهوم المؤسسات المصغرة مفهوماً غامضاً تختلف تعريفاته. ونتيجة لذلك من أجل وضع تعريف مشترك يساهم في تحسين تماسك وفعالية سياسات دعم المؤسسات المصغرة في كل بلد.

### المطلب الأول: تمويل المؤسسات المصغرة

أولاً: تعريف المؤسسات المصغرة وأشكالها

#### 1. تعريف المؤسسات المصغرة

تعريف الشركات المصغرة عديدة، حيث لا يوجد تعريف واحد وعالمي. بل تختلف المعايير المستخدمة وفقاً للنصوص التشريعية أو التنظيمية التي تسلط الضوء على خطط المساعدة للمؤسسات المصغرة.

#### 2. مقاربات حول تعريف المؤسسات المصغرة

لوصف المؤسسات المصغرة وفقاً لمعاييرها، يتم الجمع بين مقاربتين. المقاربة الوصفية الكمية والمقاربة التحليلية النوعية؛ حيث تتلاءم هذه الأساليب مع التحليلات الكلاسيكية الجديدة للمؤسسة. في الواقع، هاتين المقاربتين منفصلتان ولكنهما متكاملتان. من ناحية أخرى، لا تؤثر المقاربة الأولى إلا على العناصر الأكثر وضوحاً للمؤسسة، وهو ما يعني عدم اختراق "الصندوق الأسود".

من ناحية أخرى، تأخذ المقاربة الثانية في الاعتبار علاقة المؤسسة ببيئتها، أي أنها تستند إلى مقاربة إدارية وتنظيمية للغاية. لذلك، فإن معايير هاتين المقاربتين لها نفس الطبيعة.

### أ. تعريف المؤسسات المصغرة وفق المقاربة الكمية

لأغراض إحصائية أو سياسات صناعية واقتصادية، حاولت الهيئات الحكومية والباحثون الاقتراب من المؤسسات المصغرة من الناحية الكمية من أجل عدها وتعريفها بطريقة تسهل تنفيذ سياسات ترويج المؤسسات.

المقاربة الكمية، وتسمى أيضاً الوصفية، تمنح امتيازاً لمعيار الحجم لتحديد المؤسسات المصغرة، وهي الأكثر استخداماً نظراً لسهولة تطبيقها وتوافر معاييرها، ولكن أيضاً لأنها تعتمد على تحليل يستند إلى مجموعة قابلة للقياس الكمي، وهذا لمعرفة:

- عدد المستخدمين؛
- رقم الأعمال (دج)؛
- رأس المال الاجتماعي

### أ-1. تعريف المؤسسات المصغرة حسب عدد العاملين

هذا هو المعيار الأكثر استخداماً في المقاربة الكمية، ومن الأساسي تحديد الفئة التي تقع فيها المؤسسة المصغرة، حيث يختلف هذا المعيار حسب الدولة وقطاع النشاط. فإذا أخذ هذا المعيار في الاعتبار يجعل من الممكن التمييز بين ثلاث فئات من الشركات<sup>1</sup>:

- المشروعات متناهية الصغر: لا توظف أي موظفين.
- المؤسسات الصغيرة جداً: تشمل من 01 إلى 09 موظفاً.
- الشركات الصغيرة: توظف من 10 إلى 49 موظفاً.
- الشركات المتوسطة لديها 50 إلى 250 موظفاً.

1- جيل بريسي وكريستيان كونكويت ، "اقتصاديات الأعمال" ، الطبعة السابعة ، تولوز ، باريس ، (2004)، ص 14.

## الجدول رقم 01: فئات المؤسسات المختلفة حسب عدد العاملين

المؤسسة	عدد الموظفين	رقم الأعمال (دينار جزائري)	مجموع الميزانية (دج)
المصغرة	من 1 الى 9	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون
الصغيرة	من 10 الى 49	من 20 الى 200 مليون	من 10 الى 100 مليون
المتوسطة	من 50 الى 249	من 200 مليون الى 2 مليار	من 100 الى 500 مليون

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 17 ،  
الفصل الدراسي الأول، 2010 ، ص 3.

غالبًا ما يتم الجمع بين عدد الموظفين والمعايير الكمية الأخرى اعتمادًا على البلد. في أوروبا مثلًا، يتم دمج هذا المعيار مع رقم الأعمال و / أو إجمالي الميزانية العمومية جنبًا إلى جنب مع الاستقلال المالي للشركة. في اليابان، يتم استخدام رأس المال أو المبلغ الإجمالي للاستثمار بالتزامن مع القوى العاملة لتحديد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ذات الاختلافات في العتبات وفقًا لقطاعات النشاط. أما في الولايات المتحدة، يختلف عدد الموظفين وفقًا لقطاعات النشاط كما هو الحال في كندا.

## أ-2. تعريف المؤسسات المصغرة حسب رقم الأعمال

قد يبدو رقم الأعمال وكأنه المعيار المالي الأساسي الوحيد الذي يعكس أهمية ووزن المؤسسة. للحصول على تعريف أكثر وضوحًا للمؤسسات المصغرة وفقًا لإدارة الأعمال الصغيرة، تعتبر أي مؤسسة لا تتجاوز الحدود.

يمكن رؤية الانتماء القطاعي في الجدول التالي:

### الجدول رقم 2: معايير إدارة الأعمال الصغيرة S.B.A.

مجموعة الصناعة	المعايير (حسب الصناعات)	فترات الحد
تجارة الجملة	عمال محجوزون	أقل من 100 مليون دولار
تجارة التجزئة	الحد الأقصى للإيرادات السنوية	من 20 الى 50 مليون دولار
البناء	الحد الأقصى للإيرادات السنوية	من 7 الى 17 مليون دولار
التصنيع	عمال محجوزون	من 500 الى 1500 مليون
النقل	الحد الأقصى للإيرادات السنوية	من 1 الى 25 مليون دولار
الاستخراج	الحد الأقصى للإيرادات السنوية	أقل من 500 مليون دولار
الزراعة	الحد الأقصى للإيرادات السنوية	من 0.5 الى 9 مليون دولار
الخدمات	الحد الأقصى للإيرادات السنوية أو عمال محجوزون	من 500 الى 1500 مليون

المصدر: ووتر وولجي روبرت ؛ " مشروع بشري " ؛ طبعة: 02؛ باريس بروكسل ، 1998 ، ص 2

لا يمكن للمرء أن يتجاهل الفائدة التي يقدمها رقم الأعمال الذي يعكس الأهمية النسبية للمؤسسة، لاسيما عندما يتم دمجها مع القوى العاملة المستخدمة. ومع ذلك، يمكن أن يختلف رقم الأعمال بشكل كبير وفقاً للفروع الصناعية في النمو، أو مع سوق كبير مقارنة بتلك التي لديها سوق ضيق. علاوة على ذلك، يمكن التلاعب به لأسباب ضريبية.

ومع ذلك، فإن النظر في معيار الدوران له عيوب. من عيوبه الخضوع للتقلبات النقدية (التضخم)<sup>1</sup>، بالاعتماد على دورة حياة المنتج، وأخيراً، يتأثر بقطاع النشاط وكثافة رأس المال.

### أ-3. معايير كمية أخرى

حاولت المحاولات الهادفة إلى مزيد من الدقة في تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة إدخال معايير كمية أخرى. من بين هذه الأخيرة، نجد، إما بمفردها أو مجتمعة: إجمالي الميزانية العمومية، والقيمة المضافة (VA)، وصافي ربح الوحدة، ورأس المال المستثمر، وصافي الثروة، وحصة السوق<sup>2</sup>.

✓ إجمالي الميزانية العمومية: يعكس هذا المفهوم المالي قيمة المؤسسة المصغرة. على الرغم من أهمية هذه المعلمة التي يتبناها المنظرون كمعيار لتحديد المؤسسات المصغرة في الحالات المناسبة. يحدد بعض نقاط الضعف، لأن الهيكل العام للميزانية العمومية قد لا يتم تدقيقه فقط من قبل المؤسسة التي تحتفظ بالحسابات.

✓ رأس المال المستثمر: يمكن اعتباره المعيار الأكثر صلة وموثوقية، والذي يعكس وزن المؤسسة. يختلف هذا المعيار باختلاف المؤسسات المصغرة، وفي بعض الحالات، لا يمكن الوصول إليه إذا رفضت المؤسسة نشر قيمته.

إذا انتقلنا فقط نحو التعريف الكمي للمؤسسات المصغرة، فهذا لا يسمح لنا بفهم الأداء الداخلي لهذه الأخيرة. بالإضافة إلى عدد الموظفين ورقم الاعمال، كما أنه من المهم والضروري اختراق الصندوق الأسود وفقاً للمقاربة النوعية من أجل تحديد خصائص إدارة المؤسسات المصغرة بوضوح.

1- بوكورو الجيا، رسالة ماجستير في الاقتصاد (خيار إدارة الأعمال) "محاولة تحليل استراتيجيات الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة"، 2011، ص 17.

2 بوكورو الجيا، الرسالة نفسها، ص 18.

## ب. تعريف المؤسسات المصغرة حسب المقاربة النوعية

دفعت أوجه القصور في المقاربة الكمية الباحثين الإداريين إلى اختراق الصندوق الأسود للمؤسسة لتحديده بشكل أفضل. هذه المقاربة هي أكثر إدارة وتنظيمًا، فهي تربط المؤسسة وبيئتها. وهي تقوم على معايير وصفية واجتماعية واقتصادية وتحليلية ضرورية، بل وضرورية لتعريف المؤسسات المصغرة والتي تؤكد على العناصر المميزة التي تميز مؤسسة مصغرة الحجم.

عرف IGREPME لمؤسسة المصغرة بأنها "وحدة إنتاج أو توزيع ووحدة إدارة، تحت سلطة مدير مسؤول مسؤولية كاملة عن المؤسسة، والذي يكون غالبًا مالكا ويرتبط ارتباطًا مباشرًا بحياة المؤسسة"<sup>1</sup>.

بالنسبة إلى P.André Julien و Marchesnay.M ، فإن المؤسسات المصغرة هي "قبل كل شيء مؤسسة مستقلة قانونًا إن لم تكن مستقلة ماليًا ، وتعمل في القطاعات الأولية أو التصنيعية أو الخدماتية ، وغالبًا ما تقع مهام مسؤوليتها على عاتق شخص واحد ، إن لم يكن شخص واحد ، شخصان أو ثلاثة ، بصفة عامة المالكين الوحيدين لرأس المال"<sup>2</sup>.

يعتمد هذان التعريفان، مثل جميع التعريفات النوعية للمؤسسات المصغرة، على خصائص الأخيرة لتعريفها، ولكن بالنسبة للمقاربة الكمية، لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات المصغرة والمعايير المستخدمة متعددة. وفي هذا السياق سنحتفظ بأهمها وهي:

- البعد البشري وجودة إدارة المؤسسة.
- إستراتيجية الإدارة والأهداف.

1 Confédération générale des petites et moyennes entreprises (GREPME), définition permanente, services documentation, 1983, P.1. Cité par Robert. Wtterwulghe.Op.cit. p .15.

2 Julien.P.A, Marchesnay.M, « La petite entreprise : principes économiques et gestion », éd Vuibert, Paris, 1988, P56.

## ب.1. البعد البشري وجودة إدارة الشركة:

يعود العنصر الأساسي بثبات على الرغم من أنه وفقاً لقوى متنوعة:

يتعلق بالجانب الإنساني المرتبط بالمؤسسة، فالمؤسسات المصغرة هي "وحدة إنتاج أو توزيع، ووحدة توجيه وإدارة، تخضع لسلطة مدير مسؤول مسؤولية كاملة عن المؤسسة، والتي غالباً ما يمتلكها والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بحياة المؤسسة"<sup>1</sup>. كما أن رائد الأعمال موجود في كل مكان في هذه الأساليب الوصفية، ويعتبر دوره حاسماً في المؤسسات المصغرة.

وفقاً لهذا المعيار، فإن مدير ومالك المؤسسة المصغرة هما نفس الشخص الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن المؤسسة. في الواقع، يرتبط هذا البعد الإنساني بشخصية إدارة المؤسسات المصغرة وهو مهم جداً نظراً لأن المدير له دور دقيق للغاية وحاسم في هذا النوع من المؤسسات.

في مقارنته لظاهرة المؤسسات المصغرة، يصر تقرير BOLTON<sup>2</sup> أيضاً على العناصر المرتبطة بشخصية مدير المؤسسة المصغرة. وبالتالي، وفقاً لهذا التحليل، تتم إدارة المؤسسات المصغرة من قبل أصحابها بطريقة شخصية، وليس من خلال هيكل إداري رسمي. كما تتميز المؤسسات المصغرة بمخطط تنظيمي مسطح مقارنة بمخطط مؤسسة أكبر. هذا يعني أن المالكين أنفسهم يشاركون بنشاط في جميع جوانب إدارة المؤسسة، وأنه لا يوجد تفويض عام لسلطة اتخاذ القرار.

تعتمد هذه الفكرة في المقام الأول على الطبيعة الشخصية لجميع القرارات التي يجب اتخاذها في المؤسسة، وهذا لا يمنع صاحب المشروع من الاعتماد على المديرين التنفيذيين،

1- مراجعة "الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التنوع والخصوصية"، بقلم الدكتور ديباهي يمينا، كلية الاقتصاد والتجارة والإدارة، جامعة مستغانم، يونيو 2010، صفحة 482

2- ووتر وولجي روبرت؛ المرجع السابق، صفحة 26

ولكن الأخير ليس سوى سلسلة نقل بسيطة في خط صنع القرار، يمارسون القليل من سلطة اتخاذ القرار في أي من الوظائف الرئيسية للتسيير.

## ب.2. استراتيجيات الإدارة وأهدافها

استراتيجيات وأهداف الاتجاه هي معايير نوعية أخرى تجعل من الممكن تحديد واقع المؤسسات المصغرة، من وجهة نظر استراتيجية، تعتبر مؤسسة مصغرة الحجم أي مؤسسة تكون استراتيجيتها بديهية (معروفة ومسلم بها) وقليلة الطابع الرسمي. لذلك فإن صاحب المشروع لا يستدعي إلا خبرته الخاصة وحده عند اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وفيما يتعلق بأهداف الإدارة، تعتبر المؤسسات المصغرة فقط الوحدات التي تتمثل أهدافها في الربحية واستقلالية الإدارة، وهو ما يترجم رفض النمو واللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي في هذه الوحدات الاقتصادية.

في تحليل موجز للتعريفات النوعية، سنستنتج أن جميع جوانب المؤسسة المصغرة تعتمد على حقيقة أساسية: إضفاء الطابع الشخصي على السلطة من خلال الإدارة الشخصية واستقلالية اتخاذ القرار.

## ج. تعريف المؤسسات المصغرة في بعض دول العالم

تثير المؤسسات المصغرة اهتمامًا متزايدًا بين جميع الأطراف الفاعلة في الحياة الاقتصادية، وقد تم الاعتراف الآن بدورها الاقتصادي ومساهمتها في النمو، حيث يتفق جميع الفاعلين في الحياة الاقتصادية اليوم على أن المؤسسات المصغرة تعتبر تحديًا تنافسيًا كبيرًا، نظرًا لمرونتها الكبيرة وقدرتها على التكيف مع التغيير ومشاركتها الديناميكية في مجالات الابتكار وخلق فرص العمل.

في حالة عدم وجود تعريف عالمي، يتم تعريف المؤسسات المصغرة بطريقة متشابهة إلى حد ما في كل بلد. حيث تطرح مشكلة على مستوى تعريفها، فهي لا تملك نفس الهوية

في كل مكان في العالم. وهذا يغير المعايير من قطب إلى آخر ومن اقتصاد إلى آخر. وبالتالي، يختلف تعريفها في اليابان عن تعريفها في فرنسا، وتلك الخاصة بالدول المتقدمة ليست هي نفسها في البلدان النامية، وبالتالي فإن المؤسسات المصغرة ليس لديها تعريف عالمي.

#### د. تعريف المؤسسات المصغرة في البلدان المتقدمة

لتعريف المؤسسات المصغرة في البلدان المتقدمة، تختلف المعايير المستخدمة.

وهذا يعكس تعددية الأهداف التي يتعين تحقيقها، مع مراعاة الخصائص الوطنية، لا سيما من الناحية الديموغرافية والمالية والاقتصادية. ومع ذلك، يظل المعيار الشائع الاستخدام هو عدد الموظفين في وحدة الإنتاج. لقد اخترنا التعريفات الرسمية الأكثر إثارة للاهتمام والمعروفة، وهي: تعريف الاتحاد الأوروبي واليابان والولايات المتحدة.

#### ✓ التعريف المعتمد من قبل الاتحاد الأوروبي

بسبب الاختلافات في السياسات الاقتصادية لدول الاتحاد الأوروبي والتعريفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قررت المفوضية الأوروبية، في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وضع تعريف أوروبي للمؤسسات المصغرة. وفي 6 ماي 2003، أعدت المفوضية مسودة توصية نشرت في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي (انظر الجدول 03)، بخصوص تعريف هذه الفئة من التعهدات. التعريف على النحو التالي: 'فئة المؤسسات متناهية الصغر الحجم تتكون من المؤسسات التي توظف أقل من 250 شخصاً والتي لا يتجاوز حجم مبيعاتها 50 مليون يورو، أو التي لا يتجاوز إجمالي ميزانيتها السنوية 43 مليون يورو<sup>1</sup>، دخل هذا التعريف حيز التنفيذ<sup>2</sup> في 1 جانفي 2005. والغرض منه هو

1- المادة 2 من التوصية EC / 361/2003 الصادرة عن المفوضية الأوروبية بتاريخ 6 مايو 2003 ، الجريدة الرسمية L124 بتاريخ 20 مايو 2003، العنوان 1.

2- المادة 3 من التوصية EC / 261/2003 المتعلقة بتعريف الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي رقم 1422 (2003) C بتاريخ 20/05/2003.

وضع إطار واضح حول تعريف المؤسسات المصغرة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

أخذت المفوضية الأوروبية في الاعتبار المعايير الكمية (القوى العاملة، رقم الأعمال و أو الميزانية العمومية الإجمالية) والاستقلال المالي للمؤسسة. كما ميزت المفوضية الأوروبية ثلاث (03) فئات من المؤسسات المصغرة؛ المشاريع الصغيرة؛ والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

**الجدول رقم 03: تعريف المفوضية الأوروبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

التصنيفات	عدد الموظفين	رقم الاعمال السنوي بالأورو	مجموع الميزانية السنوية بالأورو	الاستقلالية
المؤسسة المصغرة	من 0 الى 9	أقل من 2 مليون	أقل من 2 مليون	25 % من رأس أو حقوق التصويت لشركة أخرى
المؤسسة الصغيرة	من 10 الى 49	أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون	
المؤسسة المتوسطة	من 50 الى 500	أقل من 43 مليون	أقل من 43 مليون	

المصدر: المادة 3 من التوصية الأوروبية EC / 261/2003

### ✓ تعريف المؤسسات المصغرة في الولايات المتحدة

تُعرّف "إدارة الأعمال الصغيرة"<sup>1</sup> في الولايات المتحدة المؤسسات المصغرة بأنها مؤسسة مستقلة ليست مهيمنة في قطاع من الأنشطة. والتي تقوم على ثلاثة معايير نوعية لتعريف المؤسسة المصغرة، وقد حددت عتبات المعايير الكمية في جدول معياري يجمع القطاعات والقطاعات الفرعية وجميع الأنشطة الاقتصادية.

1- قانون الأعمال الصغيرة (1953)

وفقاً لـ SBA، يجب أن تستوفي المؤسسة هذه المعايير الثلاثة<sup>1</sup> حتى يتم اعتبارها مؤسسة المصغرة الحجم:

- عمل هادف للربح من أي هيكل قانوني؛
- يجب أن تكون مملوكة ومدارة بشكل مستقل؛
- ألا تكون مهيمنة على المستوى الوطني في مجالها؛
- يجب أن تكون موجودة فعلياً وتعمل في الولايات المتحدة أو أقاليمها؛

لقد لخصنا في الجدول أدناه، عتبة المعايير للقطاعات الرئيسية للنشاط

الجدول رقم 04: عتبات المعايير الكمية لاتفاقية الاستعداد الائتماني (SBA)

معايير أخرى	عدد المستخدمين	رقم الاعمال (دولار)	قطاعات النشاط
		من 0.75 الى 17 مليون حسب القطاعات الفرعية	الزراعة والغابات وصيد الأسماك
أقل من 4 ملايين ميغاواط / ساعة	أقل من 500	من 7 الى 12.5 مليون لأنشطة معينة	التعدين واستغلال المحاجر واستخراج النفط والغاز
		من 7 الى 33.5 مليون	البناء
	من 500 الى 1500 حسب القطاعات الفرعية		التصنيع
	أقل من 100		تجارة الجملة
	أقل من 50 وأقل من 200 لأنشطة معينة	من 7 الى 35.5 مليون	تجارة التجزئة
	من 500 إلى 1500 لأنشطة معينة	من 7 الى 35.5 مليون	النقل
		من 7 الى 35.5 مليون	الفندقة والاطعام
أقل من 175 مليون في الأصول لأنشطة معينة		أقل من 7 مليون	المالية والتأمينات

المصدر: أسيد عزيز ، أطروحة الماجستير في الاقتصاد (خيار إدارة الأعمال): "تمويل الشركات

الصغيرة والمتوسطة: حالة الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة"، UMMTO، 2016 .

1 Site officiel de la Small Business Administration, SBA's definition of a Small Business, <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards>. Consulté le 06/06/2023.

## ✓ تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان

تمتلك اليابان قطاعاً نشطاً للغاية من المؤسسات المصغرة ، حيث نجح تكامله مع الشركات الكبيرة. وتكمن قوة المؤسسات المصغرة في اليابان في مرونتها ومرونة هيكلها وقدرتها على الجمع بين التكنولوجيات.

يعتمد تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان على القوة العاملة للشركة ورأس المال / الاستثمار، ويختلف هذان المعياران وفقاً لقطاعات النشاط كما هو موضح في الجدول أدناه.

## الجدول رقم 05: حدود تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان.

قطاع النشاط	عدد العمال	رأس المال (بن ياباني)
التصنيع	أقل من 300	أقل من 300 مليون
تجارة الجملة	أقل من 100	أقل من 100 مليون
تجارة التجزئة	أقل من 50	أقل من 50 مليون
الخدمات	أقل من 100	أقل من 50 مليون

المصدر: بريف فيجي، التصور الشخصي بالإشارة إلى استعراض "الشركات الصغيرة والمتوسطة" ، ركائز الاقتصاد الياباني" ، 14 كانون الأول (ديسمبر) 2010.

## هـ. تعريف المؤسسات المصغرة في البلدان النامية

كما أن المعايير التي تستخدمها البلدان النامية لتعريف المؤسسات المصغرة عديدة. ومع ذلك، فإن هذه البلدان تعطي الأولوية للتوظيف. ويفسر ذلك حرص هذه الدول على خلق فرص عمل وتقليص مشكلة البطالة.

في الواقع، لا يتجاوز الحد الأقصى المطلوب في البلدان النامية 199 عاملاً، بينما في البلدان الصناعية حيث يوجد نقص في القوى العاملة، يصل إلى 1500 عامل؛ من الناحية

المنطقية، يجب أن يحدث العكس، ويفسر ذلك ارتفاع مستوى التصنيع والتكنولوجيا في هذه البلدان وضعف رأس المال في البلدان النامية.

### ✓ تعريف الشركات المصغرة في الجزائر

في الجزائر، يتم توفير المعلومات الإحصائية عن الشركات المصغرة بأسماء مختلفة من قبل العديد من المنظمات والمؤسسات مثل وزارة الصناعة ووزارة التجارة وONS وCNRC وCNAS. هذا الوضع لا يسهل البحث في هذا المجال تقدم أحدث نسخة من قانون الشركات المصغرة في عام 2017 إرشادات رسمية حول العديد من الجوانب ذات الصلة المتعلقة بسياسة دعم الشركات المصغرة<sup>1</sup>. ومن بين هذه المؤشرات نجد التعريف الرسمي المنقح للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. تُعرف هذه الكيانات التجارية- بغض النظر عن وضعها القانوني- بأنها منتجة للسلع والخدمات.

ترد معايير تعريف الشركات المصغرة بالتفصيل في الجدول الموالي

### الجدول رقم 06: حدود تعريف المؤسسات المصغرة في اليابان

المعايير	المؤسسات المصغرة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
معييار العمالة	من 1 الى 9 عمال	من 10 الى 49 عامل	من 50 الى 250 عامل
المعييار المالي	رقم الاعمال السنوي أقل من 40 مليون (دج)	رقم الاعمال السنوي أقل من 400 مليون (دج)	رقم الاعمال السنوي أقل 4 مليار (دج)
معييار الاستقلالية	يجب ألا تزيد نسبة ملكية الشركات المصغرة عن 25% من قبل شركة أخرى		

المصدر: مأخوذ من قانون الشركات الصغيرة والمتوسطة 17-02 المنشور في الجريدة الرسمية

2017، عدد 02.

1- عبدو أحمد، بويعقوب أيوب، وخرباشي هيثم. (2013). زيادة الأعمال في الجزائر 2011، المرصد العالمي لزيادة الأعمال (GEM) ألمانيا، الجزائر 2013، ص ص ، 59 - 60.

## ✓ تعريف المؤسسات المصغرة في تونس

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات المصغرة في تونس، بل تختلف المعايير المستخدمة وفقاً للنصوص التشريعية أو التنظيمية التي تحدد خطط المساعدة لإدارة الشركات المصغرة. يمكننا بعد ذلك الاحتفاظ ببعض التعريفات، كل منها يشير إلى جانب:

- المشاريع المصغرة التي لا تتجاوز كلفتها الاستثمارية 50.000 دينار تونسي أي ما يعادل 35700 دولار (مرسوم 94-814)<sup>1</sup>.
- الشركات المصغرة في القطاع الثالث هي تلك التي تبلغ كلفتها الاستثمارية الإجمالية 3 ملايين دينار تونسي (2.1 مليون دولار)..

## ثانياً: خصائص المؤسسات المصغرة في الجزائر

وفقاً لدراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004)<sup>2</sup> حول المؤسسات المصغرة ، يمكن تلخيص خصائص الشركات المصغرة في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية في النقاط التالية:

- ضعف قدرة أصحاب المؤسسات المصغرة على إسماع أصواتهم أثناء صياغة العمل الحكومي وغياب مؤتمر مؤسسي بين القطاعين العام والخاص؛
- عدم وجود تشريعات مناسبة بشأن حقوق الملكية وحلول لإنفاذها، مما يعرض الوصول إلى الائتمان وخاصة بالنسبة للنساء؛
- وجود أضرار غير مواتية للمبادرة الخاصة، والابتعاد وعدم اليقين المتبادل بين القطاعين العام والخاص؛
- هيمنة ما يسمى بالمؤسسات العامة الوطنية في القطاعات الاستراتيجية، وهيمنة القطاع العام على تعزيز الصادرات والاستثمارات؛

1- Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur ; 1999.

2 - مجلة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حول ملفات DAC للتنمية، العدد 01، 2019.

- عدم كفاية المعلومات الاقتصادية والبيانات الإحصائية المجمعة والمحيطة عن المؤسسات المصغرة والمؤسسات الداعمة؛
- وجود عدد كبير من مؤسسات القيمة المضافة في نسيج المؤسسات المصغرة والأهمية الكبيرة للقطاع غير الرسمي في النشاط الاقتصادي.»
- اليوم، تتمتع المؤسسات الجزائرية المصغرة بخصائص غير متجانسة، وتختلف من قطاع نشاط إلى آخر حسب حجم المؤسسة ومنطقة التأسيس. بشكل عام، يمكننا القول إن المؤسسات المصغرة في الجزائر تتميز - بالإضافة إلى نظيراتها في البلدان النامية المذكورة أعلاه - بالخصائص التالية:

- هيكل مالي هش بشكل عام، وأولوية رأس المال الودي (العائلي)؛
- تركيز نسبي في قطاعات إنتاج السلع والخدمات الاستهلاكية؛
- تفضيل المشروعات متناهية الصغر (96.15% من المؤسسات المصغرة في الجزائر (2009) تنتمي إلى فئة المؤسسات المصغرة الحجم التي تضم أقل من 10 عمال)؛
- غالبا ما يكون القرار والمؤهلات المهنية لمديري المؤسسات المصغرة غير مبررة (ضعف القدرات الإدارية)؛
- نقص الدعم الفني.

### 1. دور وأهمية المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الجزائري

- تتمتع المؤسسات المصغرة بالعديد من الأصول التي لا تقدر بثمن، حيث تعتبر بمثابة صمام الضمان الاقتصادي والاجتماعي لمختلف البلدان في العالم، سواء كانت متقدمة أو نامية. ثبت أن مكانهم مهم للغاية لأنه يعتبر محرك التطور والنمو.

## 1-1. الدور الاقتصادي

تلعب المؤسسات المصغرة دوراً أساسياً، لذا سيكون لنجاحها تأثير مباشر على اقتصاد الدولة لأنها ناقل لخلق فرص العمل والقيمة المضافة والنمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

## ✓ خلق فرص عمل والنمو الاقتصادي

تظهر الأبحاث الحديثة حول مساهمة المؤسسات ذات الأحجام المختلفة في نمو العمالة أن المؤسسات الصغيرة تولد نسبة كبيرة من الوظائف الجديدة طويلة الأجل. كما تعد هاته المؤسسات بعددها الكبير للغاية مصدراً للتوظيف في جميع البلدان وتشغل في المتوسط ثلثي إجمالي العمالة.

وهاته المؤسسات تشكل في الواقع مصدراً للتوظيف تفضله السلطات العامة بوسائل مختلفة، وهم يمثلون حتى الآن ما يقرب من نصف إجمالي العمالة مدفوعة الأجر، والتوقعات المعبر عنها في أماكنهم تتناسب مع إجراءات السياسة العامة الموجهة إليهم.

فيما يتعلق بخلق فرص العمل، من المفيد أن نتذكر أن المؤسسات المصغرة لديها ميزة كبيرة، حيث تستخدم فرص العمل التي توفرها هذه المؤسسات رأس مال أقل نسبياً من تلك التي توفرها المؤسسات الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تكون الشركات المصغرة منتشرة عبر الإقليم أكثر من الشركات الكبيرة. ومع ذلك، فإن صحة وعالمية هذه المقترحات تستند إلى افتراضات تتعلق بطبيعة الوظائف التي تم إنشاؤها على هذا النحو، وإنتاجية العوامل والأجور الموزعة.

1- SI LAKHAL K., KORICHI Y., GABOUSSA A. : « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », Revue de la performance des entreprises Algériennes N° 04/2013, 2013, P35.

## ✓ خلق القيمة المضافة:

تقاس القيمة المضافة بالفوارق بين المبيعات ومشتريات البضائع، حيث في سنة 2015 مثلا بلغت القيمة المضافة للقطاع العام 617.4 مليار دينار، والتي تمثل 53.5 % من الإجمالي، بينما القطاع الخاص 1178 مليار دينار أي 46.5 % من المجموع الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المؤسسات المصغرة في تكوين الثروة في كل من الاقتصاديات المتقدمة والنامية، هذه المساهمة أكبر بكثير في البلدان المتقدمة وأقل في البلدان النامية.

## ✓ توزيع الدخل

تغطي القيمة المضافة التي أنشأتها كل مؤسسة المصغرة الحجم جميع المكافآت مقابل الخدمات المقدمة أثناء عملية الإنتاج وعمل الإدارات، وستدعم القيمة المضافة:

✓ مكافآت الخدمات، والقوى العاملة، ورأس المال، والموارد المالية<sup>1</sup>

✓ المساهمة في سير عمل الإدارات على وجه الخصوص من خلال دفع رواتب الموظفين.

لذلك، من المحدد أن المؤسسة - مهما كان حجمها - من خلال خلق قيمة مضافة وإعادة توزيع هذا الفائض بأشكاله المختلفة على وكلاء آخرين، تؤدي دوراً أساسياً في نشاط بلد ما، يجب أيضاً الإشارة إلى أن وظائفها ذات طبيعة اقتصادية بحتة، وليست هي الوحيدة التي تنسب إلى هذه الفئة من المؤسسات أكثر فأكثر، ولأهميتها في المجتمعات الحديثة.

## 2. تكوين قطاع المؤسسات المصغرة وتطورها

هناك العديد من المنظمات والهيئات التي أنشئت لمرافقة المؤسسات المصغرة حتى تؤدي الغرض المنوط بها

1 - سامية غربي، "الشركات الصغيرة والمتوسطة / الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" 2011، ص 05

أ. المنظمات والمؤسسات المتخصصة في دعم وتشجيع الشركات المصغرة  
من بين المؤسسات والمنظمات نجد:

### أ-1. الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة 1994 (CNAC)

يستهدف الصندوق العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 55 سنة، والذين يستثمرون في الأنشطة الصناعية و / أو الخدمات باستثناء إعادة البيع كما هو، ويتوافق الصندوق أيضاً مع المهام التالية:

✓ يقدم ائتمانياً بدون فوائد يتراوح بين 2 و 100 مليون سنتيم.

✓ الدعم الشخصي لقادة المشروع.

✓ يمنح حق الاستحواذ على العقارات المنفذة في إطار إنشاء النشاط.

✓ تطبيق النسبة المخفضة البالغة 5 % من حيث الرسوم الجمركية على السلع الرأسمالية المستخدمة في تحقيق الاستثمار.

### أ-2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) (المعروفة الآن باسم: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)

هي منظمة تستهدف العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 35-40 لخلق وظائف خاصة بهم وتنفيذ مشاريعهم المهنية وفقاً لمؤهلاتهم، وبالتعاون الدقيق مع البنوك العامة.

### أ-3. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI)

أنشئت في سنة 2001، وهي مسؤولة عن تطوير واستمرار الاستثمارات في الجزائر، وكذا لرعاية وتوجيه الاستثمارات الوطنية والدولية، وهدفها هو تسهيل أساليب إنشاء الأعمال التجارية.

#### أ-4. الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة (ANGEM)

تم إنشاء الوكالة في سنة 2004، وهي تمثل أداة أخرى في مكافحة البطالة والهشاشة الاجتماعية التي تهدف إلى دعم تنمية القدرات الفردية للمواطنين، وقد وقعت ANGEM اتفاقيات مع البنوك العامة. إلى جانب هذه الهيئات هناك أيضاً العديد من الهياكل والأدوات الأخرى:

✓ صندوق ضمان القروض للمؤسسات المصغرة.

✓ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات المصغرة.

✓ صندوق ضمان الائتمان الاستثماري للمنشآت المصغرة.

ثالثاً: طريقة تمويل المؤسسات المصغرة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية- ANADE

منذ جانفي 2021، قدمت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) ثلاث طرق للتمويل بسقف استثماري قدره 10.000.000 دينار جزائري<sup>1</sup>:

#### ▪ التمويل الذاتي

- يساهم المستثمر بنسبة 100% من مبلغ الاستثمار

#### ▪ التمويل الثنائي (PROMOTEUR ET ANADE)

وكالة ANADE	المستثمر (Promoteurs)
50 %	50 %

1 - Document de l'ANADE, « Présentation du dispositif ANADE ».

## التمويل الثلاثي (ANADE، البنك والمستثمر)

- إذا كان المستثمر موظفًا:

البنك	وكالة ANADE	المستثمر (Promoteurs)
70 %	15 %	15 %

- إذا كان المستثمر شخصًا عاطلاً عن العمل أو طالبًا:

البنك	وكالة ANADE	المستثمر
70 %	25 %	05 %

## ب-4. الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC)

الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة الذي أنشئ سنة 1994 تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، كجزء من مكافحة البطالة والهشاشة، تم تحويل CNAC الذي تم إنشاؤه في البداية لرعاية العاطلين عن العمل الذين أصبحوا زائدين عن العمل من قبل الشركات العامة، في سنة 2004 إلى آلية تعمل على دعم العاطلين عن العمل من خلال المشاريع الاستثمارية<sup>1</sup>.

هذا النظام مخصص للأشخاص العاطلين عن العمل الذين يستوفون شروط العمر بين 30 و 50 سنة، ولا سيما للأشخاص الذين فقدوا وظائفهم والمسجلين في وكالة التوظيف الوطنية (ANEM) لمدة 6 أشهر على الأقل<sup>2</sup>:

- حاصل على دبلوم أو شهادة مهنية تتعلق بالنشاط المخطط له؛

1 AKNINE SQUIDI R. ET FERFRA Y., « Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises », Revue des sciences économiques et de gestion, N°14, 2014, p71-72.

2 أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.cnac.dz> consulté le 2023/06/08

- لديهم القدرة المالية للمساهمة في تمويل مشروعهم.
- لم يستقد بالفعل من إجراء معونة الدولة لإنشاء نشاط ANADE، ANGEM، ANDI، إلخ.

إذا، لدى CNAC ثلاث مهام، تعويض البطالة للموظفين الذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية، وتنفيذ تدابير فعالة للمساعدة في البحث عن وظيفة أو إعادة التدريب، بالإضافة إلى تمويل أنشطة الإنشاء من قبل الباحثين عن عمل.

### ✓ المساعدات الممنوحة

مبلغ الاستثمار ثابت عند عشرة (10) ملايين دج، ونمط التمويل ثلاثي ويأتي على مستويين<sup>1</sup>:

➤ عتبة الاستثمار أقل من أو يساوي خمسة (05) مليون دينار:

- مساهمة الشخص 1%؛
- قرض CNAC بنسبة 29% بدون فوائد (قرض بدون فائدة PNR)
- قرض بنكي 70% كحد أقصى.

➤ عتبة استثمار أكبر من خمسة (05) ملايين دينار وأقل من أو يساوي عشرة (10) ملايين دينار:

- مساهمة شخصية 2%.
- قرض CNAC بنسبة 28% بدون فوائد (قرض بدون فائدة PNR)
- قرض بنكي 70% كحد أقصى.

### ب-5. الوكالة الوطنية لإدارة القروض الصغيرة (ANGEM)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لإدارة القروض المصغرة "ANGEM" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 الصادر في 22 جانفي 2004. الوكالة لديها هيكل يسمى "صندوق

1 أنظر الموقع الإلكتروني <https://www.cnac.dz> consulté le 2023/06/08

الضمان المتبادل للقروض الصغيرة، وتتمثل مهمته في ضمان القروض الصغيرة الممنوحة من البنوك والمؤسسات المالية الأعضاء في الصندوق، للمروجين الذين حصلوا على مساعدة من الوكالة<sup>1</sup>.

كذلك، ومن أجل تنفيذ المهام الموكلة إليها، فقد تبنت الوكالة نموذجًا تنظيميًا لا مركزيًا: 49 وكالة ولائية تغطي كامل أراضي الدولة، مدعومة بوحدة دعم على مستوى كل دائرة. يتم تمثيل صندوق ضمان F.G.M.C على مستوى كل وكالة من قبل مسؤول تنفيذي مسؤول عن الدراسات.

### الأهداف العامة لـ ANGEM هي:

- تشجيع العمل الحر والعمل في المنزل والحرف اليدوية، ولا سيما بين النساء، من أجل مكافحة البطالة وعدم الاستقرار في المناطق الحضرية والريفية؛
- توعية سكان الريف وتحقيق الاستقرار في مناطقهم الأصلية من خلال ظهور الأنشطة الاقتصادية، وإنتاج السلع والخدمات، وتوليد الدخل؛
- تنمية روح ريادة الأعمال التي من شأنها أن تحل محل روح المساعدة، وبالتالي تساعد على الاندماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأفراد؛
- مساعدة وإرشاد ومرافقة المستفيدين في القيام بأنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بالتنظيم المالي لمبادراتهم.
- تدريب قادة المشاريع والمستفيدين من القروض الصغيرة على تقنيات إنشاء وإدارة الأنشطة المدرة للدخل.
- دعم تسويق منتجات القروض الصغيرة من خلال تنظيم معارض / معارض بيع.

الائتمان الصغير عبارة عن قرض يتم سداه في غضون 36 إلى 96 شهرًا (3 إلى 8 سنوات)، مما يسمح باقتناء معدات صغيرة ومواد أولية لبدء نشاط أو مؤسسة. كما إنه مخصص للمواطنين الذين ليس لديهم دخل أو من ذوي الدخل غير المستقر وغير المنتظم

1 أنظر الموقع الإلكتروني: www.angem.dz consulté le 2023/06/08.

وربات البيوت، ويهدف إلى التكامل الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين المستهدفين من خلال خلق أنشطة لإنتاج السلع والخدمات.

#### ▪ شروط الأهلية.

- ✓ بدون دخل أو دخل صغير غير مستقر وغير منتظم؛
- ✓ لديك إقامة ثابتة؛
- ✓ تمتلك الدراية أو مؤهل مثبت فيما يتعلق بالنشاط المخطط له؛
- ✓ لم تستفد من أي مساعدات أخرى لإنشاء الأنشطة؛
- ✓ حشد مساهمة شخصية بنسبة 1% من التكلفة الإجمالية للنشاط؛
- ✓ أن تبلغ من العمر 18 سنة أو أكثر.

#### ▪ أشكال التمويل

- تسمح ANGEM بصيغتي تمويل<sup>1</sup>:

**الصيغة 01:** قروض لشراء المواد الخام (Promoteur ANGEM) وهي قروض صغيرة غير مدفوعة تمنحها ANGEM مباشرة لشراء المواد الخام، لا تتجاوز 100.000 دج. الغرض منها هو تمويل هؤلاء أو أولئك الذين لديهم معدات وأدوات صغيرة ولكنهم يفتقرون إلى الموارد المالية لشراء المواد الخام للقيام بنشاط ما و / أو إعادة إطلاقه. ويرفع هذا المبلغ إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب العشر.

يمكن أن تصل فترة السداد إلى 36 شهرًا للقرض البالغ 100000 دينار جزائري، وتصل إلى 54 شهرًا للقرض البالغ 250 ألف دينار جزائري.

**الصيغة 02:** التمويل الثلاثي (ANGEM، البنك والمستثمر): الاعتمادات التي يمنحها البنك و ANGEM لإنشاء المؤسسة عن طريق شراء المعدات الصغيرة، والمواد الخام و دفع التكاليف اللازمة لبدء النشاط، الحد أقصى لمبلغ المشروع 1.000.000 دينار جزائري.

التمويل على النحو التالي:

1 أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.angem.dz/> consulté le 2023/06/08

✓ قرض بنكي بنسبة 70٪، مدعوم بنسبة 100٪؛

✓ قرض ANGEM بدون فائدة بنسبة 29٪؛

✓ مساهمة شخصية بنسبة 1٪.

## المطلب الثاني: مفهوم آليات الرقابة على الأداء

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى الأداء الوظيفي و من خلال التعرف على مفهومه وأنواعه و كيفية تقييم الأداء الوظيفي ومتطلبات وضع النظام لتقييم هذا الأداء وكذا مفهوم الرقابة الإدارية.

أولاً: ماهية الأداء

### 1. تعريف الأداء:

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي تسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ومن خلال ذلك يمكن تعريفه على أنه إنجاز العمل كما يجب أن تتجز وكما يمكننا إعطائه تعريف آخر على أنه الطريقة التي تتجز بها أعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا وذلك باستخدام أفضل الطرق و الاساليب<sup>1</sup>.

1 - الدكتور زرنوخ أحمد؛ الأداء في المنظمة؛ جامعة الجلفة؛ (ص:28-29)

## 1. أنواع الأداء:

يتطلب تصنيف الأداء و تحديد أنواعه إلى إختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الانواع، والمعايير التي قد تتم على أساسها تصنيف الاداء هي<sup>1</sup>:

## • معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الأرباح، النمو... إلخ.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد... إلخ، ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.
- **معيار الطبيعة:**

يتم تصنيف الأداء إلى اقتصاديات، إجتماعي، سياسي وتقني ... إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بإعتماد أداء دون الآخر لإعتبار التكامل بينهم، فمثلا لن يتحقق الأداء الإقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي .

1- ماجد إبراهيم شاهين؛ مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي و الولاء والثقة التنظيمية"دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"؛ اطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال كلية التجارة؛ الجامعة الإسلامية- بغزة؛ 2010؛(ص:44).

## • معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسطة وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

## ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة ، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم ، فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية ، حيث يرى الآخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، وعلى حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، يرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة<sup>1</sup>.

## ثالثا: متطلبات وضع نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية و مباشرة معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي، ويوجد هناك عدة شروط لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين وكما يشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي<sup>2</sup>:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقويم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس و التقييم وتشير الأهداف إلى الطرق و الأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف و الأعراف والمطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقويم هو تحفيز

1- مدحت محمد أبو ناصر؛ الأداء الإداري المتميز؛ طبعة 1؛ القاهرة؛ مصر؛ 2012؛ (ص:195).

2- مدحت محمد أبو ناصر ، المرجع السابق، (ص:124).

العاملين على بذل المزيد من الجهد وقد يكون استخدام التقويم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى أو تحفيزهم.

2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن صعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية.

3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها وتحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

4- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

## رابعاً: مفهوم الرقابة الإدارية

### 1. تعريف الرقابة الإدارية

قد قدم الخرشنة تعريف الرقابة الإدارية بأنها: "ذلك الجزء من نظام الرقابة الداخلية الذي يعني بالإجراءات الإدارية اللازمة لصياغة القرارات الإدارية وتحقيق الكفاءة الإدارية والإقتصادية، والاهتمام بتنفيذ السياسات الإدارية التي قد يكون لها علاقة بالشؤون الإدارية"

كما عرف النميان الرقابة على أداء الشرطة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة وجهد منظم يتم من خلالها ترجمة الخطط الأمنية الموضوعة إلى أعمال وأفعال لتحقيق أهداف الشرطة إلى معايير أداء، ومقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفاً ورصد أية انحرافات وتحديد

أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر من أجل تحقيق فاعلية جهاز الشرطة وكفايته<sup>1</sup>

ومن هنا نستخلص تعريف الرقابة الإدارية على أنها مفهوم إداري يعبر عن وظيفة أساسية موجهة نحو الهدف للإدارة في المنظمة؛ وبالإضافة إلى أن هذه الرقابة تضمنت وجود استخدام فعال وجيد للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

## 2. أهمية الرقابة الإدارية

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة، فهي الوظيفة التي تراقب الأداء و تأخذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة<sup>2</sup>.

وتتضح أهمية الرقابة في أنها بمثابة منظم الحرارة (الترموستات) الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة، فحينما تتحرف الحرارة في الداخل، يقوم الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك، حتى تعود الحرارة لمعدلها المطلوب.

والرقابة على الأداء عملية ضرورية وذات أهمية بالغة لاعتبارات عديدة أهمها:

- أن الأداء العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته و التأكد من أدائه وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية، ولتفادي أي خطأ وتصحيح الانحراف.
- تتمتع الإدارة بامتيازات وتمارس سلطات قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحرريات الآخرين، مما يستوجب ضرورة إخضاعها لرقابة فعالة لكي تبقى ضمن نطاق النظام، وتعمل لما فيه المصلحة العامة والخير العام، ولمنعها من التعسف والاستبداد.

1- أحمد كمال مصطفى الملاحي؛ دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية؛ أطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا؛ جامعة الأقصى؛ 2016م؛ (ص: 13).

2- الأطروحة نفسها (ص ص: 14:15).

إن استخدام نظام رقابة إداري فعال في منظمات الأعمال يؤدي حتماً إلى ضبط الأمور ودفعها نحو التوازن لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن النظر لأهمية الرقابة من خلال عدة اعتبارات، ومن أهمها:

- **تخفيض التكاليف:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها من الهدر والضياع.
- **تفويض السلطة:** حيث أن وجود نظام للرقابة يشجع الرؤساء على تفويض سلطاتهم بدون خوف من عدم القيام بالعمل المفوض كما يرغبون.
- **حسن التنفيذ وسير العمل:** أي أن العمل يتم وفقاً للوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- **عمليات الاتصال الداخلية والخارجية:** حيث أن نظام الرقابة يساعد على الاتصال والتنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.
- **علاقتها مع عناصر العمل الإدارية الأخرى:** حيث يتسق نظام الرقابة بالشمولية، بدءاً بالتنظيم ومكوناته، وانتهاءً بالمخرجات بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن الباحثين من ذكر أهمية أخرى للرقابة الإدارية من خلال عدة اعتبارات أهمها:

- التأكد من كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة
- الحفاظ على ممتلكات وأموال المنظمة
- التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة
- تساعد المنظمة على تطوير أنظمتها المالية الإدارية بما يحقق زيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها
- تساعد المنظمة على توفير المعلومات اللازمة لإعداد خططها المرحلية و الإستراتيجية

ومما سبق يرى الباحثون أن الرقابة في القطاع الأمني و الشرطي لها أهمية خاصة كون الأخطاء و الانحرافات التي تقع أو قد تحدث تتعلق بمصير الناس وحياتهم واستقرار معيشتهم.

### 3. أنواع الرقابة الإدارية

تنقسم الرقابة الإدارية إلى نوعين هما:

#### أ- الرقابة الداخلية (Internal Control)

هذا النوع من الرقابة يعني وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى الموظفين والموارد والممتلكات الداخلية، ويمكن أن يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة أحد الموظفين المتخصص أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهامها على نشاط وأداء العمال داخل المنظمة، وكما تعرف الرقابة الداخلية على أنها: "نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للمنظمة الإدارية مع تحديد الواجبات والمسؤوليات ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير الخاصة بالمنظمة الإدارية"، وتتميز الرقابة الداخلية بأنها رقابة مفترضة، لأنها تتم بقوة القانون ولو لم يوجد نص يسمح للقائد الإداري بذلك، كما أنها شاملة وتتمثل في رقابة القيادة التي يباشرها القادة على مرؤوسيه، وتعني رقابة شاملة للنشاط الإداري ككل من حيث التنظيم العام للمنظمة وناحية عملية التشغيل، ومدى مطابقة قرارات المنظمة الإدارية مع السياسات العامة للدولة ولا تتحقق فعالية الرقابة الداخلية في التنظيم الإداري إلا وفق الشروط التالية:

- ميدانية: حيث تمارس الرقابة الداخلية على الوثائق؛
- الاعتماد على الوثائق: أي يجب أن تكون هناك أدلة وبراهين تضم مختلف الوثائق الإدارية، والمستندات، والاوراق، والتقارير الإدارية.. الخ؛

- الإيداء بالنتائج: بمعنى ترد الرقابة الداخلية على كل الأعمال والأشياء الواقعة في دائرتها، وأن تقتصر على عينات منها يتم اختيارها بحث تكون ممثلة لغيرها؛
- الخصوصية: بحيث تكون منصبة على أحد جوانب أعمال الإدارة، القانونية أو المحاسبية، وهي التي تقتصر على مراقبتها عادة الأجهزة الرقابية المركزية المتخصصة.

### ب- الرقابة الخارجية (External Control)

وهي أداة لتقييم عمل المنظمة الإدارية، وفق اللوائح والقوانين الصادرة عن نظام الحكم، كما تعرف أيضا بأنها: "الوسيلة التي يستعين بها النظام السياسي الحاكم لتقدير وتقييم أداء وفعالية التنظيمات الإدارية المختلفة، حيث تقوم بالبحث عن مدى تطابق ومشروعية الاداء والنشاط الإداري للمنظمة مع السياسات العامة للدولة"

وهناك من يرى أن الرقابة الخارجية هي التي تمارس من خارج سلطة المنظمة، حيث تهتم أساسا بقانون النشاط الإداري وتناسبه مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة، لذلك تعتبر الرقابة الخارجية أقل فعالية من الرقابة الداخلية.

كما أنها تعني أيضا بالاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة الإدارية المعنية والخاضعة للرقابة، كما هو الحال في المراقبة المفروضة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الولايات والبلديات<sup>1</sup>.

1- عينة المسعودة؛ القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية؛ أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام؛ جامعة دالي إبراهيم-الجزائر-؛ 2009م-2010م؛ (ص ص: 61-62).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى دراسات سابقة حول موضوع المؤسسات المصغرة حيث كان صعب علينا تجميع عدد كبير من الدراسات القريبة من موضوعنا حيث قدمنا في هذا المبحث دراسات عربية و دراسات أجنبية و المقارنة بينهم و بين دراستنا الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى:

دراسة قدمها مغني ناصر، بعنوان " القرض كإستراتيجية خلق مناصب شغل الجزائر"، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 16/15 نوفمبر 2011

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: على أي مدى ساهمت إستراتيجية القرض المصغر في تفعيل سياسة التشغيل في الجزائر؟ وما هي التحديات و المعوقات التي تعرضها ؟

تهدف الدراسة إلى إبراز إستراتيجية القرض المصغر في الجزائر ودورها في تفعيل سوق العمل وكذا التحديات والمعوقات التي يواجهها التمويل المصغر، وهي عبارة عن دراسة ميدانية اعتمد فيها على الإحصائيات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض بالجزائر ANGEM. من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، إلى أن القرض المصغر قد ساهم في خلق مناصب شغل لكن ليس بالشكل المرجو منه، وذلك لعدة أسباب منها ما هو متعلق بالجانب التنظيمي العام للتمويل المصغر، ومنها ما يتعلق بالجهاز المشرف للقرض و آخر متعلق بالفئة المستهدفة.

## الدراسة الثانية:

دراسة قدمها كل من موسى بن منصور، توفيق براهيم شاوش، مقالة حول "دور التمويل الأصغر في محاربة الفقر في المناطق الريفية ضمن إطار المالية الإسلامية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج- الجزائر 2013.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: "ما هو دور صناعة التمويل الأصغر في الحد من البطالة بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة القرض المصغر في معالجة مشكلة الفقر في المناطق الريفية بالبلدان الإسلامية، والقضايا المتصلة بها ضمن إطار المالية الإسلامية، كما ركزت على أهم المعوقات لتمويل الريفي وسبل تجاوزها، لقد اعتمدت هذه الدراسة على إحصائيات عن مجموعة من الدول العربية ونسب الفقر فيها، وكيف تساهم القروض المصغرة في خفض هذه النسب، لتتوصل هذه الدراسة في الأخير إلى اقتراحات لتفعيل دور القروض المصغرة في الدول العربية لدعم وتنمية المقاولاتية فرع تبسة، أيضا الاختلاف من حيث الإطار الزمني للدراسة.

## الدراسة الثالثة:

دراسة قدمها كل من فوزي بوسدر، عبد الرحمان عبد القادر، "دور صناعة التمويل الأصغر في الحد من البطالة" دراسة دول المينا MENA، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحوكمة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، خلال الفترة 2011/16/15.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التمويل الأصغر و دوره في مكافحة الفقر والبطالة وتوفير مناصب عمل في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي دراسة إحصائية حيث

اعتمدت على تطور معدلات محفظة القروض و عدد المؤسسات التمويل المصغر، بالإضافة إلى معدلات البطالة، حيث انتهت الدراسة هذه بالتزايد الكبير لمؤسسات التمويل التي تقدم خدمات التمويل الأصغر لعملاءها الذين أثبتو جدارتهم و قدرتهم على استرداد هذه القروض من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة تساهم في التوظيف و النمو الاقتصاديات وزيادة النتائج.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة قامه بها محمد غانم مصطفى، " واقع التمويل الإسلامي في المؤسسات المصغرة وآفاق تطويره" في فلسطين دراسة تطبيقية على قطاع غزة -مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل-الجامعة الإسلامية فلسطين 2010م.

تتمحور هذه الدراسة حول الإشكالية التالية" ما هو واقع التمويل الأصغر في فلسطين وما هي آفاق تطويره"، كما تهدف إلى التعرف على واقع التمويل الأصغر الإسلامي في فلسطين وأهم المعوقات التي تحول دون انتشارها بما يتناسب مع حجم الطلب عليهم، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أسلوب المسح الشامل، لتتوصل هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أهمها ضرورة أن تعمل مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين على تطبيق التمويل الأصغر، كون انه يحظى بالأفضلية بين الأفراد مقارنة مع الأنواع التمويل الأخرى المتاحة في القطاع، خاصة التمويل الأصغر الإسلامي، وهذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام وتطوير بهذا النوع من التمويل الذي يتناسب والطلب عليه.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة قدمها فتحي رزت السوافيري " الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية " دراسة أجريت من قبل الدكتور فتحي رزت السوافيري أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية سنة 2020.

حيث إن دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمشروع من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتوفرة. حيث كانت إشكالية البحث: ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية؟

### وكانت نتائج الدراسة:

- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية؛
- تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية؛
- إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من شقين هما شق محاسبي و شق إداري؛
- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة الإدارية بالإضافة إلى أنها دعماً للمراجع الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المراجع الخارجي في تنفيذ عملية المراجعة؛
- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

### الدراسة السادسة:

دراسة قدمها مصباح محمد تحت عنوان " الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر " (الرقابة المالية والإدارية) دراسة نظرية، الدكتور مصباح محمد، لنيل شهادة الدكتور بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية، بقسنطينة.

اشكالية البحث تدور حول الدور الذي تلعبه الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من الناحية المالية والإدارية وهذا لمنع الانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها وهذا بناء على مجموعة من الآليات و الأساليب..

لقد إعتمدت عينة الدراسة على السجلات والوثائق المالية و القانونية للمؤسسات الاشتراكية وعلى التقارير بمختلف أنواعها وعلى الموازنة التقديرية والعمومية وعلى المذكرات وعلى الملاحظات الشخصية إعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد

العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى:

دراسة قدمها عدنان علي ، محمد عشان علم ، دور وأداء الإقراض الأصغر في باكستان ، ماجستير ، أطروحة في الأعمال الدولية ECTS 15 ، قسم الاقتصاد والمعلومات ، جامعة غرب الربيع 2010.

تهدف هذه الدراسة الى اظهار أداء قطاع التمويل الأصغر و تأثير القروض المصغرة على مختلف مستويات الفقر مستخدمة من أجل ذلك الأساليب الكمية و النوعية.

حيث توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القروض الصغيرة تساعد في التخفيف من حدث فئات مختلفة من الناس الفقراء وله آثار ايجابية على مستوى معيشتهم فهو يساعد على تحسين المداخل، أيضا إنشاء تلقائي لمشاريعهم الاصلية وهي أداة توظيف ذاتي للرجال والنساء لاحداث تغيير لدى ذوي الدخل المنخفض.

### الدراسة الثانية:

دراسة من فاعلية طه أحمد جمال الدين شيرين تمكين المرأة وتخفيف وطأة الفقر في برامج الائتمان الأصغر جامعة أجدر ، 2012 ، مذكرة رئيسية ، مصر ، القاهرة.

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في إبراز تأثير برامج القرض المصغر في التخفيف من حدث الفقر ودعم المرأة في القاهرة وتسلية الضوء على التجارب الناجحة من أجل الاستفادة منها، أيضا تقييم فعالية برامج القروض المصغرة في القاهرة-مصر.

## الدراسة الثالثة:

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه كلية الاقتصاد جامعة وينستون اكاديمي

ألين كوريل "دور الإقراض الصغير في دعم وتمويل" مشروع الحرف النسائية ؛  
قسم الاقتصاد، أكاديمية ونستون التركية، 2014.

تتمحور هذه الدراسة حول الاشكالية المطروحة " مامدى مساهمة القرض المصغر  
في توفير التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة الحرفية للمرأة " وهل ساهمت المؤسسة في  
دعم ومرافقة المشاريع الحرفية للمرأة ؟

فهذه الدراسة لها صلة بدراستنا من حيث الهدف، حيث أبرزت الدور الذي تلعبه  
القروض المصغرة في تمويل المشاريع الحرفية للمرأة، ومحاولة تقييم مساهمة القرض  
المصغر المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية لدعم و توفير مناصب الشغل  
للنساء وتختلف مع دراستنا من حيث اختيار المكاني و الزماني للدراسة.

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية

أولاً: مقارنة الدراسات العربية بدراستنا الحالية

## 1. مقارنة الدراسة الأولى بدراستنا الحالية

دراسة قدمها مغني ناصر، بعنوان " القرض كإستراتيجية خلق مناصب شغل في الجزائر "

تعتبر هذه الدراسة قريبة من دراستنا من حيث الهدف، حيث أبرزت هذه الدراسة الدور الذي  
تقدمه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في توفير مناصب الشغل وتفعيل سوق العمل  
في الجزائر، وتختلف مع دراستنا من حيث اختيار الاطار المكاني والزماني.

## 2. مقارنة الدراسة الثانية بدراستنا الحالية

دراسة قدمها كل من موسى بن منصور، توفيق براهيم شاوش، مقالة حول "التمويل الأصغر في محاربة الفقر في المناطق الريفية ضمنا إطار المالية الإسلامية"

تعتبر هذه الدراسة قريبة من دراستنا من حيث اهتمامها بدور القروض المصغرة، ويمكن الاختلاف من حيث العينة المدروسة حيث تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح دور التمويل الأصغر في محاربة الفقر، مناصب الشغل، أيضا من حيث عينة الدراسة، فقد اجريت هذه الدراسة على مجموعة من الدول العربية، اما دراستنا فتخصصت في الجزائر، و بالتحديد في الوكالة الوطنية لدعم التنمية المقاولاتية.

## 3. مقارنة الدراسة الثالثة بدراستنا الحالية

دراسة قدمها كل من فوزي بوسدر، عبد الرحمان عبد القادر، "دور صناعة التمويل الأصغر ف الحد من البطالة"

تعتبر هذه الدراسة قريبة من دراستنا حيث تناول دور التمويل المصغر في المساهمة في خلق مناصب الشغل، وهو بالضبط ما تهدف إليه دراستنا، كما تطرقت هذه الدراسة إلى التمويل المصغر في مكافحة الفقر وهذا ما لم نتطرق إليه في دراستنا.

## 4. مقارنة الدراسة الرابعة بدراستنا الحالية

دراسة قدمها محمد مصطفى غانم، "واقع التمويل الإسلامي في المؤسسات المصغرة و آفاق تطويره"

حيث تعد هذه الدراسة قريبة من دراستنا من حيث اهتمامها بالتمويل المصغر والمشاريع الصغيرة ودورها في تطوير البلد والقضاء على العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها تختلف مع دراستنا من حيث تركيزها على المعوقات أكثر، أيضا من حيث اختلاف العينة المدروسة وكذا الاختلاف المكاني والزمني.

## 5. مقارنة الدراسة الخامسة بدراستنا الحالية

دراسة قدمها فتحي رزت السوافيري "الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية"

لقد اهتمت هذه الدراسة باليات الرقابة على المؤسسات المصغرة المتوسطة الكبيرة حيث ركزت على مدى تأثير اليات الرقابة والمراجعة الداخلية على تحسين أداء ومردود المؤسسات، إلا أنها تختلف مع دراستنا من حيث اختلاف العينة المدروسة و كذا الاختلاف المكاني و الزماني.

## 6. مقارنة الدراسة السادسة بدراستنا الحالية

دراسة قدمها مصباح محمد تحت عنوان "الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر"

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي و تطرقنا نحن في دراستنا إلى طريقة تمويل المؤسسات المصغرة و آليات الرقابة على أدائها و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن بينما اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج التحليلي.

ثانيا: مقارنة الدراسات الأجنبية بدراستنا الحالية

## 1. مقارنة الدراسة الأولى بدراستنا الحالية

عدنان علي ، محمد عشان علام ، دور الإقراض الأصغر في باكستان

وتعتبر هذه الدراسة مشابهة مع دراستنا من حيث اهتمامها بالدور الذي تؤديه القروض وتمويل المؤسسات المصغرة التي بدورها تعالج عدة مشاكل كأبطالة والفقير ومدى تأثير الرقابة الادارية على تحقيق نتائج ايجابية تعود بتحقيق عوائد حتى من الجانب الاقتصادي للبلاد، إلا أنها تختلف مع دراستنا من حيث المكان والزمان والعينة في الدراسة.

## 2. مقارنة الدراسة الثانية بدراستنا الحالية

شيرين جمال الدين أحمد طه ، فعالية برامج الإقراض متناهي الصغر في التخفيف من حدة الفقر وتمكين المرأة بالقاهرة

ولقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى الأثر الايجابي للقروض المتناهية الصغر، كما توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أغلب المستفيدين من القروض المصغرة رجال بالرغم ان هذا النوع من التمويل يستهدف المشاريع النسوية بالدرجة الأولى، أما أوجه الاختلاف مع دراستنا من غير الاختلاف العينة والمكان والزمان فإن دراستنا أثبتت أن نسب التمويل بالنسبة للقطاع النسوي متفاوتة مقارنة مع الرجال وهي في تزايد مستمر تزامنا مع تنوع القطاعات التي سخرت للنساء والبياديين المختلفة التي تستطيع المرأة في هذا الوقت من الاستفادة منها.

## 3. مقارنة الدراسة الثالثة بدراستنا الحالية

ألين كوريل "دور الإقراض الصغير في دعم وتمويل" مشروع الحرف النسائية ؛ قسم الاقتصاد، اكااديمية ونستون التركية، 2014

فهذه الدراسة لها صلة بدراستنا من حيث الهدف، حيث أبرزت الدور الذي تلعبه القروض المصغرة في تمويل المشاريع الحرفية للمرأة، ومحاولة تقييم مساهمة القرض المقدم من طرف المؤسسة لدعم وتوفير مناصب الشغل للنساء و تختلف مع دراستنا من حيث اختيار المكاني و الزماني للدراسة.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، حاولنا إجراء مراجعة للأدبيات المتعلقة بمفهوم المؤسسة وبشكل أكثر دقة حول الشركات المصغرة. لأن هذا الأخير يعتبر عنصراً أساسياً في اقتصاد البلد.

لقد رأينا أن المؤسسات المصغرة الحجم ليس لها مفهوم عالمي، فهناك العديد من المفاهيم لهذه الفئة من الأعمال في جميع أنحاء العالم.

ومع ذلك، فإن الاهتمام بالمؤسسات المصغرة هو نفسه في جميع الاقتصاديات؛ إذ أن وزنهم في الاقتصاديات كبير، فهم يمثلون الحصة الأكبر من المؤسسات ويشاركون في خلق الثروة وفرص العمل.

تتميز المؤسسات المصغرة بقربها من الإدارة نظراً لصغر حجمها وبساطتها التنظيمية، كما يتميز تنظيم هذا النوع من المؤسسات بهيكل بسيط ونظام معلومات غير رسمي. أما بالنسبة لإدارتها، فهي تتمحور حول المالك-المدير الذي يشغل، جميع وظائف الشركة.

وتتسم المؤسسات المصغرة أيضاً بالهشاشة المالية بسبب نقص الموارد من مالكيها ومديريها؛ تتكون هذه الموارد غالباً من الأصول الشخصية أو العائلية للمالك، مما يؤدي هذا القصور إلى تشديد شروط وصول هذه المؤسسات إلى المصادر الخارجية وخاصة القروض المصرفية.

وكما تطرقنا في المبحث الثاني لدراسات السابقة عربية وأجنبية حيث كان صعب علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها إلا أن حاولنا تجميع أكبر عدد من الدراسات التي تخدم موضوعنا.

بما أننا تحدثنا عن عموميات المؤسسات المصغرة على وجه الخصوص، سنتحدث في الفصل التالي عن دراسة حالة لمستثمر على المستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية- ANADE- وكالة تبسة.



# الفصل الثاني

دراسة حالة لمستثمر على مستوى الوكالة  
الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تبسة-ANADE-



## تمهيد

لتشجيع إنشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر، ومساعدتها على مواجهة القيود التي تواجهها، ومن أجل احتياجات بقائها واستدامة البعض. لقد اتخذت السلطات العمومية، بصفتها الجهة المنظمة للاقتصاد، مجموعة من التدابير لصالح تعزيزها ونموها، ومن بينها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -ANADE- والتي سوف ندرسها في هذا الفصل.

لقد خصصنا هذا الفصل لعرضها بالتفصيل، أي الأهداف والمهام وتنظيمها. ثم سنتحدث عن مراحل إنشاء وتمويل الشركات بواسطة هذا الجهاز، أخيرا سنحاول استخدام الأسس الإحصائية المختلفة المتاحة لتسليط الضوء على النتائج الرئيسية لهذا النظام من حيث إنشاء وتمويل المؤسسات.



**المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - ANADE - تبسة****المطلب الأول: إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE:****أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE:**

نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE المسماة سابقا الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 . حيث نصت المادة الأولى على إنشاء الوكالة.

فهي هيئة عمومية ذات طابع خاص موضوعة تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة.

تتكفل الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء و توسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع و الخدمات قصد خلق الثروة و مناصب العمل، و تسعى إلى ترقية و نشر الفكر المقاولاتي، و تمنح إعانات مالية و امتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة.<sup>1</sup>

وقد مر هذا الجهاز بعدة تطورات أبرزها إعادة الهيكلة لسنة 2020 أين تم تغيير تسميتها من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية، وأصبحت الجهاز الوحيد المسؤول على تمويل المؤسسات المصغرة بعد توقيف تمويل هذا النوع من المؤسسات من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

و أهم ما يميز وكالة اناد أنها أعطت الحق لغير البطالين بالاستفادة من الامتيازات التي يقدمها الجهاز، وتم تمديد سن المستفيد إلى غاية 55 سنة و من اجل تأدية مهامها تتوفر الوكالة على:

✓ هياكل مركزية ( مديريات مركزية و مفتشية عامة).

✓ هياكل محلية ( وكالات محلية و فروع محلية).

1- وثائق داخلية للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

يوجد مقر المديرية العامة للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية على مستوى الجزائر العاصمة و يتفرع عنها 61 وكالة ولائية بالإضافة إلى فروع في كل الدوائر الكبرى على المستوى الوطني.

### 1. موارد الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية<sup>1</sup>

- ✓ تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.
- ✓ حاصل استثمار الأموال المحتملة.
- ✓ الهبات و الوصايا.
- ✓ المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيآت الوطنية و الدولية، بعد ترخيص من السلطات المعنية.
- ✓ كل حاصل آخر يرتبط بنشاطاتها.

### 2. نفقات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية<sup>2</sup>:

- ✓ نفقات التثبيت؛
- ✓ نفقات التسيير و الصيانة؛
- ✓ النفقات الضرورية المرتبطة بهدفها وإنجاز مهامها.

### 3. صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القرض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع:

صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القرض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع جهاز مكمل للوكالة تم إنشاؤه بغرض ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية للمؤسسات المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (التمويل الثلاثي فقط) ، ويشكل الصندوق ضمان إضافي للبنوك و لصالح الوكالة، إضافة إلى تفويض التأمين ضد كل المخاطر على كافة تجهيزات المؤسسة المصغرة المتحصل عليها لفائدة البنك من الدرجة الأولى، و لفائدة الوكالة من الدرجة الثانية.

1 - المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 16 .

2- المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 16 .

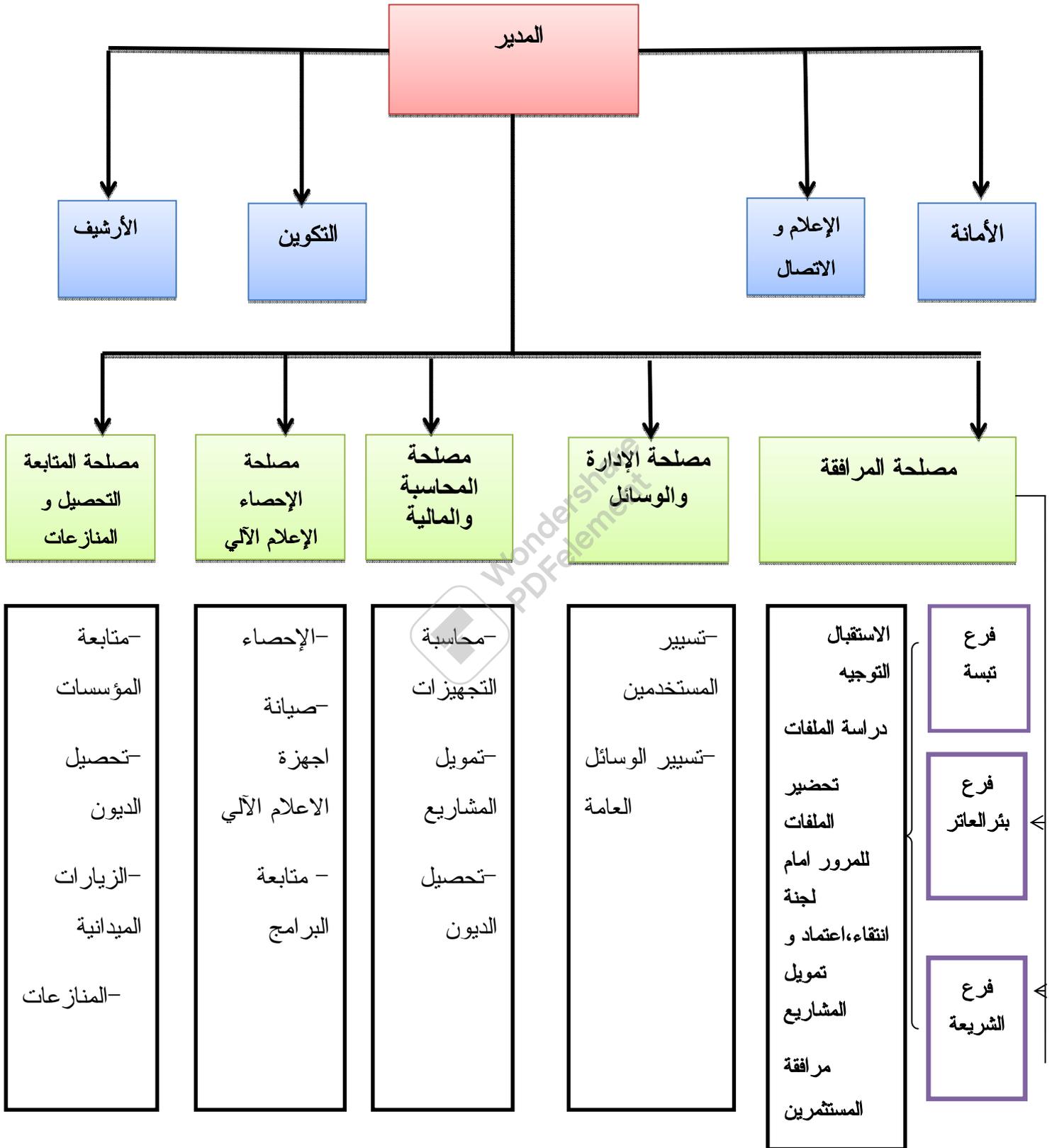
ويقوم الصندوق على مبدأ التضامن فيما بين المقترضين (المؤسسة المصغرة) والمقرضين (البنوك) ، حيث يكون الاشتراك في الصندوق أمر إجباري لكافة البنوك المشاركة في تمويل المؤسسات المصغرة المؤسسات المصغرة في حد ذاتها، ويتم دفع اشتراك المؤسسة المصغرة في الصندوق بعد الحصول على التمويل و قبل تسلم العتاد، ويحدد مبلغ الاشتراك على أساس مبلغ القرض البنكي ومدته.<sup>1</sup>

#### 4. الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - تبسة

يتم تسيير وكالة تبسة من طرف المدير الولائي و مجموعة من الموظفين موزعين على المهام المختلفة التي تبدأ بوضع الملف إلى غاية انشاء المؤسسة المصغرة، و هذا ما سوف نوضحه في المخطط التالي:

1- وثيقة داخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

## الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمصالح وكالة ANADE تبسة.



نلاحظ من الشكل السابق أن المدير الولائي يقع على رأس هرم الهيكل التنظيمي فهو الذي يقوم بجميع إجراءات التسيير داخليا، و محاولة التنسيق بين مختلف المصالح داخليا و مختلف الهيئات و المؤسسات الإدارية خارجيا.

تتخذ الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية إستراتيجيتها العامة من خلال مختلف الوكالات الولائية، و منها فرع ولاية تبسة ،الذي يعتمد على إستراتيجية مركزة على الدعم المالي و المعنوي لمنشئي المؤسسات المصغرة و ذلك وفق:

✓ تسهيل مهمة الشاب من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة وهذا بتضافر جهود مختلف مصالح الوكالة، و كذلك و ضع منشورات و مخططات تسهل التعرف على مختلف العمليات الإدارية التي يسلكها الشاب في سبيل التوصل لإنشاء مؤسسة مصغرة.

✓ تنظيم أيام إعلامية و دراسية تحسيسية تستهدف من خلالها الوكالة فئة اصحاب المشاريع ، لإنماء الروح المقاولاتية لديهم خاصة خريجي مراكز التكوين المهني والجامعات.

✓ تنظيم معارض محلية لترقية منتجات المؤسسات المصغرة و ربط العلاقات فيما بينها.

✓ إجراء دورات تكوينية للشباب المستفيد للرفع من قدراتهم التسييرية و تحكّمهم أكثر في إدارة مشاريعهم، و تعاملهم مع باقي الإدارات.

وإثر هذه الإستراتيجية المطبقة نجد أن فرع ولاية تبسة يعمل جاهدا لضمان تقديم أحسن خدمات و على أعلى المستويات لإنشاء أكبر عدد من المؤسسات المصغرة الفعالة التي نأمل أن تكون في المستقبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة.

## 5. المراحل المتبعة لإنشاء مؤسسة مصغرة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية:

ليتمكن الشباب أصحاب المشاريع من إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن يمروا عبر عدة مراحل، و نظرا لتعدد الإجراءات خلال كل مرحلة فإن وكالة ولاية تبسة و في سبيل تسهيل و توضيح هذه الإجراءات تضع تحت تصرف هؤلاء الشباب مخطط يشرح مختلف الخطوات الواجب إتباعها لإنشاء مؤسسة مصغرة وسوف يتم شرح هذه الخطوات كآتي:



الشكل رقم 02: مخطط مراحل عملية المرافقة للشباب المستثمر



ثانيا: إيداع ملف طلب إنشاء المؤسسة المصغرة لدى الفرع المحلي:

المرحلة الأولى: إيداع ملف طلب إنشاء المؤسسة المصغرة لدى الفرع المحلي.

يقوم الشاب المستثمر بإيداع ملف ذو شقين اداري و مالي، لدى فرع الوكالة الأقرب

لمحل أقامته و يتكون مما يلي:<sup>1</sup>

#### أ-الملف الإداري:

- ✓ طلب خطي للحصول على الامتيازات .
- ✓ شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية 12.
- ✓ صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية.
- ✓ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع .
- ✓ شهادة إقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.

#### ب-الملف المالي:

- ✓ الفواتير الشكلية للعتاد بكل الرسوم.
- ✓ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ✓ كشف التهيئة بكل الرسوم.
- ✓ دراسة تقنو اقتصادية ملحقة بالميزانيات و جداول حسابات النتائج التقديري

لمدة خمس سنوات<sup>2</sup>.

#### المرحلة الثانية: دراسة الملف

بعد تقديم الملف للمرافق يتم فحصه و دراسته من الجوانب التالية:

- ✓ طبيعة المشروع المقدم.
- ✓ موقع إقامة المشروع.
- ✓ الوقت الذي يتطلبه انطلاق المشروع.

1 منشورات داخلية لدى الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية.

2- المادة 09 من المرسوم التنفيذي 96-297، الجريدة الرسمية، المرجع السابق، ص: 218.

- ✓ طبيعة المساعدات المطلوبة.
- ✓ تأثير المشروع من الناحية الاقتصادية.
- ✓ تأثير المشروع على البيئة المحيطة.
- ✓ عدد مناصب العمل التي يوفرها المشروع.
- ✓ التعريف الدقيق للمنتوج، من حيث خصائصه.
- ✓ ظروف السوق، من حيث خصائص الطلب و العرض الحالي والمستقبلي .
- ✓ تسجيل صاحب المشروع من اجل متابعة دورة تكوينية حول كيفية إنشاء مؤسسة.
- ✓ إعداد صاحب المشروع من اجل عرض مشروعه أمام اللجنة المحلية لانتقاء اعتماد و تمويل مشاريع الاستثمارات.
- ✓ انعقاد أشغال اللجنة و تقديم صاحب المشروع أمامها لاعتماد مشروعه و تعيين البنك الممول
- ✓ إعداد وإمضاء شهادات التأهيل من طرف رؤساء الفروع المحلية و تسليمها للشباب المستثمر.

### المرحلة الثالثة: إيداع الملف على مستوى الوكالة البنكية

إعداد الملف و إيداعه على مستوى الوكالة البنكية الممولة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. و تمثل هذه الوكالات البنكية:<sup>1</sup>

- ✓ البنك الوطني الجزائري BNA.
- ✓ القرض الشعبي الجزائري CPA.
- ✓ البنك الخارجي الجزائري BEA.
- ✓ بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.
- ✓ بنك التنمية المحلية BDL .

1 - معلومات أفادنا بها مدير الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية تبسة .

### المرحلة الرابعة: دراسة الملف من طرف الوكالة البنكية

يتم دراسة الملف من طرف البنك و هذا من أجل منح قرض للمؤسسة المصغرة متوسط الأجل يمنح لمدة 05 سنوات، وفقا للشروط التقليدية المعمول بها في البنوك التجارية لمنح القروض حيث يتم من خلالها التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تمكنها من تسديد قيمة القرض في الآجال المحددة<sup>1</sup>.

و من أهم الشروط التي يطلبها البنك من صاحب المؤسسة المصغرة لمنح القروض:

✓ تحقيق المساهمة الشخصية.

✓ تسوية الوضعية الإدارية.

✓ تقديم ضمانات يتمثل في الاشتراك في صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار

القروض و الذي يقوم بتعويض البنك في حالة إعسار صاحب المؤسسة

المصغرة على تسديد ديونه في حدود 70% من الأصول و الفوائد الباقية

المستحقة للتسديد

✓ تأمين العتاد و الأدوات المختلفة الخاصة بتجهيز المؤسسة المصغرة و في حالة

تعرض أصول المؤسسة للأخطار فإن البنك يستفيد من مبلغ التعويض التي تسدده

شركة التأمين.

✓ الرهن الحيازي للأدوات و المعدات الخاصة بالتجهيز.

### المرحلة الخامسة: الموافقة البنكية

✓ تحصل صاحب المشروع على الموافقة البنكية و ايداعها على مستوى الفرع

المحلي .

✓ تسليم وثيقة تتضمن الملف الخاص بالإنشاء القانوني للمؤسسة الواجب تقديمه

1- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة اناد تبسة

## المرحلة السادسة: انشاء و تمويل المؤسسة المصغرة

- ✓ إعداد قرار منح الامتيازات لمرحلة الإنشاء ، اتفاقية القرض وكذا سندات لأمر
- ممضاة من طرف صاحب المشروع
- ✓ إعداد البطاقة التعريفية للمشروع.
- ✓ إعداد أمر بسحب الصك البنكي الخاص بصندوق ضمان أخطار القروض .
- ✓ تحويل القرض غير المكافئ من حساب الوكالة إلى حساب صاحب المشروع.
- ✓ تسليم نسخة من قرار منح الامتيازات لمرحلة الانشاء واتفاقية القرض غير المكافئ لصاحب المشروع.

## المرحلة السابعة:

- ✓ تسليم صاحب المشروع أوامر بسحب الشيكات الخاصة بدفع مستحقات صندوق ضمان اخطار القروض وكذا تقديم طلبية العتاد.
- ✓ عند اقتناء العتاد وقبل تسليم باقي مستحقات المورد يتم مرافقة صاحب المشروع عند تسلمه للعتاد برفقة المحضر القضائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة.

و من هنا يبدأ نشاط المؤسسة المصغرة أين تتدخل الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية لمرافقتها .

## 1-7- المراحل المتبعة لتوسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسة المصغرة الممولة :

إن المراحل المتبعة من طرف الشاب بهدف توسيع القدرة الإنتاجية لمؤسسته المصغرة تشبه و لحد كبير المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة المصغرة إلا أن الاختلاف بين متطلبات توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسة المصغرة و عملية إنشائها يكمن في محتوى الملف المطلوب و الذي يتضمن الشروط التالية :

- ✓ شهادة تسديد 70% من القرض البنكي و هذا بالنسبة للمستفيدين من صيغة التمويل الثلاثي.

✓ شهادة تسديد 70% من القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

✓ شهادة إثبات الوجود مسلمة من طرف مصالح الضرائب تبين ثلاث سنوات استغلال بالنسبة للمناطق العادية و ستة سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة مسجلين في النظام الجرافي.

✓ الثلاث ميزانيات الضريبية الأخيرة مصادق عليها من طرف مصالح الضرائب .

**المطلب الثاني : تقييم حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية على مستوى ولاية تبسة (2010\*2022)**

إن الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و رغم مرور سنوات من العمل الفعلي لها، إلى أنها استطاعة تحقيق نتائج معتبرة وفق الأهداف التي سطرته، و هذا ما سوف نلاحظه من خلال دراستنا .

**أولا: حصيلة نشاط وكالة اناد تبسة خلال الفترة 2010-2022 :**

كانت حصيلة الملفات المودعة و المؤهلة و كذا الحاصلة على التمويل في وكالة اند تبسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 و 2022 كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم 07: توزيع الملفات المودعة و المؤهلة بين الوكالة و البنوك<sup>1</sup>

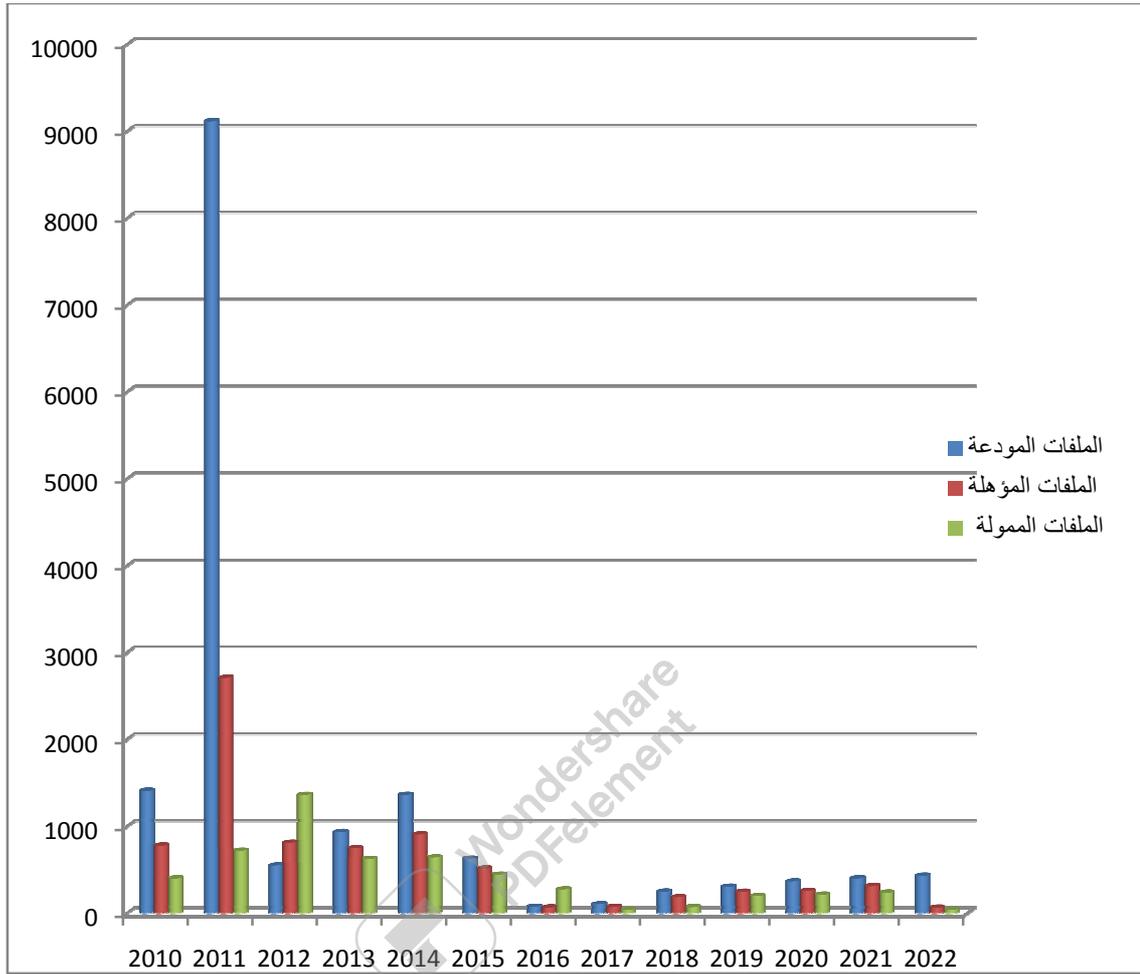
السنوات	الملفات المودعة	الملفات المؤهلة	الملفات الممولة
2010	578	453	224
2011	8015	2810	734
2012	589	859	1196
2013	646	613	734
2014	635	340	321
2015	497	240	160
2016	203	128	120
2017	72	63	101
2018	197	118	67
2019	161	93	62
2020	527	56	45
2021	1128	647	64
2022	430	62	40
المجموع	13678	6482	3961

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع

تبسة

1 وثائق داخلية مقدمة من طرف الوكالة. قسم الإحصاء والاعلام الالي

شكل رقم 03: توزيع الملفات المودعة و المؤهلة بين الوكالة و البنوك



إن الجدول رقم ( 07 ) يوضح لنا الفجوة الكبيرة بين الملفات المؤهلة لأن تصبح مؤسسات مصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية، و بين المؤسسات الممولة فعليا من طرف البنوك، فبالرغم من حجم التمويل البنكي الممنوح للمؤسسات المصغرة إلا أنه يبقى قليل جدا و غير كاف، إذا ما قارنا عدد الطلبات المودعة على مستوى الوكالة الولائية لانشاء مؤسسة مصغرة و عدد الملفات الممولة من الإجمالي و هذا منذ 2010 الى 2022 فنجد أن عدد الملفات المودعة على مستوى فرع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تبسة بلغ 13678 ملفا، منها 6482 حصلت على شهادة تأهيل لكنها لم تمول جميعها، فمنها 19 ملف حصل على تمويل من طرف الوكالة و هذا في صيغة التمويل الثنائي و 540 ملف فقط حصل على الموافقة البنكية

حيث حصل 3942 ملفا على التمويل الفعلي من البنك، وهذا ما يمثل الفجوة الكبيرة بين الرغبة في انشاء مؤسسة مصغرة و صعوبة الحصول على تمويل بنكي.

مما سبق نستنتج أنه لا يوجد توافق بين فرع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و البنوك العمومية التجارية، فنجد أن الفرع يعمل على تأهيل عددا كبير من المشاريع، التي تصطدم برفض البنك للتمويل، ذلك أن البنك لا يتعامل بخصوصية مع طلبات انشاء المؤسسات المصغرة بل يدرس الملف كدراسته لأي ملف عميل آخر، و هذا بالرغم من وجود اتفاقيات بين فروع الوكالة و مختلف البنوك العمومية التجارية، و تبقى مجرد اتفاقيات على الأوراق دون تطبيق بنودها على أرض الواقع

#### ثانيا: مدى مساهمة البنوك في تمويل المؤسسات المصغرة:

يتضح مما سبق أن مساهمة البنك مهمة جدا في عملية إنشاء المؤسسات المصغرة، هذا ما يبينه الجدول الموالي الذي يظهر حجم المبالغ المالية الممنوحة من طرف البنوك على شكل قروض للمؤسسات المصغرة، و كما رأينا سابقا توجد خمسة بنوك تجارية عمومية تمول المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، و تظهر مساهمة كل بنك من هذه البنوك في تمويل المؤسسات المصغرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 08: حجم التمويل البنكي للمؤسسات المصغرة في ولاية تبسة خلال الفترة

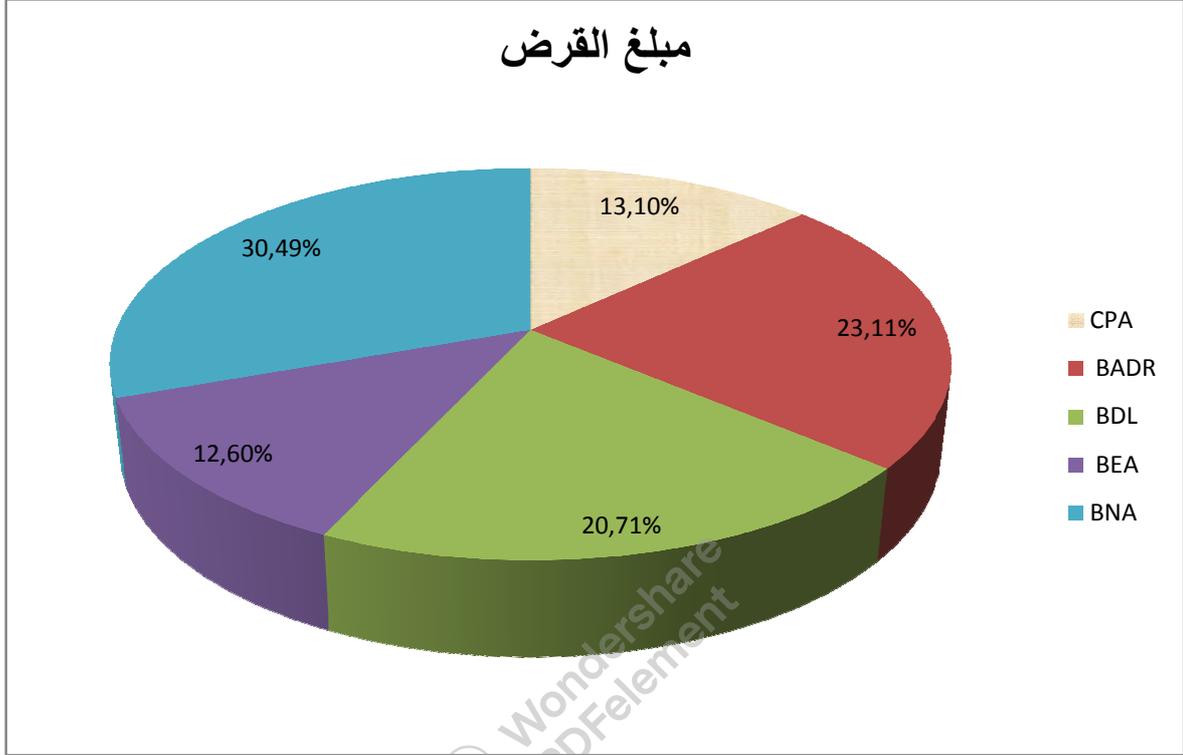
2010 الى غاية 2022/12/31

النسبة	مبلغ القرض (دج)	البنك
%13.10	432 449 974,00	القرض الشعبي الجزائري CPA
%23.11	762 761 793,00	بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
%20,71	683 664 324,00	بنك التنمية المحلية BDL
%12.60	415 831 648,00	البنك الخارجي الجزائري BEA
%30.49	1 006 528 025,00	البنك الوطني الجزائري BNA
%100	3 301 235 764,00	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة من الجدول رقم 08 : يتبين لنا أن البنك الوطني الجزائري BNA يحتل الصدارة في تمويل المؤسسات المصغرة في ولاية تبسة بنسبة %30.49 من إجمالي القروض البنكية، ، حيث فتح الباب لتمويل كل النشاطات لمساعدة الشباب المستثمر على إنجاز مشاريع و خلق فرص عمل، ثم يأتي بعد ذلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بنسبة %23.11، ثم بنك التنمية المحلية BDL بـ %20.71، بعدها البنك القرض الشعبي الجزائري CPA بنسبة %13.10 ، و أخيرا البنك الخارجي الجزائري BEA بنسبة %12.60 ، و نعبر عن هذه المعطيات في الشكل الاتي:

الشكل رقم 04: حجم التمويل البنكي للمؤسسات المصغرة في ولاية تبسة من سنة 2010

الى غاية 2022/12/31



نلاحظ أن فكرة انشاء مؤسسة لم تحض بالقبول إلا في سنة 2012 حيث بلغت الذروة بحوالي 1196 ملف ممول، ثم بدأ الانحدار بالنسبة للملفات الممولة بين في باقي السنوات نظرا للإجراءات الإدارية المعقدة التي تواجه الشاب .

### ثالثا: دور الوكالة في إنشاء المؤسسات المصغرة

لقد ساهمت الوكالة منذ انطلاقتها في السداسي الثاني من سنة 1996، في تمويل 5400 مؤسسة مصغرة، و نظرا لغياب المعطيات التفصيلية حول تعداد المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف الوكالة في السنوات الأولى من انشاءها اعتمدنا على معطيات الفترة الممتدة ما بين 2010-2022 من أجل دراسة إسهامات الوكالة في انشاء المؤسسات المصغرة و الجدول التالي يوضح ذلك:

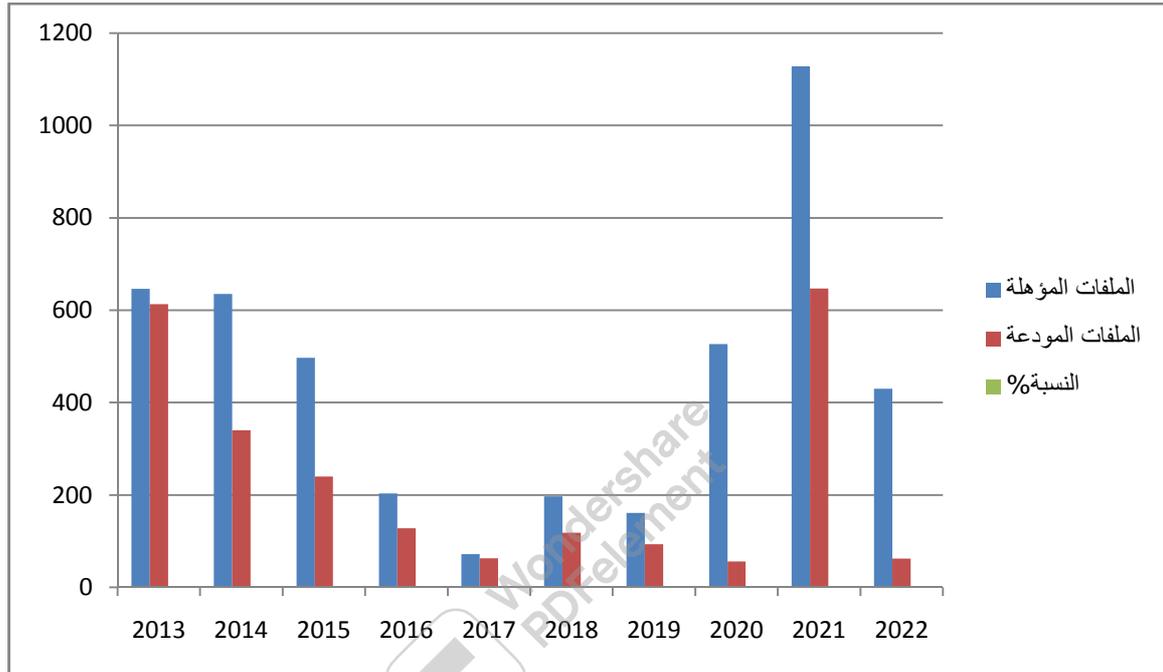
الجدول رقم 09 : معدل تطور تعداد المؤسسات المصغرة الممولة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية النشاط خلال الفترة 2010 / 2022

النسبة %	الحصيلة الولائية لعدد المؤسسات الممولة خلال الفترة 2022-2010		السنوات
	الملفات المودعة	الملفات المؤهلة	
95%	613	646	2013
54%	340	635	2014
48%	240	497	2015
63%	128	203	2016
88%	63	72	2017
60%	118	197	2018
58%	93	161	2019
11%	56	527	2020
57%	647	1128	2021
14%	62	430	2022

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان عدد الملفات المؤهلة كان متزايد في الفترة ما بين 2013 و 2016 و هذا راجع للدور الذي تلعبه اللجنة الولائية لانتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع في قبول الملفات التي تتوفر فيها شروط المرادودة المالية و كذا تلك التي تساهم في التنمية المحلية للولاية.

لكن التدهور الذي نلاحظه في عدد الملفات المؤهلة بعد سنة 2016 يعود الى تجميد الأنشطة التي تخص القطاعات المشبعة .

الشكل رقم (05): معدل تطور نسبة المؤسسات المصغرة المؤهلة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية خلال الفترة 2013 / 2022



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تبسة

رابعا: العوائق التي تواجه الوكالة الوطنية لدعم التنمية لمقاولاتية في إنشاء المؤسسات المصغرة

تتضافر عدة جهود من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار جهاز دعم و تنمية المقاولاتية، وأهم المتدخلين في هذه العملية بعد الوكالة هي البنوك العمومية التي توفر أهم مصدر تمويل لها، و كذلك بقية المؤسسات الأخرى مثل إدارة الضرائب و الجمارك، السجل التجاري، الضمان الاجتماعي. الخ، لذلك

تسعى الوكالة جاهدة إلى تحديد هذه العوائق لإيجاد الحلول المناسبة حتى لا يتعطل سير إنشاء المؤسسات المصغرة على مستواها. و من بين هاته القيود نجد<sup>1</sup>:

• عوائق قانونية : و من أهمها:

✓ الاستفادة من بعض الإعانات الجبائية و الشبة جبائية، و تخص فقط مشاريع الإنشاء و يستثني مشاريع التوسعة؛

✓ الإجراءات القانونية التي تحد من تطور المؤسسة المصغرة عند وجودها في مرحلة تسمح لها بذلك، و تؤدي إلى تحولها لمؤسسة صغيرة و متوسطة لأنه الهدف الحقيقي .

✓ بعض الأنشطة أساسا هي مؤهلة من طرف الوكالة للحصول على الامتيازات، استثنت من طرف إدارة الضرائب التي اعتبرتهم أنشطة تجارية محضة مثل : الصيدلية، محطة البنزين، الجزائر.

• عوائق مرتبطة بالمحيط :

تتمثل العوائق المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسات المصغرة في عنصرين أساسيين هما:

✓ عوائق الحصول على عقار صناعي:

يجد المستثمرون الصغار صعوبة كبيرة في الحصول على عقار لاستعماله في مشاريعهم، لنقص العقار الصناعي على المستوى المحلي.

✓ صعوبة الدخول للصفقات العمومية:

قانون الصفقات العمومية يفرض عدة شروط لاختيار المشاركين في دخول الصفقة العمومية، وهذه الشروط تشكل عقبة أمام اختيار المؤسسة المصغرة حيث أن المؤسسة المصغرة أنشئت من طرف شباب وبدون مؤهل عال و لا تتوفر فيه

1- عبد الغني ميبارك ، المشروع الصغير ، ناقل التنمية المحلية من أجل ديناميكية جديدة ، ندوة حول نظام ANSEJ الجديد وتوظيف الشباب ، 2003 ، ص: 12-13 .

شروط المرجعية المهنية، و ليس له وسائل ضخمة للانجاز بحكم محدودية رأسمال الاستثمار في إطار الوكالة.

#### ✓ العوائق البنكية:

- آجال تسديد القرض البنكي وفترة السماح القصيرة التي لا تتماشى مع الاستغلال الأمثل للنشاط.

- مركزية اتخاذ قرار منح القروض و في أغلب الأحيان هو من صلاحيات المديرية الجهوية، و في أحيان أخرى المديرية العامة، أدت هذه المركزية إلى التأثير على مدة دراسة ملف القرض و زيادة البيروقراطية.

- رفض البنوك لتمويل المؤسسة برأس المال العامل، و حتى وإن مولتها فإنه يتم منحها قيمة صغيرة جدا لا تلبى احتياجاتها الجارية المتعلقة بانطلاق المشروع؛

- لا يقوم البنك بمنح المؤسسة المصغرة قرض استغلال، رغم أن بعضها قد التزم في أنشطة ذات دورة استغلال طويلة مثل قطاع البناء و الأشغال العمومية و قطاع الصناعة و التحويل، و التي تتطلب احتياجا دائما لرأس المال من أجل تمويل دورتها الاستغلالية، عندما يكون لديها التزامات في شراء مواد أولية أو غيرها .

## المبحث الثاني: نموذج دراسة جدوى مشروع "مؤسسة تحويل و تصبير الخضر و الفواكه

قصد القيام بالتقييم المالي للمشروع و التعرف على مدى مطابقته لمعايير دراسة الجدوى المالية، سنعتمد على القوائم المالية التي تضمنتها الدراسة التقنية- إقتصادية للمشروع، و قبل ذلك سنعرض ملخص لأهم البيانات المتعلقة بالمشروع.

### جدول رقم 10: ملخص المشروع

ملخص المشروع	
اسم المشروع	مؤسسة تحويل و تصبير الخضر و الفواكه
الشكل القانوني	شخص طبيعي
قطاع النشاط	الصناعة الغذائية
الموقع أو المنطقة	تبسة
شكل التمويل	تمويل ثلاثي
عدد العمال	1
الاستثمار الكلي	6781602.96
معدل الخصم	7%
صافي القيمة الحالية van	2576522.40
فترة الاسترداد	8 سنوات
دليل الربحية	1.7

من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

**المطلب الأول : قوائم مالية تقديرية للمشروع****أولاً: القوائم المالية التقديرية للمشروع****تتشكل من:**

1- هيكل الاستثمار: و هو الجدول الذي تحصر فيها كل التكاليف اللازمة لإنشاء المشروع كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم 11: هيكل الاستثمار للمشروع**

التكلفة الكلية	التكلفة	البيان
50000.00	50000.00	المصاريف الإعدادية
	99689.56	مساهمة في صندوق الضمان
	72692.90	التأمين
	0.00	مصاريف أخرى
6309380.00	6309380.00	تجهيزات الإنتاج
	.000	تجهيزات محلية
	0.00	تجهيزات مستوردة
250000.00	250000.00	عتاد متنقل
99691.94	99691.94	أثاث مكتب
0.00	0.00	اداءات جمركية، ورسوم
0.00	0.00	ضرائب و رسوم أخرى
6781602.96	6781602.96	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

والملاحظ هنا انه لم يتم تخصيص رأس مال عامل FR لتغطية مصاريف الاستغلال المتعلقة بالفترة و هذا رجع الى طبيعة النشاط الخاص بالمشروع الاستثماري (تحويل و تصبير الخضر و الفواكه)

**ثانيا: الهيكل المالي:**

هو الجدول الذي يبين فيها مصادر تمويل المشروع و مقدار كل منها، و قد تم تمويل إجمالي التكاليف الاستثمارية من خلال عدة مصادر مختلفة تتلخص في الجدول التالي:

**جدول رقم 12: الهيكل المالي للمشروع العملة: دينار جزائري**

المبلغ	النسبة	مصادر التمويل
135635.00	%2	مساهمة الشخصية
1898984.00	%28	مساهمة الوكالة
4747235.00	%70	القرض البنكي
6781765.00	%100	المجموع

من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

يتم تمويل المشروع بقرض بنكي يتم تسديده على مدة 8 سنوات مع فترة سماح 3 سنوات بمعدل فائدة 28 بعد التخفيض - كما سنوضحه لاحقا-، أما مساهمة الوكالة فتتمثل في قرض بدون فائدة يتم تسديد بواسطة دفعات سداسية متساوية بعد تسديد القرض البنكي على مدة 5 سنوات، أي مدة القرضين مجتمعين هي 13 سنة.

**ثالثا: اهتلاك القرض البنكي:**

عند تسديد القرض استفاد صاحب المشروع من تخفيض في نسبة فائدة قروض بنكية بنسبة 95% باعتبار المشروع (تحويل و تصبير الخضر و الفواكه) ينتمي إلى احد القطاعات ذات الأولوية و واقع في إحدى ولايات الهضاب (تبسة) وقد تم التسديد خلال 8 سنوات ابتداء من السنة الرابعة بأقساط متساوية كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم 13: جدول اهتلاك القرض البنكي

مبلغ القرض	4747235.39							
سنة القرض	8.00							
معدل الفائدة البنكية	5.5%							
معدل تخفيض الاشتراك	100%							
معدل الفائدة الحقيقي	0.00%							
السنوات/البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
القسط	0.00	0.00	0.00	949447.08	949447.08	949447.08	949447.08	949447.08
باقي القرض بعد التسديد	4747235.39	4747235.39	4747235.39	4747235.39	3797788.31	2848341.23	1898894.16	949447.08
الفائدة البنكية	0.00	261097.95	261097.95	261097.95	208878.36	156658.77	104439.18	52219.59
الفائدة البنكية بعد التخفيض	16615.32	16615.32	16615.32	16615.32	13292.26	9969.19	6646.13	3323.06
الاشتراك في صندوق الضمان	99689.56							

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

➤ الضمانات: بالإضافة إلى الاشتراك السنوي في صندوق الضمان "صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوي المشاريع" بنسبة تقدر بـ 0.35% من مبلغ القرض البنكي، تحسب سنويا كما هو موضح في الجدول

- أعلاه، لكن يتم تسديدها بدفعة واحدة في حساب الصندوق في البنك BEA، قبل الاستفادة من القرض البنكي،
- وتقدر مجموع الاشتراكات السنوية 99689.56 دج، كذلك يقدم صاحب المشروع ضمانات أخرى إلى المؤسسة المقرضة (البنك) و الوكالة المتمثلة في:
- رهن حيازي التجهيزات لصالح البنك بالدرجة الأولى، و في الدرجة الثانية لصالح الوكالة.
- تحويل التأمين متعدد الأخطار لفائدة البنك.
- رابعا: اهتلاك القرض الممنوح من الوكالة:
- تسديد القرض عن طريق التحويل إلى حساب الوكالة بأقساط سداسية طبقا للأجال المحددة في جدول التسديد المبين أدناه، و يسلم للوكالة أمر التحويل المطابق للعملية.

جدول رقم 14: جدول تسديد القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة.

السنة	السداسي	المبلغ دج
السنة 9	السداسي 1	189884.90
	السداسي 2	189884.90
السنة 10	السداسي 3	189884.90
	السداسي 4	189884.90
السنة 11	السداسي 5	189884.90
	السداسي 6	189884.90
السنة 12	السداسي 7	189884.90
	السداسي 8	189884.90
السنة 13	السداسي 9	189884.90
	السداسي 10	189884.90

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولتية فرع تبسة

#### خامسا: إهلاك الأصول الثابتة:

بعد تقدير قيمة الاستثمارات اللازمة لإنشاء المشروع، و حساب أقساط تسديد القرضين المقدمين من البنك و الوكالة، نقوم بحساب مختلف أقساط الاهتلاك لمختلف الأصول الثابتة للمشروع الاستثماري، بما فيها المصاريف الإعدادية كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم 15: جدول اهتلاكات الأصول الثابتة

العملة : دينار جزائري

الأصل	قيمة الأصل	العمر الانتاجي للأصل	معدل الاهتلاك	قسط الاهتلاك
مصاريف إعدادية	50000.00	5 سنوات	20%	51730.00
تجهيزات الإنتاج	6309380.00	10 سنوات	10%	285255.00
عتاد متنقل	250000.00	5 سنوات	20%	1343000.00
معدات مكتب	99691.94	8 سنوات	12.5%	21725.00

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

## سادسا: الميزانية الافتتاحية:

و تظهر الوضع المالي للمشروع عند انطلاقة المشروع، و كذلك بيان مصادر الأموال المتاحة (الخصوم) واستخدامات هذه الأموال (الأصول)، و هي تتلخص في الجدول التالي:

## الجدول رقم 16: الميزانية الافتتاحية

العملة: دينار جزائري

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
		1- الاموال الخاصة	
2- الاستثمارات			
مصاريف اعدادية	50000.00		
مساهمة في صندوق الضمان	99689.56		
تامينات	72692.90		
تجهيزات الانتاج	6309380.00	5- ديون الاستثمار	
معدات مكتب	173800.00	قروض بنكية	249840.50
أجهزة الإعلام الآلي	0.00	قروض أخرى (ANADDE)	6531762.46
أخر	.000		
3- مخزونات	0.00		
4- المدينون	0.00		
مجموع	6781602.96	مجموع	6781602.96

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

## سابعا: الميزانية التقديرية:

بعد إعداد الميزانية الافتتاحية، يتم إعداد الميزانية التقديرية بغرض التعرف على الوضع المالي للمشروع في نهاية كل سنة من سنوات عمر المشروع الإنتاجي، و ذلك بإظهار استخدامات المشروع (الأصول) و مقارنتها مع موارد المشروع (الخصوم)، واستخلاص النتائج المتوقعة الحصول عليها خلال سنوات العمر الإنتاجي للمشروع

الفصل الثاني دراسة حالة لمستثمر على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -ANADE- تبسة

الجدول رقم 17: الميزانية التقديرية للسنة الأولى والثانية من عمر المشروع.

العملة: دينار جزائري

السنة الثانية			السنة الأولى			الاصول
مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	
5180943.91	1350820.94	6531764.84	5856349.87	675414.97	6531764.84	2-الاستثمارات
99691.94	39876.87	99691.94	79753.45	19938.39	99691.94	مساهمة في صندوق الضمان
43615.74	29077.16	72692.90	58154.32	14538.58	72692.90	تأمينات
30000.00	20000.00	50000.00	40000.00	10000.00	50000.00	مصاريف اعدادية
5047504.00	1261876.00	6309380.00	5678442.00	630938.00	6309380.00	تجهيزات انجاز
00.00			00.00			3-مخزونات
1884336.03			976291.78			4-المدنيون
565300.81			292887.53			الصندوق
1319035.22			683404.24			البنك
7065270.94			6832641.65			مجموع
						الخصوم
135635.30			135635.30			1-الاموال الخاصة
						5-ديون الاستثمار
4747235.39			4747235.39			قروض بنكية
1898894.16			1898894.16			قروض أخرى (ANADDE)
283506.10			50876.81			النتيجة
7065270.94			6832641.65			المجموع

من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولتية فرع تبسة

## الجدول رقم 18: الميزانية التقديرية للسنة الثالثة و الرابعة من عمر المشروع.

العملة: دينار جزائري

السنة الرابعة			السنة الثالثة			الاصول
مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	
3830104.97	2701659.87	6531764.84	4805519.94	2020244.91	6531764.84	2-الاستثمارات
19938.39	79753.55	99691.94	39876.78	59615.17	99691.94	مساهمة في صندوق الضمان
14538.58	58154.32	72692.90	29077.16	43615.74	72692.90	تأمينات
10000.00	40000.00	50000.00	20000.00	30000.00	50000.00	مصاريف اعدادية
3758628.00	2523752.00	6309380.00	4415566.00	18928140	6309380.00	تجهيزات انجاز
00.00			00.00			3-مخزونات
3662317.25			2762268.96			4-المدينون
1098695.17			828677.69			الصندوق
2563622.07			1933581.26			البنك
7492422.22			7267778.90			مجموع
مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	الخصوم
135635.30			135635.30			1-الاموال الخاصة
						5-ديون الاستثمار
4747235.39			4747235.39			قروض بنكية
1898804.16			1898804.16			قروض أخرى ANADDE
710657.38			466014.06			النتيجة
7492422.22			7267778.00			المجموع

من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع تبسة

الجدول رقم 19: الميزانية التقديرية للسنة الخامسة والسادسة من عمر المشروع  
العملة: دينار جزائري

السنة السادسة			السنة الخامسة			الأصول
مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	
2523752.00	3785626.00	6309380.00	3154690.00	3377074.84	6531764.84	2-الاستثمارات
0,00	0,00	0,00	0,00	99689.56	99689.56	مساهمة في صندوق الضمان
0.00	0.00	0.00	0.00	72692.90	72692.90	تأمينات
0,00	0,00	0,00	0,00	50000.00	50000.00	مصاريف اعدادية
2523752.00	3785626.00	6309380.00	3154690.00	3154690.00	6309380.00	تجهيزات انجاز
0,00			0,00			3-مخزونات
3602247.98			3640860.16			4-المدينون
1080674.39			1092258.05			الصندوق
2521573.58			2548602.11			البنك
6125999.98			6795550.16			مجموع
مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الاهتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	الخصوم
135635.30			135635.30			1-الأموال الخاصة
						5-ديون
2848341.23			3797788.31			قروض بنكية
1898894.16			1898894.16			قروض أخرى (ANADDE)
1243129.29			963232.39			النتيجة
61259999.98			6795550.160			المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع

تبسة

الفصل الثاني دراسة حالة لمستثمر على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -ANADE- تبسة

الجدول رقم 20: الميزانية التقديرية للسنة السابعة والثامنة من عمر المشروع

العملة: دينار جزائري

السنة الثامنة			السنة السابعة			الأصول
مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	
1261876.00	5047594.00	6309380.00	1892814.00	4416566.00	6309380.00	2-الاستثمارات-
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مساهمة في صندوق الضمان
0.00	0.00	2852550,00	0.00	0.00	0.00	تامينات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مصاريق اعدادية
1261876.00	5047594.00	6309380.00	1892814.00	4416566.00	6309380.00	تجهيزات انجاز
0.00			0,00			3-مخزونات
3524343.04			3516270.11			4-المدنيون
1057302.91			1054881.03			الصندوق
2467040.13			2461389.08			البنك
135635.30			5409084.11			مجموع
مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	مبالغ صافية	الامتلاكات والمؤونات	المبالغ خام	الخصوم
135635.30			135635.30			1-الأموال الخاصة
						5-كديون
949447.08			1898894.16			قروض بنكية
1898894.16			1898894.16			قروض أخرى ANADDE
1802242.51			1475660.50			النتيجة
4786213.04			5409084.11			المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع

تبسة

**المطلب الثاني : تقييم المشروع الاستثماري باستخدام مختلف المعايير**

لقد اقتصرَت الدراسة المالية التي قامت بها الوكالة على استخدام معيار صافي القيمة الحالية، VAN من أجل تقييم المشروع دون الاستعانة بمختلف المعايير الأخرى، لذا قمنا بحساب دليل الربحية و فترة استرداد المشروع، كإضافة لما هو موجود في الدراسة المالية للمشروع

أولاً: حساب صافي القيمة الحالية VAN:

تتضمن طريقة صافي القيمة الحالية تعديل الوقت لجميع التدفقات النقدية عن طريق معامل الخصم و هو 7%، كما هو موضح في الجدول أعلاه، و يحسب بالصيغة الرياضية التالية:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \left( \frac{CFT}{(1+r)^t} \right) - I$$

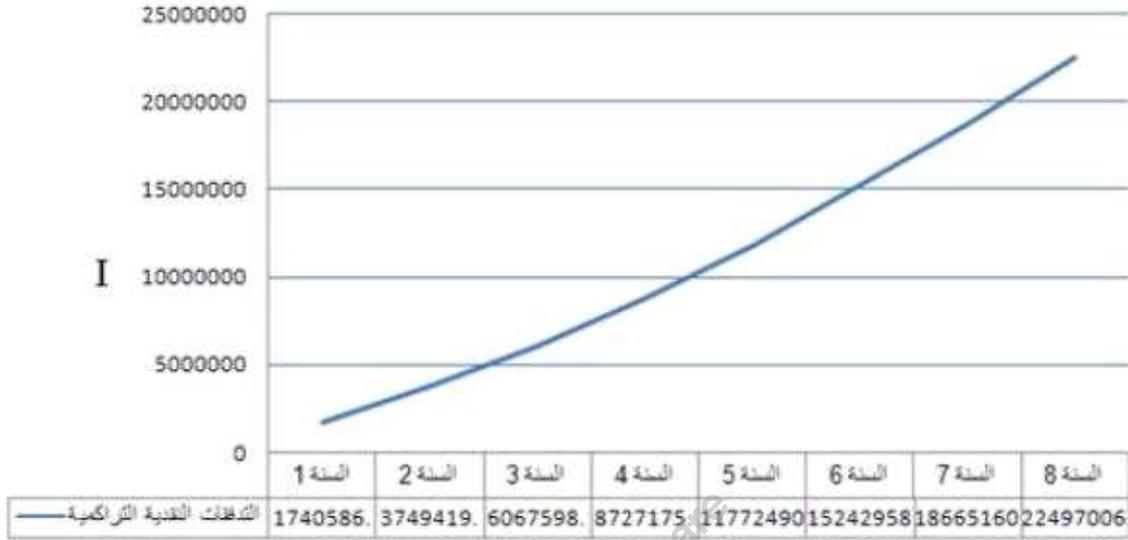
$$VAN = \sum_{t=0}^8 \left( \frac{CFT}{(1+0.07)^t} \right) - 6781602.96$$

$$= 2576522.40$$

أي و وفقاً لهذه الطريقة يعتبر المشروع مقبولاً و يمكن اتخاذ قرار تمويله، مادام صافي القيمة الحالية أكبر من الصفر، أي أن هذا المشروع ذو جدوى مالية، حيث أن تدفقاته النقدية خلال عمره الاقتصادي تغطي قيمة التكاليف الاستثمارية، لكن هذا المعيار وحده لا يكفي لتقييم المشروع الاستثماري بل يجب الاستعانة بمختلف المعايير الأخرى كما أشرنا في الجانب النظري، لأن كل معيار يمكن أن يوفر معلومة مهمة لمتخذ القرار.

ثانيا: حساب فترة الاسترداد:

الشكل رقم 06: حساب فترة الاسترداد



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال التدفقات النقدية المتراكمة المبينة في الشكل أعلاه، نلاحظ أن فترة استرجاع التكاليف الاستثمارية للمشروع كانت خلال خمس السنوات الأولى من عمر المشروع، حيث بلغت التدفقات النقدية المتراكمة 185.59 772 11 دج، وهذا يعبر عن قدرة المشروع على استرجاع قيمة رأس المال المستثمر خلال عمره الاقتصادي

ثالثا: حساب معدل العائد المحاسبي TRC:

يقيس هذا المعيار ربحية المشروع الاستثماري، و يعتمد على مفهوم الربح المحاسبي الناتج عن مقابلة التدفقات النقدية المتوقعة لكل سنة من سنوات العمر الإقتصادي للمشروع بالتكاليف الاستثمارية اللازمة لإنشاء المشروع الاستثماري، ويحسب بالعلاقة الرياضية التالية:

$$TRC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I} \times 100$$

$$TRC = 22497006.33 \times 100$$

$$6781602.96$$

$$TRC = 33.12\%$$

تشير نسبة العائد المحاسبي، أن المشروع يحقق عائداً كبيراً من العائد المطلوب المقدر 7%.

3- حساب دليل الربحية IP:

1.7 = مجموعة القيمة الحالية

مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية

$$= IP = \frac{2.5}{\text{إجمالي تكاليف الاستثمارية}}$$

$$\underline{17120311.19}$$

$$6781602.96$$

أي أن IP: أكبر من الواحد وهذا يدل على ربحية ومردودية المشروع.

وبالعودة إلى المعايير السابقة نستنتج أن المشروع تحويل وتصبير الخضر والفواكه، مشروع ذو جدوى مالية، و مقبول و يمكن اتخاذ قرار بتمويله.

عموماً يمكن القول أن المشروع من خلال مختلف المؤشرات المالية قادر على سداد ديونه في المستقبل، رغم تعرضه لدرجة عالية من المخاطرة الناتجة على عدم توازن مركزه المالي، الذي يركز أساساً على التمويل عن طريق الاقتراض، لكن في المقابل يتوقع أن يحقق المشروع مقداراً من الأرباح والعوائد، وهذا ما يعبر على الجدوى المالية للمشروع الاستثماري.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل تعلمنا أن زيادة الأعمال هي حقيقة متنوعة ومعقدة وفكرة غامضة يمكن استخدامها لتوليد الدخل و القيمة وأن الفاعل الأساسي لزيادة الأعمال هو رجل الأعمال ، وهو فرد متحمس ومستقل التفكير يجب أن يمتلك عدد معيناً من صفات لضمان وضيعة زيادة الاعمال ففي هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بكيفية تمويل المؤسسات المصغرة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل المقاولاتية حيث تعرضنا لنشآت ومهام التي اسندت اليها منذ نشأتها وكذلك مختلف الإمتيازات التي تمنحها لأصحاب هذه المؤسسات وكذلك مختلف التعديلات التي طرأت على مختلف الصيغ والتي تمثلت أساساً في رفع قيمة الإستثمار و كذا تقديم التمويل والإمتيازات لتوسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة ومن ذلك تطرقنا إلى جميع الخطوات التي يسلكها المستثمر بهدف التوصل إلى إنشاء مؤسسة مصغرة ، وكذا العلاقة التي تربطه مع البنوك وكذلك قمنا بدراسة الملفات التي أودعت إلى الوكالة حيث ارتأينا أن نسبة كبيرة من الملفات التي نتحصل على شهادات تأهيل من الوكالة لكن يقابلها الرفض بتمويل من البنوك ومن هنا استخلصنا أنه لا يوجد تناسق و انسجام بين البنوك و الوكالة ومن خلال اتباع عدة عمليات تطرقنا إلى نتائج التي حققتها الوكالة في تمويل مؤسسات مصغرة على مستوى ولاية تبسة وانعكاساتها على توفير مناصب الشغل وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية في فرع الوكالة لدعم وتنمية المقاولاتية ولاية تبسة وتقديم نموذج لدراسة جدوى مالية لمشروع استثماري ممول في اطار صيغة التمويل الثلاثي.



# خاتمة عامة



## خاتمة عامة:

تتضمن خاتمة هذا البحث جملة من النتائج والاقتراحات التي يتم إظهارها من خلال دراسة موضوع تمويل المؤسسات المصغرة (دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ولاية تبسة، بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا تتمثل في:

ما هي الآليات المعتمدة لتمويل المؤسسات المصغرة، وما مدى تأثير الرقابة على تحسين أدائها على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) تبسة؟

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

يتضح من المدخلات السابقة أن هناك اختلافات دفعت المؤلفين والباحثين إلى تحديد معايير قياس الفاعلية التنظيمية ، وتشمل الفروق الأبحاث التي أجريت للأسباب التالية: الحجم والتعقيد والتركيز والتقنية التي تستخدمها المؤسسات ، وما إلى ذلك ، وهي بالتالي معايير فعالة للحكم على فعالية المؤسسات المصغرة .

- أصبح التحليل المالي ضرورة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والتطور ومعرفة قيمتها الحقيقية.
- تركز عملية التحليل المالي على تحليل كل من الميزانية المالية والميزانية المالية المختصرة وهذا لاستخراج مختلف مؤشرات التوازن المالي، وكذا النسب المالية.
- عملية تقييم الأداء المالي مهم لما يقدمه من معلومات للأطراف ذات الصلة مما يسمح بالحكم على فعالية وكفاءة المركز المالي.
- وجدنا أن المؤسسات المتوسطة في وضعية مالية حسنة لاستخدامها الجيد وتسييرها لمواردها المتاحة، وقدرتها على تسديد ديونها.

## خاتمة عامة

- حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رأس مال عامل موجب فيمكننا القول أن المؤسسة تحقق نوعاً ما توازن مالي.
- الخزينة موجبة، وهي في تصاعد ما يجعلها قادرة على تمويل نسبة كبيرة احتياجاتها.
- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة من الكفاءات المهنية والوسائل ما يجعلها في تطور مستمر.
- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طرق تسيير حديثة، والبحث والتطوير المستمر لتفادي الأخطاء.
- حققت المؤسسات المتوسطة مردودية سالبة سنة 2018 بسبب التراجع في النتيجة الصافية والزيادة في مصاريف المستخدمين.
- شركة الأمن والحماية تابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل فقط مع فروعها.
- تحرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تكوين العمال سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.
- وجود تناسق بين مختلف المصالح داخل المؤسسات والذي يسهل عمل الشركة ككل في إطار مالي وإداري منظم.



# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم.

❖ قائمة المصادر والمراجع:

➤ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أسيد عزيز ، أطروحة الماجستير في الاقتصاد (خيار إدارة الأعمال): "تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة: حالة الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة" ، UMMTO ، 2016.
- 2- بريف فيجي، التصور الشخصي بالإشارة إلى استعراض "الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ركائز الاقتصاد الياباني" ، 14 كانون الأول (ديسمبر) 2010.
- 3- جيل بريسي وكريستيان كونكويت ، "اقتصاديات الأعمال" ، الطبعة السابعة ، تولوز ، باريس ، (2004).
- 4- سامية غربي ، "الشركات الصغيرة والمتوسطة / الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" 2011 .
- 5- عبد الغني ميبارك ، المشروع الصغير ، ناقل التنمية المحلية من أجل ديناميكية جديدة ، ندوة حول نظام ANSEJ الجديد وتوظيف الشباب ، 2003 .
- 6- عبدو أحمد، بويعقوب أيوب، وخرياشي هيثم. (2013). زيادة الأعمال في الجزائر 2011، المرصد العالمي لزيادة الأعمال (GEM) ألمانيا، الجزائر 2013.
- 7- مدحت محمد أبو ناصر؛ الأداء الإداري المتميز؛ طبعة 1؛ القاهرة؛ مصر؛ 2012.
- 8- ووتر وولجي روبرت ؛ " مشروع بشري" ؛ طبعة: 02؛ باريس بروكسل ، 1998 .

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- أحمد كمال مصطفى الملاحى؛ دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية؛ أطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا؛ جامعة الأقصى؛ 2016.
- 2- ديباهي يمينا، مراجعة "الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التنوع والخصوصية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة والإدارة ، جامعة مستغانم ، يونيو 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

- 3- زرنوخ أحمد؛ الأداء في المنظمة؛ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجلفة.
- 4- عينة المسعودة؛ القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية؛ أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام؛ جامعة دالي إبراهيم-الجزائر-؛2009م-2010م.
- 5- ماجد إبراهيم شاهين؛ مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي و الولاء والثقة التنظيمية"دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"؛ أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال كلية التجارة؛ الجامعة الإسلامية-بغزة؛2010.

### ثالثا: المجلات و المطبوعات

- 1- مجلة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حول ملفات DAC للتنمية، العدد 01، 2019.

### رابعا: احصائيات وتقارير

- 1- وثائق داخلية للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.
- 2- وثائق داخلية مقدمة من طرف الوكالة. قسم الإحصاء والاعلام الالي
- 3- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة اناد تبسة
- 4- وثيقة داخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

### خامسا: المواد والمراسيم:

- 1- المادة 2 من التوصية EC / 361/2003 الصادرة عن المفوضية الأوروبية بتاريخ 6 مايو 2003 ، الجريدة الرسمية L124 بتاريخ 20 مايو 2003، العنوان 1.
- 2-المادة 3 من التوصية EC / 261/2003 المتعلقة بتعريف الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي رقم 1422 (2003) C بتاريخ 20/05/2003.
- 3-المادة 09 من المرسوم التنفيذي 96- 297، الجريدة الرسمية.
- 4-المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية

### سادسا: مواقع الأنترنت

- 1- <https://www.cnac.dz> consulté le 08/06/2023.
- 2- <https://www.angem.dz/> consulté le 08/06/.2023

3- Site officiel de la Small Business Administration, SBA's definition of a Small Business

<https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards>. Consulté le 06/06/2023.

### ➤ المراجع باللغة الاجنبية:

- Confédération générale des petites et moyennes entreprises (GREPME), définition permanente, services documentation, 1983, P.1. Cité par Robert. Wtterwulge.
- Julien.P.A, Marchesnay.M, « La petite entreprise : principes économiques et gestion », éd Vuibert, Paris, 1988.
- Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur ; 1999.
- SI LAKHAL K., KORICHI Y., GABOUSSA A. : « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », Revue de la performance des entreprises Algériennes N° 04/2013, 2013.
- Document de l'ANADE, « Présentation du dispositif ANADE ».
- AKNINE SOUIDI R. ET FERFERRA Y., « Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises », Revue des sciences économiques et de gestion, N°14, 2014.



# الملاحق



## الملاحق

الاسم واللقب: **فام حمارون الرسيدي** تبسة في: **2022 / 10 / 17**

العنوان:

الهاتف:

إلى السيد: مدير الوكالة الوطنية لدعم  
و تنمية المقاولاتية - تبسة -

الموضوع: طلب استخراج أمر بسحب صك بنكي

يشر فني سيدي أن أتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبي هذا و المتمثل في

طلب استخراج أمر بسحب صك بنكي و ذلك لاستكمال إجراءات المورد و

التأمينات

في الاخير لكم مني سيدي فائق الاحترام والتقدير

الإمضاء



## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول  
المكلف بالمؤسسات المصغرة  
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية



Agence de wilaya : TEBESSA  
Réf N° : 0120041CT/2022

TEBESSA LE 08/05/2022

BNA  
Agence : 491 TEBESSA

ORDRE DE VIREMENT

Veillez par le débit de notre compte N° :

Virez en faveur de la micro-entreprise : **TABET HAROUN RACHID**

Gérant : **TABET HAROUN RACHID**

Adresse :

TEBESSA

Activité : **TRANSFORMATION ET CONSERVATION DE FRUITS ET LEGUMES**

Titulaire du compte N° :

Banque : **BEA**

Agence : **046 TEBESSA**

Montant en chiffres : **1 898 849,00 DA**

Montant en lettres : **un million Huit Cent quatre vingt Dix huit mille Huit Cent Quarante neuf dinars et zéro centimes.**

Représentant le Prêt Non Rémunéré accordé au titre de la création d'une micro entreprise dans le cadre du dispositif ANADE.

Salutations distinguées

Le Comptable

Le Directeur de l'agence de wilaya



Banque Extérieure d'Algérie



بنك الجزائر الخارجي

## RELEVÉ D'IDENTITE BANCAIRE : RIB

Titulaire du compte : **TABET HAROUN RACHID**Intitulé : **Entrepreneurs individuels (EI)**Domiciliation bancaire : **Agence de TEBESSA****TEBESSA - ALGERIE**

Etablissement	guichet	N° de compte	clé
002	00046		

RIB
-----

SWIFT
-------

Date : **9/01/2022**

Cachet de l'agence :

BANQUE EXTERIEURE  
D'ALGERIE  
AGENCE DE TEBESSA  
046

Siège Social : 11, Boulevard Colonel Amirouche – Alger

BP 323 Alger Gare – R.C. 0011452 B 00

Spa au Capital de 100.000.000.000 DA

## الملاحق

### اتفاقية قرض غير مكافئ (تمويل ثلاثي)

بناءا على المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 234-96 المؤرخ في 1996/07/02 المعدل و المتمم، و المتعلق بدعم تشغيل الشباب، يتم إبرام إتفاقية:

بين:  
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 بتاريخ 08 سبتمبر 1996 المعدل و المتمم، الكائن مقرها الاجتماعي بـ حديقة النهضة جبل الجرف تبسة صندوق بريد 424 و الممثلة من طرف مدير(ة) الوكالة الولائية السيد(ة) قبائلي يزيد بصفتها مقرضة.

#### - صاحب أو أصحاب المشروع:

##### صاحب المشروع 1

اللقب : ثابت الاسم : هارون الرشيد

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : تبسة  
العنوان : الولاية : تبسة

##### صاحب المشروع 2

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

##### صاحب المشروع 3

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

##### صاحب المشروع 4

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

#### - هوية صاحب المشروع (المسير)

اللقب : ثابت الاسم : هارون الرشيد

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : تبسة  
العنوان : الولاية : تبسة

بصفتها مقرض/أو مقترضين من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

#### موضوع الإتفاقية:

تهدف هذه الإتفاقية الى منح قرض غير مكافئ للمقترض و/أو للمقترضين، وتحدد التزامات صاحب و/أو أصحاب المشروع المستفيد(ين) من جهاز الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها، المعدل و المتمم.

#### المادة الأولى: قيمة القرض غير مكافئ

بموجب الإتفاقية الحالية تمنح الوكالة للمقترض و/ أو المقترضين، قرض غير المكافئ بمبلغ: 1 898 849 00 دج و بالأحرف مليون و ثمانمائة و ثمانية و تسعون ألف و ثمانمائة و تسعة و أربعون دينار لإنشاء مؤسسة مصغرة ممثلة في:



## الملاحق

- اسم أو التسمية الاجتماعية للمؤسسة:
- عنوان المقر الاجتماعي (المقر الضريبي):
- البلدية: تبسة الولاية: تبسة
- الشكل القانوني:
- النشاط:
- طلب منح الامتيازات رقم 0015083 مؤرخ في 07/12/2020
- شهادة التأهيل رقم 2021/01/12/025 صادرة في 17/02/2021
- قرار منح الامتيازات في فترة الانجاز رقم 2022/00 22 صادرة في 23/02/2022
- رقم الحساب البنكي:.....
- بنك BEA وكالة:
- رقم الانحراط في صندوق ضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع:
- رقم التسجيل (السجل التجاري/بطاقة فلاح/بطاقة حرفي/اعتماد):
- رقم التعريف الضريبي:
- رقم الاستدلال الإحصائي:
- الرقم الجبائي:
- **المادة 02:** الشروط الخاصة بالقرض الغير مكافئ:
- مبلغ القرض: 1 898 849 .00 دج و بالأحرف مليون و ثمانمائة و ثمانية و تسعون ألف و ثمانمائة و تسعة و أربعون دينار
- فترة استعمال القرض الغير مكافئ لتوسيع المشروع: سنة واحدة + 30 يوما
- فترة التسديد: خمس (05) سنوات ابتداء من ستة (06) أشهر بعد آخر قسط بنكي.
- رقم حساب تسديد القرض بدون فائدة: ، بنك : BNA ، وكالة : 491 TEBESSA
- **المادة 03:** موضوع القرض غير المكافئ
- يمنح القرض الغير مكافئ لتمويل المشروع المذكور أعلاه و ذلك وفقا لهيكل التمويل المحدد و المصادق عليه من طرف لجنة انتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع.
- يمكن للوكالة استرجاع الباقي من قيمة القرض الغير مكافئ بعد تمويل المشروع في حالة انخفاض قيمة العتاد و التجهيزات.
- **المادة 04:** تحويل القرض الغير مكافئ
- يتم تحويل القرض الغير مكافئ موضوع الاتفاقية في الحساب البنكي المفتوح من طرف المقترض المذكور في المادة الأولى أعلاه.
- يتم تحويل القرض الغير مكافئ موضوع الاتفاقية بعد صبب المقترض للمساهمة الشخصية في حسابه البنكي المذكور في المادة الأولى أعلاه.
- تحتفظ الوكالة بحقتها في استرجاع القرض الغير مكافئ إلغاء الملف، في حالة ما إذا قام المقترض بسحب مساهمته الشخصية بدون موافقة مسبقة من طرف الوكالة.
- **المادة 05:** طرق تسديد القرض الغير مكافئ
- يلتزم المقترض بتسديد القرض غير مكافئ في حساب الوكالة على شكل أقساط سداسية (10 أقساط) وفقا للاستحقاقات المحددة في جدول التسديد المبين أدناه،

الرقم	رقم السند لأمر	تاريخ التسديد	المبلغ دج
01	000201	2030/12/30	189 884,90
02	000202	2031/06/30	189 884,90
03	000203	2031/12/30	189 884,90
04	000204	2032/06/30	189 884,90
05	000205	2032/12/30	189 884,90
06	000206	2033/06/30	189 884,90
07	000207	2033/12/30	189 884,90
08	000208	2034/06/30	189 884,90
09	000209	2034/12/30	189 884,90
10	000210	2035/06/30	189 884,90

- يمكن للمقترض التسديد المسبق للقرض الغير مكافئ جزئيا أو كليا قبل حلول الأجل.
- كل الرسوم و الأتعاب المتعلقة باستعمال القرض الغير مكافئ و أي مصاريف أخرى غير مدرجة في هيكل التمويل، تكون على عاتق المقترض وكذا الرسوم و الأتعاب المحتمل ظهورها بمقتضى النصوص التشريعية و التنظيمية.
- **المادة 06:** ضمانات القرض
- من أجل ضمان استرجاع القرض غير مكافئ موضوع الاتفاقية الحالية، يلتزم المقترض بوضع لفائدة الوكالة الضمانات التالية:
  - ✓ رهن للعتاد المنقول موضوع الإستثمار لصالح الوكالة من الدرجة الثانية بعد البنك،

RC N°

NIF N°

NIS N°

RIB N°

ART N°

TEL N°

EMAIL

**FACTURE PRO FORMA B135/21**

DATE:

**18/01/2022**

DOIT : TABET HAROUN RACHID

ADRS: TEBESSA

MOB:

N°	DESIGNATION	QUT	P.UNIT	Montant HT
1	VESTE DE TRAVAIL 7909E	5	10 500,00	52 500,00
2	PATALON DE TRAVAIL	5	4 500,00	22 500,00
3	CHAUSSURE BASE TYPE EN CIUR 7241B	5	9 850,00	49 250,00
4	TABLIER	5	2 500,00	12 500,00
5	EXTINCTEUR SPRAY 02KG	4	14 500,00	58 000,00
6	SAC D'EMBALLAGE ALIMENTAIRE SOUDABLE	1000	15,20	15 200,00

MODE DE PAIEMENT : CHEQUE BANCAIRE 10% A LA COMMANDE ET 90% A LA LIVRAISON

LE CHEQUE DOIT ETRE LIBELLE AU NOM DE : DJEDIDI ABDELMALEK

ETS SLAYER DE COMMERCE

DELAIS DE LIVRAISON : 30 JOURS

GARENTEE: ASSURE 12 MOIS

TRANSPORT : A LA CHARGE DU CLIENT

**Total (H.T) 209 950,00****T.V.A 19% 39 890,50****Total TTC 249 840,50****Cachet & signature****ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :****DEUX CENT QUARANTE NEUF MILLE****HUIT CENT QUARANTE DINARS ALGERIENS 50 CTS**

## الملاحق

LOTISSEMENT ANNABA 03/26  
W TEBESSA 12000

RC N°

NIF N°

NIS N°

RIB N°

N° ART

TEL N°

EMAIL

**S.E.G.**  
SLAYER EQUIPMENT GENERAL

**FACTURE PRO FORMA 088/2021**

DATE:

**18/01/2022**

DOIT : Tabet Haroun Rachid

ADRS. TEBESSA

MOB:

N°	DESIGNATION	QUT	P.UNIT	Montant HT
1	Unité de production de frite fraiche HJKLO chine PM transformation de pomme de terre en frite 200kg/h	1	2500000,00	2500000,00
2	Laveuse automatique de pomme de terre SIMAF	1	850000,00	850000,00
3	Coupeuse automatique de pomme de terre SIMAF	1	578000,00	578000,00
4	Séchage de frites type GML 550T SIMAF	1	856000,00	856000,00
5	Transpalette 2,5 tonne	4	42000,00	168000,00
6	Armoire réfrigérante SIMAF 1,5*2 M	1	350000,00	350000,00

MODE DE PAIEMENT : CHEQUE BANCAIRE 10% A LA COMMANDE ET 90% A LA LIVRAISON

LE CHEQUE DOIT ETRE LIBELLE AU NOM DE : DJEDIDI ABDELMALEK

ETS SLAYER DE COMMERCE

DELAIS DE LIVRAISON : 30 JOURS

GARENTE : ASSURE 12 MOIS

TRANSPORT : A LA CHARGE DU CLIENT

Total (H.T)

**5 302 000,00**

T.V.A 19%

**1 007 380,00**

Total TTC

**6 309 380,00****Cachet & signature**

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :

**SIX MILLION TROIS CENT NEUF MILLE****TROIS CENT QUATRE VINGT DINARS ALGERIENS**



# AVENANT DE SUBROGATION

ASSURANCE MULTIRISQUE PROFESSIONNELLE

POLICE N° :

EFFET DU : 25/10/2022

EXPIRATION AU : 24/10/2023

A sa demande, l'assuré **TABET HAROUN RACHID** par ses créanciers en l'occurrence

- **BEA 046 TEBESSA EN 1<sup>ERE</sup> RANG**
- **ANADE TEBESSA EN 2<sup>EME</sup> RANG**

Dans ses droits prévus au contrat d'assurance objet de cette subrogation, pour un montant de :

**6 309 380.00 DA Capital assuré**

En conséquence, il est convenu qu'aucune somme ne pourra être versée au titre de l'indemnité due pour sinistre subi au titre du présent avenant sans l'intervention et qu'entre les mains des créanciers, ci-dessus.

Cette disposition est prévue en vue de favoriser le crédit de l'assuré et ne saurait profiter personnellement à ce dernier.

A cet effet, en toute circonstance donnant lieu à l'application d'une sanction, l'assuré demeurerait sous le coup des sanctions encourues sous réserves des dispositions particulières concernant le créancier.

Ainsi, le créancier susnommé n'aurait le droit lui-même, à aucune indemnité, si SALAMA ASSURANCES ALGERIE établissait qu'elle a eu connaissance un mois avant le sinistre des circonstances aggravantes dont la déclaration est requise par l'assuré ou si l'assuré avait causé volontairement le sinistre, facilite son progrès ou entraîne le sauvetage.

Le droit pour SALAMA ASSURANCES ALGERIE de résilier le contrat suite à toute infraction constatée, demeure entier, mais en ce qui concerne le créancier susnommé, cette réalisation ne produira d'effet qu'un mois après la notification qui lui en sera faite, par lettre recommandée, à l'adresse indiquée.

La sanction encourue par l'assuré pour non - paiement de prime ne sera opposable au créancier que 30 jours après l'envoi d'une lettre recommandée le mettant en demeure d'avoir à verser la prime due par l'assuré.

En cas de sinistre et de perte totale, l'indemnité sera réglée aux créanciers désignés ci-dessus qui ne peuvent faire valoir leurs droits sur l'indemnité fixée par SALAMA ASSURANCES ALGERIE et sous réserve de l'application de la règle propositionnelle prévue en cas d'insuffisance de capitaux réels.

Le présent avenant est consenti sans majoration de prime.

Fait à Tébessa, le : 24/10/2022

L'assuré

**ANADE TEBESSA**

L'assureur

## الملاحق

RC N°  
NIF N°  
NIS N°  
RIB N°  
N° ART  
TEL N°  
EMAIL

SLAYER EQUIPMENT GENERAL

**FACTURE FINALE 05/22**

DATE:

**07/06/2022**

DOIT : Tabet Haroun Rachid  
ADRS. TEBESSA  
MOB: -----

N°	DESIGNATION	QUT	P.UNIT	Montant HT
1	Unité de production de frite fraiche HJKLO chine PM transformation de pomme de terre en frite 200kg/h	1	2500000,00	2500000,00
2	Laveuse automatique de pomme de terre SIMAF	1	850000,00	850000,00
3	Coupeuse automatique de pomme de terre SIMAF	1	578000,00	578000,00
4	Séchage de frites type GML 550T SIMAF	1	856000,00	856000,00
5	Transpalette 2,5 tonne	4	42000,00	168000,00
6	Armoire réfrigérante SIMAF 1,5*2 M	1	350000,00	350000,00

MODE DE PAIEMENT : CHEQUE BANCAIRE 10% A LA COMMANDE ET 90% A LA LIVRAISON

LE CHEQUE DOIT ETRE LIBELLE AU NOM DE : DJEDIDI ABDELMALEK

ETS SLAYER DE COMMERCE

DELAIS DE LIVRAISON : 30 JOURS

GARENTEIE: ASSURE 12 MOIS

TRANSPORT : A LA CHARGE DU CLIENT

Total (H.T)	<b>5 302 000,00</b>
T.V.A 19%	<b>1 007 380,00</b>
Total TTC	<b>6 309 380,00</b>

**Cachet & signature**

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :

SIX MILLION TROIS CENT NEUF MILLE

TROIS CENT QUATRE VINGT DINARS ALGERIENS



تصريح شرفي

نحن السيد (ة) كاتبها روني السيد الممضي (ة) أسفله مستفيد (ة) من قرض بدون فائدة  
في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فرع - تبسة.

لإنشاء مؤسسة مصغرة (النشاط) : تحويل وتمويل الخبز والفواكه

عنوان المقر الاجتماعي :

1/ أصرح بشرفي أن لا أقوم ب

-بيع العتاد الذي استفدت منه لإنشاء هذه المؤسسة المصغرة .

2/ أصرح بشرفي أن أقوم ب

- تبليغ الوكالة و البنك في حالة تحويل المقر داخل او خارج الولاية .

- إرفاق كل الوثائق الخاصة بهذا التحويل للوكالة و البنك .

ختم و إمضاء المعني

تبسة في :

## الملاحق

### اتفاقية قرض غير مكافئ (تمويل ثلاثي)

بناءا على المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 234-96 المؤرخ في 1996/07/02 المعدل و المتمم، و المتعلق بدعم تشغيل الشباب، يتم إبرام إتفاقية:

بين:  
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 بتاريخ 08 سبتمبر 1996 المعدل و المتمم، الكائن مقرها الاجتماعي بـ حديقة النهضة جبل الجرف تبسة صندوق بريد 424 و الممثلة من طرف مدير(ة) الوكالة الولائية السيد(ة) قبائلي يزيد بصفتها مقرضة.

#### - صاحب أو أصحاب المشروع:

##### صاحب المشروع 1

اللقب : ثابت الاسم : هارون الرشيد

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : تبسة  
العنوان : الولاية : تبسة

##### صاحب المشروع 2

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

##### صاحب المشروع 3

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

##### صاحب المشروع 4

اللقب : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : .....

العنوان : الولاية : .....

#### - هوية صاحب المشروع (المسير)

اللقب : ثابت الاسم : هارون الرشيد

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد-البلدية : تبسة  
العنوان : الولاية : تبسة

بصفتها مقرض/أو مقترضين من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

#### موضوع الإتفاقية:

تهدف هذه الإتفاقية الى منح قرض غير مكافئ للمقترض و/أو للمقترضين، وتحدد التزامات صاحب و/أو أصحاب المشروع المستفيد(ين) من جهاز الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع و مستواها، المعدل و المتمم.

#### المادة الأولى: قيمة القرض غير مكافئ

بموجب الإتفاقية الحالية تمنح الوكالة للمقترض و/ أو المقترضين، قرض غير المكافئ بمبلغ: 1 898 849 00 دج و بالأحرف مليون و ثمانمائة و ثمانية و تسعون ألف و ثمانمائة و تسعة و أربعون دينار لإنشاء مؤسسة مصغرة ممثلة في:

## الملاحق

- اسم أو التسمية الاجتماعية للمؤسسة:
  - عنوان المقر الاجتماعي (المقر الضريبي):
  - البلدية: تبسة الولاية: تبسة
  - الشكل القانوني :
  - النشاط:
  - طلب منح الامتيازات رقم 0015083 مؤرخ في 07/12/2020
  - شهادة التأهيل رقم 2021/01/12/025 صادرة في 17/02/2021
  - قرار منح الامتيازات في فترة الانجاز رقم 2022/00 22 صادرة في 23/02/2022
  - رقم الحساب البنكي.....:
  - بنك BEA وكالة :
  - رقم الانخراط في صندوق ضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع :
  - رقم التسجيل (السجل التجاري/بطاقة فلاح/بطاقة حرفي/اعتماد):
  - رقم التعريف الضريبي:
  - رقم الاستدلال الإحصائي :
  - الرقم الجبائي :
  - المادة 02:** الشروط الخاصة بالقرض الغير مكافئ:
  - مبلغ القرض : 1 898 849 .00 دج و بالأحرف مليون و ثمانمائة و ثمانية و تسعون ألف و ثمانمائة و تسعة و أربعون دينار
  - فترة استعمال القرض الغير مكافئ لتوسيع المشروع: سنة واحدة + 30 يوما
  - فترة التسديد : خمس (05) سنوات ابتداء من ستة (06) أشهر بعد آخر قسط بنكي.
  - رقم حساب تسديد القرض بدون فائدة:
  - بنك : BNA ، وكالة : TEBESSA 491
  - المادة 03:** موضوع القرض غير المكافئ
  - يمنح القرض الغير مكافئ لتمويل المشروع المذكور أعلاه و ذلك وفقا لهيكل التمويل المحدد و المصادق عليه من طرف لجنة انتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع.
  - يمكن للوكالة استرجاع الباقي من قيمة القرض الغير مكافئ بعد تمويل المشروع في حالة انخفاض قيمة العتاد و التجهيزات.
  - المادة 04:** تحويل القرض الغير مكافئ
  - يتم تحويل القرض الغير مكافئ موضوع الاتفاقية في الحساب البنكي المقترح من طرف المقترض المذكور في المادة الأولى أعلاه.
  - يتم تحويل القرض الغير مكافئ موضوع الاتفاقية بعد صب المقترض للمساهمة الشخصية في حسابه البنكي المذكور في المادة الأولى أعلاه.
  - تحتفظ الوكالة بحقتها في استرجاع القرض الغير مكافئ إلغاء الملف، في حالة ما إذا قام المقترض بسحب مساهمته الشخصية بدون موافقة مسبقة من طرف الوكالة.
  - المادة 05:** طرق تسديد القرض الغير مكافئ
  - يلتزم المقترض بتسديد القرض غير مكافئ في حساب الوكالة على شكل أقساط سداسية (10 أقساط) وفقا للاستحقاقات المحددة في جدول التسديد المبين أدناه،
- | الرقم | رقم السند لأمر | تاريخ التسديد | المبلغ دج  |
|-------|----------------|---------------|------------|
| 01    | 000201         | 2030/12/30    | 189 884,90 |
| 02    | 000202         | 2031/06/30    | 189 884,90 |
| 03    | 000203         | 2031/12/30    | 189 884,90 |
| 04    | 000204         | 2032/06/30    | 189 884,90 |
| 05    | 000205         | 2032/12/30    | 189 884,90 |
| 06    | 000206         | 2033/06/30    | 189 884,90 |
| 07    | 000207         | 2033/12/30    | 189 884,90 |
| 08    | 000208         | 2034/06/30    | 189 884,90 |
| 09    | 000209         | 2034/12/30    | 189 884,90 |
| 10    | 000210         | 2035/06/30    | 189 884,90 |
- يمكن للمقترض التسديد المسبق للقرض الغير مكافئ جزئيا أو كليا قبل حلول الأجل.
  - كل الرسوم والأتعاب المتعلقة باستعمال القرض الغير مكافئ و أي مصاريف أخرى غير مدرجة في هيكل التمويل، تكون على عاتق المقترض وكذا الرسوم والأتعاب المحتمل ظهورها بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية.
  - المادة 06:** ضمانات القرض
  - من أجل ضمان استرجاع القرض غير مكافئ موضوع الاتفاقية الحالية، يلتزم المقترض بوضع لفائدة الوكالة الضمانات التالية:
  - ✓ رهن للعتاد المنقول موضوع الإستثمار لصالح الوكالة من الدرجة الثانية بعد البنك،

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة

Fonds de Caution Mutuelle  
de Garantie Risques / Crédits  
des Jeunes Promoteurs



صندوق الكفالة المشتركة  
لضمان أخطار القروض  
الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع

**CONTRAT D'ADHESION**

**N° /2022**  
**CREATION**

**Entre :**

Le Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risque Crédit Jeunes Promoteur crée par le décret exécutif n° 98-200 du 06 Juin 1998 modifié et Complété, ci après dénommé « Fonds » représenté par Monsieur Délégué Principal de la wilaya de **TEBESSA.**  
Sis à : **TEBESSA.**

D'une part

**Et,**

Le soussigné :

N° Dossier :

Nom: **TABET**

Prénom : **HAROUN RACHID**

Adresse : **COMMUNE DE TEBESSA /TEBESSA**

N° pièce d'identité :

Agissant en qualité (activité du souscripteur): **TRANSFORMATION ET CONSERVATION DE FRUITS ET LEGUMES**

Ci- après dénommé le souscripteur,

D'autre part

## ملخص

تهدف هذه الدراسة التي قمنا بها إلى التعرف على السياسة التي انتهجتها الجزائر في الميدان الاقتصادي في ظل الرهانات والتحديات العالمية التي تواجهها المؤسسات المصغرة من جهة التنمية الاقتصادية ودورها الضروري في الإنتاج والتخفيض من حدة البطالة وهذا ما أدى إنشاء العديد من الهيئات الداعمة لها ، من بينها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، والدور الذي تؤديه إلى إنشاء وتمويل هذه المؤسسات و توسعها بتكوين فروعها على الولايات ومنها فرع ولاية تبسة محل الدراسة، وذلك تحقيقا لتنمية الاقتصادية، وتشجيع الشباب العاطل عن العمل واستغلال لليد العاملة في مختلف القطاعات، كما توضيح أشكال الدعم المقترحة و المقدمة من طرف الوكالة بدء بالتعرف على هذا الجهاز واستراتيجية عمل وصولا إلى النتائج التي حققها على مستوى الولاية وكذا مرافقة وتكوين الشباب حاملي هذه المشاريع التي واجهت الصعوبات التي غالبا ماتواجهها هذه المؤسسات في مشوارها الاقتصادي ، كما تطرقت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الإحصائيات الخاصة بالوكالة و المؤسسات المصغرة.

وفي هذا الإطار وذلك للوصول إلى نسبة الرسالة الفعلية في خلق مناصب الشغل وامتصاص البطالة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات المصغرة، التمويل، الرقابة، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المقاولاتية.

## Abstract

This study, which we carried out, aims to identify the policy pursued by Algeria in the economic field in light of the global bets and challenges faced by small enterprises in terms of economic development and their necessary role in production and reducing unemployment, and this is what led to the establishment of many supporting bodies, including the Agency The national support and development of entrepreneurship, and the role it plays in the establishment and financing of these institutions and their expansion by forming their branches in the states, including the branch of the state of Tebessa, the subject of the study, in order to achieve economic development, encourage unemployed youth and exploit the labor force in various sectors, as well as clarify the forms of support proposed and provided On the part of the agency, starting with getting to know this device and its work strategy, leading to the results it achieved at the state level, as well as accompanying and training young people who have these projects, which faced the difficulties that these institutions often face in their economic journey.

In this context, in order to reach the percentage of the actual mission in creating jobs and absorbing unemployment.

Keywords: micro-enterprises, financing, oversight, the National Agency for the Support and Development of Entrepreneurship.