



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



إستحداث مؤسسة إقتصادية لمرافقة المؤسسات لإكتساب الخبرة التجارية من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني

مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون في إطار القرار الوزاري رقم 1275 المعدل والمتمم

تخصص: قانون أعمال

الأستاذة المشرفة:

- أ.د/أوباية مليكة

إعداد الطالبتان:

- لعجل أنيا

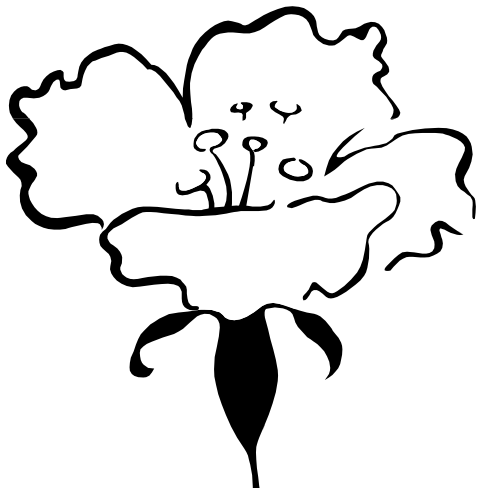
- رزازقي ياسمين

لجنة المناقشة

- أ.د/ إفلولي ولد رايح صافية ، أستاذ ، جامعة مولود معمري.....رئيسا
- أ.د/ أوباية مليكة، أستاذ، جامعة مولود معمري.....مشرفا ومقرا
- د/ براهيم صفيان، أستاذ محاضر أ جامعة مولود معمري،.....ممتحنا
- أ.د/ صديقي عبد الرحمان، أستاذ، جامعة مولود معمري....مدير مركز تطوير المقاولاتية
- أ/ زقني كريمة، موثقة.....ممثل عن الشريك الاقتصادي والاجتماعي

تاريخ المناقشة: 2025/06/19

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر واحتراف

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى عائلتنا العزيزة ووالديا وإخوتنا فشكرا لكم على كل شيء ونسأل الله أن يديم محبتنا ويدفع عنا كل سوء، وإلى من كاتفقتنا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى رفيقتنا درينا: آمال إلى أساتذتنا الأفاضل، لكم كل التقدير والاحترام فأنتم زرعتم فينا حب التعلم وكنتم منارات أضاعت طريقنا بالعلم والمعرفة، لن ننسى فضلكم ما حييتنا ونسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء، وبالأخص نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "أوباية مليكة" التي رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عزوجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها فجزاها الله عنا كل خير والشكر الخاص أيضا أ د /صديقي عبد الرحمان " وإلى المؤطرين وكل عمال إدارة وحدة "CDE مركز التطوير المقاولاتية" على المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا طيلة فترة التكوين مما ساهم بشكل كبير في بلورة مشروعاتنا وتحقيق أهداف هذا المسار التكويني، فلکم منا كل التقدير والاحترام راجيا لكم دوام التوفيق والنجاح في مهامكم النبيلة

إلى كل من كان لنا فضل علينا كان له دور من قريب أو بعيد ساعدنا في إتمام هذه الدراسة، إلى كل كلمة طيبة شجعتنا إلى كل من ساندنا ولو بالدعاء شكرا لكم جميعا فأنتم جزء من هذا النجاح ويجزيكم من الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأخيرا نسأل الله أن يجعل هذا التخرج بداية خير لنا في حياتنا وأن يوفقنا لما فيه صلاحنا ديني ودنيائي وأن يرزقنا القدرة على رد الجميل لكل من كان له فضل علينا.

* أنيا وباسمين * 

إهداء

بسم الله الرحمن وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقني وأعانني حتى بلغت هذا اليوم الذي طالما انتظرتة وسعيت لأجله واعتلى سلم النجاح وقد أصبح الحلم واقعا افتخر به، أهدي ثمرة نجاحي إلى نفسي الطموحة أولا ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح، وأهدي عمل نجاحي إلى من قال فيهما الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من وهبوني الحياة والأهل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا وإحسانا، ووفاء لهما: إلى "أمي" الغالية، يا نبض قلبي وسر سعادتي يا من غرز في حبي العلم وسقية طموحي بدعواتك الصادقة تتللي النور الذي أضاء طريقني واليد التي تمسح عني التعب فلك مني كل الحب والامتنان وأسأل الله أن يحفظك ويرزقك الصحة والعافية

إلى من رباني وكافح وتعب وبذل جهد السنين من أجلنا، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، حفظك الله لنا حتى ترى ثمارا حان وقت حصادها بعد طول انتظار

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي: إخواتي وأخواتي، أنتم النعمة الكبرى والدعم الذي لا يخفت نوره كنتم لي العائلة التي يمنحني القوة والدفء وتحيطني بالمحبة والاهتمام.

* أنيا * 

إهداء

بكل اعتزاز أهدي هذا النجاح لوالدي داعمي الأول في
مسيرتي وسندي وقوتي
والى نفسي التي مشت بثبات في دروب لم تكن سهلة،
إلى نفسي التي تعثرت لكنها نهضت وحملت في قلبها يقينا بأن
معينة الله تكفي
والتي واعدتها ذات يوم بالنجاح لتري الخيبة على كل من
راهنوا على فشلي والحمد لله واهدي هذا العمل لعائلتي الصغيرة
لكل أصدقائي ومعارفي الذين كانوا عوناً لي

ياسمين



قائمة أهم المختصرات

ج.ر.ج.ج: الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية.

د.ب.ن: دون بلد النشر.

د.س.ن: دون سنة النشر.

ص: صفحة.

ص ص: من الصفحة إلى الصفحة.

/: الفقرة.

د.ت.ن: دون تاريخ النشر.

- APCE : Agence pour la Création d'Entreprises.
- NIF: Numéro d'Identification Fiscale.
- CASNOS :Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés.
- CNAC :Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
- IRG :Impôt sur le Revenu Global.
- IBS :Impôt sur les Bénéfices des Sociétés.
- TVA :Taxe sur la Valeur Ajoutée.
- CRM :Customer Relationship Management.
- CGV :Conditions Générales de Vente.

- KPI :Key Performance Indicator.
- GMS :Grande et Moyenne Surface.
- VAD – Phoning: Vente À Distancepar téléphone.
- SM : Social Media.
- Proxi : Proximité.
- SARL: Société À Responsabilité Limitée.
- EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
- CIB: Carte Interbancaire.
- BNA: Banque Nationale d’Algérie.
- CNRC :Centre National du Registre du Commerce.
- NIS: Numéro d’Identification Statistique.
- ANGEM: Agence Nationale de Gestion du Microcrédit.
- NASDA : Nouvelle Agence Spécialisée pour le Développement de l’Agriculture.
- ANSEJ: Agence Nationale de Soutien à l’Emploi des Jeunes.
- ANEM : Agence Nationale de l’Emploi.
- TAP : Travail d’Utilité Publique.
- IFU : Identifiant Fiscal Unique.
- CPA : Crédit Populaire d’Algérie.
- CMA : Chambre de Métiers et de l’Artisanat.
- BDL : Banque de Développement Local.
- BADR : Banque de l’Agriculture et du Développement Rural.
- FGAR : Fonds de Garantie des Crédits aux PME.

- TRIE – CREE: Tri des idées de projets et Création d'entreprises.
- BMG : banque multi gestion.
- Andi: Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
- NBIA: National Business Incubation Association.

مقدمة:

لقد عانى الاقتصاد الجزائري السنوات الأخيرة من العديد من المشاكل الاقتصادية وذلك راجع لتدهور أسعار المحروقات، ولذلك لجأت إلى الصندوق النقد الدولي لطلب قروض تفرض عليها تبني خطة جديدة لإعادة إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بالتخلي عن النهج الاشتراكي وانتهاج اقتصاد السوق الذي يعتمد على المنافسة الحرة والملكية الخاصة وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار.

وسعى منها نحو دفع عجلة التنمية وتقوية الاقتصاد وإيجاد البديل عن ثروة البترول الزائلة، أقرت الحكومة الجزائرية من بداية التسعينات العديد من الخطط والبرامج الإصلاحية لتجسيد تغيير النظام الاقتصادي من الاشتراكي للنظام الرأسمالي، أهمها تشجيع الاستثمار في مجال المقاولاتية من خلال تشجيع القطاع الخاص على إنشاء مؤسسات اقتصادية تنشط في مختلف المجالات الاقتصادية المفتوحة للاستثمار، تتخذ هذه المؤسسات شكل مشاريع كبرى وشكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

كما بادرت بتشجيع الشباب حاملي مشاريع إنشاء المؤسسات للتوجه نحو هذا القطاع الاستثماري الجديد، وبإنشاء هياكل دعم هذه المؤسسات وتأهلها في شتى المجالات، حيث لجأت الدولة الجزائرية إلى اعتماد آليات مستحدثة من خلال وضع إطار قانوني وتنظيمي في سبيل ترقية المؤسسات الاقتصادية، كالقانون رقم 17-02 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، وإلى اعتماد عدة هياكل وأجهزة داعمة لهذه المؤسسات منها هياكل تختص لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة ومنها ما يختص بالمرافقة لهذه المؤسسات.

كما قامت الدولة في إطار سياستها لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستحداث وزارة خاصة بموجب مرسوم رئاسي رقم 20-01 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة وتحت

1- قانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر.ج. عدد 02، الصادر في 11 يناير 2017.

تسميتها وزارة المؤسسات صغيرة ومتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، والمرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 11 جوان 2017 المتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة...وكذا نصوصها التنظيمية.

وهو ما حفز العديد من الشباب للدخول لعالم المقاولاتية من خلال تجسيد أفكارهم على أرض الواقع في شكل شركات اقتصادية، لكن من جهة أخرى هناك العديد من المشاريع المقتنعة والتي تشكل أفكار اقتصادية من يتانها المساهمة في وضع القيم المضافة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لكنها للأسف لم تتجح في تحقيق ذلك لأن المشروع لم يحبس وفق إستراتيجية المناسبة مما يؤدي به للخسارة أو أصلا لا يعرف وضع خطة عمل لها دقة لتعزيز الفرص والحصول على الاستثمار الذي يحتاجه

في هذا السياق برزت الحاجة إلى إنشاء مؤسسات اقتصادية متخصصة في مرافقة المؤسسات على مختلف الأصعدة من خلال تقديم خدمات التكوين، الاستشارة، التخطيط والمتابعة الميدانية، وذلك في إطار قانوني واضح ومنظم يضمن جودة الخدمة ويحمي جميع الأطراف المتدخلة في إطار خلق تكامل وفعالية اقتصادية، من هذه الحاجة تولدت فكرتنا من أجل استحداث مؤسسة صغيرة لتقديم الدعم لمختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى في وضع إستراتيجيتها المناسبة ومرافقتها حتى تنفذ هذه الإستراتيجية.

وفي هذا السياق تبرز أهمية المرافقة التجارية كمقاربة حديثة وفعالة تهدف إلى دعم المؤسسات ومساعدتها على تحسين أدائها التجاري، وتتمثل هذه المرافقة في سلسلة من الخدمات تشمل التشخيص، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتنفيذ الميداني، بما يسمح للمؤسسة بتحقيق تطابق أفضل بين رؤيتها وأهدافها التجارية والواقع العملي في السوق.

انطلاقا من هذه الحاجة الملحة تقترح هذه المذكرة فكرة إنشاء مؤسسة اقتصادية متخصصة في مرافقة المؤسسات لاكتساب الخبرة التجارية من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني عبر نموذج خدمات مرن ومتكامل واستحداث تطبيق الكتروني.

وتتمحور الإشكالية الأساسية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها حول:

"كيف سيتم استحداث مؤسسة اقتصادية لمرافقة المؤسسات في اكتساب

الخبرة التجارية، من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني؟"

للإجابة عن هذا التساؤل اقترحنا تقسيم ثنائيا في إطار فصلين كما يلي: سنعتمد على

دراسة نظرية لمفاهيم المؤسسة الاقتصادية المرافقة للمؤسسات في وضع إستراتيجيتها

وتنفيذها وهذا في الفصل الأول، والفصل الثاني المتمثل في الإطار التطبيقي لاستحداث

المؤسسة الاقتصادية متخصصة في مرافقة المؤسسات لاكتساب الخبرة التجارية من وضع

الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني لتحديد نموذج عمله وخطة تنفيذه.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية المرافقة للمؤسسات

في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها

تعد المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص إحدى الركائز الأساسية لخلق الثروة وأداة فعالة في تحقيق التنمية المحلية، الأمر الذي دفع دول العالم متقدمة توفير كل عوامل الاستقرار والنجاح الذي يسمح لها بالصمود ومواجهة تهديدات المحيط.

ولقد بادرت الجزائر في هذا المجال إلى اتخاذ مجموعة من الإصلاحات لتوفير المناخ الملائم لنشاط هذه المؤسسات عن طريق سن تشريعات قانونية، أهمها قانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، لضمان تحقيق ونجاح الأهداف المرجوة منها ومن أهمها تدعيم الطالب الجامعي لإنارة طريقه نحو ريادة الأعمال واقتحام المجال الاقتصادي وهذا من خلال القرار الوزاري رقم 008 المؤرخ في 23 فيفري 2025².

وفي إطار اهتمامنا نسعى إلى استحداث مؤسسة لتقديم مساعدة ودعم المؤسسات ومرافقتها لاكتساب الخبرة التجارية تطبيقا لهذا القرار وعليه سوف نتناول في إطار هذه المذكرة في البداية دراسة نظرية لمفهوم هذه المؤسسة ونشاطها الأساسي (المبحث الأول)، ثم سوف نتناول مختلف الإجراءات والشروط التي يتعين علينا إتباعها لاستحداث هذه المؤسسة لهدف تحويل فكرة مشروع تخرج إلى مؤسسة اقتصادية قائمة قادرة على النمو والتطور داخل محيط تنافسي وطنيا ولما لا دوليا (المبحث الثاني).

1- قانون رقم 02-17 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق

2- قرار وزاري رقم 008 مؤرخ في 23 فيفري 2025، يعدل ويتمم القرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفايات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول

الطبيعة القانونية للمؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات

في إعداد إستراتيجيتها وتنفيذها

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي في كل دولة وتمثل جزء لا يتجزأ من البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، لها تتعدد وتتميز مجالات نشاط هذه المؤسسات، فهناك منها من تنشط في مجال إنتاج السلع وهناك منها من تنشط في مجال تقديم الخدمات في إطار هذه الفئة الأخيرة نود أن نخلق مؤسسة اقتصادية لتقديم الخدمات، لكن خدماتها ليست موجهة مباشرة للمستهلك النهائي، وإنما موجهة للمؤسسات الاقتصادية في حد ذاتها، فما نطمح لخلقه هو مؤسسة اقتصادية تدرج في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المطلب الأول) وتطبيقا للقرار 008 اخترنا أن يكون تخرجنا في شكل مشروع مؤسسة إقتصادية، والتي دورها يكمن في مرافقة المؤسسات الاقتصادية في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها في أرض الواقع وهو ما يجعل من مؤسستنا فريدة من نوعها مختلفة عن باقي مكاتب الدراسات التي تهتم بوضع الإستراتيجية للمؤسسات فقط، لأن مؤسستنا سوف تجمع بين الدورين فهي سوف تقوم بوضع الإستراتيجية للمؤسسات وترافقها في تنفيذها (المطلب الثاني).

المطلب الأول

مفهوم المؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات

في إعداد إستراتيجيتها وتنفيذها

تندرج مؤسستنا ضمن المؤسسات الاقتصادية بالتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إن تحديد مفهوم هذه المؤسسة لفرض علينا تعريفها وتحديد خصائصها (الفرع الأول)، وتحديد العوامل المساعدة في نجاحها وفشلها (الفرع الثاني).

الفرع الأول

التعريف بالمؤسسة

إن وضع تعريف لهذه المؤسسة يفرض علينا تحديد موقعها الاقتصادي ومكانتها ضمن الإطار المؤسساتي المعمول به، تتدرج المؤسسة التي نطمح إلى استحداثها في إطار المؤسسة الاقتصادية، فهي مؤسسة اقتصادية تسعى من خلالها إلى تحقيق الربح (أولاً) ولكن باعتبارنا نستحدثها في إطار مذكرة تخرج تطبيقاً للقرار الوزاري، لكونها لم تكيف على أنها مؤسسة ناشئة فهي تتدرج ضمن أحكام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ثانياً).

أولاً: هي مؤسسة اقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة، قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"¹.

وهناك من عرفها على أنها: "هي منظمة تجمع بين الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"².

"المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه تحويل ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"³.

1- ناصر دادي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

2- أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، 2002، ص14.

3- رحموني هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13.

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية بشكل عام التي ونطمح إلى إستحداثها بشكل خاص فيما يلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها¹.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين...
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في النتائج وتمويل الدخل الوطني، فهو مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن تشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص26.

ثانيا: هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في عملية التنمية، اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق عليه كل الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن أهم التعريفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

1- تعريف البنك الدولي:

اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الثلاثة معايير كمية هي: عدد العمال وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوي¹.

نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوية
مؤسسة مصغرة	أقل من 10 عمال	أقل من 100 ألف دولار أمريكي	أقل من 100 ألف دولار أمريكي
مؤسسة صغيرة	أقل من 50 عامل	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي
مؤسسة متوسطة	أقل من 300 عامل	أقل من 15 مليون دولار أمريكي	أقل من 15 مليون دولار أمريكي

2- تعريف المشرع الجزائري:

عرفت المشرع الجزائري في القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية"².

أما المؤسسة المتوسطة فطبقا للمادة 08 من نفس القانون: " فهي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 فردا ورقم أعمالها ما بين 400 مليون إلى 4 ملايين ومجموع حصيلتها السنوية من بين 200 مليون إلى مليار دينار جزائري".

1- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 03، 2018، ص17.

2- المادة 5 من القانون رقم 17-02، مرجع سابق

أما المؤسسة الصغيرة فقد عرفها المادة 09: "على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 فرد ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار في حين".

عرف المؤسسة الصغيرة جدا: "على أنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أفراد ورقم أعمالها أقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري"¹.

من خلال ما سبق فإن المؤسسة تصنف على أساس عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، لكن في حالة اختلاف التصنيف بين عدد العمال ورقم الأعمال أو الحصيلة فإن المؤسسة تصنف على أساس رقم الأعمال أو الحصيلة. أما دورها يكمن في:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم جميعا، فهي بداية أساس الإنتاج وأصل النشاط الاقتصادي، وذلك من منطلق كافة الخصائص التي تتمتع بها مثل: القدرة العالية على تنمية الاقتصاد ومواجهة مشكلة البطالة وتوفير فرص العمل، تفعيل مشاركة المرأة، خلق روح التكامل والتنافس بين المشروعات وتطوير وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج، أي الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع الإنتاجية بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، والاستعمال الرشيد لعوامل مع التقليل من الهدر.
- **الأهداف الاجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال وإقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

1- المادة 10 من القانون رقم 17-02، مرجع سابق

● **الأهمية الاقتصادية:** ظهور منشآت تجارية جديدة بسبب زيادة عدد السكان (العمال) وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجيات العمال. التأثير على الاستهلاك من خلال زيادة المبيعات وتنوعها هذا ما يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع تنوع في السلع المعروضة.

● **الأهمية الاجتماعية:**

- توفير مناصب شغل من خلال امتصاص البطالة في المجتمع حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط والتكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- التأثير على الأجور بسبب قوة استقطابها لليد العاملة وتحويل العمال إلى قطاع معين.
- دفع عجلة التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعادة الطرق والمرافق العامة وظهور تجمعات سكانية.

الفرع الثاني

عوامل نجاح وفشل المؤسسة

إن نجاح المؤسسة التي تطمح إلى إستحداثها مرتبط بمجموعة من العوامل وهي أساسا عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والصغيرة والمتوسطة بشكل خاص (أولا)، ولكن ثمة أيضا عوامل قد تؤدي توفرها إلى النتيجة عكسية وهي فشل المؤسسة وهي نتيجة تستعمل جاهدين حتى لا تتحقق (ثانيا)

أولا: عوامل نجاح واستدامة المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تستطيع المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" تدارك المخاطر وأسباب الفشل سيتم توضيح بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى إنجاح عمل المؤسسات هذه بالإضافة إلى أهم المبادئ المعتمدة من طرف عدة باحثين:

1- مبادئ نجاح المؤسسات:

قبل التطرق إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" لابد من تحديد بعض العناصر التي تساعد في إنجاح عمل المقاول أو المدير والتي يمكن

تلخيصها في العناصر التالية:

- تحديد البداية للانطلاق بالمهنة
- تقديم جودة عالية وبسعر معقول.
- ترشيد النفقات من خلال المراقبة والتخطيط.
- تحديد ومتابعة التدفق النقدي.
- الاهتمام بالتسويق والتركيز عليه في عملية البيع والاتصال.
- البيع بمهارة.
- الاهتمام بالعملاء.

وعلى هذا الأساس تم تحديد عوامل وأسباب نجاح المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" بناء على عوامل داخلية وأخرى خارجية والتي يتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

2- العوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسات:

في دراسة عملية شملت أكثر من 400 مؤسسة في الجزائر دامت 4 سنوات سئل المؤسسون عن الخدمات التي يريدون أن يستفيدوا منها عند البداية مشروعاتهم لمساعدتهم على النجاح:¹

- 70% من المؤسسون اعتبروا توفر وسائل تمويل هو سبب مهم للنجاح ويكاد يكون هذا السبب حديث العامة، ومحور النقاش حول سبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 40% من المؤسسون اعتبروا أن مؤسسات التسويق مهمة في تحقيق العائد المالي ومصطلح "التسويق" يستخدم لوصف عمليات الترويج، الدعاية والإعلان والبيع خارج نطاق مقر المؤسسة.
- 55% من المؤسسون اعتبروا توفر العمالة هو شرط أساسي لنجاح مشروعاتهم الناشئة.

1- عبد العزيز إبراهيم الحرقان، التفكير السليم والقرار الشجاع...مفتاح النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2015، تاريخ التصفح 2017/01/10. <http://www.alriyadh.com/1100079> على الساعة 10:00.

- بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في عوامل مرتبطة بمالك أو مدير المشروع وعوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة.¹

أ- المرتبطة بالملك أو المدير:

خلال 3 سنوات الأولى من عمر المشروع لا بد أن تتوفر لدى المالك أو المدير مجموعة من العناصر والتي تتمثل خاصة في:

- الثقة بالنفس
- التفرغ الكامل للعمل.
- العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب.
- المعرفة السابقة لطبيعة المنتجات/ الخدمات التي سيتم التعامل معها.

بالإضافة إلى بعض الخصائص التي لا يجب أن يهملها رجل الأعمال الناجح المتمثلة في:

- الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الابتكار، الاستقلالية، الأخلاق، التكيف، الحكم الرشيد، الرؤية المستقبلية.
- الخبرة المهنية في مجال الأعمال، مع توافر الخبرة الإدارية حتى يمكن من انجاز مختلف المهام الإدارية.
- الإستراتيجية وتفويض المهام الروتينية للسلطة.

ب- العوامل المرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية:

من بين أهم العوامل التي بإمكانها إنجاح أي مشروع ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، الاتصال، الرقابة والتقييم والتقييم باعتبارها أساس تحقيق أهداف منظمات الأعمال، بالإضافة إلى بعض العناصر المرتبطة

1- نذير عليان وعبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، الجزائر، ص 668.

بالتشغيل كالقدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة تختصر في الوقت وتقلل من التكاليف وتزيد في الجودة، أو كتوفير الظروف الملائمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة أو القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسية، كل هذه الأمور عليها أن تتجسد ضمن إستراتيجية واقعية وواضحة بالخصوص لما تكون مرتبطة بالسوق أي لا بد من توافر ميزة تنافسية.

ثانياً: أسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات

ارتبط مفهوم المؤسسات بالعجز عن تغطية كل التكاليف بالمقابل عدم تحقيق أي عوائد، ولقد أكد J.BRILMAN على أن المؤسسة الفاشلة ليست فقط تلك التي تعاني من مشاكل مالية وإنما هي أيضاً التي تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كضعف المردودية، صعوبة ظروف التمويل والإنتاج، ضعف النشاط، كثرة الاضطرابات، وغيرها من العراقيل.¹

فإن حالات العجز والفشل تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك بناء على الأسباب المؤدية إلى فشل هذه المؤسسات والتي يمكن حصرها بصفة عامة فيما يلي:

1- المشاكل المتعلقة بالموارد والأسعار:

- عدم توافر الخبرة اللازمة لتشغيل موارد المشروع: تفشل المؤسسات الصغيرة في جذب أصحاب الخبرة للعمل بها ويرجع ذلك لأن صاحب الخبرة يغالي في أجره ومن ثم فإن أصحاب المؤسسات الصغيرة وخاصة في مرحلة بدس المشروع يلجؤون لتشغيل عمالة نصف ماهرة، مما يترتب عنه تدني جودة ونوعية المنتج (سلعة كانت أو خدمة)، وكثيراً ما يلجأ أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المشروع دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل.²

1-J.F.Daigne, " dynamique de redressement d'entreprise " éd d'organisation, paris, 1986, p27.

2- سيد كاسب، جمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تكوين الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، 2007، القاهرة، ص 17، 20

- ارتفاع أسعار المواد الخام: تمثل المواد الخام مشكلة كبيرة لكثير من المشاريع الصغيرة، فالمواد الخام المستوردة مرتفعة السعر، والمحلية بها عيوب واستخدامها سيؤدي إلى رداءة جودة المنتج، كما أن ارتفاع أسعار المياه والطاقة في بعض الأحيان يكون لها أثر كبير في فشل المشروع.
 - تسعير المنتج: في كثير من الحالات يكون المنتج ذو جودة وأحياناً متميزاً، لكن صاحب المشروع يضع أسعار عشوائية عادة ما تكون مرتفعة، فمهارة التسعير لديه مفقودة وفي هذه الحالة سيفشل المشروع إذا وجدت أسعار أخرى منافسة له.
 - فشل السياسات المتبعة في الإنتاج: تركز المشاريع الصغيرة في معظمها على زيادة الإنتاج بغض النظر عن الجودة، وبالتالي ترتكب الأخطاء التالية:
 - عدم ربط الأجر بالإنتاج.
 - ضعف معدلات الإحلال والتجديد للآلات مما يؤثر على معدل الكفاءة الإنتاجية.
 - عدم إتباع نظن جيدة للرقابة على الجودة.
 - ضعف استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤثر على مستوى الإنتاج وكميته وجودته.
 - قصور في نظام صيانة الآلات والمعدات.
- 2- المشاكل المتعلقة بالتمويل والضرائب:**
- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المشاريع.
 - ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة.
 - اتجاه كثير من الشركات إلى صيغة السحب على المكشوف من طرف البنوك لتغطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد.
 - ضعف الرقابة المالية كما أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يفضلون إمساك سجلات منتظمة مما يترتب عليهم الخلط بين رأسمال المشروع ورأسمال صاحب العمل.

– اعتماد كثير من المشاريع على القروض بنسبة 100% مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل أعباء القرض.

– تحمل صاحب المشروع نسبة كبيرة من التأمينات.

– عدم توافر ميزة ضريبية دائمة تجعلهم قادرين على المنافسة.

3- المشاكل المرتبطة باختيار وتقييم العمالة:

– نادرا ما يلجأ أصحاب المشاريع الصغيرة لتقييم أداء العاملين.

– غياب المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع.

– عدم وجود معايير واضحة لاختيار العمالة والتعيين والترقية.

– تدني مستويات التدريب وغيابها في كثير من المؤسسات.

– غياب بطاقات الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام.

4-المشاكل المتعلقة بالتسويق:

– الاعتماد على التسويق العشوائي.

– ضعف سياسات التسويق والتسعير والترويج.

– عدم الاهتمام بالوحدات المسؤولة من التسويق.

– عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق.

5-مشكلات تتعلق بالسماوات الشخصية لأصحاب المشروع:

صاحب المشروع أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار، فضلا على قدرته على تحمل المسؤولية والمثابرة، لأن افتقاد هذه السمات يؤدي حتما إلى فشل المشروع.

إضافة إلى الأسباب السابقة يوجد أسباب أخرى مهمة قد يؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية، والجدول الموالي يوضح هذه الأسباب:¹

أسباب خارجية	أسباب داخلية
- ارتفاع معدلات الفائدة	- ضعف الكفاءة الإدارية
- التضخم والبطالة	- عدم صلاحية ونجاعة الإدارة
- الضرائب	- عدم تكافؤ الخبرات
- المنافسة الشديدة	- عدم توفر الخبرة في مجال العمل
- القوانين والتشريعات الحكومية	- الإهمال
- الكوارث الطبيعية	- النصب والسرقة

المطلب الثاني

النشاط المؤسسة

يشكل النشاط الأساس لأي مؤسسة تجارية أو خدمية جوهر وجودها ومصدر تميزها داخل السوق، ويكتسي هذا النشاط أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بمؤسسة اقتصادية ذات طابع مرافق، تعني بتقديم خدمات موجهة خصيصا لمساعدة المؤسسات الأخرى على اكتساب الخبرة التجارية اللازمة، وذلك عبر برامج مرافقة احترافية تنطلق من صياغة الإستراتيجية التجارية وتصل إلى تنفيذها ميدانيا وفق منهج عملي متكامل وفعال.

في هذا السياق تتمثل خصوصية النشاط الأساسي لمؤسستنا في تقديم مرافقة شاملة ومستمرة للفئة المستهدفة من خلال دعمها في تشخيص تجاري شامل لوضع المؤسسة وتحليل السوق، وضع الخطط التسويقية وبناء المهارات البيعية ويكون بالتكوين الفرق

1- هيثم عبد الكريم شعبان أسباب نجاح وفشل المنشآت الصغيرة، ص02، تاريخ التصفح 2017/02/30.

إطلع عليه يوم 6 ماي 2025 على <http://faculty.mu.edu.sa/public/up loads/14234741774156>،

التجارية داخل المؤسسة وتدريبهم، تأطير فرق التنفيذ في الميدان كالزيارات الميدانية والدعم على الأرض وأدوات رقمية، وأخيرا متابعة وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات فعالة (الفرع الأول) ويقوم هذا النشاط على الجمع بين التكوين والاستشارة والمتابعة التطبيقية، بما يسمح بتقليص نسب الفشل في السوق ورفع فعالية الأداء التجاري للمؤسسات المستفيدة بما يسمح للمؤسسة بتحقيق تطابق أفضل بين رؤيتها وأهدافها التجارية والواقع العملي في السوق (الفرع الثاني).

الفرع الأول

مساعدة المؤسسات في وضع الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية التجارية حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، إذ تحدد من خلالها رؤيتها في السوق وطريقة تموقعها، والفئات المستهدفة وكذا وسائل تحقيق أهدافها التجارية، ومن هذا المنطلق تسعى مؤسستنا إلى مرافقة المؤسسات المستهدفة في بناء استراتيجيات تجارية واضحة وفعالة انطلاقا من تشخيص واقعها الداخلي والخارجي وصولا إلى تحديد التوجهات والخطط التطبيقية، وتهدف هذه الخدمة إلى تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، بدلا من الاعتماد على الإجهاد أو العشوائية، مما يسهم في رفع فرص نجاحها واستمراريتها في السوق.

في هذا الإطار سنقدم تعريف دقيق للإستراتيجية (أولا) وتحديد خصائصها وأهدافها (ثانيا).

أولا: تعريف الاستراتيجية

إن البداية الرسمية للاهتمام لمصطلح الإستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن العشرين ضمن كتاب Ansoff¹، فبالعودة إلى المعنى الحقيقي والأصلي لكلمة الإستراتيجية فينسب استخدامها إلى الإغريق من حيث المضمون ذات الصلة بالفن القائم أو فن القيادة، ولكن بما أن الإستراتيجية متطورة المعنى فإن معناها لا يقتصر على تحديد مضمون مطلق

1- إيفو أنسوف، أستاذ روسي وأمريكي ومستشار في الإستراتيجية الأعمال، يعرف بأب الإدارة الإستراتيجية.

وثابت، بل إنها كلمة متحركة يستعان بها على بيان نشاط أو فعل معين في ميدان من الميادين المتنوعة بصورة عامة¹، لذلك تناولها في عدة مجالات في سياق الحديث التنظيمي أو السياسي أو العسكري وحتى الرياضي، إضافة إلى ميدان الأعمال فأية مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها الحالي، والوضع المرغوب في المستقبل، ولا يمكن أن تدرك ذلك إلى عند تحديد إستراتيجية خاصة بها تطبقها في إدارة رشيدة تسعى من خلالها لتحقيق الريادة ضمن قطاع نشاطها، ولذلك يعرف مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة بعدة تعاريف مرتبطة أساسا بعنصر المجابهة أو التحدي للظروف المستقبلية، ومن بين هذه التعريفات هناك من عرفها على أنها:

"الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وعليه فإن لا يمكن لأية مؤسسة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا"².

والمقصود من هذا التعريف بأن الإستراتيجية هي عبارة عن أداة تستعملها المؤسسة لقياس مستوى الأداء الإداري وتصويبه بمناهج جديدة تعطي نتائج ايجابية أكثر وتصل بالمؤسسة ككل إلى تحقيق غاياتها وأهدافها المستقبلية وتحقيق رسالة المؤسسة في المجتمع. في حين هناك من ركز في تعريفها على أنها: "الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعنيه من مساوئ"³.

فإن من التعاريف السابقة نجد بأن الإستراتيجية هي عبارة عن المرشد أو المسار الأفضل الذي ترسمه المؤسسة كي تتمكن من تحقيق أهدافها وتصل إلى غاياتها.

1- كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، 2000، ص117.

2- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة2، 2006، ص20.

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص76.

ثانيا: خصائص وأهداف الإستراتيجية: من خصائصها وأهدافها:

- **الشمولية:** إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.
- **موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
- **مجموعة قرارات:** إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.
- **الزامية الوقت:** إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها.
- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.
- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح الإستراتيجية يجب اشتراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.
- **محددة من حيث المراحل:** إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية: "الصياغة والتنفيذ، الرقابة".
- **المرونة:** الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة.
- **تخصيص الموارد:** الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا: كيفية بناء الإستراتيجية التجارية

- سوف تعتمد مؤسستنا في بناء الإستراتيجية للمؤسسات التي ترافقها على خطوات ثابتة مدروسة من قبل الفريق التقني كما يلي:

1- تحليل السوق ودراسة المنافسة:

بعد تحليل السوق الخطوة الأولى الحاسمة لأي إستراتيجية تجارية وتتضمن هذه الخطوة تحليل SWOF الذي يسمح لنا بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، فالمؤسسات التي تكمل هذه الخطوة بدقة تكون أكثر احتمالية للنجاح على المدى الطويل بنسبة 20%.

2- التجزئة قيد التقدم وتحديد الهدف:

تجزئة السوق تسمح لك بتقسيم جمهورك إلى مجموعات مميزة ذات احتياجات وسلوكيات محددة، فإن المؤسسات التي تقوم بتقسيم السوق تشهد زيادة في الإيرادات بنسبة تتراوح بين 10 إلى 15%.

3- تحديد عرض القيمة الخاص بك:

إن القيمة المقترحة الخاصة بك هي ما يميز عملك عن المنافسة، ولهذا السبب يجب على العملاء اختيار منتجك بدلا من منتج المنافسين، من المهم أن تحدد بوضوح ما يجعل عرضك فريدا، قد يتضمن ذلك ميزات محددة للمنتج، أو تجربة مستخدم محسنة، أو التزامات مجتمعية تتوافق مع جمهورك.

4- تطوير خطة عمل الأعمال:

بمجرد تحديد الإستراتيجية من المهم تطوير خطة عمل تجارية مفصلة، ويجب أن تتضمن هذه الخطة أهدافا قصيرة ومتوسطة المدى، والإجراءات التي يتعين اتخاذها بالإضافة إلى مؤشرات الأداء التي يتعين مراقبتها، فيعد التوافق بين فريقى التسويق والمبيعات أمرا ضروريا وينبغي لحظة العمل الجيدة أن تتضمن أيضا تدابير لتعديل الحملات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها.

5- اختيار قنوات التوزيع:

يعود هذا قرارا إستراتيجيا يعتمد على قطاع نشاطها، حيث يمكنك تفضيل القنوات المادية أو الرقمية أو مزيج من الاثنين، إن التوزيع الفعال لا يسمح لك بالوصول إلى

العملاء بسرعة فحسب بل يعمل أيضا على تحسين الهوامش، وتشهد المؤسسات التي تعمل على تنويع قنوات التوزيع الخاصة بها تحسينات كبيرة في أدائها الإجمالي، بما في ذلك المبيعات عبر الانترنت، ونقاط البيع المادية، والشركات الإستراتيجية مع الموزعين.

أفضل الممارسات لضمان نجاح إستراتيجية عملك:

1- تكوين وتدريب فرق المبيعات الخاصة بك:

يعد التدريب المستمر لفرق المبيعات أمرا ضروريا لضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية، فالمؤسسات التي تستثمر في تدريب فرقها تشهد زيادة في الإنتاجية بنسبة 25% ويُعد تدريب المبيعات والذي يتضمن جلسات منتظمة لتقييم وتحسين مهارات المبيعات، أيضا رافعة قوية لتحقيق أقصى قدر من النتائج فمندوبي المبيعات المدربين جيدا قادرون بشكل أفضل على فهم احتياجات العملاء، وتقديم المنتجات لشكل مقنع وإتمام عمليات البيع.

- أهمية التغذية الراجعة feedback والتحسين المستمر:

تعتبر تعليقات العملاء موردا قيما لتعديل إستراتيجيتك، فإن المؤسسات التي تأخذ آراء العملاء في الاعتبار لا تعمل أيضا على تحسين منتجاتها فحسب، بل تعمل أيضا على تحسين خدماتها مما يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بها، من خلال التشاور بانتظام مع فرق المبيعات لفهم الصعوبات التي تواجهها في هذا المجال، فيجب أن يكون التحسين المستمر جزءا لا يتجزأ من عملياتك الإستراتيجية لتظل مرنا وقابلا للتكيف مع تغيرات السوق.

2- تكيف إستراتيجيتها مع الوضع الاقتصادي:

يؤثر الوضع الاقتصادي بشكل كبير ومباشر على سلوك الشراء لدى المستهلكين، في فترة الركود قد يكون العملاء أكثر حساسية للأسعار، بينما في الاقتصاد النامي قد يكونون أكثر حساسية لإعطاء الأولوية للمنتجات عالية الجودة أو المبتكرة، فالمؤسسات التي تعدل إستراتيجياتها وفقا للدورات الاقتصادية تكون أكثر احتمالا للازدهار على المدى الطويل، وقد يشمل ذلك تعديلات في سياسة التسعير، أو استهداف قطاعات السوق، أو تقديم عروض جديدة مصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات الحالية.

- بناء إستراتيجية عمل قوية ومستدامة :
- يبدأ تحديد إستراتيجية العمل بتشخيص دقيق لحالتك الحالية، فإن التحليل الدقيق لمواردك المتاحة ونموذج عملك يسمح لك بإنشاء أساس متين لقراراتك المستقبلية، ويكشف التقسيم الأولي لسوقك عن الفرص التي يجب اغتنامها.
- ثم تحديد أهدافك مسبقا بناء على فئتهم الاجتماعية والمهنية وعاداتهم الشرائية.
- يسهل هذا النهج إنشاء ملف تعريف العميل المثالي.
- ويثبت أن اختيار قنوات التوزيع أمر حاسم بين شبكات التواصل الاجتماعي أو google الإعلانات أو البحث المباشر، حدد أخيرا الوسائل التي تتوافق مع صورتك عن النقص واستراتيجيتك العامة، ويتطلب التموضع المتميز وجودا على القنوات المتميزة الملائمة لنطاقك التجاري.

الفرع الثاني

مرافقة المؤسسات في تنفيذ إستراتيجيتها

على خلاف مكاتب الدراسات التي تعتمد على إعداد إستراتيجية للمؤسسات لضمان نجاحها لا تقتصر خدمات مؤسستنا على إعداد الإستراتيجية التجارية فقط، بل تمتد إلى مرافقة تنفيذها ميدانيا، وهو ما يُعد عنصرا فارقا في نجاح الخطط التجارية والعلاقة المميزة لمؤسستنا عن باقي المؤسسات، ففي الكثير من الحالات تتم إعداد مؤسسات إستراتيجية فعالة ومحكمة من قبل مكاتب الدراسات ولكن لا يتم تنفيذها بالأسس المطلوبة مما يفقدها جدواها ويجعل الوضع الاقتصادي للمؤسسة لا يتغير كثيرا.

فالكثير من المؤسسات تواجه صعوبات عند الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ بسبب نقص الكفاءة وغياب التنسيق أو ضعف المتابعة، ولهذا تقدم مؤسستنا برنامجا عمليا لمرافقة التنفيذ، أن توضح هذا الجانب من نشاط مؤسستنا سيوقفنا لتحديد مفهوم الموافقة (أولا) وتهدف هذه المراقبة أساسا لاكتساب المؤسسة خبرة تجاربه (ثانيا).

أولاً: مفهوم المرافقة

إن التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف "أندري لوت وسكي André Letouski" ومسؤول عن الدراسات في وكالات إنشاء المؤسسات بفرنسا APCE، إذ نجده قد عرفها على أنها تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ.¹

وتعرف أيضاً المرافقة بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من الإنطلاق والنمو، خاصة في مرحلة بداية النشاط start-upperperiod، وذلك من خلال العديد من المساعدات التسويقية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة الأخرى.²

ستقوم مؤسستنا بالمرافقة للمؤسسات الأخرى بالتقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير تلك المؤسسات من أصحاب المشاريع، إذن هي مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات فتقوم لاستقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات وتقديم خدمات تتناسب مع كل فرد طبعته هذه المؤسسة في بدايتها وتتابع تطورها ما دامت المؤسسة بحاجة للمرافقة.

ثانياً: هدف المرافقة اكتساب المؤسسة خبرة تجارية

تعتبر الخبرة التجارية من الركائز الأساسية التي تركز عليها نجاحات الشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تكتسب أهمية متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية المتسارعة، فالخبرة التجارية ليست مجرد معرفة نظرية بالمبادئ التسويقية أو مهارات البيع، بل هي مجموعة متكاملة من المهارات الفنية والإستراتيجية التي

1- نقلا عن طالبة صبرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص13.

2- عبد السلام أبو قحف، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص10.

تمكن الشركات من فهم الأسواق، تحليل سلوك العملاء، تطوير استراتيجيات فعالة للتسويق والمبيعات، والتكيف مع متطلبات المنافسة المتزايدة¹.

في الجزائر، شهد الاقتصاد الوطني تحولات كبيرة خلال العقود الماضية، خاصة مع الانفتاح التدريجي للاقتصاد الوطني على الأسواق العالمية، ما أدى إلى دخول منتجات وخدمات أجنبية ذات جودة وأسعار تنافسية، هذا الواقع فرض على الشركات الجزائرية ضرورة تطوير خبراتها التجارية لتمكن من الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق نمو مستدام، كما أن تنويع الاقتصاد الجزائري بعيدا عن الاعتماد المفرط على قطاع المحروقات أصبح هدفا استراتيجيا، مما يجعل من الخبرة التجارية أداة حيوية لدعم القطاعات الصناعية والخدمة الجديدة.

وتتجلى أهمية المراقبة في اكتساب المؤسسة للخبرة التجارية في الجزائر أيضا من خلال دورها الحيوي في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تشكل العمود الفقري للاقتصاد الوطني وتُساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل وتنمية الاقتصاد المحلي، تواجه هذه المشاريع تحديات متعددة، منها ضعف الموارد العالية، محدودية الوصول إلى الأسواق، ونقص الكفاءات المتخصصة، مما يجعل تطوير الخبرة التجارية أداة حيوية لتمكينها من المنافسة والنجاح.

علاوة على ذلك، يشهد السوق الجزائري تغيرات مستمرة في سلوك المستهلكين، حيث أصبح العملاء أكثر وعيا وتطلبا، ويبحثون عن تجارب متكاملة تتجاوز مجرد الحصول على منتج أو خدمة، وهذا يستدعي من الشركات تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة تركز على فهم عميق لاحتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة تعزز من رضاهم وولائهم، كما أن التطور التكنولوجي وانتشار وسائل التواصل الرقمي فتح آفاق جديدة أمام الشركات لتطوير خبرتها

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

التجارية، من خلال استخدام أدوات التسويق الرقمي، تحليل البيانات، وإدارة علاقات العملاء بشكل أكثر فعالية.

تعتبر الخبرة التجارية من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال، حيث تمثل مجموعة المهارات، المعارف، والكفاءات التي تكتسبها المؤسسات أو الأفراد بهدف تحسين الأداء التجاري وتحقيق أهداف النمو والتوسع، ولا تقتصر الخبرة التجارية على مجرد عمليات البيع والشراء، بل تشمل فهما عميقا للسوق تحليلا دقيقا لسلوك العملاء، تطوير استراتيجيات تسويقية متكاملة، وإدارة فعالة للعلاقات مع العملاء والشركاء، ومن خلال اكتساب المؤسسة لهذه الخبرة التجارية فإنها تكون قد اكتسبت¹:

- **المعرفة السوقية:** تتمثل المعرفة السوقية فهما عميقا للبيئة التجارية التي تعمل فيها المؤسسة، بما يشمل دراسة المنافسين، تحليل الاتجاهات الاقتصادية، فهم احتياجات وتقضيات العملاء، والتعرف على العوامل المؤثرة في العرض والطلب، وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على بيانات دقيقة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.
- **مهارات التسويق:** تشمل مهارات التسويق القدرة على تصميم وتنفيذ حملات تسويقية فعالة تستهدف الفئات المناسبة من العملاء، ويشمل ذلك تحديد المنتج المناسب، تحديد السعر الأمثل، اختيار قنوات التوزيع الملائمة، وتصميم استراتيجيات الترويج التي تبرز مزايا المنتج أو الخدمة، وتعد هذه المهارات ضرورية لجذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- **مهارات التفاوض والبيع:** التفاوض هو فن إقناع الطرف الآخر بالاتفاق على شروط مرضية للطرفين، ويتطلب مهارات تواصل عالية، فهما لاحتياجات العملاء وقدرة على

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

تقديم حلول تلبي توقعاتهم، أما مهارات البيع فتشمل القدرة على إغلاق الصفقات، التعامل مع الاعتراضات، وتحويل الاهتمام إلى قرار شراء فعلي.

- **إدارة علاقات العملاء:** تعتبر إدارة علاقات العملاء (CRM) من الركائز الأساسية للخبرة التجارية الحديثة، حيث تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، تعزيز الولاء، وتحسين تجربة العميل، ويشمل ذلك استخدام نظم وتقنيات متطورة لجمع وتحليل بيانات العملاء، تخصيص العروض وتقديم خدمة ما بعد البيع بجودة عالية.
- **استخدام التكنولوجيا الرقمية:** مع التطور التكنولوجي السريع، أصبحت الخبرة التجارية تعتمد بشكل كبير على استخدام الأدوات الرقمية، مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات الإلكترونية، تحليلي البيانات الضخمة، وأتمتة العمليات التجارية. وتساعد هذه التقنيات في تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وزيادة الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء.

ثالثا: أنواع المرافقة التي ستوفرها المؤسسة

تقوم مؤسستنا بتصميم ونشر حلول تجارية مصممة خصيصا لتتناسب تطوير أعمال زبائننا، فطموحنا أن تسمح لزبائننا بالتركيز على عملهم الأساسي من خلال إعفاءهم من التنفيذ التجاري، من خلال مجالات خبرتنا المتنوعة في خدمة أهدافهم المتمثلة في 4 مراكز الخبرة وهي¹:

1- استشارات إستراتيجية الأعمال المصممة خصيصا:

إن الإستراتيجية التجارية التي تعد حجر الأساس لنجاح مؤسستهم معقدة بشكل خاص عن العمل في التوزيع الشامل، تتطلب هذه الدائرة المحددة للغاية خبرة متعمقة في بناء السياسة التجارية وإستراتيجية التفاوض والتنظيم التجاري وإدارة الفئات، فمؤسستنا تدعمهم في

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

بناء أفضل إستراتيجية لتحديد موقع علامتهم التجارية والحصول على اتفاقيات مربحة للجانبين.

وتقديم خدمة الاستشارات التنموية الإستراتيجية السياسية التجارية المتمثلة في تحسين إستراتيجية التوزيع الخاص بهم وتطوير كفاءتهم التجارية مثل تحديات السياسة التجارية المصممة جيدا، ومن هذا المنطلق فإننا ندعمهم في بناء خطة تطوير طويلة الأمد، ثم خطة عمل لتحقيق أهدافهم التجارية:

- إعادة بناء إطار قانوني قوي قائم على شروط البيع العامة الفعالة والمنظمة.
- تنفيذ إستراتيجية التطوير من خلال القنوات والعلامات التجارية.
- تنشيط مدروس لمجموعات المنتجات.
- وضع وحدات مرافقة (مثل إدارة الفئات وفرقة التدخل السريع لقوة البيع...) بهدف تأمين تحقيق أهدافنا المشتركة.

تقديم الاستشارة في مجال التفاوض التجاري وإدراج المنتجات ضمن عروض التوزيع¹:

تعد المفاوضات التجارية جزءا أساسيا من الإستراتيجية التجارية، فنقوم بتحليل شامل لجميع الجوانب: تشكيلة منتجات متوافقة مع تموقع العلامة التجارية، شبكة تسعير مناسبة، اتفاقيات مخصصة، تخفيضات...، وكل عنصر يُدرس بعناية لضمان مفاوضات تجارية قائمة على مبدأ "رابح-رابح".

فنحن نتولى إعداد شروط البيع العامة (CGV) ونوفر لك الاستشارة القانونية اللازمة، ونتفاوض نيابة عن الزبائن والمؤسسات فيما يخص علامتهم الخاصة، كما يمكننا مرافقتهم أو تمثيلهم بشكل مباشر لتلبية احتياجاتهم في مجال التفاوض التجاري، مما يسمح لهم بالتركيز على مجالات أخرى بكل طمأنينة.

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

ويمكن للمؤسسات أن توكل إلينا مهمة التفاوض التجاري بشكل دائم، أو لفترة محددة ومع عميل معين فقط حسب حاجتهم.

3- فريق مبيعات مفوض خارجيا:

ركز على عمالك الأساسي ودع عنك أعباء التنفيذ الميداني فالمؤسسة سوف تعتمد لك الحل المناسب¹:

– هل تم اعتماد منتجاتك لدى المراكز التجارية الكبرى، لكنك تواجه صعوبات كبيرة في ضمان تواجدها فعليا على رفوف المتاجر؟

– هل أطلقت منتجا جديدا لكنك لا تملك عددا كافيا من مندوبي المبيعات للترويج له ميدانياً؟.

– هل سبق وأن اكتشفت خلال زيارتك لأحد الموزعين أن منتجك لم يكن في المكان المناسب أو لم يكن معروضا أصلاً؟.

– هل ترى أن تكاليف الدخول إلى السوق الكبير مرتفعة جدا وتبحث عن حلول لتقليل المصاريف؟.

أيا كانت المشكلة، فإننا من خلال تعزيز أنشطتك الميدانية سنقوم بتحسين استغلال مواردك وتحقيق عائد استثمار أسرع.

– تحرّر من عبء إجراءات التوظيف، والتكوين وتسيير الفرق الميدانية: سنتستفيد من خبرة وكفاءة فرقنا المتخصصة، بالإضافة إلى وسائلنا المادية والتكنولوجية (مركبات، أدوات معلوماتية...).

– فرقنا مدربة على مختلف تقنيات البيع وعلى خصوصيات سوقك وهي قادرة على تنفيذ جميع أنواع العمليات، سواء على المدى القصير أو الطويل: تفعيل العلامة التجارية،

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

توسيع التشكيلة، إدراج المنتجات في قنوات توزيع جديدة، تعزيز موسمي اكتساب حصص سوقية أو تعزيز ولاء العملاء.

– مهما كانت مشاريعك تقدم لك مؤسستنا مرافقة مصممة خصيصا حسب احتياجاتك، مع متابعة مستمرة ومرنة.

3-1- قوة البيع الهيكلية:

نقوم بإنشاء أجهزة قوة بيع خارجية دائمة لتولي جميع مهامكم التجارية. فمن بداية التعامل معنا نعمل على تصميم وتنفيذ أفضل إستراتيجية تجارية ميدانية مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) الواجب تحقيقها بشكل مشترك، فنحرص على تطوير علامتكم التجارية على المدى الطويل من خلال التزام فعلي إلى جانبكم وبكل شفافية¹.

3-2- قوة بيع تدخل سريع (هجومية، ومكثفة):

يعد التشريك (أو التوظيف المشترك) حلا فعالا ومربحا لتلبية عدد كبير من الاحتياجات في مجال التنفيذ الميداني، من خلال التعاون مع فاعلين آخرين ينتمون إلى نفس فئتهم أو عائلة منتجاتكم، يمكنكم تحقيق نتائج أكبر بتكلفة أقل، بصفتها رائدة في مجال التشريك، تتيح لكم مؤسستنا خفض تكاليف التسويق التجاري وزيادة الضغط التجاري على السوق.

فنتشمل عمليات التشريك التي نقدمها مختلف قنوات التوزيع: من المتاجر الكبرى والمتوسطة (GMS) مثل الهايبرماركت والسوبرماركت، إلى القنوات المتخصصة، سواء تعلق الأمر بالمتاجر الكبرى أو متاجر القرب ويمكن تنفيذ هذه العمليات على المستوى الوطني أو الجهوي، حسب حاجتكم².

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

2- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

3-3- البيع عن بُعد عبر الاتصال الهاتفي Vad-pharing:

من أجل تعزيز ظهوركم وتحسين إدراج منتجاتك في نقاط البيع، نقترح تنفيذ حملات اتصال هاتفي phoning موجهة ومركزة على قنوات محددة مثل: Drive، الوسائط الاجتماعية SM ومتاجر proxi القرب.

نركز على المنتجات التي تحقق أعلى قيمة مضافة، مما يضمن لكم عائدا استثماريا مثاليا¹.

- إبراز الابتكارات:

تم تصميم إجراءاتنا خصيصا لزيادة ظهور مستجداتكم، من خلال ضمان إدراجها بشكل فعال وتسليط الضوء عليها لدى الموزعين.

عرضنا يتوزع على ثلاث مراحل أساسية:

- تحليل عرضكم التجاري من أجل تحديد أفضل إستراتيجية للاتصال الهاتفي.

- تنفيذ حملة مستهدفة مع التركيز على نقاط قوتنا التنافسية.

- متابعة وتقرير دوري لقياس تأثير العمليات المنجزة.

من خلال دمج آلية الـ phoning ضمن إستراتيجيتهم التجارية تقومون بتحسين مستوى

إدراج منتجاتكم وخلق فرص حقيقية للنمو المستدام.

- الالتزام بالنتائج:

يعد الالتزام بالنتائج جزءا لا يتجزأ من فلسفة شركتنا، حيث يساهم في تحسين العائد

على الاستثمار لجميع آليات قوة البيع التي تعتمد عليها.

وبالاستناد إلى أهداف يتم تحديدها بشكل مشترك معكم، نقترح نظاما قائما على مبدأ

المكافأة: (العقوبة) (Bonus/malus) يتم تضمينه في ملحق عقد الخدمة، بحيث تتم مكافأة

الأداء الناجح أو معاقبة الأداء غير المحقق للأهداف.

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

أكثر من مجرد تقاسم للمخاطر، فإن هذا النظام يمثل دليلاً ملموساً على التزامنا اليومي بتلبية تطلعاتكم على أكمل وجه.

– **التسيير الميداني القريب**¹: يلعب التسيير الميداني دوراً ثلاثي الأبعاد داخل شركتنا فهو يضيف الفهم الدائم للتحديات، وأهداف المهمة والوسائل الواجب تعيبتها لتحقيقها ويرفع كفاءة أفراد وفكرة البيع الخارجية التابعة لكم، من خلال مرافقة منتظمة ضمن إطار برنامج تقنيات البيع المعتمد في شركتنا كما يتولتسيير النتائج بشكل أسبوعي من خلال اجتماعات دورية، يتم خلالها تفعيل آلية التزامات شخصية يتم تحديدها كل أسبوع.

تتطلب هذه المهام قرباً إدارياً قوياً، حتى تكون كل خطوة ينفذها فريقنا الميداني موجهة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فمهما كان نوع شبكة التوزيع، فإن قوة البيع الخارجية التي توفرها تهدف أولاً إلى تلبية احتياجاتكم وتحقيق الأهداف التي توكلونها إلينا، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تستهدف مختلف رافعات علامتكم التجارية لدى الموزعين، ومن بين هذه المهام:

- تطوير توزيع منتجاتكم داخل نقاط البيع من خلال إدراجها المباشر وضمان تدفقها الفعلي من المراكز المركزية إلى المحلات، ومحاربة ظاهرة الإنقطاعات.
- زيادة الحصص الخطية *linéaire* المخصصة لمنتجات داخل تم الأرفف.
- تحسين البيع الموجه للتوزيع *sell-in* من خلال تفعيل العروض الترويجية المتفق عليها مع المراكز المركزية، وتنفيذ عمليات بيع ميدانية مكثفة *revente sauvage*.
- تعظيم البيع الموجه للمستهلك *sell-out* عبر ضمان عرض جيد وجذاب لمنتجاتكم، من خلال المتابعة الدقيقة للترويج البصري *merchandising* والأنشطة المنفذة داخل نقاط البيع.

1- اعتماداً من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

• تكوين الفرق التجارية داخل المحلات، من خلال تزويدهم بمعلومات مفيدة ودقيقة حول فئة المنتجات المعنية.

• نسعى كذلك إلى بناء علامة تجارية طويلة الأمد قائمة على الشفافية والتفاهم مع المتعاملين في نقاط البيع، لخلق بيئة عمل مواتية تضمن تحقيق أهدافهم المستقبلية.

4- خبير الترويج البصري merchandising expert:

يعد الترويج البصري جزءا مهما من إستراتيجيتهم التجارية، فبمجرد الانتهاء من المفاوضات، ينتقل التحدي إلى تنفيذ تشكيلة المنتجات على أرض الواقع.

تعتبر مساحة البيع منطقة إستراتيجية ومحل منافسة شرسة، حيث تعد الرؤية البصرية للمنتج عاملا حاسما في التأثير على قرار الشراء وتحقيق النتائج المرجوة.

لدعم قوة البيع الخاصة بكم، يقوم مروجونا التجاريون بما يلي¹:

- إعادة تنظيم الأرفف الخاصة بمنتجاتكم داخل نقاط البيع.
- محاربة حالات الانقطاع وضمان توفر المنتجات بشكل مستمر.
- تنفيذ المخططات البيانية Planogrammes المعتمدة من طرف شبكات التوزيع.
- تفعيل الحملات الترويجية البصرية (التشخيص/ التأثير التسويقي للمساحات) لإبراز عروضكم وجذب انتباه المستهلكين.

• مهامنا المختلفة في الترويج البصري داخل نقاط البيع:

مهما كان نوع شبكة التوزيع، فإن قوة البيع الخارجية التي نوفرها تهدف أساسا إلى تلبية احتياجاتكم وتحقيق الأهداف التي توكلونها إلينا، ويتم ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تستهدف جميع أو بعض رافعات علامتكم التجارية لدى الموزعين:

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

• فرق مروجين كوماندو¹:

هل أنتم بصدد إطلاق مجموعة جديدة من المنتجات أو تغيير الرموز الشريطية Gencods؟ هل أنهيتم مفاوضات شراكة في مجال الترويج البصري مع إحدى الشبكات التجارية؟ وتحتاجون إلى تنفيذ تدخل ميداني سريع ومكثف في جميع نقاط البيع التابعة لكم؟ نحن نوفر لكم أجهزة "كوماندو" فعالة خلال فترة زمنية قصيرة، تضمن لكم نتائج فورية وملموسة عبر تدخلات مركزة ومهنية تتماشى مع أهدافكم التسويقية.

• قوة ضاربة ميدانية على مدار السنة:

هل ترغبون في ضمان أرفق منظمة بشكل جيد، واضحة المعالم وخالية من الإنقطاعات؟ يوفر لكم هذا النظام إمكانية متابعة منتجاتكم بشكل دائم والتأكد من أنها تحظى بعرض جيد ومستمر طوال العام داخل نقاط البيع.

• نظام هجين Dispositif hybride:

هل ترغبون في دعم قوة البيع لديكم بخبراء في الترويج البصري داخل الهايرماركت، مع الحفاظ على نشاط تجاري داخل السوبرماركت ذات الإمكانيات الأقل؟ توفر لكم قوتنا البيعية الهجينة إمكانية نشر هذه الكفاءة المزوجة على أرض الواقع، بكل استقلالية لخدمة علامتكم التجارية، وذلك من خلال الجمع بين التخصص والمرونة في مختلف أنواع نقاط البيع.

• ترويج بصري على المستوى الوطني:

استفيدوا من فريق الترويج البصري الخاص بكم ليكون سفراء علامتكم التجارية عبر كامل التراب الوطني، إنهم خبراء متمرسون يعرفون جيدا نقاط البيع، والفئة التي تنشطون فيها، والشبكة التجارية المستهدفة متعددة المهارات يتمتعون بالجاهزية والقدرة على العمل باستقلالية مهما كانت طبيعة السياق أو ظروف التنفيذ.

1- اعتمادا من العمل الميداني من إنجاز الباحثين تم خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 4 جوان في إطار إعداد هذه المذكرة.

المبحث الثاني

شروط وإجراءات إنشاء المؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات

في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها

يعد إنشاء مؤسسة اقتصادية تعني بمرافقة المؤسسات في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها خطوة بالغة الأهمية ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر في الغالب إلى الخبرة اللازمة لتحديد توجهاتها الإستراتيجية وتنزيلها ميدانيا، غير أن تجسيد هذه المؤسسة على أرض الواقع يتطلب مراعاة جملة من الجوانب القانونية والتنظيمية، إلى جانب توفر شروط إدارية وإجرائية أساسية، وهذا من جهة (المطلب الأول) ومن جهة أخرى وفرت الدولة الجزائرية عبر مختلف الأجهزة والبرامج الوطنية آليات دعم متكاملة تهدف إلى تشجيع روح المبادرة وتمكين حاملي المشاريع من الموارد اللازمة للانطلاق، سواء من خلال التمويل أو التكوين أو المرافقة المستمرة، وتعد هذه الآليات فرصة حقيقية لتقليص الفجوة بين الفكرة وتطبيقها، خصوصا في مشاريع ذات طابع استشاري واستراتيجي (المطلب الثاني).

المطلب الأول

الشكل القانوني المناسب للمؤسسة

يد الشكل القانوني للمؤسسة من العناصر الجوهرية التي تحدد هويتها، طبيعة نشاطها، وآليات تسييرها والتزاماتها القانونية والضريبية، وتزداد أهمية هذا الجانب في حالة المؤسسات التي تعني بمرافقة مؤسسات أخرى في بناء قدراتها الإستراتيجية وتنفيذها الميداني، نظرا لما يتطلبه هذا النشاط من مصداقية، كفاءة واستقرار قانوني يُطمئن المؤسسات المستفيدة ويُسهل التعامل مع الشركاء والجهات الرسمية، ومن الأشكال القانونية التي تناسب في تأسيس مؤسستنا هي الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ويخضع اختيار الشكل القانوني لجملة من المعايير المرتبطة بطبيعة النشاط، عدد المؤسسين، آفاق التطوير، وكذا الإمكانيات المالية

والبشرية المتاحة.

الفرع الأول

شركة ذات مسؤولية محدودة SARL

تعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL من أكثر الأشكال القانونية شيوعا في الجزائر، لاسيما لدى صغار المستثمرين وحاملي المشاريع، نظرا لما توفره من مرونة في التسيير وحماية للمؤسسين من خلال تحديد مسؤوليتهم في حدود حصصهم في رأس المال، وقد نظم المشرع الجزائري هذا النوع من الشركات ضمن أحكام القانون التجاري، لما لها من أهمية في تنشيط النسيج الاقتصادي وتشجيع روح المبادرة والاستثمار.

وللتعرف على هذا الشكل القانوني الذي يناسب جدا مؤسستنا سنقوم بتعريف هذه الشركة وتحديد خصائصها (أولا) ثم الشروط الواجب توافرها من أجل إنشائها (ثانيا).

أولا: تعريف شركة ذات مسؤولية محدودة.

فعرفها المشرع الجزائري من خلال بيان الخصائص المميزة لها في المادة 564 من القانون التجاري: "تؤسس الشركة ذات مسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لمؤسسة طبقا للفقرة السابقة ألا تضم إلا شخصا واحدا "كشريك وحيد" تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

يمارس الشريك الوحيد السلطات المخولة جمعية الشركاء بمقتضى أحكام هذا الفصل. ويتعين بعنوان الشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي "ش.م.م" وبيان رأسمال الشركة"¹.

1- المادة 564 من الأمر رقم 96-27 مؤرخ في 9 ديسمبر 1996، يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، ج.ج.ج. عدد 77، الصادر في 11 ديسمبر 1996.

وحسب المادة 565 من ق. ت: "يجب أن يتولى إبرام عقد تأسيس الشركة جميع الشركاء بأنفسهم أو بواسطة وكلاء يثبتون تفويضهم الخاص لذلك.¹ يسمح هذا النموذج من الشركات للشركاء القيام بمشروع تجاري دون أن يتخذوا صفة التاجر.

- تناسب المشاريع المتوسطة والصغرى التي يتجنب فيها الشركاء المسؤولية المطلقة.
 - الحد الأدنى لرأسمالها غير محدد مما يفتح لنا المجال في البداية بالانطلاق برأسمال صغير على أن يتم تطويره والدفع من قيمته لاحقا بعد نجاح المؤسسة.
 - تلعب نوع هذه الشركة دور في حماية المؤسسات العائلية والمحافظة عليها إذ تسمح الإبقاء على كثير من المشاريع القائمة مهما كان سبب من الأسباب كالوفاة أو المرض.
- يظهر من خلال هذا التعريف أن الشركة تتميز بما يلي:

- إنها من شركة الأموال، عدد الشركاء محدودين استنادا إلى الثقة المتبادلة فيما بينهم.
- رأس مالها لا يقسم إلى أسهم بل إلى حصص غير قابلة للانتقال للغير كقاعدة عامة، ولا يمكن إصدار هذه الحصص بشكل سندات قابلة للتداول.
- تتخذ الشركة عنوانا لها وتظهر فيه أسماء الشركاء مع إتباعها عبارة تدل على نوع الشركة "ش. م. م".
- إدارتها من مدير إما من الشركاء أو من الغير.
- مسؤولية الشركاء مسؤولية محدودة بمقدار حصصهم.
- إن وفاة الشريك أو إفلاسه أو عدم أهليته لا يؤدي إلى انحلال الشركة، بل تنتقل الحصص إلى الورثة إلى ممثل الشريك القانوني.
- إن الشركاء يشكلون جمعية تتخذ قراراتها بالأغلبية وتتم موافقتهم على انتقال الحصص إلى الغير بأغلبية 3/4 من رأسمال الشركة على الأقل وليس بالإجماع.
- يستمد اسم الشركة من موضوع نشاطها دون ذكر أي اسم شريك في العنوان.

1-المادة 565 أمر رقم 75-59 نؤرخ في 26 سبتمبر 1975، يتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج. عدد 101، الصادر في 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم.

- لا يكتسب الشركاء صفة التاجر .
- في حالة خسارة 3/4 من رأسمال الشركة، يمكن لجمعية الشركاء اتخاذ قرار إما بحل الشركة أو تعديل رأسمال الشركة، وهذا حسب المادة 2/589 من قانون تجاري.

ثانياً: شروط إنشائها وإدارتها

أ- شروط الإنشاء

يجب توافر الشروط الموضوعية العامة المتمثلة في الرضا، المحل، السبب، الأهلية إلى جانب الشروط الموضوعية الخاصة تتمثل في :

- 1- **عدد الشركاء:** تنشأ بشريكين على الأقل ويجب ألا يتجاوز 50 شريك، كما يمكن إنشائها من شريك واحد، فتسمى في هذه الحالة بمؤسسة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة EURL أي إذا اجتمعت كل حصص الشركة في يد شخص واحد. وإذا احتوت الشركة أكثر من 50 شريك يجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، أو تخفيض عدد الشركاء إلى حده الأقصى (50) وإلا يجب أن تحل الشركة.¹
- يجب أن يتمتع الشركاء بالأهلية القانونية وأن يشاركوا كلهم في العقد التأسيسي للشركة كما يجب أن يتوفر رضا كل الشركاء وأن يكون رضاهم خالياً من أي عيب من عيوب الإرادة.

- 2- **أن يكون للشركة غرض:** ويشترط في هذا الغرض والذي يشكل محلها أن تكون محدداً جيداً، ومشروعاً ومناسياً لطبيعة نشاطها لذلك يحظى عليها ممارسة النشاطات بسبب عدم كفاية رأسمالها.

- **تقديم الحصص:** يجب أن يكون الحصص إسمية ولا سندات قابلة للتداول، يمكن للحصص أن تكون نقدية أو عينية وبعد التعديل أجاز بالإسهام بحصة من عمل،² وتخضع الحصص العينية للإجراءات خاصة لتقدير قيمتها وتكون من طرف مندوب

1- المادة 564 معدلة بالأمر رقم 96-27 ، مرجع سابق .

2- المادة 567 مكرر من الأمر رقم 96-27، مرجع نفسه.

الحصص ويعينه رئيس المحكمة المختصة إقليميا بطلب من مقدمي الحصص فيحرر التقرير تحت مسؤوليته ويرفق بالقانون الأساسي للشركة.¹

3- مدة الشركة: لم يقيد المدة لكن المبدأ لا تتجاوز 99 سنة ويمكن أن تحدد في العقد التأسيسي للشركة.

ب- تسيير وإدارة الشركة: يتولى تسييرها إما مسير واحد أو عدة مسيرين من الشركاء، أو يعهد تسييرها لمسير من الغير، تعيين مدير أو مدراء في القانون الأساسي أو في العقد اللاحق، وتتخذ القرارات من شريك واحد أو عدة شركاء يمتلكون أكثر من 1/2 من رأسمال الشركة.²

- **في حالة إدارتها من طرف مدير واحد:** يتمتع المدير بأوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة، ويمدد القانون في بعض الحالات سلطات المدير إلى ما يتجاوز القانون الأساسي.

- **في حالة إدارتها من عدة مدراء:** يقتضي توزيع السلطات وفي حالة عدم تجديد ذلك يعتبر كل واحد من المدراء متمتعاً بمفرده بكل السلطات، ويجب أن يتمتع المدير بالأهلية القانونية وألا يكون موضوع حجز أو حرمان لا يتمتع المسير بصفة التاجر بل يعتبر أجيراً ما عدا إذا كان شريكاً.

يتمتع المدير سلطات واسعة في إدارة وتسيير الشركة وهي تصنف أساساً ضمن 3 أنواع كما يلي:

- **سلطات المنصوص عليها في القانون الأساسي للشركة:** من مصلحة الشركاء تحديد السلطات المخولة للمدير في القانون الأساسي كقاعدة عامة إما تمد في القانون الأساسي أو بموجب اتفاقية التسيير.

1- المادة 1/568 من الأمر رقم 96-27، مرجع سابق

2- المادة 576 من أمر رقم 75-59، مرجع سابق

- **السلطات المنصوص عليها في القانون التجاري:** في حالة غياب بنود في القانون الأساسي، يعتد بسلطات المسير المحددة في القانون، في هذه الحالة يمكن للمسير أن يقوم بكل أعمال التسيير التي تكون مفيدة للشركة.
- **سلطات المسير في علاقاته مع الغير:** يتمتع المدير بأوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة، لكن هناك حديث يقيدان تصرفه وهما:
- السلطات التي يمنحها القانون للشركاء، مثل زيادة رأسمال الشركة أو إبرام عقد قرض فالاختصاص هنا من صلاحية الشركاء.¹
- مقابل تلك السلطات يتحمل مدير المؤسسة المسؤولية المدنية والجزائية** فيكون مسؤولاً مسؤولية مدنية تجاه الشركة وتجاه الغير عن مخالفة أحكام القانون أو بسبب الإخلال ببنود القانون الأساسي أو خطأ في التسيير، يتحمل المدير المسؤولية التعاقدية تجاه الشركة وتجاه الغير إذا ارتكب خطأ ترتب عليه ضرر.
- كما يتحمل المسؤولية الجزائية وفق ما نص عليه القانون التجاري في العديد من الجرائم التي يمكن أن يرتكبها كمسير بصرف النظر عن الجرائم المنصوص عليها في القانون العقوبات.²
- تنتهي مهامه بانتهاء المهام المحددة في العقد أو عند توظيفه أو يتوقف المدير عن ممارسة مهامه، أو استقالته، أو بسبب إصابته بعجز دائم أو جزئي، أو كان موضوع حجز أو حرمان أو أن يتفق ودياً مع الشركة في إنهاء مهامه.
- **العزل:** يمكن أن يكون في كل وقت ولا يكون إلا بناء على قرار من الشركاء الذين يمتلكون 1/2 من رأسمال الشركة، كما يمكن لكل شريك أن يطلب من المحملة عزل المدير لسبب مشروع.³

1- المادة 577 من الأمر رقم 96-27، مرجع سابق

2- المادة 578 من الأمر رقم 96-27، مرجع نفسه

3- المادة 579 من الأمر رقم 96-27، مرجع نفسه

الفرع الثاني

إجراءات تأسيس المؤسسة

يتعين أن نتبع لتأسيس مؤسستنا مجموعة من الإجراءات نمر في إطارها بمراحل عديدة يمكن أن نلخصها فيما يلي¹:

1- التسمية:

اختيار الاسم التجاري وإملاء الملف "البحث عن الأسبقية" أي يتم تقديم 4 إقتراحات الأسماء + كتابة الشكل القانوني للشركة أو المؤسسة المراد إنشاؤها، + إملاء المعلومات الخاصة للشركة وللمسير.

يمكن تقديم طلب التسجيل التسمية بإحدى الخيارات التالية:

- التنقل إلى إحدى الفروع المحلية للمركز الوطني للسجل التجاري.
- إجراء الطلب عن بعد عبر بوابة المركز²:
- تقديم الطلب عن طريق الموثق.

إذن الجهة المسؤولة هي المركز الوطني للسجل التجاري عند الشباك البحث عن الأسبقية الموجود للحصول على شهادة تسجيل التسمية، ما تحتاج إلى تقديمه: بطاقة التعريف الوطني واستمارة طلب شهادة التسمية، والتكلفة تكون إما عندما يتم الدفع بالطريقة العادية أي نقداً أو بالصك تكون القيمة بـ 800 دج، أما إذا كانت الطريقة الدفع بطريقة الكترونية أي استعمال بطاقة CIB أو البطاقة الذهبية يكون بـ 700 دج.

وتكون مدة صلاحية شهادة التسمية بـ 6 أشهر وفي حالة عدم تسمية الشركة في السجل التجاري خلال هذه المدة يتعين على المستخدم تمديدها وإلا أصبحت متاحة لأي طالب.

1- القانون رقم 15-20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج. عدد 71، الصادر في 30 ديسمبر 1975.

2- الموقع الرسمي للسجل التجاري: <https://sidjilcom.cnrc.dz> إطلع عليه يوم 15 ماي 2025 على الساعة

يجب على قائد المشروع الحصول على شهادة تثبت توافر اسم الشركة من المركز الوطني للسجل التجاري ولذلك يحتاج المرشح إلى ملئ استمارة وإضافة 4 أسماء محتملة للشركة يتطلب ذلك دفع مبلغ 490 دينار جزائري لتغطية تكاليف البحث والطابع المالي.

2- استخراج شهادة الميلاد:

الجهة المسؤولة هي المجلس الشعبي البلدي عند المصلحة الحالة المدنية لاستخراجها أو عبر الموقع إلكترونية استخراجها عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية: www.interieur.gov.dz ما تحتاج إلى تقديمه مرفقا بالدفتر العائلي وهي إلزامية ومطلوبة لإعداد القانون الأساسي للشركة وكذا عقد الإيجار من طرف الموثق.

3- إعداد القانون الأساسي (النظام الأساسي) والقيود الإيجار: بالنسبة للقانون يتم إعداده

لدى الموثق ، أما بالنسبة لما يثبت الإيجار أو الملكية للمحل ويمكن أن يكون سند الملكية أو عقد الإيجار عقد محرر من طرف الموثق أو من طرف إحدى الإدارات أو الهيئات العمومية المؤهلة لتحرير العقود كبلدية، مديرية أملاك الدولة، ...).

إذا تعلق الأمر بقطعة أرض عارية يجب تعزيز الملف بشهادة المطابقة المنصوص عليها في القانون رقم 08-15 المؤرخ في 20/07/2008، وفي غياب هذه الوثيقة تقديم شهادة تثبت إتمام أشغال التهيئة الخارجية التي تسلمها المصالح المختصة للوزارة المكلفة بالعمران.

ينبغي التوجه إلى موثق ومحضر قضائي لصياغة عقد إيجار للمقر الرئيسي وتوقيعه، حيث يتطلب ذلك توقيع العقد باسم الشركة بدلا من شخص طبيعي، بالإضافة إلى ذلك، يتعين تقديم المستندات التالي:

- شهادة ميلاد الشركاء.
- نسخ مصادق عليها من بطاقات التعريف الوطني للشركاء.
- الأشكال القانونية للمؤسسة.
- بعد توقيع الأطراف على العقود، يجب تسجيلها لدى الإدارة.

يتم إنشاء الأشكال القانونية للمؤسسة لدى الموثق، يجب تقديم المستندات التالية إلى مكتب الموثق:

- ✓ شهادة ميلاد الشركاء.
- ✓ نسخ مصادق عليها من بطاقات التعريف الوطنية للشركاء.
- ✓ عقد الإيجار لمقر المؤسسة.
- ✓ تعهد من مدقق حسابات (التكلفة: 800,46 دينار جزائري/ سنة منها 50% أي 400,23 عند تأسيس الشركة والباقي نهاية العام).
- إثبات إيداع رأس مال المؤسسة ويتم التعامل مع الإجراء من قبل الموثق.
- إذا كان العقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية: للحصول على عقد إيجار المحل التجاري نحتاج إلى ما يلي:

● بالنسبة لإعداد النظام الأساسي للشركة:

- شهادة ميلاد الأعضاء المؤسسين للشركة (الشركاء).
- تسمية الشركة (شهادة).
- يجب دفع مبلغ رأسمال الشركة عند الموثق (الشيك أو نقداً أو في الخزينة)

● بالنسبة لعقد إيجار مقر الشركة:

- عقد ملكية المحل التجاري (خاص بالمؤجر).
- شهادة ميلاد مالك المحل.
- عقد تأمين ضد الكوارث الطبيعية للمحل.

4- الإشهار القانوني:

الجهة المسؤولة عن ذلك هي المركز الوطني للسجل التجاري عند شبك الاشهارات القانونية الموجودة على مستوى هذا المركز، للحصول على وصل استلام يخص الإعلان المودع التي تكون على شكل فاتورة مع تقديم الإعلان الصادر عن الموثق باللغتين العربية

والفرنسية، ثم يتم برمجة إدراج الإعلان المودع في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية من قبل المصالح التابعة للمركز

5- دفع رسوم الدمغة:

يكون الدفع عند المكتب الضرائب عند شباك الدفع المصرفية للحصول على وصل بالدفع بتقديم وصل بالاستلام تكون قيمة الدفع بـ 4000 دج عن طريق التحويل.

6- دفع رسوم التسجيل في السجل التجاري:

يكون الدفع نقدا عند الوكالة البنكية الشريك لمركز السجل التجاري BNA، لما يكون الدفع بالصك أو باستعمال نهائيات الدفع الالكتروني يكون على مستوى الفروع المحلية للمركز الوطني للسجل المختصة إقليميا للحصول على وصل بالدفع بتقديم وثيقة أمر بالدفع. ثم القيام بالحساب التعريفية ويكون حسب رأسمال الشركة وعدد النشاطات الإضافية وتكون طريقة الدفع إما بالتحويل أو الصك أو بطاقة CIB.

بعد التأكد من مطابقة الملف وحساب بالتعريفات يتم توجيهكم إلى تسديد حقوق التسجيل في السجل التجاري.

7- القيد في السجل التجاري:

في حالة تقديم الطلب على مستوى الفرع المحلي المختص إقليميا للمركز الوطني للسجل التجاري المصلحة المسؤولة هي مكتب إيداع ملف التسجيل في السجل التجاري. في حالة تقديم الطلب على الخط: cnrcinfo.cnrc.dz يكون أمام مكتب إيداع ملف التسجيل في السجل التجاري.

للحصول على مستخرج السجل التجاري مع زيادة على الوثائق المطلوبة يلزم الخاضع للقيد في السجل التجاري شخص طبيعي تقديم:

- نسخة من بطاقة المقيم بالنسبة للخاضعين من جنسية أجنبية.
- نسخة من الرخصة أو الاعتماد اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

- بإمكان الشخص الطبيعي استعمال اسم تجاري.
يتعلق الأمر بتسجيل المؤسسات الجزائرية في المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) وهو عبارة عن بنك المعلومات المتعلق بتلك المؤسسات، لإتمام هذه العملية يتم تقديم المستندات التالية:

- تقديم طلب موقع، ومحرر على النماذج المقدمة من طرف CNRC.
- سند ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار موثق باسم المؤسسة.
- نسختان من إشعارات النشرة الرسمية للإعلانات القانونية BOAL المؤسسة وفي صحيفة يومية وطنية.
- مستخرج من شهادة الميلاد ومستخرج شهادة السوابق العدلية للمسيرين يستخرج على مستوى محكمة الولاية أو من أي محكمة من الجزائر.
- إيصال دفع رسوم التسجيل في السجل التجاري، يدفع في أي فرع بنك شريك CNRC.
- وصل يبرر دفع رسوم الدمغة على الضرائب (4000دج).
- نسختان من شكل القانوني للمؤسسة.

8- إعلان عن الوجود للضرائب:

الجهة المسؤولة هي: المركز الضرائب (مفتشية الضرائب) أوالى مفتشية الضرائب الإقليمية المختصة عند مكتب الإعلان عن الوجود، للحصول على البطاقة الضريبية (رقم الهوية الضريبية).

يجب تقديم ملف:

- نسخة من السجل التجاري.
- القانون الأساسي للمؤسسة.
- عقد ملكية المحل أو عقد الإيجار موثق عليه باسم الشركة.
- نموذج المقدم من قبل مفتشية الضرائب، مملوء وموقع ومختوم باسم الشركة.

• استخراج البطاقة الضريبية NIF:

يتم تخصيص رقم تعريف للمؤسسة المسجلة لدى المركز الوطني للسجل التجاري، ويجب استخدامه في جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بها، بما في ذلك التعامل مع مصلحة الضرائب الجزائرية، وتكون المؤسسة الحديثة النشأة قادرة على تسوية التزاماتها الضريبية، يتعين عليها التسجيل في الرسم على القيمة المضافة، ولإتمام هذه العملية يجب على المسؤول عن الإدارة المؤسسة تقديم المستندات التالية:

- نسخة مصدقة من السجل التجاري.
- الأشكال القانونية للمؤسسة.
- سند ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار موثق باسم المؤسسة.
- نموذج مقدم من مفتشية الضرائب.

• استخراج رقم التعريف الإحصائي NIS: تتمثل الخطوة الأخيرة قبل إنشاء شركة في

الجزائر في الحصول على رقم التعريف الإحصائي، الذي يستخدم لتحديد هوية الشركة أمام الإدارات الجزائرية، مثل مديرية خدمات الضرائب والصناديق الاجتماعية، وللقيام بذلك، يجب تقديم طلب إلى الخدمات الإحصائية في الملحقات الإقليمية للمكتب الوطني، وتقديم الأوراق المطلوبة:

- صورة من البطاقة الضريبية.
- نسخة من السجل التجاري.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- نسخة من الأشكال القانونية للمؤسسة.

• الإعلان عن النشاط في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

للحصول على شهادة الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء

بمرافقة الوثائق التالية:

- شهادة طبق الأصل للسجل التجاري.

- النموذج المقدم من طرف الفرع المحلي للصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

- نسخة من القانون الأساسي للشركة.

ويجب تقديم ملف الانتساب لدى مصلحة صندوق الضمان الاجتماعي الفرعي التابع لمكان إقامة التجارة في غضون 10 أيام بعد إنشاء هذا النشاط.

وبعد تأسيس الشركة، يمكن لمسير الشركة أن يبدأ إجراءات إعلان الموظفين في نظام الضمان الاجتماعي للأجراء.

• فتح حساب بنكي للمؤسسة وإيداع رأس المال:

يجب على كل مؤسسة أن يكون لديها حساب بنكي خاص بها، المستندات التالية مطلوبة:

- السجل التجاري.
- التسجيل الضريبية.
- الأشكال القانونية للمؤسسة.
- رأي النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

المطلب الثاني

أشكال الدعم التي يمكن أن تستفيد منها مؤسستنا الاقتصادية

يزداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم اقتصاديات الدول، نظرا للدور الذي أصبحت تؤديه وكذا المكافأة الإستراتيجية التي تحتلها في ظل التحولات الإقليمية والدولية، وتعد إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب إشكالية النمو فمن بين أهم الصعوبات التي تواجهها.

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية بالجزائر أفرز تغييرات هامة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فبعد التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالا أوسع ودعما أكبر لتنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويظهر

ذلك من خلال وضع إطار مؤسسي متنوع لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تساهم في تحقيق معدل نمو يستجيب لبرامج دعم النمو التي أقرتها الدولة في مطلع القرن الواحد والعشرين، وعليه سنتناول هنا لأهم هذه المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من دعمها مؤسستنا سواء في شكل دعم مالي (الفرع الأول) أو دعم إداري وتقني (الفرع الثاني).

الفرع الأول

الهيئات الدعم المالي

تعد المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، لما لها من دور محوري في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل، وتحقيق التنمية المستدامة، غير أن هذه المؤسسات لاسيما في مراحلها الأولى، تواجه جملة من التحديات المرتبطة أساسا بصعوبة الحصول على الموارد المالية، الضرورية لإطلاق نشاطها أو توسعته، وفي هذا السياق أولت الدولة الجزائرية بمسألة تمويل المؤسسات الاقتصادية حيث أنشأت هيئات لدعم وتمويل مختلف أشكال النشاط الاقتصادي، انطلاقا من ذلك يهدف هذا الفرع إلى استعراض أهم هذه الهيئات وإبراز طبيعة تدخلها.

أولا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ENGEM

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 توضع تحت إشراف وزير الاقتصاد المعرفة المكلف بالمؤسسات المصغرة¹، يتضمن مرافقة المبادر طوال عملية إنشاء وتشغيل المشروع ومراقبته، الهدف الرئيسي هو مساعدة ودعم المبادر في جميع خطواته.

1- مرسوم تنفيذي رقم 04-14 مؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، ج.ج.ج عدد 06، صادر في 25 يناير 2004، المعدل بموجب مرسوم تنفيذي رقم 23-436، المؤرخ في 02 ديسمبر 2023، ج.ج.ج عدد 79، صادر في 07 ديسمبر 2023.

• شروط الأهلية:

- معايير الأهلية للمبادر:

- ✓ أن يكون عمره 18 سنة وأكثر وأن يكون قادرا على القيام بنشاطاتها.
- ✓ أن يكون دون دخل.
- ✓ أن يملك سكن ثابت.
- ✓ أن يملك المعرفة الفنية فيما يتعلق بالنشاط المخطط له.
- ✓ عدم الاستفادة من دعم إنشاء الأعمال الأخرى.

- معايير أهلية النشاط:

- ✓ النشاط الإنتاجي للبضائع و/ أو الخدمات.
- ✓ الشركات الصغيرة.¹

• الخدمات المالية:

ائتمان بدون فوائد المشاريع التي لا تتجاوز تكلفتها 1000.000 دج للاقتناء معدات صغيرة ومادة أولية ودفع التكاليف اللازمة للشروع في النشاط، بمساهمة شخصية قدرها 1%.

قرض بدون فوائد لاقتناء المواد الأولية التي لا تتجاوز تكلفتها 100.000 دج، ويمكن أن تصل هذه التكلفة إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب.²

• الخدمات الغير المالية:

- مرافقة والنصح والمتابعة.
- تكوين في مختلف البرامج.
- اختيارات لتصديق المكتسبات المهنية.
- تنظيم معرض للعرض/ البيع.

1- الموقع "دليل إنشاء المؤسسة"، www.AAPI.dz شوهذ يوم 07 ماي 2025 على الساعة 11:30

2- أنظر، "دليل إنشاء المؤسسة"، www.AAPI.dz ، مرجع نفسه

- إعداد بوابة الكترونية خاصة بالإعلانات المجانية.¹
- **الفوائد والمساعدات الممنوحة لمتلقي الائتمان الأصغر:**
 - قروض بدون فوائد الشراء المواد الأولية.
 - قروض لإنشاء أنشطة مدعومة بنسبة 100%.
 - التدريب.
 - الدعم والمشورة والدعم في تنفيذ نشاطاتها.
 - المزايا الضريبية.
 - إعفاء كامل من الضريبة الثابتة الوحيدة لمدة 3 سنوات.
 - إعفاء من ضريبة الأملاك على المباني المستخدمة في الأنشطة المنفذة لمدة 3 سنوات.
 - إعفائه من واجب النقل وعمليات الاستحواذ العقاري التي قام بها المبادرون بهدف إنشاء أنشطة صناعية.
 - تعفى أعمال تأسيس الشركات التي أنشأها المبادرون من جميع رسوم التسجيل.
 - خصم ضريبي على مبلغ ائتماني، مستحق في نهاية فترة الإعفاء، خلال السنوات الضريبية الثلاثة الأولى.²

ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات NASDA سنة 1996 تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، تم تحويلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 وتغيير اسمها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات³.

1- أنظر "دليل إنشاء المؤسسة"، www.AAPI.dz، مرجع سابق

2- أنظر "دليل إنشاء المؤسسة"، www.AAPI.dz، مرجع نفسه

3- مرسوم تنفيذي رقم 20-229 مؤرخ في 22 نوفمبر 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها، ج.ر.ج عدد 70، صادر في 25 نوفمبر 2020.

تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولها فروع جهوية ومحلية تقوم بالمهام التالية:

- تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المؤسسات الصغيرة ومتابعتهم.
- تضع تحت تصرف الشباب حاملي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي التنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم.
- تحت بنكا للمشاريع المفيدة اجتماعيا واقتصاديا.
- هي هيئة عمومية ذات طابع خاص.
- وتكون تحت وصاية مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة.

- شروط التأهيل:

- أن يتراوح سن الشاب من 19 سنة إلى 40 سنة.
- أن يتوفر على مؤهلات مهنية لها علاقة مع المشروع.
- أن يقدم مساهمة مالية شخصية بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد حسب قيمة المشروع.
- أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بهدف استحداث نشاط.

وبالتالي فالوكالة تقدم مختلف أنواع المرافقة للشباب، وتسهر على كون المشاريع وتضمن استمرار الشغل، وتحقيق المداخل لأصحابها، وبالتالي فهي تقوم بخلق مناصب الشغل أمام الشباب البطال، وفتح آفاق جديدة لتحقيق طموحاتهم وابتكاراتهم ومختلف تطلعاتهم مع ضمان استرداد ديونها خلال الآجال المحددة من خلال القوانين والطرق التي تتبعها في سياستها.

إذن تشكل أحد الحلول ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة وإدماج الفئات الشابة في الحياة العملية، كما تتمثل أهميتها في إنشاء مؤسسات مصغرة تؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف كاستحداث فرص العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة،

وترقية روح المبادرة الفردية والجماعية والمحافظة على التوازن بين المناطق على مستوى الوطني.

ومن بين مهام الوكالة:

- دعم وتقديم المشورة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- مرافقة الشباب خلال مراحل انجاز مشاريعهم الاستثمارية.
- تكوين الشباب في مجال تقنيات تأسيس وتسيير المؤسسة قصد تحسين معارفهم وقدراتهم.
- تقديم مختلف الإعلانات والامتيازات للشباب أصحاب المشاريع.
- متابعة المؤسسة المصغرة ما بعد الانجاز.
- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.

• أهداف الجهاز:

- نشر الفكر الاستثماري وزرع ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري.
- توفير الظروف المناسبة لاستحداث مؤسسات مصغرة من قبل الشباب.
- خلق مناصب عمل دائمة والإسهام في محاربة البطالة.
- ضمان استمرارية وديمومة المؤسسات المصغرة.

• طرق تحقيق الأهداف:

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم.
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.
- تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي ورصد القروض.

- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها.
- تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقولة أو مؤسسة إدارية عمومية قصد انجاز برامج التكوين للشباب أصحاب المشاريع.

• شروط التأهيل:

- شرط السن: يتراوح من السن الشاب من 19 إلى 40 سنة.
- شرط الكفاءة: يتوفر على مؤهلات مهنية لها علاقة مع المشروع.
- شرط المالي: يقدم مساهمة مالية شخصية بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد حسب قيمة المشروع.
- أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بهدف استحداث نشاط.
- الامتيازات الجبائية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

▪ في مرحلة الاستغلال:

- إعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي لاكتتابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط الصناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات المصغرة

▪ في مرحلة الانجاز:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة عشر سنوات ابتداء من تاريخ إتمامها.
- الإعفاء الكامل من الضريبة الجزافية الوحيدة لمدة عشر سنوات ابتداء من تاريخ استغلاله.
- الإعفاء من كفال كفاله التنفيذ عندما يتعلق موضوع المؤسسة المصغرة بالاطعام في المنشآت الثقافية.

- الإعفاء من الضريبة العقارية على البناءات والبناءات الإضافية تمتد عشرة سنوات إن كان ذلك النشاط في الجنوب، وست سنوات بالنسبة للنشاطات الموجودة في الهضاب العليا والمناطق الخاصة.
- تخفيض الرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة.
- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU ابتداء من تاريخ الاستغلال لمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمناطق الخاصة و10 سنوات للمناطق الجنوب.
- عندما تقوم المؤسسة المصغرة بخلق 3 مناصب عمل غير محددة المدة فإن مدة الإعفاء تمتد لسنتين غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة يبقون مدينين دفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في القانون الضرائب المباشرة والمقدر بـ 10 ألف دينار جزائري، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق
- تخفيض بنسبة 100% من المعدل المدين الذي تطبقة البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الاستثمارات المنجزة في كل قطاعات النشاط.

• الامتيازات الشبه جبائية:

تستفيد المؤسسات المصغرة بعد الدخول في مرحلة الاستغلال من تخفيضات في حصة اشتراكات الضمان الاجتماعي، وذلك في إطار التدابير التشجيعية المتعلقة بدعم وترقية التشغيل المنصوص عليها في القانون رقم 06-21 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006.

• توسيع النشاط:

يمكن للمؤسسة المصغرة الراغبة في توسيع نشاطها بعد السنة الخامسة الاستفادة مرة ثانية من كل الامتيازات المذكورة سالفا بعد تسديد نسبة 70% من القرض البنكي واثبات مردوديتها، وكذا 50% من مساهمة الوكالة.

• الإعلانات المالية ومدة التسديد:

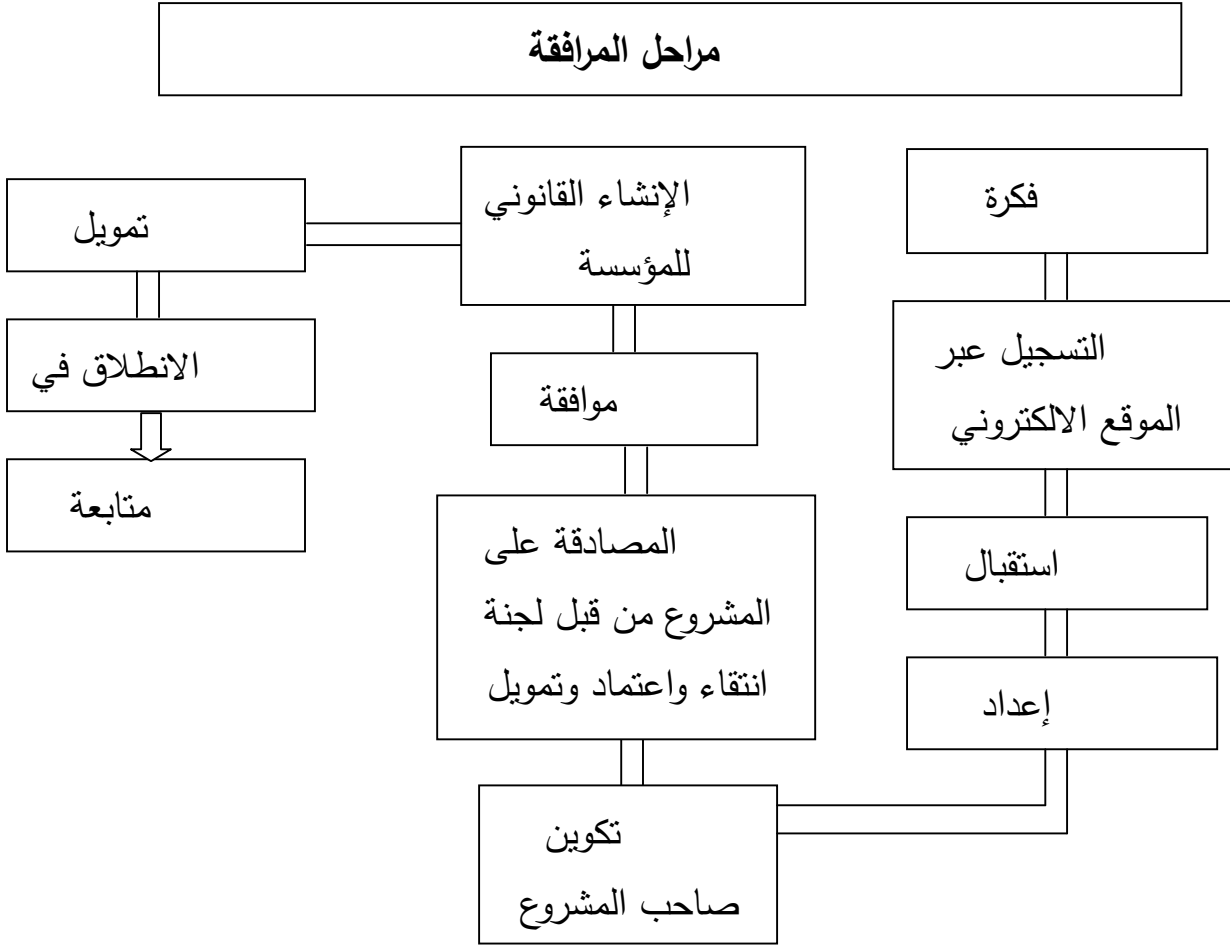
قرض بدون فائدة يتغير حسب مبلغ الاستثمار يسدد كما يلي:

- 18 شهرا إرجاء.

- 05 سنوات لتسديد القرض البنكي.

- 05 سنوات لتسديد القرض غير المكافئ بعد تسديد القرض البنكي.

ملاحظة: الأولوية تعطى للأنشطة الصناعية والتحويلية والابتكار.



ثالثا: الصندوق الوطني لتأمين عن البطاقة CNAC

كف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بمتابعة وتخفيف النتائج المترتبة عن التسريح الكبير للعمال المستخدمين في القطاعات الاقتصادية، وذلك لتطبيق مخطط التعديل الهيكلي عن طريق وضع مهن تسهل إعادة إدماج هؤلاء العمال عبر البحث الفعلي عن مناصب العمل وتقديم المساعدات والإجراءات لإنشاء مؤسسات مصغرة صغيرة ومتوسطة أو عن طريق التكوين...

أي هي مؤسسة عامة تحت إشراف وزارة العمل والضمان الاجتماعي، وهي مسؤولة عن إدارة نظام دعم إنشاء وتوسيع أنشطة المبادرون العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

• شروط الأهلية:

- تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة.
- يكون من الجنسية الجزائرية.
- التسجيل في خدمات وكالة التوظيف الوطنية ANEM.
- لا يشغل وظيفة مدفوعة الأجر وقت تقديم طلب المعونة.
- لم يستقد في السابق من دعم الدولة لإنشاء الأعمال.
- الحصول على مؤهل مهني فيما يتعلق بالنشاط المخطط له.
- القدرة على تعبئة مساهمة شخصية للمساعدة في تمويل المشروع.

• مقدار الاستثمار:

التمويل الثلاثي:

- مساهمة شخصية.
- قرض غير مدفوع من الجهاز.
- قرض بنكي مدعوم بمعدل فائدة 100%.

• التمويل الذاتي:

يمكن للمبادرين العاطلين عن العمل إنشاء مؤسسة صغيرة ممولة تمويلًا كاملاً من أموالهم الخاصة، حيث يتمتعون بجميع المزايا الضريبية المنصوص عليها في البرنامج.

• المزايا الممنوحة في إطار خطة "التمويل الثلاثي" 30-50 سنة:

- قرض غير مدفوع من الجهاز.
- 100% من الائتمان المصرفي المعزز.

- فترة سداد كلي للاعتمادات تصل إلى 13 سنة (8 سنة للبنك بما في ذلك 30 سنة مؤجلة، و5 سنوات للجنة الاستشارية).

• المزايا الضريبية في مرحلة الاستغلال:

- الإعفاء من ضريبة الأملاك على الإنشاءات وإضافات الإنشاءات: لمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمرتفعات ومناطق محددة وعشرة سنوات للجنوب.

- الإعفاء الكلي لمدة 30 سنة، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع من تاريخ بدء تشغيله الضريبة الثانية الوحيدة IFU أو الضرائب وفقا لنظام الريح الحقيقي وفقا للوائح المعمول بها.

- تمديد 2 سنتين من فترة الإعفاء عندما يتعهد المبادر بتوظيف 30 موظفين غير محددین على الأقل.

- خصم عام لضريبة الدخل IRG أو ضريبة دخل الشركات IBS، حسب الحالة بالإضافة إلى الضريبة على النشاط المهني TAP في نهاية الفترة الضريبية.

رابعا: البنوك التجارية

تلعب البنوك التجارية من خلال ما تقدم من قروض دورا كبيرا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتسهيل والنشاطات¹، وتزداد الأهمية بشكل كبير وخاص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والدول النامية، ونظرا لهذه الأهمية قامت السلطات الجزائرية بوضع بروتوكول بشأن ترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع تلك المؤسسات والبنوك العمومية المتمثلة في BNA، BADR، CPA، CMA، BDL، وقد وقع الطرفان على البروتوكول في 23 ديسمبر 2001، وذلك بأن يعملوا من خلالها على:

- توفير شروط ترقية العلاقات السلبية بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية الخمسة، وهذا طبقا بقواعد الحيطة المعتمدة والمحددة من طرف بنك الجزائر.

1- بالنسبة لهذه القروض تخضع لأحكام القانون رقم 09-23 مؤرخ في 21 يونيو 2003، يتضمن القانون النقدي والمصرفي، ج.ر.ج. عدد 43، الصادر في 27 يونيو 2003.

- توجيه القروض البنكية لصالح الأنشطة المنتجة ذات القدرة الكبيرة على النمو والقيمة المضافة والقدرة على امتصاص البطالة.
- تفعيل وتوظيف خطوط القروض الخارجية عبر برنامج اتصال مباشر وفعال.
- تطوير منهجية موحدة تشاورية، وذلك بالتعاون مع الوزراء المكلف المالية والوزارة المكلفة بالشؤون الخارجية لبحث وتعبئة التمويلات الخارجية لدى الممولين الدوليين.
- مرافقة ودعم المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" ذات القدرة التصديرية عن طريق التمويل الملائم.
- تطوير الخبرة البنكية تجاه المؤسسات عند إعداد مخطط النشاطات المتوقعة.
- وضع برامج تكوينية لمسيري المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" وإطارات البنك، حول إجراءات تقديم التدفقات المالية.
- وضع في متناول المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" مقاييس وشروط تقديم ملفات القروض.
- المبادرة بتحسين زبائن البنك من المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" من أجل تنظيمهم في شكل نادي الأشغال كشريك البنوك العالمية.

خامسا: صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FQAR:

- تم استحداث الصندوق بموجب المادة 21 من القانون رقم 02-17 وتم تنظيمه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-193¹.
- المادة 21 من القانون رقم 02-17/ والمرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في جوان 2017 يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات "الصغيرة والمتوسطة".

1- مرسوم تنفيذي رقم 17-193 مؤرخ في 11 يونيو 2017، يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ج.ج عدد 36، الصادر في 14 يونيو 2017.

يساعد صندوق ضمان القروض "الصغيرة والمتوسطة" على منح ضمانات لفائدة هذه المؤسسات ومتابعة المخاطر الناجمة عن ضمان الصندوق، ولقد قام هذا الصندوق منذ إنشائه بمراقبة أكثر من 1784 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتقديم مبالغ هائلة من الضمانات لتغطية القروض البنكية الممنوحة لأصحاب المؤسسات "الصغيرة والمتوسطة"، فيعمل هذا الصندوق على تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء المؤسسة "الصغيرة والمتوسطة" وتوسيعها وتجديد تجهيزات الإنتاج من خلال ضمان تسديد القروض البنكية والتي تستفيد منها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من المهمات التي يتولاها أيضا حسب المادة 5 و6 من المرسوم التنفيذي رقم 17-

1:193

- تسيير الموارد الموضوعية تحت تصرفه وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة، وإعداد اتفاقيات مع البنوك.
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.
- يتلقى بصفة دورية معلومات عن الالتزامات البنوك والمؤسسات المالية التي تمت إعطائها الضمانات، وبذلك يمكن للصندوق اتخاذ أي قرار يكون في مصلحته.
- ترقية الاتفاقات التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك.
- ترقية اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• آليات عمل الصندوق:

يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك، وتكون وفق مرحلتين:

1- المادة 5 و6 من المرسوم التنفيذي رقم 19-193 مؤرخ في 9 يوليو 2019، يتضمن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الاتصال، ج.ر.ج. عدد 44، الصادر في 10 يوليو 2019.

- **منح رسالة عرض الضمان:** في حالة قبول الملف أي طلب الضمان يتم منح المؤسسة المستفيدة رسالة عرض ضمان والتي تتضمن كل الشروط والعناصر التي اتفقت عليها اللجنة والمتمثلة في نسبة الضمان، قيمة الضمان، طريقة التسديد...
 - **تحرير شهادة الضمان:** يقوم الصندوق بإعداد شهادة الضمان بإشعار من البنك، وبتقديم المؤسسة لشهادة الضمان للبنك المعني تكون جميع الشروط مستوفاة لقيام البنك بمنح القرض.
 - **تكلفة منح الضمان:** يأخذ الصندوق علاوتين:
 - علاوة من مبلغ القروض كتكلفة دراسة المشروع، وفي حالة عدم منح الضمان يرد هذا المبلغ لصاحبه.
 - علاوة التزام من مبلغ القرض، تسدد هذه العلاوة مرة واحدة عند منح الضمان.
- للموضوع: تطورات منح الضمان من الصندوق.**
1. **التوجه إلى البنك:** يقوم المستثمر بالتوجه إلى البنك مع ملف لطلب القرض، وعندما تكون الضمانات غير كافية يتم اللجوء إلى صندوق ضمان القروض.
 2. **التوجه إلى صندوق الضمان القروض FGAR:** يتم استقبال المستثمر على مستوى الصندوق حيث يقوم بإيداع الملف كاملا (ملف إداري- دراسة تقنية- دراسة اقتصادية) لدى مصلحة الالتزامات، وفي حالة قبول منح الضمان يقدم للمستثمر وصل استلام والذي يمثل موافقة مبدئية للصندوق على المشروع مع إرسال نسخة للبنك لمباشرة الدراسة.
 3. **تتم دراسة الملف معمقا على مستوى الصندوق وكذا على مستوى البنك:** مع وجوب دفع علاوة دراسة الملف للصندوق، ليقوم البنك بوعده المستثمر بمنح القرض والذي يقوم بإرسال نسخة منه إلى الصندوق.

4. منح رسالة عرض الضمان: في حالة قبول الملف تمنح رسالة عرض الضمان للمستثمر والذي يبين فيها لنسبة الضمان وقيمتها وطريقة التسديد..، وتعتبر هذه الرسالة قبولاً تاماً بمنح الضمان للمستثمر.

5. إبرام الاتفاقية مع البنك: يقوم المستثمر بإرسال نسخة من رسالة إلى البنك ليقوم البنك بعد ذلك بإعداد الاتفاقية والمصادقة عليها من الطرفين أي المستثمر والبنك، ليتم بعد ذلك بإرسال نسخة إلى الصندوق.

6. تحرير شهادة الضمان: يقوم الصندوق بإعداد شهادة الضمان بإشعار من البنك وبالتالي يقوم البنك بمنح القرض.

• كيفية الاستفادة من الضمان من طرف الصندوق:

كما سبق وأن أشرنا إلى أن الهدف الأساسي لصندوق ضمان القروض هو تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل من البنوك، وذلك من خلال تقديم الضمانات للمؤسسات التي تجد صعوبة في توفيرها، لكن هناك مؤسسات يمكنها الاستفادة من الصندوق وهناك مؤسسات أخرى لا يمكنها الاستفادة منه.

• مؤسسات المؤهلة للاستفادة من الصندوق:

- المؤسسات التي تساهم بالإنتاج، أو التي تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر.
- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة.
- المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات.
- المؤسسات التي تساهم في رفع الصادرات.
- المؤسسات التي تسمح باستخدام المواد الأولية الموجودة في الجزائر.
- المؤسسات التي تحتاج إلى تمويل قليل بالمقارنة بعدد المناصب الشغل التي ستخلفها.
- المؤسسات التي توظف يد عاملة مؤهلة.
- المؤسسات التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة.

- المؤسسات التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة¹.

• **المؤسسات الغير المؤهلة للاستفادة من الصندوق:**

- المؤسسات التي لا ينطبق عليها تعريف "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" حسب

القانون التوجيهي للمؤسسات صغيرة ومتوسطة.

- المؤسسات المسعرة في البورصة.

- المؤسسات التي استفادت من دعم مالي من الدولة.

- الشركات التأمين والوكالات العقارية.

- المؤسسات التي تنشط في مجال التجارة فقط.

- المؤسسات التي تهدف إلى إعادة تمويل قروض قديمة.

- المؤسسات التي تحدث تلوث كبير للبيئة².

طبيعة الضمان وكيفية الاستفادة منه:

يتعلق الأمر بضمان تسديد جزء من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد

القرض.

تتراوح نسب الضمان بين 10% و 80% من القرض البنكي، تحدد النسبة المتعلقة بكل

ملف حسب تكلفة القروض ودرجة المخاطرة، المبلغ الأقصى للضمان قيمته 100 مليون

دج، أما المبلغ الأدنى للضمان فقيمته 4 مليون دج، المدة القصوى للضمان فهي 7 سنوات،

أما معدل الفائدة على القرض فيتحدد من طرف البنك، ويأخذ البنك الأجهزة المكونة للمشروع

كضمان³.

1- الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض: <http://www.fgar.dz> أطلع عليه يوم 05 ماي 2025 على الساعة

13:00

2- نفس المرجع.

3- نفس المرجع

- تكلفة الضمان:

يأخذ الصندوق علاوة من مبلغ القروض كتكلفة دراسة المشروع والتي تتراوح بين 10000 و50000 دج تسدد عند الموافقة المبدئية على المشروع، وفي حالة عدم منح الضمان يرد المبلغ لصاحبه، هذا ويأخذ الصندوق أيضا علاوة التزام بـ 1% من قيمة القرض تسدد هذه العلاوة مرة واحدة عند منح الضمان.¹

- بماذا كلف الصندوق في إطار مهامه:

يكلف الصندوق في إطار مهامه بما يأتي:

- إبرام اتفاقيات تحدد كفاءات تنفيذ الضمان مع البنوك والمؤسسات المالية شركاء الصندوق.

- إبرام اتفاقيات شركة مع الهيئات المكلفة بدعم إنشاء وتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد توفير المرافقة من خلال الضمان المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من هذه الترتيبات.

- اقتراح ووضع كل التدابير أو الخدمات الموجهة لتحسين آلية الضمان الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إعداد تقنيات مع البنوك والمؤسسات المالية.

- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات².

- فيما يحل الصندوق في إطار تنفيذ الضمان:

حسب المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193 يحل الصندوق في إطار تنفيذ الضمان محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات وفي حدود تغطية المخاطر عند الاقتضاء طبقا للتشريع المعمول به.

1- الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض: <http://www.fgar.dz>، مرجع سابق

2- المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193، مرجع سابق

ويغطي الصندوق بناء على طلب البنوك والمؤسسات المالية المعنية باقي الديون المستحقة من الأصول، وعند الاقتضاء الفوائد عند تاريخ التصريح بعدم استيفاء الدين، في حدود نسبة الضمان الممنوحة.

يعاد دفع عائد تحصيل الضمانات العينية و/ أو الشخصية المحققة من قبل البنوك والمؤسسات المالية إلى الصندوق وذلك بمراعاة نسبة الضمان والمبالغ التي تم تعويضها.¹ أما حسب المادة 8 منه يكمل الصندوق الضمانات العينية المرتبطة بموضوع القرض، التي يحتمل أن يمنحها المقترض للبنوك أو المؤسسات المالية.²

سادسا: حصول على جائزة وطنية للمؤسسة "الصغيرة والمتوسطة" المبتكرة

أستحدثت هذه الجائزة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 والمتضمن إحداث جائزة وطنية لابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد شروط وكيفيات منحها، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 18-226 مؤرخ في 14 محرم 1440 الموافق لـ 24 سبتمبر 2018، يتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها.

يرسم ما يلي:

- تحدث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تدعى في صلب النص "الجائزة"، وتهدف هذه الجائزة إلى مكافأة وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة التي وضعت حيز التنفيذ منتجا (سلعة أو خدمة) أو طريقة إنتاج جديدة أو محسنة بشكل كبير أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية.³

1- المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193 مرجع سابق

2- المادة 8 من نفس المرجع.

3- المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 18-226 مؤرخ في 24 سبتمبر 2018، يتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها، ج.ر.ج. عدد 57، الصادر في 26 سبتمبر 2018.

وتتمثل الجائزة في:

- منح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الفائزة التي لها أكثر من 3 سنوات من النشاط في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة، ميدالية وشهادة استحقاق ومكافأة مالية يحدد مبلغها كما يلي:

❖ 2.000.000 دج للفائز الأول.

❖ 1.600.000 دج للفائز الثاني.

❖ 1.200.000 دج للفائز الثالث.

منح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفائزة الي لها أكثر من 3 سنوات من النشاط في شعبة الاقتصاد الأخضر، ميدالية وشهادة استحقاق ومكافأة مالية يحدد مبلغها كما يلي:

❖ 2.000.000 دج للفائز الأول.

❖ 1.600.000 دج للفائز الثاني.

❖ 1.200.000 دج للفائز الثالث.

منح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الشابة المبتكرة الفائزة التي تنشط في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة، ميدالية وشهادة استحقاق ومكافأة مالية يحدد مبلغها كما يلي:

❖ 1.000.000 دج للفائز الأول.

❖ 800.000 دج للفائز الثاني.

❖ 600.000 دج للفائز الثالث.

يجب أن تتوفر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الشابة المبتكرة الشروط الآتية:

- إمكانيات نمو قوي.

- استخدام تكنولوجيا جديدة.

- الحاجة إلى تمويل خاص ومكيف.¹

1- المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 18-226، السالف الذكر

- ويسلم الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنويا الجوائز بعد تقييم الترشيحات من قبل لجنة الجائزة، وذلك خلال حفل.¹
- ويرأس لجنة الجائزة شخص ذات كفاءة عالية في مجال البحث العلمي والتكنولوجيا يعينها الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتشكل اللجنة كما يلي:
- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ممثل عن وزير الدفاع الوطني.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة
 - ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة والطاقات المتجددة.
 - المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - المدير العام للمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.
 - المدير العام للوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي.
 - المدير العام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
 - المدير العام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
 - ممثل عن المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - باحثان (2) ذو كفاءة عالية في ميدان التكنولوجيات المتقدمة.
 - ممثلان (2) عن مؤسستين اقتصاديتين كبيرتين معروفتين بدعمهما لأعمال البحث والتطوير والابتكار.

1- المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 18-226، السالف الذكر

يمكن أن تستعين اللجنة بكل شخص من شأنه مساعدتها، حسب كفاءته في أشغالها¹.
تودع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملفات الترشح لدى أمانة لجنة الجائزة أو المديرية الولائية للوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرفقة بملف يتضمن الوثائق الآتية:

- نسخة من القانون الأساسي للمؤسسة.
- بطاقة تقنية عن المؤسسة.
- بطاقة تقنية تلخيصية عن الابتكار المقترح لنيل الجائزة.
- أصل ومرجعية الابتكار.
- كل وثيقة أو دعامة تبرر فيها الامتيازات التكنولوجية والاقتصادية للابتكار².

الفرع الثاني

هيئات الدعم الإداري والتقني لمؤسستنا الاقتصادية

أولاً: دار المقاولاتية

دار المقاولاتية هي الأداة المناسبة التي تقوم عليها الهياكل قصد ترشيح قيم المقاولاتية وتمهيد الطلب عليه التحقيق أفكارهم على أرض الواقع وظهور مشاريع ذات قيمة مضافة عالية تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

ب- مهام دار المقاولاتية:

- نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال التوعية.
- تدريب الطلاب في مجال المقاولاتية.

1- المادة 4 من المرسوم التنفيذي 18-223 مؤرخ في 24 سبتمبر 2018، يتم قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج. عدد 56، الصادر في 24 سبتمبر 2018.

2- المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 18-223، مرجع سابق

- الدعم المسبق للطلاب حاملي المشاريع¹

ج- أنشطة دار المقاولاتية:

تسهر دار المقاولاتية على أن يستفيد الطلبة على الخبرة في مجال زيادة الأعمال من خلال زيادة معارض التوظيف وتسد أنشطتهم على خطة عمل سنوية موزعة على النحو التالي:

- أيام إعلانية وتوعية ذات الطابع العام.

- ندوات وأيام دراسية حول مجال زيادة الأعمال.

- الجامعات الصيفية: دورات حول كيفية إنشاء مؤسسة بمشاركة شركاء ANADE.

- مائدة مستديرة موضوعية.

- مسابقة أفضل خطة عمل.

- العمل لمنظمة TRIE-CREE دورات تدريبية حول زيادة الأعمال طريقة BMG الدولية وإنشاء الأعمال بنموذج².

ثانيا: مشتلة المؤسسات

تم إنشاء المشتمة في 4 نوفمبر 2013 بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، انطلق نشاطها في 01/01/2014، وهي تنشط تحت وصاية وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعمل عمل دعم المبادرين الذي تتوافر لديهم الأفكار والطموحات وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، بحيث توفر ليم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من إنشاء مؤسساتهم وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية، كما توفر لهم مكاتب إدارية بتكلفة رمزية. (03-78، 25 فبراير 2003).

1- من الموقع الرسمي لدليل إنشاء المؤسسة "، www.AAPI.dz ، مرجع سابق

2- من الموقع الرسمي لدليل إنشاء المؤسسة "، www.AAPI.dz ، مرجع نفسه

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات صناعية...، وتتخذ المشاتل أحد الأشكال التالية:

- **المحضنة:** بكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- **ورشة الربط:** تتمثل في هيكل دعم يتكافل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة، والمهن الحرفية.
- **نزل المؤسسات:** يتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث.

ويتكفل مشاتل المؤسسات بما يأتي:

- استقبال واستضافة ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذلك أصحاب المشاريع.
- تسيير وإيجار المحلات، وتقديم الخدمات الملحقة.
- تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط.

ثالثا: حاضنات الأعمال الجامعية

تعود نشأت حاضنات المؤسسات إلى عام 1959 بنيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية وتلازمت فكرة الحاضنات في بعض من الحالات مع ذكره مساعدة خريجي الجامعات والمعاهد العليا على إقامة مؤسساتهم، وكذلك مساعدة الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة الترويج التجاري لهذه النتائج والأبحاث ويمكن هنا دور حاضنات المؤسسات التكنولوجية، وتغطي هذه الأخيرة في الدول النامية دورا إضافيا وهو المساهمة في توظيف التكنولوجيا المستوردة وزيادة نسبة المدخلات التكنولوجية المحلية، ولكن ومرة أخرى يكون ذلك على انطلاق محدود يختصر على الحاضنة ومحيطها. تعيش المجتمعات الحديثة في حقل متسارع التغير، حيث يشهد العالم تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، تفرض على المؤسسات الجامعية مسؤولية أكبر في تشجيع

الطلاب والباحثين على تحويل أفكارهم إلى حقائق واقعية في سياق هذا التطور، يمكن أن تكون لحاضنات الأعمال الجامعية مكانة بارزة كوسيلة فعالة لتعزيز روح المقاوالتية وتشجيع الابتكار بين الشباب الطموح.

فإن مفهوم حاضنة الأعمال تتعدد وبأنواعها:

التعريف 1: الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بجميع الأعمال والصناعة، وتُدار هذه المنظمة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

التعريف 2: تعرف الجمعية الوطنية لحاضنات المؤسسة NBIA حاضنات المؤسسات على أنها أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال، من خلال منظومة من مصادر وخدمات دعم ومساندة الأعمال، والهدف الأساسي لحاضنات المؤسسات هو إنتاج مؤسسات ناجحة تترك البرنامج الحاضنة وهي قادرة ماليًا على النمو والاستمرار.

د- أنواع الحاضنات: هناك تصنيفات مختلفة لأنواع الحاضنات وذلك حسب الهدف الذي أنشئت لأجله، حيث يمكن أن تشمل على الأنواع مختلفة من الحاضنات نذكر منها:

1- الحاضنة الصناعية:

وهي التي تكون ضمن محيط منطقة صناعية لتلبية حاجات المصانع التي تعمل ضمن المنظمة الصناعية المغذية والخدمات السائدة حيث يتم التركيز على المعرفة والدعم التقني من المصانع الكبيرة.

2- حاضنة التقنية:

تتميز المشروعات المحتضنة في هذا النوع بمستوى عالي من التقنية مع استثمار تصميمات لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها مخابر تصنيع تتوافق مع حاجيات المشاريع المختصة.

3- الحاضنة البحثية:

عادة ما يكون هذا النوع دخل الجامعة لتطوير أفكار وأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى الاستفادة من الورش والمعامل المتوفرة في الجامعة.

4- الحاضنة الإقليمية:

تعمل في حيز جغرافي معين بهدف تنميته وتعمل على استخدام وتثمين الموارد المحلية بما فيها الموارد البشرية أو خدمة فئات معينة أو شريحة من المجتمع.

5- حاضنة القطاع المحدد:

يعمل هذا النوع من الحاضنات على خدمة قطاع محدد مثل الأدوية البرمجيات أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال، وتسيير بواسطة متخصصين في القطاع المحدد.

6- الحاضنة الافتراضية:

هي حاضنة يتم تقديم خدمات الحاضنة المعتادة لاسيما التكوين والتدريب والاستشارة عن بعد دون الحاجة إلى الموقع.

هـ - الإطار التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية في الجزائر:

يخضع تنظيم إنشاء وسير الحاضنات الجامعية في الجزائر إلى مجموعة من النصوص التنظيمية متمثلة في: المرسوم التنفيذي رقم 12-293 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها بما فيها الحاضنة¹، والقرار الوزاري رقم: 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، الذي يحدد الأسس العامة لإرساء زيادة الأعمال الأكاديمية في الجامعة الجزائرية²، إضافة إلى القرارات الوزارية المشتركة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية، التي تتضمن إنشاء المصالح المشتركة للبحث التي تسمى "حاضنة"، لكل مؤسسة جامعية، وأيضا تعليمة المديرية العامة للبحث العلمي رقم:

1- مرسوم تنفيذي رقم 12-393 مؤرخ في 13 نوفمبر 2012، يتضمن تحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة السياحة والصناعة التقليدية، ج.ر.ج. عدد 63، الصادر في 18 نوفمبر 2012.

2- قرار وزاري رقم 1275، مرجع سابق

347/م.ع.ب.ع. ت.ت/ 2022 المؤرخة في 21 جوان 2022 التي تنص على إلحاق
مخابر التصنيع FAB-LAB بالحاضنات الجامعية، وتعليمة الأمين العام لوزارة التعليم
العالي والبحث العلمي رقم: 399/أع/2021 المؤرخة في 8 مارس 2021 تعليمة توضيحية
للمرسوم 12-293 لتفعيل عملية إنشاء حاضنات جامعية لأهلية وآفاق هذه العملية في هذه
المرحلة.

وتعرف أيضا الحاضنة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-293 في المادة 11 على أنها:
"هيكل لاستقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع
على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لأصحاب المشاريع
في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة.

رابعاً: المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 يتضمن مهام المجلس
الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره¹، وتطبيقاً
لأحكام المادة 24 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير سنة 2017 والمذكورة
أهلاه يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره، ويكون مقره في مدينة الجزائر، ويمكن أن
تكون للمجلس بعنوان التنمية الاقتصادية المحلية، ممثلات على المستوى الجهوي والمحلي
بعد موافقة الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يكلف المجلس هيئة التشاور بالتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة
بواسطة جمعياتها ومنظماتها المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، ويتمتع
المجلس بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

1- المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 مؤرخ في 11 يونيو 2017، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من
أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره، ج.ر.ج. عدد 36، الصادر في 14 يونيو 2017.
2- المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194، مرجع نفسه.

• المهام والصلاحيات المحلية:

- حسب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 يتولى المجلس المهام الآتية:
- ضمان الحوار والتشاور بشكل منتظم ودائم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل المتعلقة بالتنمية الاقتصادية، وتطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.
 - المساهمة في تطوير الشراكة عام/ خاص في مجال إعداد وتقييم سياسات دعم المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تشجيع وترقية إنشاء وتطوير الجمعيات المهنية وتجمعات المؤسسة المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الفروع.
 - جمع المعلومة الاقتصادية لدى الجمعيات والمنظمات المهنية وبصفة عامة لدى الفضاءات الوسيطة من أجل المساهمة في إعداد السياسات العامة المرتبطة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تحسين الجمعيات والمنظمات المهنية بسياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة من طرف السلطات العمومية.¹

خامسا: وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

تجدر الإشارة في البداية إلى أن المشرع الجزائري أنشأ وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار كهيئة عمومية تعتمد عليها الدولة في مجال التنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خدمات الدعوة التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار تقييم مراجعة المنظومة القانونية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد تعزيز المكتسبات وبعث ديناميكية جديدة قائمة على وسائل دعم كفيلة بإضفاء بُعد جديد للنمو يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورها كاملا كمحرك للنمو في الاقتصاد الوطني.

1- المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194، مرجع سابق

1- الطبيعة القانونية لوكالة تطوير المؤسسات " الصغيرة والمتوسطة " وترقية الابتكار:

بعد أن كانت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستحدثة ضمن أحكام القانون رقم 01-18 تعرف على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹، أصبحت وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار مؤسسة عمومية ذات طابع خاص.

فاستنادا لنص المادة 17 من القانون رقم 02-17: "تتأه هيئة عمومية ذات طابع خاص تدعى في صلب النص "الوكالة"، تكلف بتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ونص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المحدد لمهام وكالة التطوير المؤسسات الصغيرة وترقية الابتكار السالف الذكر: "الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

إن هذا التكيف يتميز بالغموض على أساس أن المشرع الجزائري لم يعرف المؤسسة العمومية ذات الطابع الخاص ضمن أحكام القانون رقم 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية،² رغم أنه خص أجهزة الضمان الاجتماعي بهذه التسمية استنادا لنص المادة 49: "تعد أجهزة الضمان الاجتماعي هيئات عمومية ذات تسيير خاص تحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال".

وتكليف وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل أحكام القانون رقم 02-17 والمرسوم التنفيذي رقم 18-170 باعتبارها مؤسسة ذات طابع خاص يقصد به

1- المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 مايو 2005، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج. عدد 32 بتاريخ 4 مايو 2005، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 20-331، مؤرخ في 22 نوفمبر 2020، ج.ر.ج. عدد 40، الصادر في 25 نوفمبر 2025.

2- القانون رقم 01-88 مؤرخ في 12 يناير 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر.ج. عدد 2، الصادر في 13 يناير 1988.

أنها تخضع لنظام قانوني خاص بها يتم تحديده من خلال التنظيم الداخلي للوكالة ونظامها الداخلي.

2- مهامها:

تنص المادة 18 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه: "تضمن الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنماء والديمومة، بما في ذلك تحسين النوعية والجودة، وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما نصت في هذا الإطار المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 على أن الوكالة تتولى تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء المؤسسات وإنمائها وديمومتها، بالتنسيق مع القطاعات المعنية، وبهذه الصفة تكلف بما يلي:

- تشجيع على تكييف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنسيق مع أجهزة دعم إنشاء الأنشطة، لاسيما من خلال نشر الثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع واحتضان وإيواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الإنشاء ومرافقة هذه المؤسسات لدى البنوك والمؤسسات المالية.

- دعم الابتكار والبحث والتطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة.

- تنفيذ برامج عصرنه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين تنافسيتها.
- التشجيع على ظهور بيئة ملائمة لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدة مختلف شبكاتها، وترقية الخبرة والاستشارة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانجاز الدراسات الاقتصادية.
- القيام بكل عمل يتعلق بالتحسين والإعلام والمساعدة لدى الهيئات العمومية، من أجل ترقية وتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطلبات العمومية.

- دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التصدير والتحويل التكنولوجي والشراكة
- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جهودها الرامية إلى تعزيز مواردها البشرية، بالتنسيق مع المنظومة الوطنية للتكوين وأجهزة الإدماج المهني.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير المالي أو التموقع في السوق.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمؤسسة إقتصادية مرافقة في إكتساب الخبرة

التجارية من وضع إستراتيجيتها وتنفيذها

في إطار إعدادنا لمذكرة الماستر للحصول على شهادة مؤسسة اقتصادية في إطار القرار الوزاري رقم 1275¹، بعد دراستنا في الفصل الأول الجانب النظري للمؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات في اكتساب الخبرة التجارية من وضع إستراتيجيتها إلى تنفيذها، ننقل في إطار هذا الفصل الثاني لدراسة وتحليل الجانب التطبيقي للمؤسسة اعتمادا على دليل المشروع المعتمد من وزارة التعليم العالمي والبحث العلمي في ديسمبر 2022، لذلك سنتولى في البداية تقديم المشروع (المبحث الأول) وتحديد الجوانب الإبتكارية له والتحليل الاستراتيجي للسوق (المبحث الثاني)، ثم توزيع الخطط المعتمدة فيه سواء من الجانب التنظيمي أو المالي (المبحث الثالث)، وفي الأخير نوضح النموذج الأولي التجريبي للمشروع المؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات في اكتساب الخبرة التجارية من وضع إستراتيجيتها إلى تنفيذها (المبحث الرابع).

1- قرار رقم 008 مؤرخ في 23 فيفري 2025 يعدل ويتمم القرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفاءات إعداد مشروع مذكرات تخرج للحصول على شهادة جامعية- مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق

المبحث الأول

تقديم المشروع

في ظل التغيرات المتسارعة التي يعرفها المحيط الاقتصادي الوطني والدولي، أصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها وتخصصاتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير كفاءاتها وقدراتها التسييرية والتجارية لمواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة والنمو. غير أن العديد من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، تعاني من ضعف في تحويل استراتيجياتها التجارية إلى خطوات تنفيذية فعالة على أرض الواقع، مما يؤدي إلى تدني فعاليتها، وفقدان فرصها التنافسية، وارتفاع نسبة الفشل في مشاريعها.

انطلاقاً من هذا الواقع، تبرز أهمية إنشاء مؤسستنا الاقتصادية التي تُعنى بمرافقة المؤسسات في اكتساب الخبرة التجارية الشاملة، من وضع الاستراتيجية إلى التنفيذ الميداني، وذلك من خلال توفير خدمات تشخيص، تخطيط، تكوين، مرافقة، متابعة وتقييم، بما يسمح بتحقيق تكامل بين البعد النظري والتطبيقي داخل المؤسسات المستفيدة. سيتناول هذا المبحث عرضاً شاملاً لفكرة المشروع (المطلب الأول)، وأهدافه والجدول الزمني لتحقيقه (المطلب الثاني)

المطلب الأول

تقديم فكرة المشروع

إن تقديم المشروع المراد إنجازه يفرض شرح الفكرة (الفرع الأول) ثم تحديد القيم المقترحة (الفرع الثاني).

الفرع الأول

وصف فكرة المشروع

يشهد الاقتصاد الجزائري تحولات متسارعة تهدف إلى دعم وتنمية نسيجه المؤسساتي، خصوصاً في ظل التوجهات الحكومية الرامية إلى ترقية روح المقاولاتية وتشجيع الابتكار،

لاسيما في أوساط الشباب الجامعي، ومن هذا المنطلق جاء مشروعنا في إطار القرار الوزاري رقم 1275 المعدل والمتمم بالقرار 008 المؤرخ في 23 فيفري 2025 المتعلق بإنشاء مؤسسات اقتصادية ومشاريع مبتكرة ضمن الفضاء الجامعي.

يتمثل مشروعنا في استحداث مؤسسة اقتصادية متخصصة في المرافقة التجارية للمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال تقديم خدمات احترافية تهدف إلى تمكين هذه المؤسسات من اكتساب الخبرة التجارية اللازمة لتطوير أدائها وتحسين قدرتها التنافسية ويشمل هذا المسار المرافقة في وضع الاستراتيجيات التجارية، مروراً ببناء الخطط التسويقية والتشغيلية وصولاً إلى المتابعة الميدانية في التنفيذ والتقييم.

تنبثق فكرة مشروعنا من واقع ميداني ملموس، حيث تعاني العديد من المؤسسات في الجزائر من ضعف في المهارات التجارية والتسويقية، وغياب رؤية إستراتيجية واضحة، ما يؤدي إلى تعثرها أو حتى خروجها من السوق في مراحل مبكرة، ومن هنا تبرز أهمية إنشاء مؤسسة مرافقة ذات طابع تطبيقي وعملي، تُعنى بتوفير حلول واقعية وقابلة للتنفيذ، بدلا من الاكتفاء بالاستشارات النظرية أو النصائح العامة.

فهدفنا العام من مشروعنا هو سد الفراغ الموجود في السوق الجزائرية في مجال المرافقة التجارية المهنية، من خلال تقديم خدمات متخصصة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التجارية الميدانية.

كما تهدف المؤسسة المقترحة إلى:

- التشخيص التجاري الشامل المتمثل في تحليل وضع المؤسسة الزبونة من حيث السوق، الزبائن، نقاط القوة والضعف، التحديات، والفرص المتاحة.
- بناء إستراتيجية تجارية مخصصة: تصميم خطة تسويق وخطة توزيع وخطة تواصل تتماشى مع الأهداف المرجوة لكل مؤسسة.
- تكوين وتأطير العملي لمواردها البشرية داخل المؤسسة في مجالات البيع، التسويق، التوزيع، وخدمة العملاء.

- تنفيذ ميداني للخطة وتكون بمرافقة المؤسسة في تطبيق للخطة من خلال المتابعة الميدانية والإشراف على الفريق التجاري.
- التقييم والتحسين في تحليل النتائج، وقياس مردودية الإجراءات، وتقديم توصيات تصحيحية وتحسينية.
- فالشيء الذي يميز فكرة مشروعنا أن هناك الدمج بين المرافقة النظرية والتطبيق الميداني، والاعتماد على منهجية التشخيص + التخطيط + التنفيذ + التقييم، بالإضافة إلى تقديم خدمات حسب الطلب تتناسب مع كل مؤسسة حسب حجمها وقطاعها، وكذلك الانفتاح على الرقمنة والتكوين الإلكتروني كوسيلة للمرافقة الحديثة، مما يمنح لمشروعنا مشروعية علمية وفرصة قوية للنجاح والتوسع.
- في ضوء ذلك، تسعى مؤسستنا إلى أن تكون نموذجاً حيويًا لمؤسسة جامعية ومرجعاً وطنياً لما لا دولياً في مجال المرافقة التجارية التطبيقية التي توفر خدمات ذات قيمة مضافة حقيقية، وتساهم في تحسين البيئة التجارية للمؤسسات الجزائرية، ورفع قدراتها التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، وتدعم الاقتصاد الوطني عبر نقل المهارات والخبرات إلى أرض الواقع.

الفرع الثاني

القيم المقترحة

القيمة المقترحة هي ما يميز مؤسستنا عن غيرها، وهي السبب الذي يجعل الزبائن يختارون خدمات دون غيرها، والتي تتجلى في:

1- مرافقة شاملة ومتكاملة: مرافقة المؤسسة الزبونة في جميع مراحل النشاط التجاري:

- التشخيص.
- وضع الإستراتيجية.
- التنفيذ الميداني.
- التقييم والمتابعة.

هذه المقاربة تسمح للمؤسسة المستفيدة بتطوير رؤية واضحة قابلة للتطبيق، بدل الحلول المجزأة أو النظرية فقط.

2- حلول ميدانية قابلة للتنفيذ: نحن لا نكتفي بتقديم استشارات، بل تُرافق فعليا في:

- إعداد الحملات التسويقية.

- تدريب فرق البيع.

- تطوير أدوات التسويق.

فالقيمة هنا تحويل التخطيط إلى أفعال ملموسة تؤدي إلى نتائج تجارية فعلية.

3- تخصيص الحلول حسب طبيعة المؤسسات: كل مؤسسة تختلف في نشاطها، حجمها،

جمهورها المستهدف... فنحن نصمم حلولاً " مفصلة على المقاس"، حسب طبيعة

واحتياجات كل زبون، فهذه القيمة تمنح للمؤسسة المستفيدة مرونة وفعالية أعلى في

تطبيق الإستراتيجية.

4- نقل المعرفة التجارية إلى داخل المؤسسة: من خلال التكوينات التطبيقية وورشات

العمل نسعى إلى:

- بناء الكفاءات داخل فرق العمل.

- نقل أدوات التحليل واتخاذ القرار التجاري للمسيرين.

- هذه القيمة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار ذاتيا بع المرافقة.

5- استعمال أدوات حديثة ورقمية: نستعمل أدوات رقمية متقدمة في:

- تحليل السوق.

- إدارة علاقات الزبائن CRM.

- تنظيم العمل التجاري والتسويقي.

- هذه القيمة تضيف عصرنة وكفاءة في أداء المؤسسة الزبونة.

6- مواكبة واقعية السوق الجزائري: نحن نعمل انطلاقا من فهم ميداني حقيقي:

- الواقع الاقتصادي.

- سلوك الزبون المحلي.

- آليات التوزيع.

هذه الميزة تجعل الحلول المقدمة عملية ومتلائمة مع البيئة الجزائرية.

في النهاية، مؤسستنا لا تبيع "نصائح"، بل تخلق تغييراً فعلياً في الممارسة التجارية للمؤسسات الجزائرية من خلال نقل الخبرة، بناء الإستراتيجية، وتنفيذها عملياً لتحقيق نتائج الملموسة والمرجوة.

المطلب الثاني

أهداف المشروع والجدول الزمني لتحقيقه

يهدف مشروع مؤسستنا لمرافقة المؤسسات الأخرى لاكتساب الخبرة التجارية من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني، التي نسعى من خلال استحداثها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (الفرع الأول) وسيتم تجسيده ضمن جدول زمني محدد (الفرع الثاني).

الفرع الأول

أهداف المشروع

تتقسم أهداف المشروع إلى 3 ثلاثة مستويات رئيسية:

1- الهدف العام:

إنشاء مؤسسة اقتصادية تساهم في تمكين المؤسسات الجزائرية من اكتساب وتطوير الكفاءة التجارية، من خلال مرافقة مهنية تشمل كل مراحل العملية التجارية، من التخطيط الإستراتيجي إلى التنفيذ الميداني.

وهذا الهدف مهم لأن العديد من المؤسسات خاصة المنشئة حديثاً في الجزائر تفشل بسبب غياب الرؤية التجارية الواضحة، وعدم امتلاك فرق العمل للمهارات اللازمة لتحقيق أهداف البيع والتسويق.

2- الأهداف الخاصة:

- تحليل الوضع التجاري للمؤسسات الزبونة: تشخيص السوق، دراسة المنافسة، تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التجارية لكل مؤسسة.
- تصميم خطة إستراتيجية تجارية مخصصة: وضع خطة تسويقية ومخطط عمل واقعي يتناسب مع إمكانيات المؤسسة الزبونة وطبيعة نشاطها.
- المرافقة في تنفيذ الخطة على أرض الواقع: دعم الفرق التجارية ميدانيا في التفاوض، البيع، الإقناع، وتنفيذ الحملات الترويجية.
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية: تنظيم دورات تدريبية لفائدة المسيرين، البائعين، والمكلفين بالتسويق داخل المؤسسة.
- نقل المهارات وأدوات العمل إلى داخل المؤسسة: تمكين المؤسسة من أدوات العمل التجاري (مثل CRM، تخطيط الحملات، إعداد عروض البيع...) حتى تستمر دون اعتماد دائم.

3- الأهداف التنفيذية والعملياتية:

- أهداف يمكن قياسها بأرقام ومؤشرات (kpis)، توضح الأثر العملي للمشروع أو المؤسسة خلال 3 سنوات إلى 4 سنوات الأولى:
- مرافقة 50 مؤسسة في ثلاث سنوات الأولى إلى الرابعة.
- تنظيم 10 دورات تكوينية/ سنة مواضيع مثل: المهارات التجارية، بناء عرض القيمة، تسيير العلاقات مع الزبائن.
- إعداد دليل ميداني للتسويق التجاري نشر كتيب موجه للمؤسسات الزبونة يقدم خطوات عملية لبناء النشاط التجاري.
- إنشاء شراكات مع 5 هيكل دعم مثل الوكالة الوطنية لدعم المقاولات ANADE، غرف التجارة، حاضنات الأعمال، NASDA، ANGEM.

- تحقيق نسبة رضا 80% لدى الزبائن عبر استبيانات تقييم الخدمة بعد كل مرحلة مرافقة.

الفرع الثاني

الجدول الزمني للمشروع

الزمن	ترتيب مراحل التنفيذ
- من شهر 1 إلى شهرين	1- الإجراءات القانونية + تجهيز المؤسسة
- من الشهر 3 إلى 4	2- التسويق، التواصل، أول العقود
من الشهر 5 إلى 6	3- تقييم أولي، تطوير أدوات رقمية.
بعد 6 أشهر	4- الشركات+ توسيع النشاط

المبحث الثاني

تقسيم السوق وقياس الشدة التنافسية

سننولى هنا في تحديد السوق المستهدفة لهذا المشروع (المطلب الأول) والمنافسة لهذا المشروع سواء في الأسواق المحلية أو الوطنية (المطلب الثاني).

المطلب الأول

تقسيم السوق

تُعد دراسة السوق خطوة أساسية في أي مشروع اقتصادي، حيث تتيح للمؤسسة فهماً دقيقاً للبيئة التي تنوي العمل ضمنها، وتحديد حجم الطلب المحتمل، ورصد طبيعة العملاء، وتحليل مستوى المنافسة. وفي هذا السياق، يبرز مفهومان محوريان هما: السوق المتوقع، الذي يمثل مجموع الفرص التجارية الممكنة والمتاحة للمؤسسة في البيئة الاقتصادية العامة (الفرع الأول)، والسوق المستهدف، الذي يشمل الفئة أو الفئات التي تركز عليها المؤسسة فعلياً عند تقديم خدماتها أو منتجاتها (الفرع الثاني).

إن التمييز بين هذين المفهومين يساعد على توجيه الجهود التسويقية والعملية بشكل أكثر فاعلية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، وضمان استخدام أمثل للموارد. لذلك، يسعى هذا المطلب إلى تقديم تصور أولي لتقسيم السوق الذي يمكن أن تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية المقترحة، مع تحديد الخصائص الأساسية للعملاء المستهدفين، وفقاً لحجمهم، احتياجاتهم، وطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة في إطار مرافقتهم لاكتساب الخبرة التجارية من وضع الاستراتيجية إلى التنفيذ الميداني.

الفرع الأول

السوق المتوقع

يستهدف مشروعنا كل المؤسسات التي قد تكون مهتمة بخدمات مشروعنا سواء حالياً أو مستقبلياً، إذا تم تفعيل كل الفرص والإمكانات المتمثلة في:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI: تمثل أكثر من 95% من النسيج الاقتصادي في الجزائر، معظمها يفتقر إلى تأثير تجاري وإستراتيجي فعال.
- المؤسسات الناشئة **Starts ups**: التي تحتاج إلى دعم تجاري في الانطلاقة والترويج للمنتج.
- المقاولين الجدد: خاصة أولئك المدعومين من أجهزة الدولة مثل: ANAD، ANGEM، CNAC، PNR.....
- مؤسسات التوزيع والخدمات: التي تسعى لتوسيع قاعدة زبائنها وتطوير قنوات البيع.
- المؤسسات التي تواجه ركودا في المبيعات: تحتاج إلى إعادة تنظيم إستراتيجيتها.

الفرع الثاني

الأسواق المستهدفة

- يسعى هذا المشروع إلى خطة محددة من السوق المتوقع التي سنركز عليها في البداية، نظرا لملائمة حاجتها مع ما يقدمه المشروع من خدمات:
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الناشئة، المقاولون الجدد، شركات الخدمات، مشاريع عائلية وتجارية تواجه ركود، الحاملين للمشاريع، المؤسسات المنبثقة عن آليات مراكز تطوير المؤسسات CDE، حاضنات الأعمال، هيئات التكوين والجامعات، التُّجار...
 - في البداية نبدأ إقليميا في ولاية تيزي وزو، ثم التوسع تدريجيا في المدن الكبرى (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، البليدة...)

المطلب الثاني

قياس الشدة التنافسية

- يعد تحليل SWOT أداة إستراتيجية فعّالة لتشخيص الوضع الداخلي والخارجي للمشروع، حيث يساعد في إبراز نقاط الضعف والقوة من جهة، وتحديد الفرص والتحديات المحيطة من جهة أخرى، وفي إطار مشروعنا الرامي إلى إنشاء مؤسسة اقتصادية تعني

بمرافقة المؤسسات لاكتساب الخبرة التجارية، من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني، فإن هذا التحليل يكتسي أهمية بالغة لفهم البيئة التي سيعمل فيها المشروع، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان نجاحه واستدامته في السوق الجزائري المتغير والديناميكي.

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - توفر خبرات مهنية متخصصة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ميدانيا. - تقديم خدمات شاملة ومتكاملة تهم جميع مراحل النشاط التجاري (التشخيص- التخطيط- التنفيذ- المتابعة) - مرونة عالية في التعامل مع مختلف القطاعات (خدمات، صناعة، تجارة). - فهم دقيق للسوق الجزائري وتغيراته بحكم القرب من الميدان. - إمكانية تقديم خدمات رقمية (استشارات عن بعد- ورشات تكوينية عبر الانترنت). 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الموارد المالية والبشرية عند الانطلاق. - غياب مقر دائم مجهز قد يضعف من صورة المؤسسة أمام الزبائن الأوائل. - صعوبة بناء الثقة في البداية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدون تجارب ناجحة موثقة. - محدودية قاعدة بيانات العملاء المحتملين في المراحل الأولى. - ضعف في الترويج الرقمي مقارنة بالمنافسين عند الانطلاق.
الفرص Opportunités	التحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> - انتشار ثقافة المقاولاتية ودعم الدولة عبر برامج (ANADE, CNAC...). - الفراغ الكبير في السوق من حيث المرافقة الميدانية الفعلية. - إمكانية التحالف مع الجامعات ودور المقاولاتية لتقديم تكوينات تطبيقية. - إمكانيات تطوير شراكات مع حاضنات ومسرعات الأعمال. - رغبة العديد من المؤسسات الصغيرة في تطوير كفاءتها التجارية ولكنها تفتقر إلى التأطير. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مكاتب استشارات تقليدية تُقدم خدمات أرخص ولكن بجودة أقل، ما قد يؤثر على التقدير المالي لخدمات المؤسسة. - تقلبات في التشريعات الاقتصادية أو التمويلية. - ضعف الثقافة الإدارية لدى بعض أصحاب المؤسسات مما يجعلهم يترددون في طلب المرافقة. - صعوبات في تحصيل المستحقات المالية، خاصة إذا لم تكن هناك عقود واضحة. - تغير سلوك السوق أو انخفاض الطلب على بعض الخدمات المتخصصة.

المبحث الثالث

الخطة المالية ونموذج العمل التجاري للمشروع

تعتبر الخطة المالية ونموذج العمل التجاري من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح أي مشروع اقتصادي، حيث توفران رؤية شاملة حول كيفية خلق القيمة وتقديمها وتحقيق العائد المالي بطريقة مستدامة، كما أنهما تساهمان في توجيه قرارات التسيير، وجذب المستثمرين، وضمان استمرارية النشاط على المدى الطويل.

فمن جهة يهدف العمل التجاري (Business Model canvas) (المطلب الأول) إلى توضيح طريقة اشتغال المؤسسة من خلال تسعة عناصر مترابطة الذي يسمح بفهم الهيكل العام للمشروع بطريقة بصرية وإستراتيجية.

ومن جهة أخرى، تمثل الخطة المالية (المطلب الثاني) الأداة التي تترجم الأهداف إلى أرقام وتوقعات مالية مدروسة، إذ توضح التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، وتحدد مصادر التمويل، وتُهدر الإيرادات المتوقعة، مما يسمح بحساب الربحية والجدوى الاقتصادية. و في هذا الإطار، يهدف مشروعنا إلى تقديم خدمات مهنية ذات قيمة مضافة، تعتمد على التحليل والتخطيط والتنفيذ الميداني، وفق نموذج عمل مبتكر وخطة مالية محكمة تستند إلى دراسة احتياجات السوق والإمكانيات الواقعية.

المطلب الأول

نموذج العمل التجاري للمشروع BMC

Business Model Canvas

Partenaires clés الشركاء الأساسيون: الجامعات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيكل الدعم المتأخرية، الخبراء والمستشارين، شركاء القطاع الخاص.	Activités clés الرئيسية: التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، التكوين والمرافقة المالية، المتابعة وتقييم الأداء، تطوير أدات رقمية لدعم العملاء، بناء شبكة علاقات وشراكات.	Offre (proposition de valeur) القيمة المقترحة: في ظل السوق الاقتصادي الحالي، تواجه العديد من المؤسسات، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في الجزائر صعوبات حقيقية في تحديد استراتيجيتها التجارية إلى إجراءات عملية وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع، وتعمل أثار هذه المشكلة فيما يلي: فهم غير دقيق لاحتياجات السوق الحقيقية، ضعف في تقديم القيمة للزبون ومعمية في كسب الأرباح، عزل في التكيف السريع مع متغيرات السوق، هل في الموارد وتجاهل فرص تجارية مهمة. هذه الإشكالية تجعل نمو المؤسسات أضعف من قدرتها التنافسية وتساهم في ارتفاع معدل فشل المشاريع الريادية. فيما تختلف مقايمة متكاملات، تخصص التخصصات، خبرة متعددة التخصصات، مراقبة ميدانية مستمرة.	Relation client علاقات العملاء: تتمتع مؤسستا في علاقتها مع الزبائن على مقاربة تقليدية وستمر بتبني إلى بدء الفعالية وتحقيق نتائج ملموسة، وذلك من خلال: مقايمة شخص إلى فهم احتياجات كل مؤسسة على حدى وتحليل وصعها التجاري بدقة، إضافة دورية للمتابعة تطور المشروع وتعمل خطة المرافقة حسب المتغيرات، مرافقة ميدانية متواصلة، متابعة رقمية تفاعلية تستخدم لتحليل التوافق، تتبع مراحل التنفيذ، وتيسير التواصل المستمر، قنوات تواصل متقوية تضمن سرعة الرد والتفاعل مع الاستفسارات.	Segments de clientèle شريحة الزبائن: الشركات الناشئة starts-ups والمشاريع، مؤسسات الاقتصادية مجموعة واسعة من الزبائن الذين يواجهون تحديات في اكتساب وتقييم الخبرة التجارية ويشمل ما يلي: starts-ups الشركات الناشئة والمشاريع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME، والمؤسسات الصغيرة جدا TPE، والمؤسسات التابعة عن أجهزة دعم المؤسسات ODE، الخدمات والمراكز التكنولوجية ومراكز الأبحاث، الجامعات ومراكز التكوين المهني، التجار والمؤسسات ذات النشاط الحرفي...
Structure des coûts هيكل التكاليف: - الموارد البشرية المتخصصة (يشمل أخصائى التسويق والبرمجة والبيانات، ومستشاري التكوين والتدريب وتطوير وسماتة لمصحة الرقمية، تكاليف اللوجستية، التكاليف التشغيلية، التكاليف الإدارية، التكاليف الإعلانية، الخدمات الرقمية، تنظيم الشراكات والتأثيرات الترويجية) كراه أو تهيئة فضاءات العمل والتكوين، التكاليف الإدارية (إدارة الوقت، التأمين، الخدمات القانونية والمحاسبية، الترخيص والشهادات الرسمية...)		Sources de revenus (مصادر الإيرادات (الدخل) - خدمات المرافقة التخصصية (الإشارات ذاتية عن تقديم مرافقة متخصصة للمؤسسات تشمل: وضع الإستراتيجية، التنفيذ الميداني، والمتابعة المستمرة ويتم تسعير هذه الخدمات حسب السنة والمستوى. - التكوينات والبرشات المتخصصة. - الاستشارات الفعالية (العبر الأمامية مثال فشل حملة تسويقية...)، - الخدمة الرقمية (الشراكات) - الدعم وشركات إيمويل أو أعمال تحصل عليها المؤسسة من شركاء مثل خدمات توجع فئات معينة - مثل حرفي المشاريع أو الشركات الناشئة.		

ملاحظة: تابع العلاقات العملاء: الاستفسارات والمستجدات في الوقت المناسب، استبيانات لقياس رضا الزبائن وتقييمات دورية تستخدم لتحسين جودة المرافقة باستمرار.

المطلب الثاني

الخطة المالية

الفرع الأول

التكاليف والأعباء الخاصة بالمشروع:

البند	الوصف
- الرواتب والأجور	- تشمل أجور المستشارين، المكونين المرافقين الميدانيين، وفريق الدعم التقني والإداري.
- تجهيز وكراء المقر	- تكاليف كراء أو تهيئة المقر الرئيسي ومراكز التكوين أو العمل المشترك.
- المعدات والتجهيزات	- حواسيب، طابعات، أجهزة العرض، أثاث المكاتب، أدوات التكوين.
- التكاليف التقنية والرقمية	- تطوير وصيانة المنصة الرقمية، الاشتراكات في البرامج الرقمية.
- التسويق والاتصال	- إعداد الحملات الاشهارية، الموقع الالكتروني، النشرات الإخبارية، الطباعة، تنظيم فعاليات.
- التنقلات واللوجستيك	- مصاريف النقل والإقامة للمرافقة الميدانية أو المشاركة في المعارض واللقاءات.
- التكاليف الإدارية والقانونية	- تسجيل المؤسسة، التراخيص، التأمين، المحاسبة، الاستشارات القانونية.
- الموارد التكوينية	- إعداد وطباعة المحتويات البيداغوجية وشراء أدوات تعليمية رقمية أو مطبوعة.
- النفقات غير المتوقعة	- احتياطي لتغطية الطوارئ أو التكاليف الإضافية غير المبرمجة.

الفرع الثاني

رقم الأعمال للمشروع

- عام N:

رقم الأعمال	الأشهر
- 400.000.00 دج	- جانفي
- 500.000.00 دج	- فيفري
- 550.000.00 دج	- مارس
- 450.000.00 دج	- أفريل
- 600.000.00 دج	- ماي
- 560.000.00 دج	- جوان
- 300.000.00 دج	- جويلية
- 500.000.00 دج	- أوت
- 480.000.00 دج	- سبتمبر
- 530.000.00 دج	- أكتوبر
- 390.000.00 دج	- نوفمبر
- 650.000.00 دج	- ديسمبر
5100.000.00 دج	- HT المجموع خارج الرسوم
969.000.00 دج	- TVA %19
6069.000.00 دج	- المجموع بكامل الرسوم TTC

عام N+1:

رقم الأعمال	أشهر العام N+1
600.000.00- دج	-جانفي
580.000.00- دج	-فيفري
540.000.00- دج	-مارس
450.000.00- دج	-أفريل
520.000.00- دج	-ماي
700.000.00- دج	-جوان
656.000.00- دج	-جويلية
500.000.00- دج	-أوت
680.000.00- دج	-سبتمبر
600.000.00- دج	-أكتوبر
480.000.00- دج	-نوفمبر
700.000.00- دج	-ديسمبر
7000.000.00 دج	- HT المجموع خارج الرسوم
1930.000.00 دج	- TVA %19
8330.000.00 دج	-المجموع بكامل الرسوم TTC

المبحث الرابع

النموذج الأولي التجريبي

قمنا بإعداد نموذج أولي تجريبي للتطبيق الذي من خلاله تقدم خدمات مؤسستنا، وسنتولى فيما يلي شرح آلية عمل التطبيق وعرض النموذج الأولي للتطبيق.

خاتمة

لقد سلطنا الضوء من خلال هذه المذكرة على موضوع استحداث مؤسسة اقتصادية لمرافقة المؤسسات في اكتساب الخبرة التجارية من وضع إستراتيجيتها إلى تنفيذها، والتي تركز على استحداث تطبيق الكتروني يتم من خلاله عرض الخدمات المتوفرة لدى مؤسستنا لتسهيل على زبائننا كيفية المعاملة معنا وتحديد حاجاتهم لنا.

ففي ختام هذا العمل، يمكن القول أن مشروع إنشاء مؤسسة اقتصادية تُعنى بمرافقة المؤسسات لاكتساب الخبرة التجارية من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني، يأتي استجابة لحاجة متزايدة في السوق الجزائري إلى خدمات متخصصة ومتكاملة في المجال التجاري.

لقد تناولنا في الإطار النظري المفاهيم الأساسية المتعلقة بالخبرة التجارية وأهمية المرافقة في بناء القدرات الإستراتيجية والتنفيذية للمؤسسات، كما تم التطرق إلى الإطار القانوني والتنظيمي الذي يسمح بإنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات، خاصة في ظل توجه الدولة نحو تشجيع روح المقاولو ودعم المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة.

أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا ببناء تصور عملي متكامل لمؤسستنا المستقبلية، من خلال تحليل بيئة المشروع، إعداد نموذج الأعمال "BMC"، وتحديد موارد المشروع، أنشطته الأساسية، علاقاته مع الشركاء والزبائن، بالإضافة إلى دراسة فرص النجاح والتحديات المحتملة عبر تحليل SWOT.

وعليه، فإن هذا المشروع لا يكفي بتقديم فكرة نظرية، بل يُعد أرضية قابلة للتجسيد الواقعي، تهدف إلى المساهمة في تطوير النسيج الاقتصادي الوطني، من خلال تحسين الأداء التجاري للمؤسسات وتمكينها من الانتقال من الرؤية الإستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي في الميدان، لذلك نؤمن أن نجاح هذه المبادرة من شأنه أن يحدث أثر إيجابيا ليس فقط على المؤسسات المستفيدة، بل على الاقتصاد الوطني ككل من خلال دعم التشغيل، وتحسين

- الأداء التجاري، والمساهمة في المنافسة المحلية والدولية.
- ومن هنا فإننا سنقدم عدة اقتراحات ليس فقط لفائدة مشروعنا وإنما أيضا لفائدة المشاريع المشابهة لمؤسستنا والتي تنشط في مجال مؤسستنا وهي:
- ضرورة اعتماد نموذج عمل مرن وصريح وقابل للتطوير يتماشى مع خصوصيات السوق الجزائري والقطاعات المستهدفة.
 - تكوين فريق عمل متعدد التخصصات (خبراء في التسويق، الإستراتيجية، الموارد البشرية، التسيير المالي...) من أجل ضمان فعالية الخدمات المقدمة.
 - إنشاء نظام رقمي داخلي لتتبع عملية المرافقة وضمان استمرارية العلاقة مع الزبائن.
 - إطلاق منصة رقمية تفاعلية لتقديم جزء من الخدمات عن بعد وتوسيع نطاق العملاء.
 - تصميم محتوى تكوين ملائم لكل فئة من المؤسسات.
 - تطوير شراكات دائمة مع: الجامعات ومخابر البحث في علوم التسيير، الهياكل الداعمة، غرف التجارة والصناعة وإنشاء شبكة علاقات مع خبراء ومكاتب استشارات محلية ودولية لدعم مصداقية المؤسسة.
 - اقتراح تعديل أو تطوير بعض النصوص التنظيمية لتسهيل دعم المؤسسات المتخصصة في المرافقة التجارية.
 - ضرورة إدراج المرافقة التجارية ضمن برامج تمويل المشاريع التابعة للهياكل الحكومية.
 - تنظيم حملات تحسيسية لتعريف المؤسسات بأهمية المرافقة في تنفيذ الاستراتيجيات وليس فقط في التخطيط.
 - تصميم باقات خدمات متنوعة حسب القدرة المالية وحجم المؤسسة الزبونة.
 - ضمان التقييم الدوري للأثر من خلال استبيانات ولقاءات تقييمية لضمان التحسين المستمر
 - العمل على توسيع النشاط تدريجيا على المستوى المحلي، ثم الجهوي فالوطني لما لا الدولي.

قائمة المراجع

1. باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، 2002.
- 2- طلبة صبرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 3- عبد السلام أبو قحف، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
- 6- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة 2، 2006.
- 7- كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، 2000.
- 8- ناصر دادي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

ثانياً: الأطروحات

أ- الأطروحات:

- رحموني هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ثانيا: المقالات والمدخلات

أ- المقالات:

- 1- سيد كاسب، جمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تكوين الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، 2007، القاهرة.
- 2- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 03، 2018، ص ص 214-232.

ب- المدخلات:

- نذير عليان وعبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، الجزائر.

ثالثا: النصوص القانونية

أ- النصوص التشريعية:

- 1- أمر رقم 75-59 مؤرخ في 26 سبتمبر 1975، يتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج.ج عدد 101، الصادر في 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم.
- 2- قانون رقم 88-01 مؤرخ في 12 يناير 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر.ج.ج عدد 2، الصادر في 13 يناير 1988.
- 3- أمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996، يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج.ج عدد 77، الصادر في 11 ديسمبر 1996.

4-قانون رقم 15-20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يعدل ويتم الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج.ج عدد 71، الصادر في 30 ديسمبر 1975.

5-قانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر.ج.ج عدد 02، الصادر في 11 يناير 2017.

6-قانون رقم 23-09 مؤرخ في 21 يونيو 2023، يتضمن القانون النقدي والمصرفي، ج.ر.ج.ج عدد 43، الصادر في 27 يونيو 2023.

ب- النصوص التنظيمية:

1-مرسوم تنفيذي رقم 04-14 مؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، ج.ر.ج.ج عدد 06، صادر في 25 يناير 2004، المعدل بموجب مرسوم تنفيذي رقم 23-436، المؤرخ في 02 ديسمبر 2023، ج.ر.ج.ج عدد 79، صادر في 07 ديسمبر 2023.

2-مرسوم تنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 مايو 2005، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج عدد 32 بتاريخ 4 مايو 2005، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 20-331، مؤرخ في 22 نوفمبر 2020، ج.ر.ج.ج عدد 40، الصادر في 25 نوفمبر 2025.

3-مرسوم تنفيذي رقم 12-393 مؤرخ في 13 نوفمبر 2012، يتضمن تحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة السياحة والصناعة التقليدية، ج.ر.ج.ج عدد 63، الصادر في 18 نوفمبر 2012.

4-مرسوم تنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 11 يونيو 2017، يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر.ج.ج عدد 36، الصادر في 14 يونيو 2017.

5-مرسوم تنفيذي رقم 17-194 مؤرخ في 11 يونيو 2017، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره، ج.ر.ج.ج عدد 36، الصادر في 14 يونيو 2017.

6-مرسوم تنفيذي رقم 18-223 مؤرخ في 24 سبتمبر 2018، يتم قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج عدد 56، الصادر في 24 سبتمبر 2018.

7-مرسوم تنفيذي رقم 18-226 مؤرخ في 24 سبتمبر 2018، يتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها، ج.ر.ج.ج عدد 57، الصادر في 26 سبتمبر 2018.

8-مرسوم تنفيذي رقم 19-193 مؤرخ في 9 يوليو 2019، يتضمن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الاتصال، ج.ر.ج.ج عدد 44، الصادر في 10 يوليو 2019.

9-مرسوم تنفيذي رقم 20-229 مؤرخ في 22 نوفمبر 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها، ج.ر.ج.ج عدد 70، صادر في 25 نوفمبر 2020.

رابعاً: المواقع الأنترنت

1-هيثم عبد الكريم شعبان، ص02، تاريخ التصفح 2017/02/30.

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/14234741774156>

2- عبد العزيز إبراهيم الحرقان، التفكير السليم والقرار الشجاع...مفتاح النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2015، تاريخ التصفح 2017/01/10.

على الساعة 10:00 <http://www.alriyadh.com/1100079>

3-الموقع الرسمي للسجل التجاري: <https://sidjilcom.cnrc.dz> إطلع عليه يوم 15

ماي 2025 على الساعة 13:00

4-الموقع "دليل إنشاء المؤسسة"، www.AAPI.dz شوهد يوم 07 ماي 2025 على

الساعة 11:30

5-الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض: <http://www.fgar.dz> أطلع عليه يوم 05

ماي 2025 على الساعة 13:00

خامسا: القرارات

- قرار رقم 008 مؤرخ في 23 فيفري 2025، يعدل ويتمم القرار رقم 1275 المؤرخ في

27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفاءات إعداد مشروع مذكرات تخرج للحصول على

شهادة جامعية- مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي.

1. باللغة الفرنسية:

A. Ouvrages

- 1- J.F.Daigne, " dynamique de redressement d'entreprise " éd d'organisation, paris, 1986.

01.....مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الإقتصادية المرافقة للمؤسسات

04..... في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها

المبحث الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات

05..... في إعداد إستراتيجيتها وتنفيذها

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات

05..... في إعداد إستراتيجيتها وتنفيذها

06..... الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

06..... أولاً: هي مؤسسة اقتصادية

08..... ثانياً: هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة

10..... الفرع الثاني: عوامل نجاح وفشل المؤسسة

أولاً: عوامل نجاح واستدامة المؤسسات الإقتصادية خاصة

10..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

13..... ثانياً: أسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات

16..... المطلب الثاني: النشاط المؤسسة

17..... الفرع الأول: مساعدة المؤسسات في وضع الإستراتيجية

17..... أولاً: تعريف الاستراتيجية

19..... ثانياً: خصائص وأهداف الإستراتيجية

19..... ثالثاً: كيفية بناء الإستراتيجية التجارية

22..... الفرع الثاني: مرافقة المؤسسات في تنفيذ إستراتيجيتها

23..... أولاً: مفهوم المرافقة

- 23.....ثانيا: هدف المرافقة لاكتساب المؤسسة خبرتها التجارية.
- 26.....ثالثا: أنواع المرافقة التي ستوفرها المؤسسة.
- المبحث الثاني: شروط وإجراءات إنشاء المؤسسة الاقتصادية لمرافقة المؤسسات
في وضع إستراتيجيتها وتنفيذها.....34
- المطلب الأول: الشكل القانوني المناسب للمؤسسة.....34
- الفرع الأول: شركة ذات مسؤولية محدودة SARL.....35
- أولا: تعريف نظام شركة ذات مسؤولية محدودة.....35
- ثانيا: شروط إنشاءها وإدارتها.....37
- الفرع الثاني: إجراءات تأسيس المؤسسة.....40
- المطلب الثاني: أشكال الدعم التي يمكن أن تستفيد منها مؤسستنا الاقتصادية.....46
- الفرع الأول: الهيئات الدعم المالي.....47
- أولا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ENGEM.....47
- ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE.....49
- ثالثا: الصندوق الوطني لتأمين عن البطاقة CNAC.....54
- رابعا: البنوك التجارية.....56
- خامسا: صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FQAR.....57
- سادسا: حصول على جائزة وطنية للمؤسسة "الصغيرة والمتوسطة" المبتكرة.....63
- الفرع الثاني: هيئات الدعم الإداري والتقني لمؤسستنا الاقتصادية.....66
- أولا: دار المقاولات.....66
- ثانيا: مشتلة المؤسسات.....67
- ثالثا: حاضنات الأعمال الجامعية.....68
- رابعا: المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....71
- خامسا: وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار.....72

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمؤسسة إقتصادية المرافقة في إكتساب الخبرة التجارية

- 76..... من وضع إستراتيجيتها وتنفيذها.
- 77..... المبحث الأول: تقديم المشروع.
- 77..... المطلب الأول: تقديم فكرة المشروع.
- 77..... الفرع الأول: وصف فكرة المشروع.
- 79..... الفرع الثاني: القيم المقترحة.
- 81..... المطلب الثاني: أهداف المشروع والجدول الزمني لتحقيقه.
- 81..... الفرع الأول: أهداف المشروع.
- 83..... الفرع الثاني: الجدول الزمني للمشروع.
- 84..... المبحث الثاني: تقسيم السوق وقياس الشدة التنافسية.
- 84..... المطلب الأول: تقسيم السوق.
- 84..... الفرع الأول: السوق المتوقع.
- 85..... الفرع الثاني: الأسواق المستهدفة.
- 85..... المطلب الثاني: قياس الشدة التنافسية.
- 87..... المبحث الثالث: الخطة المالية ونموذج العمل التجاري للمشروع.
- 88..... المطلب الأول: نموذج العمل التجاري للمشروع BMC.
- 89..... المطلب الثاني: الخطة المالية.
- 89..... الفرع الأول: التكاليف والأعباء الخاصة بالمشروع.
- 90..... الفرع الثاني: رقم الأعمال للمشروع.
- 92..... المبحث الرابع: النموذج الأولي التجريبي.
- 93..... خاتمة.

95.....	قائمة المراجع
100.....	الفهرس

الملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة مشروع استحداث مؤسسة اقتصادية لمرافقة المؤسسات لاكتساب الخبرة التجارية من وضع الإستراتيجية إلى التنفيذ الميداني. يعالج المشروع الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطبيق الفعلي للاستراتيجيات التجارية. تقدم المؤسسة خدمات التشخيص، التخطيط، التكوين، المرافقة الميدانية والمتابعة المستمرة، بإشراف خبراء العرض التجاري. كما تعتمد على شراكات مع الجامعات وهيكل الدعم الجزائرية مثل ANADE و CNAC و ANGEM

توصلت الدراسة إلى أن هذا المشروع يمثل فرصة لدعم المؤسسات الجزائرية في تحسين الأداء التجاري وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

الكلمات الدالة:

المؤسسة الاقتصادية؛ المرافقة؛ الخبرة التجارية؛ الهياكل الدعم؛