

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت عنوان:

أثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية – الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة -

من إعداد الطالبين: جغام بيلقاسم، حمادي عبد السلام

نوقشت بتاريخ: .../.. /2024

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نقموش عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
غضبان فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
بن شهرة محجوبة	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة غضبان فاطمة الزهراء

التي قدمت لنا السند والعون في إنجاز هذا العمل

ولم تبخل علينا بأي معلومة أو مجهود لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، وحضورهم للمشاركة

في إثراء جوانبها

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة



إهداء

لأمي الحبيبة أدعو الله أن يمنحها الصحة والعافية

وأشكرها على كل ما مرت به لأجلي

ولأبي أسأل الله أن يطيل عمره ويمده بالصحة والعافية

بلقاسم

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما

اسلام

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة، لبلوغ هذا الهدف تناولنا في الاطار النظري المتمثل في الفصل الاول أهم النقاط الموضحة لعملية المرافقة المقاولاتية والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الدراسات السابقة للموضوع، في حين تضمن الفصل التطبيقي مجتمع ومنهجية الدراسة، وكذلك تحليل إجابات الأفراد واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، ووزع الاستبيان على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 25) بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، التخطيط العملي، التخطيط التسويقي، التخطيط المالي، التخطيط للموارد البشرية، الانتاج والعمليات)

الكلمات المفتاحية: المرافقة المقاولاتية، التخطيط، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة

Abstract:

his study aims to test the impact of business accompaniment on planning in small and medium enterprises accompanied by the National Agency for Entrepreneurship Support and Development in the state of M'sila. To achieve this goal, we discussed in the theoretical framework represented in the first chapter the most important points explained for the process of business accompaniment and planning in small and medium enterprises, as well as previous studies. For the subject, while the applied chapter included the study population and methodology, as well as analyzing individuals' answers and testing hypotheses, where the descriptive approach was used and reliance on the questionnaire as a tool for collecting data about the variables of the study. The questionnaire was distributed to a sample of managers of small and medium enterprises accompanied by the National Agency for Entrepreneurship Support and Development. The data was analyzed using the statistical analysis program (SPSS 25) using a set of statistical methods to process the data and test hypotheses.

The results of the study showed that there is an impact of business support in planning in small and medium enterprises and that there is a significant role for the dimensions of the study (strategic planning, practical planning, marketing planning, financial planning, human resources planning, production and operations).

Keywords: business support, planning, small and medium enterprises, National Agency for Entrepreneurship Development Msila

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر	II
إهداء	III
ملخص	IV
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	VIII
فهرس الاشكال	IX
فهرس الملاحق	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لدور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	7
تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية	9
المطلب الأول: تعريف المرافقة المقاولاتية وخصائصها	9
أولا: تعريف المرافقة المقاولاتية	9
ثانيا: خصائص المرافقة المقاولاتية	10
المطلب الثاني: أهمية المرافقة المقاولاتية وأهدافها	11
أولا: أهمية المرافقة المقاولاتية	13
ثانيا: اهداف المرافقة المقاولاتية	14
ثالثا: أنواع المرافقة المقاولاتية	14
المطلب الثالث: هيئات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	16
أولا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA	16
ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)	17
ثالثا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)	18
رابعا: حاضنات الأعمال	19

20خامسا :المقاولة الصناعية والامتياز التجاري
21المبحث الثاني: التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23ثانيا: أشكال وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24ثالثا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27المطلب الثاني: ماهية التخطيط
27اولا :مفهوم التخطيط
28ثانيا :أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
28ثالثا أنواع التخطيط
31رابعا :أسباب عدم قيام بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط.
32المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.
32المطلب الأول: الدراسات السابقة
36المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وبناء نموذج الدراسة.
36أولا: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39ثانيا: بناء نموذج الدراسة
40خلاصة الفصل الأول:
42الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
43المبحث الأول: نظرة عامة حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
43المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
43أولا: التعريف بالمؤسسة
44ثانيا: مهام وأهداف الوكالة
45ثالثا:مراحل المرافقة المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المرافقة المقاولاتية
46رابعا:التكوينات المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:
46المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
48المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
48المطلب الأول:منهجية الدراسة وأدواتها.

55	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
56	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
62	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
71	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل الثاني
80	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
A	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	22
جدول (2): أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	23
جدول (3): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي	30
جدول (4): العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	37
جدول (5): النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	49
جدول (6): اقسام ومحاور الاستثمار	50
جدول (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية)	52
جدول (8): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	53
جدول (9): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	54
جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب سنة انشاء المؤسسة	56
جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب الشكل القانوني	57
جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	58
جدول (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	59
جدول (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	61
جدول (15): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	62
جدول (16): اتجاه عبارات المحور (المرافقة المقاولاتية)	63
جدول (17): اتجاه عبارات البعد الأول (تخطيط الاستراتيجي)	65
جدول (18): اتجاه عبارات البعد الثاني (التخطيط التسويقي)	67
جدول (19): اتجاه عبارات البعد الثالث (التخطيط المالي)	68
جدول (20): اتجاه عبارات البعد الرابع (الموارد البشرية)	69
جدول (21): اتجاه عبارات البعد الخامس (الإنتاج والعمليات)	70
جدول (22): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الأولى	71
جدول (23): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية	72
جدول (24): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثالثة	73
جدول (25): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرابعة	74
جدول (26): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الخامسة	75
جدول (27): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية السادسة	77
جدول (28): قائمة الأساتذة المحكمين	H

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الجدول
11	الشكل رقم (1): خصائص المرافقة
39	الشكل رقم (2): نموذج الدراسة
45	الشكل رقم (3): مخطط مراحل المرافقة المقاولاتية.
47	الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم والتنمية المقاولاتية
56	الشكل رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنة انشاء المؤسسة
57	الشكل رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الشكل القانوني
59	الشكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
60	الشكل رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر
61	الشكل رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الجدول
B.....	الملحق (1): الاستبيان
H.....	الملحق (2): الأساتذة المحكمين.....
I.....	الملحق (3): طلب إجراء التريص الميداني.....
J.....	الملحق (4): تصريحات شرفية بالالتزام بمعاير النزاهة.....
L.....	الملحق (5): نتائج مخرجات SPSS.....

مقدمة

أدت التطورات المتسارعة التي شهدتها الساحة الدولية، الى إفراز رهانات وتحديات جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية عن طريق مساهمتها في الناتج الخام وتطوير القيمة المضافة والتجارة الخارجية وإتاحة العديد من فرص التشغيل لليد العاملة، فلها دورا رياديا في خدمة الفرد والمجتمع، وتعتبر ميدانا لاكتشاف المواهب والأفكار المبدعة، كما أنها تقوم بتغطية احتياجات السوق والمساهمة في إعداد العمالة الماهرة.

إلا أن تعقد المناخ الاستثماري واشتداد المنافسة فيه جعل قرار إنشاء المؤسسة قرار إستراتيجي صعب لا يمكن اتخاذه إلا بوجود ضمانات كافية لنجاح المشروع، كما أن افتقار المقاول للخبرة والدراية الكافية لتسيير مشروعه من المخاطر المصاحبة للعمل الاستثماري، و من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إنشائها، نقص الكفاءة التسييرية و نقص المعارف المتعلقة بعملية التخطيط مما يضعف قدراتها على الاستمرار والتطور، حيث ان التخطيط الجيد يساعد المالك-المسير على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ومتابعة سيرورة الأعمال والاستجابة والتكيف مع تعقيدات البيئة وهذا يبلغ المؤسسة وضعية جيدة والسير بها الى بر الأمان، كما أن التخطيط يعتبر من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمثل عملية منهجية تتيح للمؤسسة تحديد أهدافها واستراتيجياتها على المدى القصير والطويل، مما يساعدها على مواجهة التحديات، بدءا من التنافس الشديد وانتهاء بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وذلك عن طريق اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

تفاديا للمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبرز المرافقة المقاولاتية كأداة قيمة تساعد المقاول في اتخاذ القرارات الصائبة لتذليل المصاعب التي تواجه المؤسسة سواء خلال سيرورة انشائها او بعد عملية الإنشاء ، فهي تعتبر ركيزة أساسية يعزى إليها تحقيق نسبة هامة من نجاح المشروعات، حيث تقوم المرافقة بتزويد المقاول بالخبرات والمعارف اللازمة لمواجهة التحديات المختلفة، بما في ذلك تحليل السوق وتطوير الاستراتيجيات

وقد أدركت العديد من الدول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الفعال في تحقيق التنمية، لذا أولت لها اهتماما من أجل تطويرها وترقيتها باعتبارها منهجا متميزا قائما بذاته، ومن جهة اخرى منهجا مكملا ومساندا للمؤسسات الكبيرة، الجزائر كغيرها من الدول في ظل انفتاحها على السوق، اتجهت سياستها نحو التنوع الاقتصادي من خلال بروز إقتصاد منافس مولد للثروة ومناصب الشغل ومشجع للاستثمار، من خلال اقرار الحوافز والمغريات المتمثلة في تهيئة الأرضية القانونية والتشريعية لتسهيل عملية الإستثمار وحماية المستثمرين، وكذلك بإنشاء مجموعة من الهيئات والوكالات لترقية المؤسسات من بينها الوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولاتية، تهدف هذه الهيئة إلى تشجيع الشباب لإنشاء مشاريعهم عن طريق بث الروح المقاولاتية لديهم سواء عن طريق الندوات المقدمة في الجامعات ومراكز التكوين او عن طريق المعلومات

المقدمة على مستوى الهيئة وكذلك تهدف الى مرافقة حاملي المشروع حتى يقوم بتجسيد فكرته على أرض الواقع من خلال تزويده بالنصح والإرشاد اللازم فيما يخص كل مراحل سيرورة إنشاء المشروع، كما أنها تقوم بتقديم دورات تكوينية لتطوير مهارات المقاول فيما يتعلق بتسيير المؤسسة في مختلف المجالات التسويق والإنتاج والموارد البشرية، المحاسبة والمالية ويمكن أن يتوجه المقاول للهيئة المرافقة في حالة اذا وجهاته مشاكل في أعماله خاصة المتعلقة بعملية التسيير

اولا: إشكالية الدراسة.

على ضوء ما سبق تمحوت إشكالية الدراسة فيما يلي:

➤ ما أثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة؟

تدرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للمرافقة المقاولاتية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية بولاية المسيلة؟
- هل يوجد اثر للمرافقة المقاولاتية على التخطيط التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية بولاية المسيلة؟
- هل يوجد اثر للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية بولاية المسيلة؟
- هل يوجد اثر للمرافقة المقاولاتية على تخطيط المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية بولاية المسيلة؟
- هل يوجد اثر للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الانتاج والعمليات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية بولاية المسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كمايلي:

- ✓ **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.
- ✓ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على التخطيط العملي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على التخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.
- ✓ **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على تخطيط المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.
- ✓ **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الانتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة.

ثالثا: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة انطلاقا من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد من خلال زيادة الدخل الوطني والحد من مشكلة البطالة وكذلك أهمية المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل هيئات الدعم والمرافقة في تنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن الأهمية العلمية التي تقدمها الدراسة من حيث التعريف بالمرافقة المقاولاتية و التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ناهيك عن الإضافة العلمية للإطار النظري والتطبيقي في مثل هذه الموضوعات الحديثة.

رابعا: أهداف البحث

تمثل الهدف العام للدراسة في اختبار تأثير المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا السياق يمكن التعرف على الأهداف الضمنية وهي:

- ✓ تسليط الضوء على المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره من المفاهيم الحديثة؛
- ✓ تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول المرافقة المقاولاتية وأنواعها؛
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق المرافقة المقاولاتية وكذلك مدى تطبيق التخطيط بنوعيه الاستراتيجي والعملي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- ✓ تحديد اثر المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرفقة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة؛

خامسا: أسباب إختيار الموضوع.

- ✓ الفضول الشخصي للغوص في مجال المقاولاتية لما لها من دور في انشاء المؤسسات وتطويرها ، وخاصة مع الوضع الراهن الذي أبرز الدور الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الاقتصاد ومكانتها كبديل إستراتيجي للخروج من التبعية للنفط.
- ✓ حداثة الموضوع.
- ✓ قلة الدراسات التي تطرقت للموضوع.

سادسا: المنهج المستخدم.

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث تم الإلمام بمختلف جوانب المرافقة المقاولاتية والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك ابراز العلاقة بينهما وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها ووصول الى نتائج دقيقة. وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها باستعمال برنامج التحليل الاحصائي SPSS، بالاستعانة بمجموعة من مقاييس والاساليب الاحصائية.

سابعا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية) المتواجدة بولاية المسيلة.

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 27 فيفري 2024 الى 20 ماي 2024 وهي الفترة الزمنية التي تمت فيها عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات المتعلقة بالدراسة.

الحدود الموضوعية: المرافقة المقاولاتية والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سابعا: هيكل الدراسة.

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري لأثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويحتوي على ثلاث مباحث جاء المبحث الأول بعنوان " ماهية المرافقة المقاولاتية " وتكون من اربع مطالب وهي: تعريف المرافقة المقاولاتية وخصائصها، أهمية المرافقة المقاولاتية وأهدافها ، أنواع المرافقة المقاولاتية ، هيئات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أما المبحث الثاني فكان عنوانه " التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " وتدرج تحته عدة مطالب وهي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تعريفها خصائصها وأهميتها) ، ماهية التخطيط، في المبحث الثالث في عدة مطالب كالتالي: الدراسات السابقة، العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية،

- أما الفصل الثاني: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة، أين تمت دراسة بـ "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة" وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية حيث تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية في الواقع بغية معرفة وتشخيص أثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، كما تم التطرق إلى آفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول: الإطار النظري

لأثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تحتل ظاهرة المقاولاتية وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا في اقتصاديات عدة دول، وقد أدركت الجزائر اهمية الفكر المقاولاتي كونه اضحى يمثل أحد اقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، لذلك قامت بوضع مجموعة من الاجراءات القانونية واستحداث هيئات معتمدة لتطوير المقاولاتية.

رغم اهمية المقاولاتية في خلق مناصب شغل وخلق قيمة المضافة في الاقتصاد الوطني الا ان نسبة اقبال الشباب الجزائري على انشاء المؤسسات الخاصة بهم تعد قليلة، ونسبة نجاح هذه المؤسسات الناشئة في السوق ضعيفة جدا، لذلك لا بد من ايجاد آلية تتابع المشاريع من الفكرة الى التجسيد. وتعد المرافقة المقاولاتية من الاساليب الحديثة التي انتهجها الاقتصاد الوطني في مساعدة اصحاب المشاريع على تجسيد افكارهم على ارض الواقع.

حيث تعتبر المرافقة المقاولاتية من أبرز الأساليب التي تهدف الى تحسين العمليات والاداء والاستشراف والتوجيه تهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لدور المرافقة المقاولاتية في تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من جميع الجوانب من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية
- المبحث الثاني: التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية

المرافقة المقاولاتية هي عملية تقديم الدعم والمساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مستشارين وخبراء، بهدف تحسين أدائها وتطويرها. تعتبر المرافقة المقاولاتية شكلاً من أشكال الاستشارات الإدارية التي تهدف إلى مساعدة الشركات والمؤسسات على تحقيق أهدافها وتطويرها، وذلك من خلال توفير النصائح والتوجيه والمساعدة الفنية والاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف المرافقة المقاولاتية وخصائصها:

أولاً: تعريف المرافقة المقاولاتية

يمكن تعريف المرافقة المقاولاتية كما يلي:

عرفها Andres Letouski على أنها تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المنشئ.¹

وتعرف على أنها إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به.²

كما تعرف المرافقة أيضاً "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة المشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-up period، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"³

1 مجري علي: محاضرات في مقياس المقاولاتية لطلبة السنة الأولى، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018.

2 مولاي أمينة، دردار هاجر، دور هيئات المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2020.
3 محمد قوجيل: محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و19 أفريل. 2011

وفي الأخير يمكن القول ان المرافقة المقاولاتية هي عملية تقديم الدعم والإرشاد للمؤسسات والأفراد من قبل مرافقين متخصصين وذوي خبرة في مجال الإدارة والأعمال، يهدف هؤلاء المرافقون إلى مساعدة العملاء في تطوير وتحسين أدائهم ونجاحهم في مجالات معينة، سواء كانت في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو الشخصي.

ثانيا: خصائص المرافقة المقاولاتية

تتميز المرافقة المقاولاتية بمجموعة من خصائص نذكرها فيما يلي:¹

1. تستلزم المرافقة الارتباط (مقاول-مشروع): إنّ توافق كفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله يؤدي إلى استمرارية القدرة على تسييره، هذا التوافق يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقع حدوثها.
2. تركز المرافقة على المقاول: إلى جانب الدعم المالي والمادي، لا بد أن يستفيد المقاول من تكوين لفترة زمنية محددة تساعده على التحكم في تسيير مشروعه مستقبلا.
3. التشجيع على استقلالية المقاول: يقوم المرافق بتتبع المشروع لوحده حيث يقوم بإنجاز مخطط الأعمال وتقديمه جاهز للمقاول، من أجل اقتصاد الوقت والتكلفة، هذا يسبب العديد من المشاكل مستقبلا، لذا يجب عليه مشاركة المقاول في إنجاز مخطط أعماله لكي يتعلم بعض أساسيات في التسيير مثلا يتعرف على كيفية الانفاق المعقول على الاستثمارات و كيفية التحكم في الخزينة، المدة الزمنية لتسديد الديون... إلخ.
4. يجب أن تتضمن المرافقة تسيير الفشل: في حالة فشل المشروع يجب على المقاول ان يقدم التقارير الصحيحة ونسبة تقدم المشروع حقيقية للمرافق من أجل التشخيص الموضوعي وإيجاد الحلول المناسبة مما يجنبه الدخول في مشاكل مع الهيئات المرافقة، كما أن بعض المقاولين لا يتم المصادقة على مشاريعهم إلا بعد مساعدة تقنيّين مختصين (توفرهم الهيئة) لتصحيح أخطاء مشاريعهم.
5. الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: يجب أن يكون المرافق محترف في التعامل مع جميع الفئات من المقاولين، مهما كان مستواهم الاجتماعي او العلمي، وحتى وإن كانت أهداف المقاول واضحة، جليّة يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع بطريقة مفهومة ومقنعة للمقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح.

¹ بوخمخ عبد الفتاح، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني للقضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أبريل 2009، ص: 19.

6. بالمرافقة يتم إنجاز المشاريع على مرحلتين التخطيط (التصور) والتنفيذ: التخطيط يعدّ مرحلة أولى وغالبا ما يقوم به المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة التطبيقية والتي تعتمد على مرافقة المقاول منذ انطلاق النشاط العملي وعلى طول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

يمكننا تلخيص خصائص المرافقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): خصائص المرافقة



Source: D Duvert Régis, Hekimian Norbert et Vallat David: *L'appui à la création d'entreprise ou d'activité, étude pour la Direction Régionale du Travail de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), France: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, mai 2002, p:55*

المطلب الثاني: أهمية المرافقة المقاولاتية وأهدافها

قبل التطرق إلى الأهداف التي جاءت من أجلها المرافقة، هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها فيما يلي:

التعقد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية، إلخ...

فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية " رأس مال الكفاءات " (capital competences) لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي.

تعقد المحيط الخارجي: تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية، ...).

التعقد الإداري: غالباً ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء مؤسسة، والمتعلقة بمختلف معاملات التسجيل، وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، ويمثل ثقل كبير على المقاولين.

الضعف المالي: تتسم المؤسسات الصغيرة بالضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، و تتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو، بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص الأرباح للامتصاص الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المشاريع الصغيرة و تأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة: هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، وسوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني: ¹

- **معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهراً)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.

- **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى

1 سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص82.

ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكوا من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي بسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة في مشكلة الحصول على تمويل

أولا: أهمية المرافقة المقاولاتية

أ- على المستوى الاقتصادي: ¹

- الرفع من مستويات الإنتاج
- زيادة العائدات الناتجة عن نشاطات المؤسسات الجديدة التي تم إنشائها
- تحديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق
- تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها لتشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن بقائها في السوق
- وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة أسباب اقتصادية خارجية عن نطاقهم
- تشكل متنفسا يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على الأذهان لفترة طويلة من الزمن واللجوء إلى العمل الحر

ب- على المستوى الاجتماعي: ²

- عدالة التنمية الاجتماعية وتحقيق الثروة

1 بحري، علي، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 05

2 مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، (2019)، ص 04، متاح على الموقع:

- امتصاص البطالة وتأمين فرص العمل
- المساهمة في تشغيل المرأة
- الحد من النزوح الريفي نحو المدن.

ثانيا: اهداف المرافقة المقاولاتية

تختلف الوظيفة الأساسية للمقاولاتية حسب طبيعتها، بل حسب وجهة النظر داخلها، أي وجهات نظر المساهمين والعمال والإدارة والنقابات، من بين الأهداف التي تمارسها المرافقة المقاولاتية: ¹

- خدمة السوق: ويأتي ذلك بإنتاج سلع وخدمات متطابقة للطلب الفعلي، فلا يمكن للمقاولاتية أن تصمد في خضم المناخ الاقتصادي السائد إلا باعتبار خدمة السوق من المهام المركزية
- تحقيق المكاسب المالية وتعظيم الربح: الحصول على أرباح مالية وتعظيم الربح يعتبر بالنسبة للمقاولاتية أهم هدف يسعى لتحقيقه
- تعظيم المنفعة الاجتماعية: فبالإضافة إلى تعظيم الربح، ينتظر من المقاولاتية تعظيم المنفعة الاجتماعية وذلك عن طريق تحسين وضعية المجتمع.

ثالثا: أنواع المرافقة المقاولاتية

تتنوع أنواع المرافقة المقاولاتية حسب طبيعة المشروع ومتطلباته. ومن أهم أنواع المرافقة المقاولاتية: ²

1. المرافقة الفنية: هنا يتم التأكد من جودة العمل ومطابقته للمواصفات الفنية والمعايير. تشمل هذه الأنواع:

المراقبة اليومية: متابعة مباشرة ومستمرة للعمل في موقع المشروع.

التدقيق الفني: التحقق من تطابق الأعمال المنجزة مع الرسومات والمواصفات.

ضمان الجودة والجودة: فحص العمل المنجز للتأكد من الجودة.

1 بحري علي، مرجع سبق ذكره، ص 6

² Kuratko, Donald F. "Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century." International Journal of Entrepreneurship and Small Business (2011),p

التقارير الفنية: إعداد التقارير اليومية/أسبوعية/شهرية حول التقدم والمشكلات والملاحظات الفنية.

2. المرافقة الإدارية: تشمل إدارة العمل اليومي للمقاول والتأكد من الامتثال للمواصفات والميزانية.

التخطيط والجدولة: وضع جدول زمني للمشروع ومتابعته.

إدارة الموارد البشرية: التعامل مع فرق العمل وتحديد الموارد البشرية المطلوبة.

المحاسبة والمالية: مراقبة الميزانية والمصروفات والفواتير.

التواصل مع العملاء والموردين: التنسيق مع العملاء والموردين والجهات ذات الصلة.

3. المرافقة القانونية والتعاقدية: الهدف هو ضمان التزام المقاول بالشروط القانونية والتعاقدية

مراجعة العقود: تقديم المشورة ومراجعة العقود والتأكد من مطابقتها للقوانين والتشريعات المحلية.

التعامل مع النزاعات: حل النزاعات بين الطرفين والتأكد من أن العمل يجري بسلاسة.

المسائل القانونية: مثل تراخيص البناء واللوائح البيئية وغيرها من القضايا القانونية ذات الصلة.

4. المرافقة البيئية والصحية والسلامة المهنية (EHS): ضمان امتثال المشروع للمعايير البيئية والصحية

والسلامة المهنية من حيث

إدارة السلامة والصحة المهنية: التأكد من توفير بيئة عمل آمنة.

الالتزام باللوائح البيئية: ضمان أن عمليات البناء تتوافق مع المعايير البيئية.

المراقبة البيئية: مراقبة التأثيرات البيئية المحتملة للمشروع

5. المرافقة الاقتصادية والتكلفة: الهدف هو مراقبة الميزانية والتكاليف من خلال

التقديرات المالية: تحديد التكاليف المتوقعة للمشروع.

مراقبة الميزانية: متابعة المصروفات والإيرادات والتكاليف.

إدارة المشتريات: شراء المواد والمعدات والخدمات بأفضل سعر ممكن

6. المرافقة الاجتماعية والتواصل:

التواصل مع الجمهور: توضيح أهداف المشروع والمخاطر المحتملة.

إدارة العلاقات العامة: تحافظ على علاقة جيدة مع الجمهور المحلي والمعنيين بالمشروع.

وتضمن المرافقة المقاولاتية الفعالة أن يتم تنفيذ المشروع بنجاح وفي الوقت المحدد، وأن تتم مطابقة نتائجه للأهداف المحددة مسبقاً.

المطلب الثالث: هيئات مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

سعت الجزائر جاهدة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى يتسنى لها العمل بفعالية موفرة له الدعم اللازم و مرافقته في جميع المراحل خصوصاً أن أصحاب المشاريع يفتقرون إلى الخبرة في المجال كل ذلك من خلال خلق هيئات تصاحب هؤلاء قصد بلوغ مساعي الدولة و أصحاب المشاريع على حد سواء و سنقوم بالتعريف بأهم الوكالات والصناديق الفاعلة

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية¹ NESDA

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، المعروفة اختصاراً بـ "NESDA"، هي هيئة حكومية ذات طابع خاص، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي. تخضع لوصاية الوزير المفوض المكلف بشؤون المشاريع الصغيرة بصفة مساعد لرئيس الوزراء.

تقدم هذه الوكالة الدعم لحاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع المشروعات الصغيرة لإنتاج السلع والخدمات.

1. أهداف الوكالة

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى:

- تشجيع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قبل حاملي المشاريع.
- تعزيز جميع أشكال الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز روح ريادة الأعمال.

2. مهام الوكالة

تشمل مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

- تدعيم وتقديم الاستشارة والمرافقة.

¹ معلومات تم التحصل عليها من الموقع التالي: [الموقع التالي: \[الموقع التالي: \\(NESDA\\) مقال \\(moukawil.dz\\)\]\(http://moukawil.dz\)](http://moukawil.dz)

- توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع.
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي).
- تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار.
- تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية.
- تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة.
- المرافقة والمتابعة عن بعد للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الإجراءات والتدابير الرامية إلى تعزيز إنشاء وتوسيع الأنشطة.

ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

تم استحداث هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04/14 المؤرخ في 22/01/12004 و هي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها، حيث تضطلع بالاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية بالمهام التالية :

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- تدعيم المستفيدين و تقدم لهم الاستشارة و ترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- تمنح قروض بدون مكافأة؛
- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدين مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات بتنفيذ مشاريعهم؛

و بهذه الصفة تكلف الوكالة بما يأتي :

- تنشئ قاعدة معطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز؛
- تقدم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار المالي للمشاريع وتنفيذ خطة تمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون الغير مسددة في آجالها؛

- تبرم اتفاقيات مع كل الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات التي يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار انجاز أنشطتهم، وذلك لحساب الوكالة.

ثالثا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

أنشأت بموجب قانون الاستثمار لسنة 2001 وهي تحت سلطة رئيس الحكومة وذلك في إطار تنسيق مجهودات الحكومة في دعم المشاريع الاستثمارية و تعزيز التشاور بين كل الإدارات المعنية، حيث تقوم بتزويد المستثمرين بكل الوثائق الإدارية الضرورية لإنجاز الاستثمار و تبليغهم بقرار منح المزايا المطلوبة من عدمه، بالإضافة لذلك جاء هذا الأمر ب: ¹

- المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب؛
- حرية إنجاز الاستثمارات واستفادتها من الحماية والضمانات والحوافز والمزايا المنصوص عليها؛
- إنشاء مجلس وطني للاستثمار وأولوياتها و يقترح التدابير التحفيزية وحدد المزايا التي تمنح، كما يقترح على الحكومة كل القرارات و التدابير الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار و تشجيعه، بالإضافة لذلك يمكنه أن يحدث و يشجع على استحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتطوير الاستثمار وتطويرها إلخ؛
- إنشاء صندوق لدعم الاستثمار في شكل حساب تخصيص خاص؛

إن الوكالة تهدف إلى تشجيع الاستثمار الخاص والعام المحلي والأجنبي من دون تمييز في هذا الإطار تتولى على الخصوص ما يلي:

- تجميع الإدارات و الهيئات المعنية المخول لها قانونا توفير الخدمات الضرورية لتحقيق الاستثمار في شبك وحيد، لدى كل هيكل لا مركزي من مراكزها العشرة الموزعة عبر أنحاء التراب الوطني، وذلك بهدف تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات و المشاريع؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به، و تسيير صندوق دعم الاستثمار.

¹ الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية رقم 47 الصادرة بتاريخ 22/08/2001، ص ص 4،9.

رابعا: حاضنات الأعمال

الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز، مناسب، به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الصغيرة.¹

عرفها المشرع الجزائري على أنها: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

الحاضنات التكنولوجية: هي أماكن مخصصة للمشاريع والتي هي في طور الإنشاء وتعتمد بشكل كبير على المعرفة على المعرفة التي توفرها بحوث الجامعة وتم تأخذ طريقها إلى السوق كسلع وخدمات متميزة تجذب الزبائن، وتتميز الحاضنة التكنولوجية بأنها تحتوي على المعرفة على وحدات دعم علمي وتكنولوجي وتعاون مع الجامعة ومراكز بحوثها وتهدف إلى الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية والبحوث الإبداعية ثم تحويلها إلى مشاريع ناجحة من خلال الاعتماد على موارد الجامعة.³

مراكز التسهيل: حددت الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات حسب المرسوم التنفيذي في فيفري 2003، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلالية المالية تقوم بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا حاملي المشاريع وإعلامها ومرافقتها.

مشتاتل المؤسسات: تضمن المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 القانون الأساسي لمشتاتل المؤسسات وتحديد دورها. وتعرف مشتاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع

1 الشريف، ربحان، بنوالة، ريم، (2019) حاضنات الأعمال كآلية مرافقة المؤسسات الصغيرة - نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات متاح على الموقع: <https://manifest.univ-ouargla.dz>

2 عبد الرؤوف، عزالدين؛ يحيى، لخضر، (2017)، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص3
3 محمد عبود، طاهر، عامر جميل، عبد الحسين، (2012). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع و التطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، كلية شط العرب الجامعة، العراق، العدد 23 ص20-50

بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية¹، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتكون في أحد الأشكال التالية:

المخضنة: وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ورشة الربط: تتمثل في هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.

نزل المؤسسات: ويتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث.

خامسا: المقاول الصناعية والامتياز التجاري

1_ المقاول الصناعية: تعرف المقاول من الباطن حسب المركز الوطني للمقاول من الباطن CENAST الذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".

2_ الامتياز التجاري: كلمة "فرانشيز" هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من فعل *affranchir* وتعني أن تكون حرا *free of servitude*. وتجاريا فإن الامتياز التجاري هو صيغة للتعامل التجاري بين طرفين الأول مانح الامتياز وهو الطرف الذي يعير اسمه التجاري و علامته التجارية و نظام العمل الخاص به إلى الثاني ممنوح الامتياز *franchisee* وهو الطرف المستفيد والذي يدفع رسوم الامتياز *franchise fees* إضافة إلى نسبة مئوية من إجمالي مبيعاته *Royalty* مقابل حصوله على حق استخدام اسم وشعار و نظام عمل مانح الامتياز في منطقة محددة ولفترة محددة هي فترة العقد بين الطرفين.²

1 رافي، دراجي، (2019)، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إجراءات القانون الجديد 17/02، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت - ملحقة قصر الشلالة - العدد 03 ص 14
2 منصور، الزين، (2010): آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ص 12

المبحث الثاني: التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد خطوة أساسية لضمان نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف والاستمرارية وسوف نتطرق في هذا المبحث لتعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك التخطيط ودوره وأهميته وخصائصه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة الأساسية لضرورة حتمية للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، والجزائر كغيرها من الدول تسعى نحو دعم وتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إعطائه دفعة قوية من وذلك عن طريق وضع آليات وهيئات لدعم ومرافقة عملية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبني برامج لرعايتها وضمان البيئة المناسبة لاستمرار هذه المؤسسات.

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيراً من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية، ويمكن حصر الأسباب المؤدية الى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول والهيئات الاقتصادية فيما يلي:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي.

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه.

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ونظراً لصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات كمعيار عدد العمال، رأس المال، حجم المبيعات... الخ

ويمكن تعريفها حسب ما جاء في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي وقد عدل بموجب القانون 02/17 القانون التوجيهي الصادر في جانفي 2017 والذي اعتمدت فيه مجموعة من المعايير وتصنيفات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال	الاجمالية الحصيلة
صغيرة جدا	من 1 الى 9	أقل من 40 مليون د. ج	لا تتجاوز 20 مليون د. ج
صغيرة	من 10 الى 49	أقل من 400 مليون د. ج	لا تتجاوز 200 مليون د. ج
متوسطة	من 50 الى 250	اقل من 400 مليون د. ج	بين 200 مليون و1 مليار د. ج
كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 4 مليار د. ج	أكثر من 1 مليار د. ج

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8-9-10)، ص:6.

ثانيا: أشكال وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا متعددة وفقا لتنوع مجالات الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي يفرض عليها تنوعا في طبيعة التوجه وطبيعة المنتجات كمعيارين لتصنيف هذه المؤسسات¹ ويمكن توضيح ذلك عبر الشكل الموالي:

جدول (2): أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

طبيعة المنتجات		
إنتاج السلع الاستهلاكية	إنتاج السلع الوسيطة	إنتاج سلع التجهيز
التوجه		
العائلية أو المنزلية	الصناعة التقليدية والمهن الحرفية	المتطورة وشبه المتطورة
القطاعات		
إنتاجية	خدمائية	تجارية
الشكل القانوني		
مؤسسات فردية	شركات الأشخاص	شركات الأموال

المصدر: الواعر لخميسي، مرجع سبق ذكره، ص3

2_ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الصفات تجعلها مختلفة عن المؤسسات الأخرى نذكر من بينها:²

أ- سهولة التأسيس

1 الواعر لخميسي، 2024، محاضرات في مقياس المقاولاتية، جامعة ميله، ص2، نقلا عن الموقع الإلكتروني،

<https://elearning.centre-univ-mila.dz/a2024/course/view.php?id=1224#section-10>

تاريخ الاطلاع: 2024/04/25 الساعة 23:05

2 غربي عمار فاروق، مقومات فعالية تخطيط الأعمال وأثرها على نمو المشاريع المقاولاتية دراسة حالة الجزائر، رسالة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية وأداء

المؤسسات، ادارة استراتيجية، المدرسة العليا للتجارة، تيبازة، الجزائر، 2016، ص 18

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من استخدامها لرؤوس أموال ضئيلة نسبياً حيث تلجأ إلى التمويل الذاتي عن طريق مدخرات الأفراد وتجنب التوجه إلى البنوك لقلّة الضمانات المقدمة.

ب- الاستقلالية في الإدارة

فمن المميزات البارزة في هذه المؤسسات أن مالك رأس مالها هو نفسه مسيرها وهو يشرف على كل قسم فيها وله الحرية في اتخاذ جميع القرارات.

ج- مركز للتدريب الذاتي

يجعلها تابعها مركزاً للتدريب لمالكها والعاملين فيها باعتبار العلاقة المباشرة بين المدير والعاملين والتي تسمح لهم بالعمل في جو مليء بالانسجام والترابط.

د- جودة الإنتاج

التخصص الدقيق الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية

هـ- أحداث التوازن بين المناطق

فقدرتها على التغلغل الجغرافي بين المناطق خاصة المحرومة والبعيدة عن المدن مما يؤدي إلى تنمية تلك المناطق واستقرار السكان فيها.

و- التجديد والإبداع

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم.

ثالثاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في النسيج الاقتصادي للدول لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية اهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل ورفع الانتاجية وكذلك دورها الاجتماعي البارز من خلال التوزيع العادل للدخل وتمثل أهميتها فيمايلي:

1. على المستوى الاقتصادي:

✓ **المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة، حيث تقوم بإمدادها ببعض الأجزاء التي تدخل في تركيبها لسد حاجات العجز لديها فهي تقوم بإمدادها ببعض الأجزاء والتي تدخل في تركيبها لسد حاجات العجز لديها فهي تقوم بتغذية خطوط الانتاج فيها كما أنها تقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر مغذية للمؤسسات الكبيرة وعندما يكون الطلب محدود على إحدى المنتجات يصبح من الضروري وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة بجوار المؤسسات الكبيرة وذلك من اجل تنوع الهيكل الصناعي، حيث إن إقامة مثل هذه المؤسسات يؤدي إلى التكامل في جميع المجالات سواء كانت فنية او انتاجية، تسويقية.¹

✓ **المساهمة في الناتج الداخلي الخام:** الناتج الوطني يعني قيمة مجموع السلع والخدمات التي ينتجها مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة، ونلاحظ من الانتشار الواسع والنشاط الهائل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة المجالات الصناعية والزراعية والخدماتية، إنها تساهم بشكل مباشر في الناتج الوطني الإجمالي أكثر مما تساهم به المؤسسات الكبيرة في الدول النامية.²

✓ **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدات إنتاجية ومراكز استثمار تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، كذلك قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتسيير تعبئة موارد مالية كانت ستوجه للاستهلاك الفردي غير المنتج، وهذا بتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدمية والعمل على تشغيلها. وتنميتها والمشاركة في الأرباح³

✓ **ترقية الصادرات:** أثبتت هذه المؤسسات قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات، وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، بل إنها ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات لدى بعض الدول⁴

¹ معمري نارجس، ايت عكاش سمير: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات بازل 3، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البلدة، المجلد 9، العدد الثاني، 2018، ص: 315.

² برجى شهرزاد، قداري احمد، طيب سعيدة: الأهمية الاستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمة لحضر، الوادي، 6 و7 ديسمبر 2017، ص: 3.

³ غدير احمد سليمة، كيجلي عائشة سلمى: تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 افريل 2012، ص: 4.

⁴ برجى شهرزاد، قداري احمد، طيب سعيدة: مرجع سبق ذكره، ص: 3.

✓ **تطوير التكنولوجيا:** تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اكتساب وترسيخ الخبرات الفنية من خلال الممارسة الطويلة للعاملين بها ولاسيما في مجال المؤسسات الصناعية الصغيرة، إذ قد تصل الخبرات إلى مستوى الإبداع ويؤدي الإبداع إلى إتقان كفاءة الاختراع، حيث نمت العديد من الاختراعات خلال الصناعات الصغيرة، كما نجحت المؤسسات في تقليد العديد من قطع الغيار الماكينات والمعدات في مجال السيارات والآليات الزراعية والصناعة¹.

✓ **المحافظة على استمرارية المنافسة:** في عصر التطورات السريعة تصبح المنافسة أداة من خلال الابتكار والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها شروط الائتمان والخدمة، تحسين الجودة في الإنتاج والصراع بين الصناعات في التبديل والتغيير والتجديد في الاساليب والهدف هو تلبية طلب المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الخدمة السوقية، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق²

2. على المستوى الاجتماعي:

✓ **تدعيم دور المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي:** تعد هذه الصناعات إحدى وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية، ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية و تساهم في إعداد طبقة من الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي من الحرفيين³.

✓ **تخفيف المشكلات الاجتماعية:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حل مشكلة البطالة من خلال توفير مناصب الشغل، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة الى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا، وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مختلف مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش وغيرها وذلك عن طريق منحهم مناصب عمل قارة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي⁴

¹ خالد مدخل: التأهيل كآلية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر 2005-2010)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص.28

² المرجع نفسه

برجي شهرزادو قداري احمد، طيب سعيدة:مرجع سبق ذكره، ص:3³

⁴ مكاحلية محي الدين: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية وتنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2014، ص.104

✓ **مساهمتها في التنوع الثقافي:** حيث تستطيع المؤسسات الحفاظ على خصوصية الأقليات المتواجدة في بلدان أخرى كالمهجر وغيره، هكذا توجد المحلات التجارية والمطاعم العربية والإسلامية أو المطاعم اليابانية أو الصينية التي تقدم منتجاتها أو خدمات تحتاجها هذه المجموعات العرقية في بلدان أخرى وهذا يساهم في إشباع حاجاتهم الخاصة المتميزة كما أن ظاهرة التنوع الثقافي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة تساهم أيضا في دفع الشركات الأكبر في قبول واحتضان التعدد واحترام الاختلاف والتنوع في قوة العمل لديها¹.

✓ **المساهمة في التوزيع العادل للدخل:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم التي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية².

✓ **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها³.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط

التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر عملية حيوية لضمان نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال ديناميكية وشديدة المنافسة.

أولا: مفهوم التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، وهي تعرف على أنها الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها وتوضيح الأنشطة والفعاليات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج⁴.

¹ خالد مدخل : مرجع سبق ذكره، ص.30.

² مكاحلية محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص.103.

³ مدخل خالد: مرجع سبق ذكره، ص.30.

⁴ مالكوم شاوف: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص:4.

عرفه هنري فايول على أنه: "التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في المستقبل مع الاستعداد للمواجهة"¹

يعرف كذلك "عملية انتقاء واختيار مسار محدد للمستقبل من مجموعة البدائل أو المسارات المتاحة"²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. يشمل التخطيط تحليل الوضع الحالي، وتحديد الموارد المطلوبة، وتنظيم الأنشطة والمهام بشكل منظم

ثانيا: أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تكمن أهمية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي³:

- 1- يساهم في وضع أهداف واضحة ومتناسقة للعمل، تحدد من خلالها مختلف الاتجاهات مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة.
- 2- يساعد على التفكير المنظم ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية.
- 3- يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانيات الضرورية.
- 4- يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة، حيث أنه يجعل كل المهام الوظيفية، السلطة والتنظيم، نظم الاستخدام، المكافأة والانضباط حصيلة تفكير عقلائي وموضوع مراجعة وبذلك نضمن تكريس الاستقرار وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.

ثالثا أنواع التخطيط

تستخدم المؤسسة أنواع مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة ويمكن تقسيم أنواع التخطيط من خلال عدة معايير نذكر منها:

■

1 مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص22

2 جمافو نسيم، بعمور وهبية، تخطيط الإنتاج ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية الاقتصاد، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020، ص 3

3 مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات و مبادئ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص.72.

1. بحسب درجة الرسمية: يشمل مايلي¹

التخطيط الرسمي: عادة ما تمارس المؤسسات الكبيرة التخطيط بشكل رسمي، حيث يتم تشكيل خلية منفصلة للقيام بالتخطيط على مستوى عال، فهذا النوع من التخطيط يتميز بانه عقلاني، منهجي، منظم، وموثق جدا، التخطيط غير الرسمي: يمارس عادة في المؤسسات الصغيرة والذي يستند إلى خبرة المدير، الحدس، البديهية، وليس على اساس التحليل المنهجي للتغيرات البيئية، هذا النوع من التخطيط يعتبر جزء من النشاط العادي للمدير، ومناسب للمؤسسات الصغيرة، لكن هذا لا يعني أن التخطيط موجود أيضا في بعض المؤسسات الكبيرة كما ان بعض المؤسسات الصغيرة لديها عمليات، تخطيط متطورة جدا وخطط رسمية.

1. على حسب مدى تأثيره:

- التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط طويل المدى يمارس على مستوى الادارة العليا، يتم تحديده من خلال ثلاثة عناصر من عملية التخطيط الاستراتيجي وهي الوعي البيئي، وجود فكرة او وثائق رسمية لمسار استراتيجية العمل، والوعي بالآثار الناتجة عن المدى الطويل والقصير للاستراتيجية².
- التخطيط التكتيكي: يشق من التخطيط طويل الاجل ويهدف الى تحديد أكثر تخصصا للأنشطة ويمتد من سنة الى ثلاثة سنوات.
- التخطيط التشغيلي: عادة ما يتم التخطيط لمدة لا تتجاوز السنة وهو يعتمد على إعطاء تعليمات للفريق والعمل عليها بشكل يومي طبقا للأهداف المحددة³

¹ جمال الدين كعواش: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016، ص:143

² Nimalathasan Balasundaram, **Incidence of Strategic Planning in Small Business: An Overview**, Economic Science Series, Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Vol LXI, N°3, 2009, p12.

³ Cecile Nieuwenhuizen: **Business Management for entrepreneur**, Juta and Co Ltd, cape Town ,South Africa,2007,p.23

جدول (3): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي

التخطيط العملي	التخطيط الاستراتيجي
قصير المدى	طويل المدى
يتم اعداده على مستوى الادارة الدنيا	يتم اعداده على مستوى الادارة العليا
يحدد استخدام التسهيلات والموارد	يحدد الاهداف الرئيسية وسياسات المؤسسة والموارد والتسهيلات لتحقيق هذه الاهداف.
اكثر تفصيلا لأنه يلي أنشطة وعمليات المنظمة يوم بيوم	اقل تفصيلا يركز فقط على الاهداف طويلة المدى
يرتكز على الاداء ويمارس في ظروف اقل من عدم التأكد	يرتكز على اهداف طويلة المدى ويمارس في ظروف عدم التأكد

source : N.V.R. Naidou, T.Krishna Rao : **Management and Entrepreneurship, I.k.**
International Publishing House Pvt.Ltd, New Delhi, 2008 ,p.23

- التخطيط بحسب الوظيفة: يشتمل على مايلي¹:
- **تخطيط الإنتاج (production planning):** يهتم هذا النوع بالمواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل مراقبة جودة الإنتاج و تدفق المواد الخام في إدارة الإنتاج.
- **تخطيط التسويق (marketing planning):** يهتم هذا النوع بالمواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع.
- **التخطيط المالي (Financial planning):** يهتم هذا النوع بالقضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
- **تخطيط الموارد البشرية (Human resources planning):** يهتم هذا النوع بكل ما يتعلق بالموارد البشري كالأحتياجات والإستقطاب والتدريب والتطوير.... الخ .

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي: **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دار الكتب والوثائق، جامعة ديالى، العراق، 2014، ص:63.

رابعا: أسباب عدم قيام بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط.

لا يقوم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التخطيط لعدة أسباب نذكر منها¹:

1- عدم الحاجة إلى تخطيط أو إلى خطة: هي واحدة من أهم الحجج لعدم التخطيط من قبل مسيري

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد يرتبط ذلك بحجم المؤسسة، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توظف الكثير من العمال وليس لديها النية في التوجه نحو التمويل الخارجي، لذلك تعتقد أنها ليست بحاجة لخطة عمل، وقد يعتقد بعض المسيرين أن المؤسسة يمكن أن تنمو وتزدهر حتى بدون خطة.

2- الانشغال بالعملية الإنتاجية: الكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منشغلين بأداء

الأعمال اليومية بشكل مستمر، وبالتالي فهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بأي نشاط إضافي أو إعداد خطة عمل، فهم يقومون وبشكل يومي بمجموعة غير منتهية من الأنشطة، وفي هذه الحالة يكون المسير دائما غير جاهز لأي تغير او مشكل يطرأ على المؤسسة وسبب ذلك راجع في المقام الأول ان المقاول لا يفكر في المستقبل ولا التخطيط له.

3- التخطيط لا يحقق النتائج: الذين يملكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أشخاص عمليين

ويركزون على النتائج، يريدون نتائج ملموسة لجهودهم في أقرب وقت ممكن، وبالتالي فهم ينظرون إلى فكرة الجلوس والقيام ببعض الافتراضات التي قد لا تحدث أبدا على أنها ممارسة عقيمة.

4- عدم الدراية بنظام وخطوات التخطيط: تعتبر عملية وضع خطة شاملة عملية شاقة، وقد يبدو من

الصعب إن لم يكن من المستحيل لشخص لا يملك أي خبرة سابقة في التخطيط القيام بهذه الممارسة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بالتخطيط إذا كانت لديهم خبرة في النماذج المتأنية عن تجربة سابقة في العمل.

¹ غضبان فاطمة الزهراء: هيئات الدعم والمرافقة واثرها على عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم

وتنمية المقاولاتية بولاية برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 16، العدد 1، سنة

2022، ص: 208-209

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

يشير العديد من الباحثين إلى أن المرافقة المقاولاتية يمكن أن تكون عاملاً محورياً في تحسين أداء والتخطيط واستدامة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجب مواجهة التحديات بشكل فعال لضمان الاستفادة القصوى من هذه العلاقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

إن الاطلاع على الأعمال التي أنجزت من قبل حول دور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر ضروري جداً، فقد ساهمت مراجعتنا للدراسات السابقة في استكشاف الموضوع والاحاطة به كما ساهمت في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة، ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها تجلّى لنا أن جل هذه الدراسات التي تناولت موضوع دور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي دراسات كانت حول المقاولاتية و كيفية عمل وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشرح أدواتها وتسعى الى معالجة المشاكل والمعوقات وكذلك النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال القوانين والتسهيلات التي تبنتها الدولة للمواطنين من اجل دعمهم وتقديم التسهيلات اللازمة.

■ الدراسة الأولى: دراسة كعواش جمال الدين: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شملت الدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمثلت في 106 مؤسسة موزعة عبر ولايات الوطن وقد تمثلت الاشكالية فيما يلي: ما اثر الممارسات الادارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

وقد اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسات التي تمثلت مؤشراتها بالنسبة للمتغير المستقل (الممارسات الادارية) فقد تناولها من خلال التخطيط (الاستراتيجي و التشغيلي)، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتناول الأداء عن طريق مجموعة من المؤشرات الذاتية (مالية وغير مالية) وقد استخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات وإختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مايلي:

- درجة استعمال مرتفعة للممارسات الادارية من قبل المالكين- المسيرين للمؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين الممارسات التسييرية والاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية تعزى للمستوى التعليمي للمالك-المسير وتخصه.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، والرقابة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

▪ **الدراسة الثانية: آيت عبد الرحيم بلعيد وبن عمارة خالد: المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض**

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تيارت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد العمل بجامعة ابن خلدون تيارت 2019.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أحد أحدث الأساليب والسياسات المتبعة من أجل محاربة البطالة في الجزائر، وهو أسلوب المرافقة المقاولاتية الذي يدعم ويرافق المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مجرد أفكار وآراء إلى حقيقة محسدة في الواقع ، فضرورة تفعيل دور المرافقة المقاولاتية وكذا إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أضحت تلعب دورا هاما في الاقتصاديات العالمية المتقدمة والنامية على حد سواء، من حيث كونها أداة هامة لتحقيق التنمية الاقتصادية، فقد ساهمت هذه الأخيرة من خلال انتشارها الواسع في أغلب المجالات الاقتصادية من التقليل من نسبة البطالة، وتحقيق التنمية المحلية، خاصة في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية اعتمد البحث على المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة وتم إجراء الدراسة ميدانية على بعض مؤسسات الجزائرية، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة الى: التعرف على المقاولاتية من خلال التطرق إلى مختلف المقاربات والتصنيفات إضافة إلى

التعريف بالمقاول وخصائصه و بالتالي خلصنا إلى أن العلاقة بين المقاولاتية والمقاول تنجلي في الفعل المقاولاتي ثم تطرقنا إلى المؤسسات الصغيرة ومتوسطة في الجزائر والهيئات المرافقة لها فكانت تصب في دراسة بعض المعطيات حولها

لتكوين فكرة عن واقع هذه المؤسسات في الجزائر فوجدنا أن السياسة المتبعة من طرف الدولة ترمي إلى تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستحداث هيئات للدعم و المرافقة بغية الخروج من تبعية اقتصاد المحروقات.

■ **الدراسة الثالثة: برتيمه هشام، دور المرافقة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**
دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الوكالة الولائية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى دور المرافقة المقاولاتية في دعم وتحسين الوضعية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز أساليب وأشكال المرافقة والدعم المستخدمة في الجزائر من أجل إنشاء وتفعيل هذه المؤسسات الحيوية حتى تساهم في بناء تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة مع التركيز على جهاز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المرافقة تعتبر شيء جديد في الجزائر حيث مازالت المؤسسات لم تعتنى بها كمهنة، كما تم التوصل إلى أن المرافقة المادية دون الأخذ بعين الاعتبار أهمية منح المرافقة في مجال التسيير والمسائل القانونية وغيرها والتي تمثل أحد الصعوبات التي تواجه المقاول.

■ **الدراسة الرابعة: رافي دراجي و زروقي محمد الامين: دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العدد 03، المجلد 03، سنة 2020

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق عرض مختلف الياها، وتم التركيز على الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ.

وخلصت الدراسة إلى التعرف على آليات المرافقة المقاولاتية التي تتمثل في حاضنات الأعمال، الحاضنات التكنولوجية، مراكز التسهيل، مشاتل المؤسسات، المقاولات الصناعية والامتياز التجاري. توصلت الدراسة أيضا الى معرفة اهمية الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب التي ساهمت سنة 2017 في خلق أكثر من 888069 منصب شغل مباشر، وتمويل أكثر من 372386 مشروع.

■ **الدراسة الخامسة: مولاي أمينة ودرار هاجر ووكافي ميمون بعنوان: دور هيئات المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، سنة 2020

أضحى التوجه المقاولاتي ضرورة حتمية يمكن من خلاله حل العديد من المعضلات الاقتصادية وعلى رأسها التبعية لقطاع المحروقات، البطالة، ارتفاع فاتورة الاستيراد وغيرها، الأمر الذي يستدعي اهتمام من الدولة بتشجيع إنشاء المقاولات ومرافقتها، وفي هذا الصدد قامت الجزائر كغيرها من الدول بإنشاء العديد من الهيئات التي تقوم بمرافقة المقاولين الناشئين، ومن خلال هذه الدراسة نسعى إلى التعرف على مدى رغبة الشباب في التوجه نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسساتهم الخاصة والدور الذي تلعبه هيئات المرافقة المتمثلة خصوصا في مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز التسهيل، إذ تم إجراء دراسة ميدانية شملت عينة عشوائية مكونة من 200 حامل مشروع بولاية البيض، واعتمدنا في جمع البيانات على استبيان صمم لهذا الغرض، ثم تمت معالجة البيانات المحصل عليها عن طريق استخدام spss v20 ووصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن نشاط هيئات المرافقة يكتنفه الكثير من القصور المتمثل أساسا في ضعف عمليات تكوين حاملي أفكار المشاريع وإن وجد فهو تكوين معياري غير متوافق مع متطلبات المشاريع المختلفة، كما أن تكوين الموظفين في هذه الهيئات وخبرتهم في الجوانب الميدانية والواقعية للمجالات التي ينشط فيها المقاولين المبتدئين لا تؤهلهم لعملية المرافقة، الافتقار لقواعد البيانات اللازمة للأنشطة الاقتصادية المحلية يجعل عملية دراسة السوق، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع وتحديد احتياجات المشروع من الأمور الصعبة.

■ الدراسة السادسة: غضبان فاطمة الزهراء: هيئات الدعم والمرافقة واثرها على عملية التخطيط في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 16، العدد 1، سنة 2022

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير المرافقة المقاولاتية على عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل إستبانة وجهت لعينة من المقاولين المستفيدين من مرافقة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعرييج وتم توصل الى مجموعة من نقاط نذكر أهمها:

➤ تقوم الهيئة محل الدراسة بدورات تكوينية لتقوية الرصيد المعرفي لصاحب المشروع، إلا أن برنامج هذه الدورات مسطر من الوزارة وفي كثير من الأحيان لا يتوافق مع احتياجات صاحب المشروع.

➤ يركز المالكين- المسيرين للمؤسسات محل الدراسة على التخطيط التشغيلي، نظرا للإهتمام بالأعمال اليومية

للمؤسسة وعدم التركيز على المستقبل

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط (التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي)

▪ الدراسة السابعة:

Amina Meziani : le rôle des mécanismes d'appui et d'accompagnement dans le développement entrepreneurial en Algérie, étude de cas dispositif ANSEJ, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2015/2016

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر المرافقة على تطوير المقاولاتية في الجزائر وذلك من خلال تحليل وفهم لإجراءات الدعم، وقد اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي واستعملت الاستبيان لجمع البيانات حيث اعتمدت على استبيانين أحدهم موجه للمرافقين وكانت عينة الدراسة 20 مرافق ، و استبيان ثاني موجه للمقاولين وكانت عينة الدراسة 75 مقاول .

وقد خلصت هذه الدراسة الى مايلي:

➤ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لها الدور الكبير في انشاء المؤسسات وبالتالي استحداث العديد من مناصب الشغل.

➤ تحفظ بعض المقاولين على الخدمات المقدمة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وبالتالي انتظار آليات أخرى في الدعم المالي والمرافقة.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا انما تركز على اثر المرافقة في تطوير المقاولاتية بينما دراستنا تدرس أثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وبناء نموذج الدراسة.

أولا: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتلخص علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة في الجدول التالي:

جدول (4): العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	اسم الدراسة
دراسة كعواش تدرس جميع الممارسات التسييرية أما دراستنا تدرس التخطيط فقط	كلتا الدراستين تدرس عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	دراسة كعواش جمال الدين: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
<ul style="list-style-type: none"> تمثلت في أن هذه الدراسة تهدف لدراسة اثر المرافقة في دعم وتنمية المؤسسات أما دراستنا الحالية تهدف لدراسة اثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الاطار المكاني هذه الدراسة ولاية تيارت دراستنا ولاية المسيلة. 	<ul style="list-style-type: none"> كلتا دراستين تركز على المرافقة المقاولاتية نفس المؤسسة التي اجريت فيها الدراسة الميدانية 	آيت عبد الرحيم بلعيد وبن عمارة خالد: المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تيارت
<ul style="list-style-type: none"> تمثلت في أن هذه الدراسة تهدف لدراسة اثر المرافقة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أما دراستنا الحالية تهدف لدراسة اثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الهيئة المرافقة هذه الدراسة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر دراستنا الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. الاطار المكاني هذه الدراسة ولاية بسكرة اما دراستنا ولاية المسيلة. 	<ul style="list-style-type: none"> كلتاهما تدرسان المرافقة المقاولاتية 	برتيمة هشام: دور المرافقة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر الوكالة الولائية بسكرة
<ul style="list-style-type: none"> تمثلت في أن هذه الدراسة تهدف لدراسة دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما دراستنا الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> كلتاهما تدرسان المرافقة المقاولاتية 	راقبي دراجي و زروقي محمد الامين:

الفصل الأول: _____ دور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

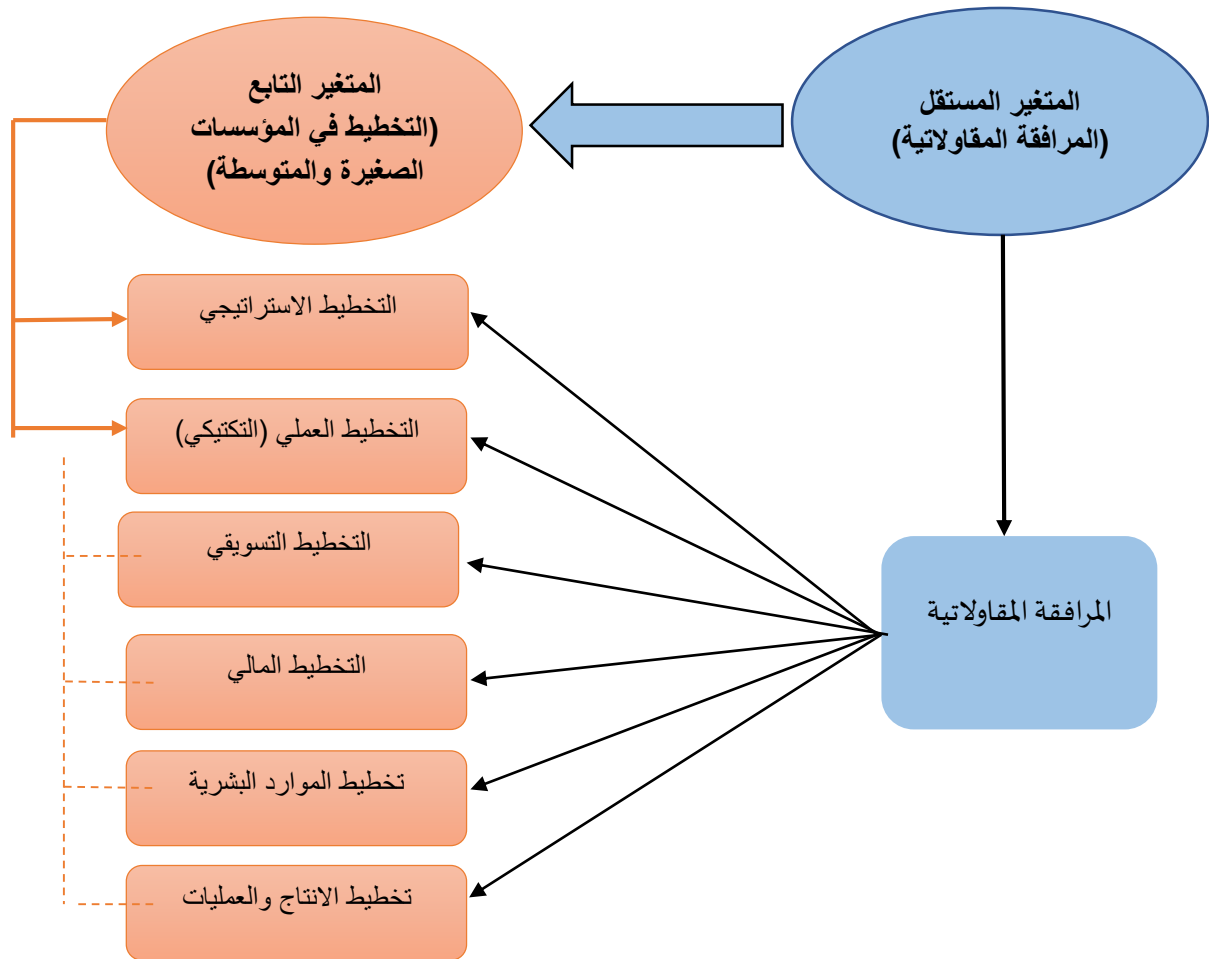
<p>تهدف لدراسة اثر المرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p> <ul style="list-style-type: none"> الاطار المكاني هذه الدراسة الجزائر ككل اما دراستنا ولاية المسيلة. 	<ul style="list-style-type: none"> نفس المؤسسة لدراسة الميدانية 	<p>دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ</p>
<ul style="list-style-type: none"> تدرس دور هيئة المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه دراسة كانت في مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومركز التسهيل الاطار المكاني: هذه الدراسة كانت على مستوى البيض اما دراستنا ولاية المسيلة. 	<p>كلتهما تدرسان المرافقة المقاولاتية</p>	<p>مولاي أمينة ودرار هاجر ووكافي ميمون: دور هيئات المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>
<ul style="list-style-type: none"> الاطار المكاني: هذه الدراسة في ولاية برج بوعريج اما دراستنا ولاية المسيلة 	<p>كلتا الدراستين تهدف لدراسة اثر المرافقة المقاولاتية على عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. نفس المؤسسة لدراسة الحالة</p>	<p>غضببان فاطمة الزهراء: هيئات الدعم والمرافقة واثرها على عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية برج بوعريج</p>
<p>تهدف هذه الدراسة تحديد أثر المرافقة على تطوير المقاولاتية في الجزائر اما دراستنا تهدف لدراسة اثر المرافقة على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>كلتا الدراستين تدرس المرافقة المقاولاتية</p>	<p>Amina Meziani : le rôle des mécanismes d'appui et d'accompagnement dans le développement entrepreneurial en Algérie, étude de cas dispositif ANSEJ</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: بناء نموذج الدراسة

العلاقة بين المرافقة المقاولاتية والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد واحدة من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح هذه المؤسسات ومن خلال الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن عملية المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعدى فكرة وجود أجهزة لها برامج وآليات معينة في الإشراف على مشاريع المقاولاتية، هذا يعني ضرورة وجود مشروع متكامل في سياسة الاستثمار الوطني ومنسق بين مختلف الأجهزة والهيئات المختصة، مشروع يحمل مخطط علمي وطريقة موضوعية بعيدة عن الارتجالية والالتكالية والطابع الاجتماعي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فاعل نوعي يحمل روح المبادرة، وفي ذات الوقت يتمتع بتفكير عقلائي منطقي، مكون لتصور واضحة للمحيط الذي ينشط فيه كما أن له فكرة متكاملة لمشروعه الاقتصادي الذي يحمله ويعمل على تجسيده في أرض الواقع كفكرة لعمل منتج يحقق قيمة إضافية، خاصة الأفكار الملهمة والإبداعية التي تواكب المتغيرات الراهنة .

وعليه فإن المرافقة المقاولاتية، مطالبة أكثر من وقت مضى أن تقدم برامج وحلول مناسبة لوضع المقاول في الجزائر، في ظل وجود إمكانيات بشرية مؤهلة علميا، قادرة على خوض غمار المقاولاتية بمعطيات علمية، هذا في إطار ثورة معلوماتية جعلت من العالم قرية صغيرة، وجعل التسوق الكتروني في عالم افتراضي حيث أصبح مؤخرا عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ناهيك عن سياق ما يطلق عليه اليوم بالاقتصاد الرقمي والمؤسسات أو المشاريع العاملة اليوم في إطار العالم الافتراضي. لذا أصبح لزاما اقتران هذه العناصر التي أشرنا إليها سالفًا، بالمؤسسة الجامعية بما تحتويه من مخابر بحثية وقادرة علمية مختلفة، فردية أي من أساتذة وباحثين، وأخرى مؤسساتية أي مختلف الأجهزة والتجهيزات التي توضع في خدمة المشاريع التي من شأنها التطوير كما وكيفًا، هذا كله يدخل ضمن سياق تطوير المقاولاتية لتستطيع مواكبة التنافس، بدءًا بتنافس داخلي ووصولًا إلى تنافس إقليمي وعالمي، وما يفرضه واقع دخول الجزائر إلى منظمة التجارة العلمية. إن توفير الشروط والموارد المتعلقة بتطوير المقاولاتية داخل الجامعة من شأنه بعث علاقة، تجمع بين الجامعة كإطار علمي وأكاديمي من جهة والمقاولاتية كإطار اقتصادي من جهة أخرى حيث يساهم كل ضمن إطار اختصاصه في تنمية وتطوير ومن ثم النهوض بالاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني: الإطار

التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول للمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في المرافقة المقاولاتية والتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في هذا الفصل سوف نحاول اسقاط تلك المفاهيم والعلاقة بين المتغيرات بهدف معرفة اثر المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم والتنمية المقاولاتية بولاية المسيلة على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اخترنا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافقة من قبل هذه الوكالة من اجل معالجة اشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات، وقد تم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: نظرة عامة حول الوكالة الوطنية لدعم والتنمية المقاولاتية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: نظرة عامة حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

في هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كذا معرفة مهامها وأهدافها وعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

أولاً: التعريف بالمؤسسة

عرفت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) سابقاً)؛ عدة تغييرات منذ نشأتها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96/234 المؤرخ في 02 جويلية 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب، أين عرف هذا الجهاز العديد من المراسيم والقوانين التي تحدد شروط التأهيل ومستويات الدعم المالي وكذا الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية الممنوحة للشباب أصحاب المشاريع، كالمرسوم التنفيذي رقم 96/297 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، والذي ألغاه المرسوم التنفيذي رقم 03/290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003، والذي بدوره عدل وتم بالمرسوم التنفيذي رقم 11/103 المؤرخ في 06 مارس 2011 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها. ومع نهاية سنة 2020، تم تغيير تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) إلى الوكالة الوطنية

لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 20/329 المؤرخ في 06 ربيع الثاني عام 1442 الموافق 22 نوفمبر سنة 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 96/296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 08 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي. ليتم التعديل في شروط الإعانة المقدمة للشباب حاملي المشاريع ومستواها، أين تم إلغاء شرط البطالة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 20/374 المؤرخ في 01 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 16 ديسمبر سنة 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 03/290 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها؛ وتوسيع الفئة العمرية للمستفيدين من هذا الجهاز إلى ما بين (18 سنة-55 سنة) بعدما كانت (19 سنة-40 سنة) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 22/46 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022، يعدل المرسوم التنفيذي رقم: 03/290 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.

وهي الآن تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة، والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 22/355 المؤرخ في: 24 ربيع الأول عام 1444 الموافق 20 أكتوبر سنة 2022، المتعلق بإسناد سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.

تم تعميم تواجد فروع للوكالة عبر جميع ولايات الوطن وكذا إنشاء ملحقات بمختلف الدوائر والبلديات، حيث تم إنشاء الوكالة الولائية المسيلة ابتداءً من 07 فيفري 1998 وفتح ثلاث فروع لها بكل من (المسيلة- بوسعادة- مقرة) ابتداءً من سنة 2009 .

ثانيا: مهام وأهداف الوكالة

تقدم الوكالة جملة من المهام والأهداف من أهمها:³⁹

1. المهام

- تقديم الدعم، المشورة والمرافقة للشباب حاملي المشاريع؛
- وضع تحت تصرف الشباب حاملي المشاريع كل المعلومات الاقتصادية، التقنية، القانونية، والتنظيمية المتعلقة بمشاريعهم؛
- إنشاء بنك للمشاريع (إنجاز بطاقات فنية لمختلف المشاريع)؛
- تطوير علاقات مع مختلف شركاء الجهاز (الضرائب، البنوك... إلخ)؛
- تطوير شراكة مع مختلف القطاعات لتحديد مختلف فرص الاستثمار؛
- ضمان تكوين للشباب حاملي المشاريع؛
- تشجيع كل أشكال الإجراءات والتدابير التي من شأنها تعزيز إنشاء أنشطة مقاولاتية.

2. الأهداف

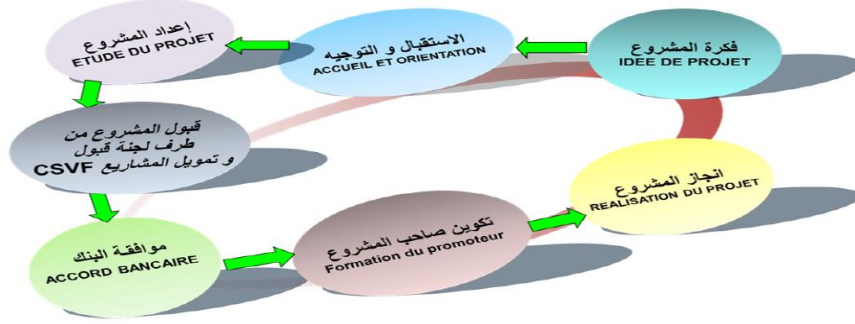
- ضمان الظروف اللازمة لإنشاء المشاريع الصغيرة؛
- خلق النشاط والثروة؛
- خلق فرص عمل دائمة؛
- ضمان ديمومة المشاريع المنشأة في إطار الجهاز؛
- تطوير الروح المقاولاتية.

³⁹ - <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/le-dispositif-de-soutien-lemploi-des-jeunes>; vue le : 05/04/2024.

ثالثا: مراحل المرافقة المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المرافقة المقاولاتية

أسلوب المرافقة الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يعتبر ضروري جدا لأي مشروع وذلك عن طريق التشجيع والمراقبة والمتابعة، والتقييم وضمان مخاطر فشل المشروع، والذي يتجسد في الشكل التالي⁴⁰:

الشكل رقم (3): مخطط مراحل المرافقة المقاولاتية.



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة.

فمن أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب ان يمر صاحب الفكرة بعدة مراحل أساسية والتي تلازمه فيها الوكالة حتى يتمكن من التجسيد الفعلي لمشروعه.

حيث أنه قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، وعند التحاقه يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة ما قبل الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم بين ستة (6) إلى خمسة عشر فردا (15) والمكلف بالدراسات، وفي هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة ومختلف الإعانات الممنوحة، لتترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم، وتنتهي هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولا بينه وبين احد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، وعن كيفية تشكيل الملف، وكمرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف المقاول.

⁴⁰ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة، 2017.

رابعا: التكوينات المقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

تقدم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تكوينات لصاحب المشروع تتمثل فيما يلي⁴¹

- **جدُ فكرة مؤسستك Trouvez votre idée d'entreprise**: يسمح لك هذا التكوين بإيجاد فكرة لمؤسسة أكثر ملائمة مع إمكانياتك وقدراتك الإدارية والاحتياجات الفعلية للسوق.
- **أنشأ مؤسستك Créez votre Entreprise**: يعلّمك المكون كيفية وضع مخطط عملك على ثلاث مراحل هي تكوين أساسي داخل القاعة، ثم تحصيل معلومات في الميدان، وأخيراً الرجوع إلى القاعة لاستكمال مخطط العمل.
- **سير مؤسستك بشكل أفضل Gérez mieux votre Entreprise**: بعد تحليل لاحتياجات التكوين، يقترح المكوّن على المتعاملين إتباع تكوين أساسي يشمل المواد التي تمهمهم أكثر من بين المحاور الثمانية التي يتضمنها التكوين Germe: المؤسسة والعائلة، التسويق، حساب التكاليف، تسيير المخازن، التموين، المحاسبة، التخطيط المالي، المستخدمين والإنتاجية.

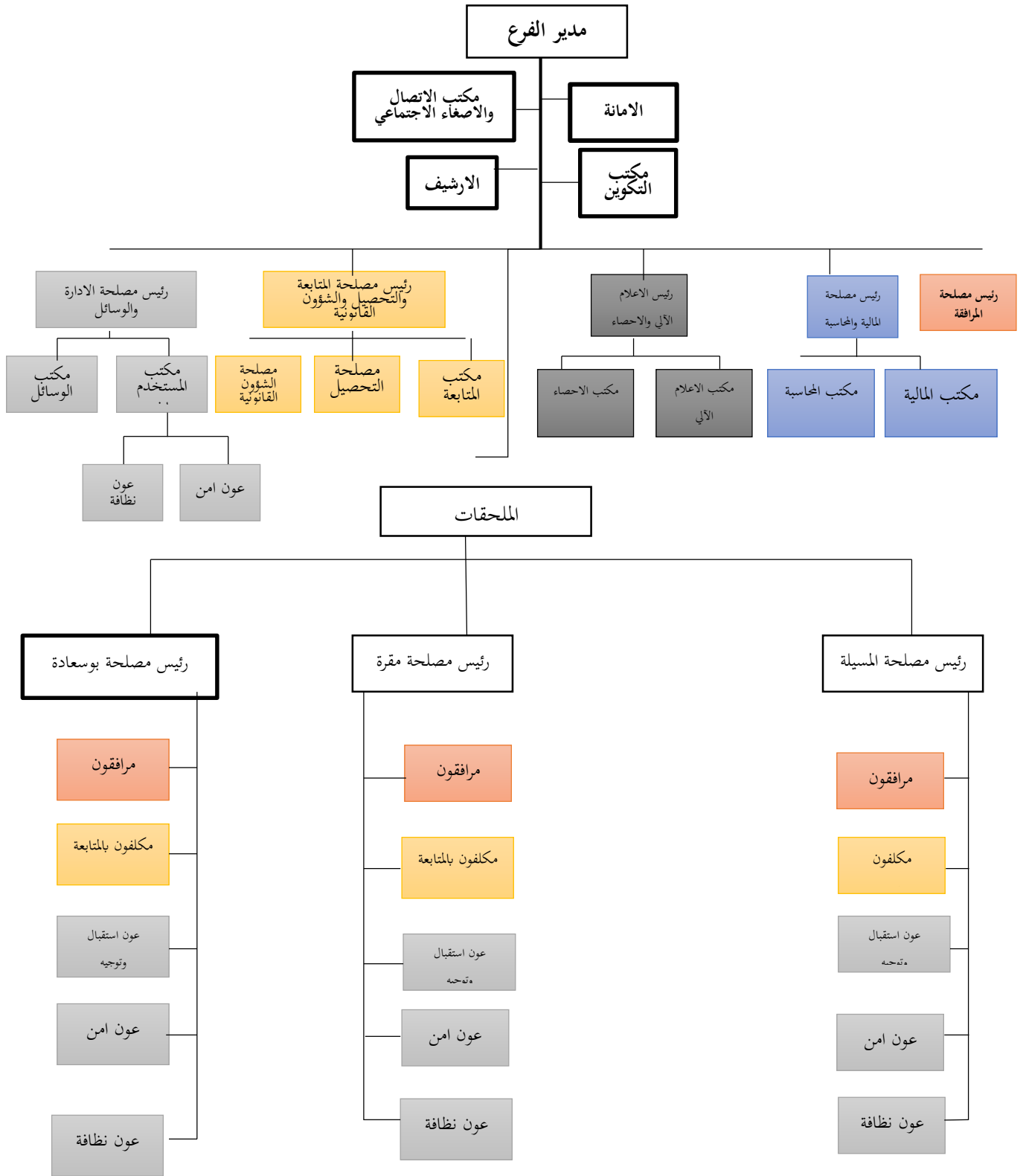
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

تتكون الوكالة لدعم وتنمية المقاولاتية من مدير ومكتب التكوين وامانة وارشيف ينتمون له وخمس مصالح هي مصلحة المرافقة وتهتم بمرافقة اصحاب المشاريع من الفكرة حتى انشاء المؤسسة ومصلحة المالية والمحاسبة وتتكون من مكتبين مكتب المالية ومكتب المحاسبة وتهتم بالتسيير المحاسبي للوكالة ، مصلحة اعلام الآلي والإحصائيات ومصلحة الادارة والوسائل التي تهتم بتسيير الموارد البشرية للوكالة وفي الاخير مصلحة المتابعة والتحصيل والشؤون القانونية وتهدف الى متابعة المشروع بعد الانجاز وتحصيل القروض الممنوحة وكذلك الاهتمام بالمنازعات والشكاوي، كما يتبع لها ثلاث ملاحق تتواجد في بلدية بوسعادة وبلدية مقرّة وبلدية المسيلة

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لوكالة دعم وتنمية المقاولاتية لولاية المسيلة في الشكل التالي:

⁴¹ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة، 2017

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم والتنمية المقاولاتية



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه لإجراء الدراسة الميدانية، حيث سنناقش كيفية تصميم الدراسة، ثم تحديد المجتمع وعينة الدراسة، واختيار نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية، بعد ذلك سنسلط الضوء على أساليب معالجة البيانات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة، وفي النهاية سنقوم بإجراء اختبار لثبات أداة الدراسة للتأكد من مدى موثوقيتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها.

أولاً: المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج التي تتبع في دراسة الظواهر فهو لا يهدف الى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها فقط بل يقوم بتحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها وسير لأغوارها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الانسانية¹. كما تم تحليل وتفسير الأثر بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال مصدرين رئيسيين هما:

- ✓ البيانات الأولية: تم الاعتماد على استبيان تم تطويره انطلاقاً من الدراسات السابقة والجانب النظري للموضوع، من اجل جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع وتفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss
- ✓ البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء الموضوع.

ثالثاً: الحدود الزمانية والمكانية للاستبيان:

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية ما بين شهر فيفري وماي سنة 2024.
- الحدود المكانية: لمعرفة اثر المرافقة المقاولاتية على الممارسات التخطيطية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في بلدية المسيلة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان:

¹ رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: اساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الاردن، ط4، 2010، ص:66.

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية المسيلة، وتم اختيار ولاية المسيلة لسهولة الوصول للمؤسسات، و هذه المؤسسات مرافقة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، وتستهدف هذه الدراسة المالك- المسير.

2. عينة الدراسة:

تم توزيع 40 استمارة على اصحاب المؤسسات، حيث تم استرجاع 38 استبيان. وكانت الحصيلة كالتالي:
جدول (5): النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
العدد	40	38	01	37
النسبة	%100	97.14	00	97.14

المصدر: من إعداد الطالبين

خامسا: بناء الاستبيان و الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل:

1. بناء الإستبيان

بناء على الجانب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد على نموذج الدراسة، ، بالإضافة لفرضيات الدراسة وأهدافها تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصول النظرية، بهذا كان الاستبيان مقسما على النحو التالي:

- ✓ **القسم الأول:** يتعلق ببيانات الأفراد والمؤسسات، حيث تشتمل بيانات الأفراد على العمر والجنس والمستوى التعليمي... الخ أما بيانات المؤسسة فقد تضمنت شكلها القانوني، الهيئة المرافقة التابعة لها، عدد العمال.... الخ.
- ✓ **القسم الثاني:** تناول العبارات الخاصة بالمتغيرين وينقسم محورين يتعلق المحور الاول بعبارات المتغير المستقل (المرافقة المقاولاتية) والمحور الثاني بعبارات المتغير التابع (التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (6): اقسام ومحاور الاستمارة

عدد البنود	الابعاد	عنوان المحور	أقسام الاستبيان
5	معلومات متعلقة بالمؤسسة	1	القسم الأول
5	معلومات متعلقة بالمسير	2	
13	المرافقة المقاولاتية	1	المحور الاول
8	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المحور الثاني
4	التخطيط التسويقي		
3	التخطيط المالي		
4	تخطيط المورد البشري		
3	تخطيط الانتاج والعمليات		

المصدر: إعداد الطالبين.

2. الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل: بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عملية التحليل باستعمال اساليب احصائية وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار (25) ويرمز له ب SPSS وهي اختصار ل (Statistical Package For Social Sciences) لتحليل إجابات الأفراد واستخدمنا الاساليب الاحصائية التالية :

✓ معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient): وذلك لقياس العلاقات

الارتباطية بين الفقرات والابعاد والمتغيرات.

✓ معامل الفا كرونباخ (cronbach's Alpha): وذلك لتقدير ثبات أداة الدراسة ويأخذ قيمة تتراوح

بين الصفر والواحد كمايلي:

● إذا كان معامل الفا كرونباخ اقل من 0.6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الامر الذي يلزم

إعادة النظر في الدراسة

● إذا كان معامل الفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-7.0) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول

● إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-8.0) فهذا يعني أ، الدراسة تتمتع بثبات جيد

● إذا كان معامل ألفا رونباخ اكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

✓ التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة من اجل التعرف على الخصائص

الهيكلية للمؤسسات (طبيعة النشاط، الهيئة المرافقة، عدد العمال...الخ) والخصائص الشخصية للمالك- المسير

للمؤسسة (العمر، المستوى التعليمي، التخصص...الخ).

- ✓ المتوسط الحسابي: يساعد في تحديد اتجاه الاجابة سواء بالنسبة لكل عبارة على حدة او للبعد ككل.
- ✓ الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ✓ المدى: يحدد به طول الفئة لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، ويتم حسابه بالفرق بين اكبر قيمة (5) واقل قيمة (1) للمقياس وتقسم النتيجة على 5 ، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد الى أقل قيمة في مقياس وهو الواحد الصحيح واستمرار الاضافة حتى اعلى درجة كمايلي:

الاتجاه	المتوسط المرجح	
دائما	(1.80-1.00)	01
غالبا	(2.60-1.81)	02
أحيانا	(3.40-2.61)	03
نادرا	(4.20-3.41)	04
ابدا	(5.00-4.21)	05

- ✓ تحليل الانحدار الخطي: يستعمل الانحدار لمعرفة مدى اسهام متغير أو أكثر في احداث تغير متغير آخر
- المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. صدق المحكمين:

بعد إنجاز الاستبيان وصياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لآرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

2. صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

أ. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة	,387*	.000
2	الدروس في التكوين المقدمة تكون صعبة	,620**	.000
3	الوكالة ساعدتك في وضع خطة العمل قبل إنشاء مؤسستك	,646**	.000
4	الوكالة قدمت لك الإرشادات والاستشارات بعد إنشاء مؤسستك للمساعدة في التخطيط.	,614**	.000
5	استفدت من تكوين مقدم في زيادة معرفتك حول تخطيط مؤسستك	,642**	.000
6	عند دراسة جدي للمشروع قمت بإشراك شخص ذو خبرة في مشروعك	,681**	.000
7	استعملت مهارات التي تلقيتها في دورة التكوينية في واقعك عملي	,622**	.000
8	الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع	,545**	.000
9	تم الاعتماد على مصادر تمويل أخرى، بالإضافة إلى الدعم المقدم من الهيئة	,821**	.000
10	المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة واضحة	,490**	.000
11	قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة	,329*	.000
12	الوكالة ساهمت في تطوير فكرة إنشاء المؤسسة لديك.	,405*	.000
13	توفير المحل وجميع احتياجات المشروع يزيد من إمكانية إقامتي للمشروع.	,547**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

من الجدول أعلاه الذين يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المرافقة المقاولاتية" ودرجته الكلية، يتضح أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة معنويا حيث أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة **0.05**، بمعنى انه يوجد ارتباط معنوي بين كل عبارات المحور ودرجة الكلية له، وبذلك فقرات المحور الاول صادقة لما وضعت لقياسه، ومتسقة داخليا.

ب. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (8): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل	,503**	.000
2	تقوم بتحديد أهداف المؤسسة بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً	,514**	.000
3	المؤسسة عندها نقاط قوة مميزة، مثل وجود عمال ماهرين وسمعة جيدة عند الزبائن	,618**	.000
4	تقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف داخل مؤسسة (نقص خبرة ومعدات واخلل في رأس مال ...)	,702**	.000
5	تقوم بالبحث وتحديد فرص وتهديدات التي تواجهها (مثلا تهديد منافسين ينشطون أكثر منك في سوق فرص قدرة على توفير منتج لا يوجد في سوق موجود داخله..)	,628**	.000
6	بناءً على تحليل الضعف فرص وتهديدات ونقاط القوة اي ان المؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها	,713**	.000
7	تقوم بتقييم الصحة المالية للمؤسسة	,557**	.000
8	ساهمة الوكالة في نضج فكرة إنشاء المؤسسة	,459**	.000
9	قمت باختيار منتجات وخدمات التي يحتاجها زبائنك من اجل توفير لهم	,559**	.000
10	قمت بتحديد السعر المناسب لمنتوجك (خدمتك) مسبقاً.	,807**	.000
11	قمت باختيار السوق الذي تريد بيع منتجاتك فيه	,734**	.000
12	استناداً إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، قمت بتحديد الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجك (أو خدمتك) وإقناع الزبائن بشرائها	,442**	.000
13	بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، نقوم بمراقبتها لتقييم السيولة النقدية وتأمين التكاليف القصيرة الأجل.	,593**	.000
14	تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	,762**	.000
15	تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	,425**	.000
16	تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	,617**	.000
17	بناءً على تحليل احتياجات التدريب للعمال، نقوم بتحديد المهارات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.	,775**	.000

18	بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، نقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف	.000	,743**
19	تقوم بتحديد المؤهلات بناءً على تحليل المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	.000	,793**
20	قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية.	.000	,632**
21	قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).	.000	,598**
22	قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج	.000	,633**

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

من الجدول أعلاه الذين يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ودرجته الكلية، يتضح أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة معنويًا حيث أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة **0.05**، بمعنى أنه يوجد ارتباط معنوي بين كل عبارات المحور ودرجة الكلية له، وبذلك فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، ومتسقة داخليًا.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف، للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "آلفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (9): نتائج معامل آلفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

النتيجة	آلفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير	الرقم
ثابت	0.832	13	المحور الأول: المرافقة المقاولاتية	1
ثابت	0.922	22	المحور الثاني: التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
ثابت	0.818	08	التخطيط الاستراتيجي	1
ثابت	0.830	04	التخطيط التسويقي	2
ثابت	0.717	03	التخطيط المالي	3
ثابت	0.86	06	تخطيط الموارد البشرية	4
ثابت	0.89	06	تخطيط الانتاج والعمليات	5
ثابت	0.848	35	كافة العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور هي معاملات مرتفعة، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة، أي أنها ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا القسم من البحث، سنقوم بتوضيح خصائص العينة ووصفها إحصائياً، بالإضافة إلى عرض بيانات محاور الاستبيان من خلال جداول توضح اتجاه العبارات، سنستخدم مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، لتوضيح البيانات بشكل مفصل.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

أولاً: وصف خصائص العينة حسب المعلومات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
خصائص عينة المستجوبين في الدراسة موضحة كما يلي:

1. توزيع مفردات العينة حسب سنة انشاء المؤسسة:

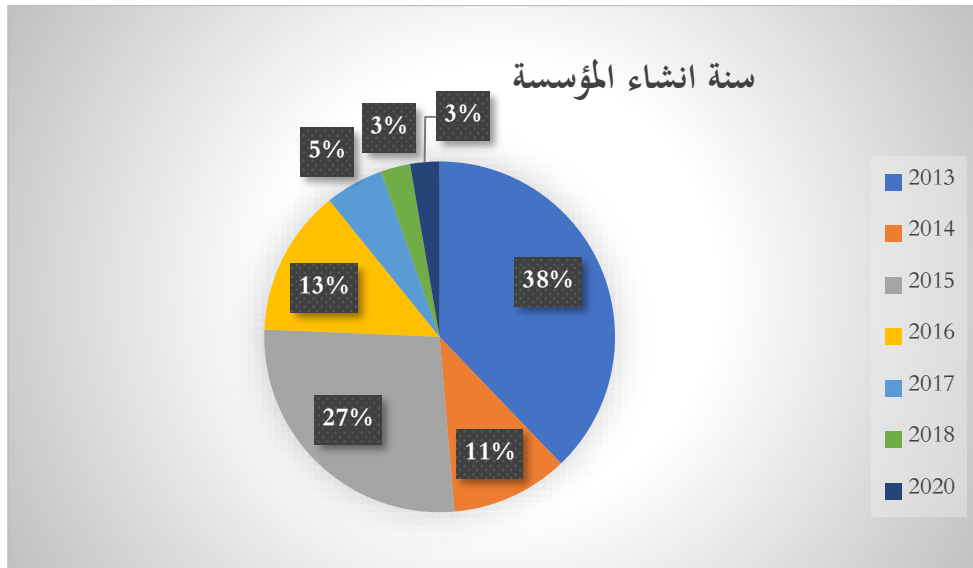
جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب سنة انشاء المؤسسة

المتغير	السنة	التكرار	النسبة
سنة انشاء المؤسسة	2013	14	37,8
	2014	4	10,8
	2015	10	27,0
	2016	5	13,5
	2017	2	5,4
	2018	1	2,7
	2020	1	2,7
	المجموع		37

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة حسب متغير سنة إنشاء المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنة انشاء المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يظهر الشكل توزيع مفردات العينة حسب سنة إنشاء المؤسسة. النتائج تُبيّن أن أعلى نسبة من المؤسسات تم إنشاؤها في عام 2013، حيث بلغت 37.8% من العينة، يليها عام 2015 بنسبة 27.0%، وهو ما يدل على استمرار النشاط في إنشاء المؤسسات، بالنسبة للأعوام الأخرى، تتفاوت النسب حيث بلغت 13.5% في عام 2016 و 10.8% في عام 2014، مما يشير إلى الاستمرارية ولكن بوتيرة أقل. الأعوام 2017، 2018، و 2020 شهدت نسباً أقل بكثير (5.4%، 2.7%، و 2.7% على التوالي)، مما قد عكس تراجعاً في إنشاء المؤسسات في تلك الفترات أو قد يكون نتيجة لعوامل اقتصادية أو اجتماعية أخرى أثرت على إنشاء المؤسسات في هذه الأعوام. بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن هناك تبايناً في إنشاء المؤسسات عبر السنوات، مع ملاحظة أن العدد الأكبر من المؤسسات تأسس في السنوات الأولى من فترة الدراسة (2013-2015).

2. توزيع مفردات العينة حسب الشكل القانوني:

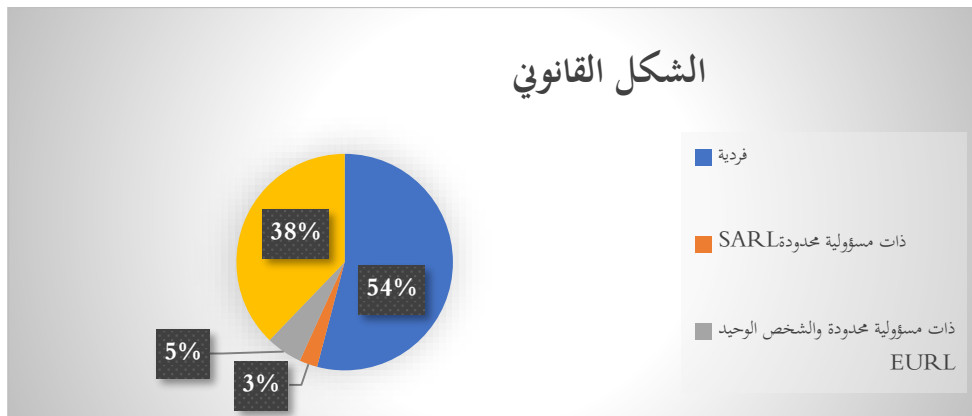
جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب الشكل القانوني

المتغير	الشركة	التكرار	النسبة
الشكل القانوني	فردية	20	54,1
	ذات مسؤولية محدودة SARL	1	2,7
	ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد EURL	2	5,4
	تضامن SNC	14	37,8
	المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة حسب متغير الشكل القانوني في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

تشير نتائج توزيع مفردات العينة حسب الشكل القانوني للمؤسسات إلى أن الشكل القانوني الأكثر شيوعًا هو "المؤسسة الفردية"، حيث يشكل 54.1% من العينة، مما يعكس تفضيل العديد من مقاولي العمل بشكل فردي وربما يشير إلى مرونة وسهولة الإجراءات لهذا النوع من المؤسسات، كما نلاحظ أن "شركة تضامن" (SNC) أخذت نسبة 37.8%، مما يدل على أن جزءًا كبيرًا من المؤسسات يعتمد على شراكة بين شخصين أو أكثر، وهذا قد يعكس الحاجة إلى تقاسم المسؤوليات والموارد بين الشركاء. أما الأشكال القانونية الأخرى مثل "شركة ذات مسؤولية محدودة" (SARL) و"شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد" (EURL) فقد كانت نسبتها أقل بكثير، 2.7% و 5.4% على التوالي. تشير هذه النسب إلى أن هذا النوع من الشركات أقل شيوعًا في العينة المدروسة، ربما بسبب تعقيدات الإدارة لإنشائها، أو متطلبات مالية أعلى لتأسيسها، بشكل عام تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الفردية وشركات التضامن هي الأشكال القانونية الأكثر تفضيلاً بين العينة المدروسة، مما قد يشير إلى تفضيلات معينة أو ظروف اقتصادية واجتماعية تؤثر على اختيار الشكل القانوني للمؤسسة في هذا السياق.

ثانياً: وصف خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية لمالك المسير

1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

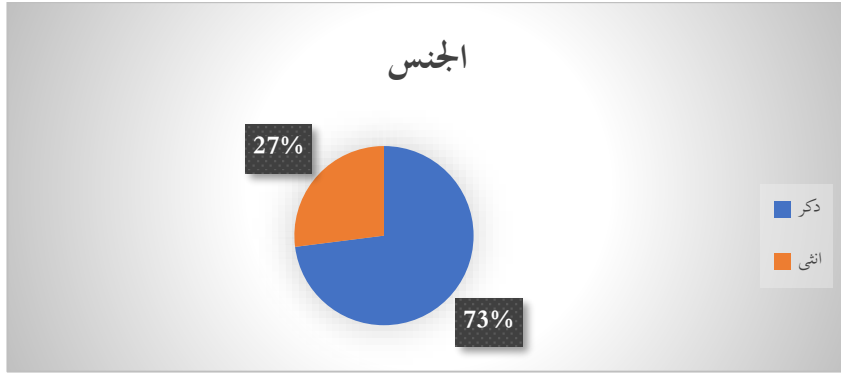
جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	73,0
	أنثى	10	27,0
	المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

تشير نتائج توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس إلى أن غالبية المشاركين في العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 73.0% من إجمالي العينة، بينما كانت نسبة الإناث 27.0% فقط. هذه النتائج تعكس وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في هذا السياق، مما قد يشير إلى تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من مشاركة النساء في الأعمال التجارية وإنشاء المؤسسات. من الممكن أن تواجه النساء تحديات خاصة مثل القيود الاجتماعية، نقص الدعم، أو قلة الفرص المتاحة مقارنة بالذكور، بالإضافة إلى ذلك قد تكون هذه النسبة نتيجة لطبيعة القطاعات الاقتصادية التي تم دراستها، حيث يمكن أن يكون لبعض القطاعات تمثيل أكبر للذكور. بشكل عام، تسلط هذه النتائج الضوء على الحاجة إلى فهم الأسباب الكامنة وراء هذا التفاوت الكبير والعمل على توفير بيئة داعمة تعزز مشاركة النساء في النشاط الاقتصادي.

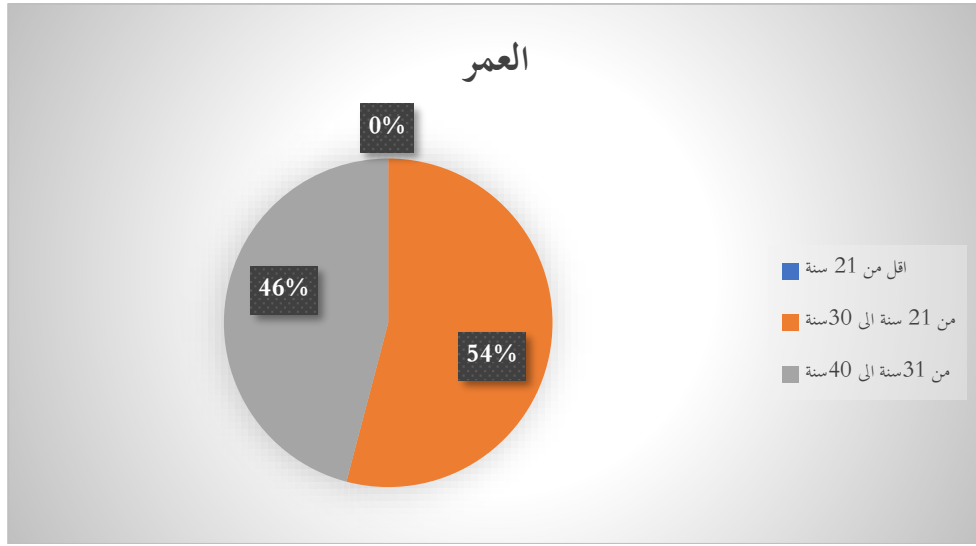
جدول (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
العمر	اقل من 21 سنة	0	7.5
	من 21 سنة الى 30 سنة	20	54,1
	من 31 سنة الى 40 سنة	17	45,9
	المجموع	37	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

تشير نتائج توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 21 إلى 30 سنة، حيث تشكل 54.1% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 45.9%. ومن الملاحظ عدم وجود أي مشاركين في الفئة العمرية أقل من 21 سنة. تعكس هذه النتائج أن الفئة الشابة، من 21 إلى 40 سنة، هي الأكثر انخراطاً ونشاطاً في مجال الأعمال وإنشاء المؤسسات في هذا السياق، مما قد يكون نتيجة للحماس والطموح والرغبة في الابتكار والاستفادة من الفرص المتاحة. بالمقابل، عدم وجود مشاركين في الفئة العمرية أقل من 21 سنة قد يشير إلى أن هذه الفئة ما زالت في مرحلة الدراسة أو تفتقر إلى الخبرة والموارد اللازمة للدخول في عالم الأعمال بشكل عام، تسلط هذه النتائج الضوء على الدور البارز للشباب في النشاط الاقتصادي وأهمية تقديم الدعم والتوجيه لهم لتعزيز قدراتهم ومساهماتهم في الاقتصاد.

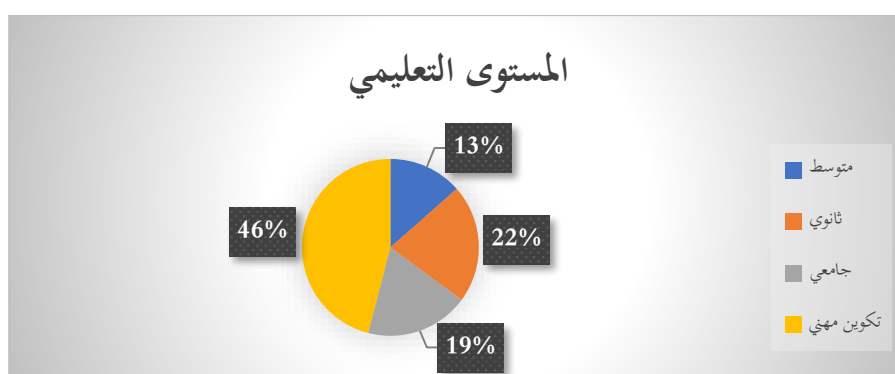
2. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	5	13,5
	ثانوي	8	21,6
	جامعي	7	18,9
	تكوين مهني	17	45,9
	المجموع		37

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

تشير نتائج توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم تكوين مهني، حيث يشكلون 45.9% من إجمالي العينة، يليهم الفئة التي تحمل شهادة ثانوية بنسبة 21.6%، ثم الفئة الجامعية بنسبة 18.9%، وأخيراً الفئة التي تحمل شهادة متوسطة بنسبة 13.5%. توضح هذه النتائج أهمية التكوين المهني كونه يُعتبر النوع الأكثر شيوعاً بين المشاركين، مما يعكس أهمية هذا النوع من التعليم في تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة للانخراط في سوق العمل والمساهمة في إنشاء المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك يظهر تمثيل الفئة الثانوية في المرتبة الثانية أهمية التعليم الثانوي في توفير القاعدة المعرفية الأساسية التي تمكن الأفراد من التقدم في مجالات مختلفة في الحياة العملية.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب تم تحليل وعرض بيانات محاور الاستبانة من جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية ماثلة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

جدول (15): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1	منخفضة جداً 1.80.....
1.80	منخفضة 2.60.....
2.60	متوسطة 3.40.....
3.40	مرتفعة 4.20.....
4.20	مرتفعة جداً 5.....

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية)

جدول (16): اتجاه عبارات المحور (المرافقة المقاولاتية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة	4,4595	,73009	مرتفعة جدا
2	الدروس في التكوين المقدمة تكون صعبة	3,8108	,70071	مرتفعة
3	الوكالة ساعدتك في وضع خطة العمل قبل إنشاء مؤسستك	3,8649	,58510	مرتفعة
4	الوكالة قدمت لك الإرشادات والاستشارات بعد إنشاء مؤسستك للمساعدة في التخطيط.	4,0541	,52419	مرتفعة
5	استفدت من تكوين مقدم في زيادة معرفتك حول تخطيط لمؤسستك	3,8378	,55345	مرتفعة
6	عند دراسة جدي للمشروع قمت بإشراك شخص ذو خبرة في مشروعك	4,2432	,79601	مرتفعة جدا
7	استعملت المهارات التي تلقيتها من دورة تكوينية في واقعك عملي	4,4054	,59905	مرتفعة جدا
8	الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع	3,9459	,88021	مرتفعة
9	تم الاعتماد على مصادر تمويل أخرى، بالإضافة إلى الدعم المقدم من الهيئة	3,9730	,76327	مرتفعة
10	المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة واضحة جيدا	3,8919	,73725	مرتفعة
11	قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة	3,2973	,90875	متوسطة
12	الوكالة ساهمت في تطوير فكرة إنشاء المؤسسة لديك.	3,8649	,82199	مرتفعة

المرافقة المقاولاتية

مرتفعة	,76327	3,9730	توفير المحل وجميع احتياجات المشروع يزيد من إمكانية إقامتي للمشروع.	13
مرتفعة	,42029	3,9709	متوسط عبارات المرافقة المقاولاتية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (المرافقة المقاولاتية) هذا يشير إلى أن الأفراد يقيمون الخدمات المقدمة بشكل إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **3.9709**، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة". كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.42029**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.2973**، وهذا يدل على أن هناك نسبة صغيرة من الأفراد قد رفضوا حضور الدورة التكوينية المقدمة.

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.9459**، مما يعني أن الأفراد يعتبرون توفير التمويل الكامل من قبل الهيئة كميزة مهمة.

ونشير أيضاً إلى أن العبارة رقم (7) هي الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها **0.59905**، في حين أن العبارة الأقل تجانساً في الإجابات هي العبارة رقم (11) بانحراف معياري قدره **0.90875**.

ثانيا: اتجاه عبارات المحور الثاني (التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
جدول (17): اتجاه عبارات البعد الأول (تخطيط الاستراتيجي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل	4,2973	,51988	مرتفعة جدا
15	المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً	4,1622	,50075	مرتفعة
16	المؤسسة عندها نقاط قوة مميزة، مثل وجود عمال ماهرين وسمعة جيدة عند الزبائن	4,2162	,58382	مرتفعة جدا
17	تقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف داخل مؤسسة (نقص خبرة ومعدات وخلل في رأس مال ...)	4,1351	,53552	مرتفعة
18	تقوم بالبحث وتحديد فرص وتحديات التي تواجهها (مثلا تحديد منافسين ينشطون أكثر منك في سوق فرص قدرة على توفير منتج لا يوجد في سوق موجود داخله..)	4,0270	,64492	مرتفعة
19	بناءً على تحليل الضعف فرص وتحديات ونقاط القوة اي ان المؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها	3,8919	,61390	مرتفعة
20	تقوم بتقييم الصحة المالية للمؤسسة	4,0000	,52705	مرتفعة
21	ساهمة الوكالة في نضج فكرة إنشاء المؤسسة	4,1081	,61390	مرتفعة
	متوسط عبارات بعد تخطيط الاستراتيجي	4,1047	,37790	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الأول (تخطيط الاستراتيجي). هذا يشير إلى أن الأفراد يقيمون عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **4.1047**، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة"، كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.37790**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

من الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (بناءً على تحليل الضعف فرص وتهديدات ونقاط القوة اي ان المؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.8919**، وهذا يدل على أن هناك بعض التحفظات أو عدم اليقين بشأن تحديد الاستراتيجية.

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (تخطيط الاستراتيجي تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **4.2973**، مما يعني أن الأفراد يرون أهمية وضوح الرؤية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

نشير أيضًا إلى أن العبارة رقم (20) هي الأكثر تجانسًا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها **0.52705**، في حين أن العبارة الأقل تجانسًا في الإجابات هي العبارة رقم (18) بانحراف معياري قدره **0.64492**.

جدول (18): اتجاه عبارات البعد الثاني (التخطيط التسويقي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	قمت باختيار منتجات وخدمات التي يحتاجها زبائنك من اجل توفير لهم	4,3514	,58766	مرتفعة جدا
23	قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجك(خدمتك) مسبقا.	4,0000	,70711	مرتفعة
24	قمت باختيار السوق الذي تريد بيع منتجاتك فيه	3,9189	,59528	مرتفعة
25	استناداً إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، قمت بتحديد الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجك (أو خدمتك) وإقناع الزبائن بشرائها	3,8919	,69856	مرتفعة
متوسط عبارات التخطيط التسويقي		4,0405	,52874	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثاني (التخطيط التسويقي). هذا يشير إلى أن الأفراد يقيمون عمليات التخطيط التسويقي بشكل إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **4.0405**، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة". كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.52874**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (استناداً إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، قمت بتحديد الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجك)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.8919**، وهذا يدل على أن هناك بعض التحفظات أو عدم اليقين بشأن تحديد الاستراتيجية التسويقية. بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (التخطيط التسويقي قمت باختيار منتجات وخدمات التي يحتاجها زبائنك من اجل توفير لهم)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **4.3514**، مما يعني أن الأفراد يرون أهمية تلبية احتياجات العملاء في عملية التخطيط التسويقي.

ونشير أيضاً إلى أن العبارة رقم (23) هي الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها **0.70711**، في حين أن العبارة الأقل تجانساً في الإجابات هي العبارة رقم (25) بانحراف معياري قدره **0.69856**.

جدول (19): اتجاه عبارات البعد الثالث (التخطيط المالي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، نقوم بمراقبتها لتقييم السيولة النقدية وتأمين التكاليف القصيرة الأجل.	3,8649	,58510	مرتفعة
27	تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	3,6757	,52989	مرتفعة
28	تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	3,6757	,97337	مرتفعة
متوسط عبارات التخطيط المالي		3,7387	,57807	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثالث (التخطيط المالي).

هذا يشير إلى أن الأفراد يقيمون عمليات التخطيط المالي بشكل إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.7387، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة"، كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت 0.57807، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.6757، وهذا يدل على أن هناك بعض التحفظات أو عدم اليقين بشأن تحديد مصادر التمويل الداخلية.

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (التخطيط المالي بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، نقوم بمراقبتها لتقييم السيولة النقدية وتأمين التكاليف القصيرة الأجل)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.8649، مما يعني أن الأفراد يرون أهمية مراقبة الحركة المالية وضمان توفير السيولة النقدية.

ونشير أيضاً إلى أن العبارة رقم (26) هي الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها 0.58510، في حين أن العبارة الأقل تجانساً في الإجابات هي العبارة رقم (28) بانحراف معياري قدره 0.97337.

جدول (20): اتجاه عبارات البعد الرابع (الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	4,1892	,56949	مرتفعة
30	بناءً على تحليل احتياجات التدريب للعمال، نقوم بتحديد المهارات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.	4,0811	,68225	مرتفعة
31	بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، نقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف	3,9730	,60030	مرتفعة
32	تقوم بتحديد المؤهلات بناءً على تحليل المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	4,1081	,65760	مرتفعة
متوسط عبارات الموارد البشرية		4,0878	,51780	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الرابع (الموارد البشرية). هذا يشير إلى أن الأفراد يقيمون عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **4.0878**، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة". كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.51780**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، نقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **3.9730**، وهذا يدل على أن هناك بعض التحفظات أو عدم اليقين بشأن تحديد المهارات المطلوبة للوظائف. بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **4.1892**، مما يعني أن الأفراد يرون أهمية تحديد احتياجات المؤسسة من العمال في إدارة الموارد البشرية.

ونشير أيضاً إلى أن العبارة رقم (30) هي الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها **0.68225**، في حين أن العبارة الأقل تجانساً في الإجابات هي العبارة رقم (27) بانحراف معياري قدره **0.52989**.

جدول (21): اتجاه عبارات البعد الخامس (الإنتاج والعمليات)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية.	4,1892	5,1843	مرتفعة
34	قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).	4,1622	4,4181	مرتفعة
35	قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج	4,2162	4,7930	مرتفعة جدا
متوسط عبارات الإنتاج والعمليات		4,1892	4,2702	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الخامس (الإنتاج والعمليات). هذا يشير إلى أن الأفراد يرون أن عمليات الإنتاج والعمليات تتم بشكل جيد ومرتبطة بجودة الخدمات المقدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم **4.1892**، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة"، كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.42702**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور. ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **4.1892**، وهذا يدل على أن هناك بعض التحفظات أو عدم اليقين بشأن تحديد المعدات والتجهيزات اللازمة لعملية الإنتاج.

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (قمت بتحديد المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة **4.2162**، مما يعني أن الأفراد يرون أهمية تحديد المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.

ونشير أيضاً إلى أن العبارة رقم (34) هي الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها **0.44181**، في حين أن العبارة الأقل تجانساً في الإجابات هي العبارة رقم (33) بانحراف معياري قدره **0.51843**.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها سابقاً، حيث إعتدنا على الانحدار البسيط لدراسة الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على مايلي:

H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول (22): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الأولى

نتيجة الاختبار	B	SIG	T	SIG	F	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المتغيرات المستقلة
H₁	0.155	0.00	6.12	0.00	26.51	R ² = ,448	المرافقة المقاولاتية
نقبل الفرضية	3.344					R= ,69	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال جدول أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يظهر تأثيراً بسيطاً للمرافقة المقاولاتية على

التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد بلغت القيمة التفسيرية $(R^2) = 0.448$ ، مما يعني أن المرافقة

المقاولاتية تفسر حوالي 44.8% من التباين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مؤشر قوي على العلاقة بين المتغيرين.

كما أن معامل الارتباط $(R) = 0.69$ يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المرافقة المقاولاتية والتخطيط في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار $F = 26.51$ وكانت قيمة **SIG** أقل من

0.05 (0.00)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار

T لمعامل الانحدار حوالي 6.12 مع قيمة SIG أقل من 0.05 (0.000)، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للمرافقة المقاولاتية ذو دلالة معنوية.

ومن خلال الجدل يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط: $Y=a+bx$

$$Y= 3.34+0.115 x$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على مايلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول (23): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية

نتيجة الاختبار	B	SIG	T	SIG	F	تخطيط استراتيجي	المتغيرات المستقلة
H_1	0.29	0.015	2,56	0.01	6,57	$R^2= 0,16$	المرافقة المقاولاتية
نقبل الفرضية	3.113					$R= 0,40$	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يتضح من خلال جدول أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يظهر تأثيراً بسيطاً للمرافقة المقاولاتية على التخطيط

الاستراتيجي. فقد بلغت القيمة التفسيرية $(R^2) = 0.16$ ، مما يعني أن المرافقة المقاولاتية تفسر حوالي 16% من

التباين في التخطيط الاستراتيجي، كما أن معامل الارتباط $(R) = 0.40$ يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً

يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي **5.35** مع قيمة **SIG** أقل من **0.05 (0.000)**، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للمرافقة المقاولاتية معنوي إحصائياً.

ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط: **Y=a+bx**

$$Y = 3.590 + 0.94x$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على مايلي

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول (25): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرابعة

المتغيرات المستقلة	تخطيط مالي	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
المرافقة المقاولاتية	R ² = 0.34	17,82	0.00	4,22	0.00	0.62	H₁
	R = 0.59					3.74	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يظهر تأثيراً معتبراً للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي. فقد بلغت القيمة التفسيرية $(R^2) = 0.34$ ، مما يعني أن المرافقة المقاولاتية تفسر حوالي **34%** من التباين في التخطيط المالي، وهو مؤشر قوي على العلاقة بين المتغيرين.

كما أن معامل الارتباط $R = 0.59$ يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المرافقة المقاولاتية والتخطيط المالي. علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار $F = 17.82$ وكانت قيمة **SIG** أقل من 0.05 (0.00)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي 4.22 مع قيمة **SIG** أقل من 0.05 (0.000)، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للمرافقة المقاولاتية معنوي إحصائياً.

ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط: $Y=a+bx$

$$Y=3.74+0.62x$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الرابعة على مايلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول (26): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الخامسة

المتغيرات المستقل الموارد البشرية	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
المرافقة المقاولاتية	26,453	00.0	5,14	,000	0.101	H_1
						نقبل الفرضية
					3.556	

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يظهر تأثيراً ضعيفاً للمرافقة المقاولاتية على تخطيط

الموارد البشرية، فقد بلغت القيمة التفسيرية $(R^2) = 0.478$ ، مما يعني أن المرافقة المقاولاتية تفسر حوالي 47%

من التباين في التخطيط المالي، كما أن معامل الارتباط $(R) = 0.66$ يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المرافقة المقاولاتية والموارد البشرية. علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار $F = 26.453$ وكانت قيمة SIG أقل من 0.05 (0.00)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار T لمعامل الانحدار حوالي 5.14 مع قيمة SIG أقل من 0.05 (0.000)، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للمرافقة المقاولاتية معنوي إحصائياً،

ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط: $Y=a+bx$

$$Y = 3.556 + 0.101x$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية نعلم على أسلوب الانحدار الخطي.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول (27): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية السادسة

المتغيرات المستقلة	تخطيط الإنتاج	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
والعمليات							
المرافقة المقاولاتية							$R^2 = 0.042$
							$R = 0.140$
نرفض الفرضية							4.266
H_0							-0.71
							0.39
							5.12
							0.23
							1.23

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر لنا الجدول القيمة التفسيرية $(R^2) = 0.042$ ، مما يعني أن الإنتاج والعمليات تفسر فقط 4.2% من التباين في المرافقة المقاولاتية، وهي نسبة ضئيلة. كما أن معامل الارتباط $(R) = 0.140$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الإنتاج والعمليات والمرافقة المقاولاتية.

علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار $F = 1.23$ وكانت قيمة **SIG** أكبر من 0.05 (0.23)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل غير دال إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي 5.12 مع قيمة **SIG** أكبر من 0.05 (0.39)، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للإنتاج والعمليات غير معنوي إحصائياً

ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على اصحاب مؤسسات من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS النسخة 25.

انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها حيث وجدنا درجات الموافقة في محاور الدراسة (مرتفعة)، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أظهرت أن هناك أثر للمرافقة المقاولانية في تخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية قوية تربط بين المرافقة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعني أن استخدام المرافقة المقاولانية له تأثير في التخطيط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خاتمة

خاتمة:

يتم في هذه الدراسة التعرف على المرافقة المقاولاتية وكذلك عملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة اثر المرافقة على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قسمت الدراسة الى جزئين، الجزء النظري تعرفنا من خلاله على مفاهيم عامة وعناصر متعلقة بمتغيري الدراسة (المرافقة المقاولاتية، التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وجزء تطبيقي تم فيه عرض الدراسة الميدانية من تعريف للهيئة محل الدراسة وكيفية عملها وكذا منهجية الدراسة و طرح وتحليل لأهم النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة مسبقاً. واستخلاصاً لما سبق طرحه وتحليله والتوصل إليه يمكن طرح النتائج التالية:

■ نتائج الدراسة النظرية

من خلال التراكم المعرفي الذي تم التوصل اليه حول متغيري الدراسة نستنتج مايلي:

- ✓ تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تجعلها تتميز عن المؤسسات الكبيرة لذلك ما يصلح على المؤسسات الكبيرة قد لا يصلح عليها.
- ✓ قامت الدولة الجزائرية بالاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع هيئات وآليات داعمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✓ تعددت آليات المرافقة في الجزائر كمايلي: حاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، مشاتل المؤسسات ، المقاول الصناعية الامتياز التجاري.
- ✓ تعتبر المرافقة المقاولاتية من أهم العناصر التي يحتاجها المقاول عند بداية إنشائه لمؤسسته نظرا لمجموعة من التحديات والصعاب التي تواجهه.

■ من خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج أبرزها.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرافقة المقاولاتية على تخطيط الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات من أجل التصحيح والتصويب:

- يجب توفير برامج تدريبية مركزة وفعالة تراعي مستوى المتدربين وتساعدهم على استيعاب المحتوى بشكل أفضل
-
- الاستفادة القصوى من دعم الوكالة في وضع خطة العمل قبل إنشاء المؤسسة، والاستمرار في طلب المشورة والإرشادات من الوكالة بعد الإنشاء لتحسين التخطيط والتطوير المستمر.
- حضور التكوينات المقدمة لزيادة المعرفة والخبرات حول تخطيط وإدارة المؤسسة، مما يساهم في تعزيز القدرات الإدارية والفنية.
- الحرص على طلب توضيحات إضافية عند الحاجة لضمان فهم المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة بشكل جيد.
- بجانب الدعم المقدم من الهيئة، ينبغي البحث عن مصادر تمويل إضافية لضمان توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع.

- إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والعمل على تحسين الجوانب الضعيفة (مثل نقص الخبرة والمعدات والتمويل).
- بناء استراتيجية مناسبة بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
- القيام بتحديد السعر المناسب للمنتجات أو الخدمات مسبقاً، واختيار السوق المستهدف بعناية لضمان النجاح التجاري.

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- ✓ دور المرافقة المقاولاتية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز المرافقة المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص82.
2. مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات و مبادئ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص.72.
3. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج(منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص22
4. مالكوم شاوف: إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الاولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2009، ص:4
5. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، جامعة ديالى، العراق، 2014، ص:63

المجلات وملتقيات:

6. راقي، دراجي، (2019) ، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إجراءات القانون الجديد 17/02، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت - ملحقة قصر الشلالة - العدد 03 ص 14
7. محمد قوجيل: محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و19 أفريل. 2011
8. بوخمخيم عبد الفتاح، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أفريل 2009، ص: 19.
9. محمد عبود، طاهر، عامر جميل، عبد الحسين، (2012). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية و إمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع و التطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، كلية شط العرب الجامعة، العراق، العدد 23 ص20-50
10. منصور، الزين، (2010). آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة ص12

11. يعيط أمال ، هيئات المرافقة المقاولاتية في الجزائر، مداخلة بعنوان: دور هيئات الدعم والمرافقة في تشجيع المقاولاتية في الجزائر -دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) ،جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، يوم 10 مارس 2022 ، ص 5
12. معمري نارجس و ايت عكاش سمير: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات بازل3، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 9، العدد الثاني، 2018، ص:315.
13. برجى شهرزاد و قداري احمد، طيب سعيدة: الاهمية الاستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 6 و7 ديسمبر 2017، ص.3.
14. غدير احمد سليمة، وكحلي عائشة سلمى: تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/19 افريل 2012، ص.4.

الرسائل والأطروحات:

1. جمافو نسيمه، بعمور وهيبه، تخطيط الإنتاج ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية الاقتصاد، قسم علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020، ص 3
2. عبد الرؤوف، عزالدين؛ يحي، لخضر، (2017) ، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، ص3
3. غربي عمار فاروق، مقومات فعالية تخطيط الأعمال وأثرها على نمو المشاريع المقاولاتية دراسة حالة الجزائر، رسالة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات، ادارة استراتيجية، المدرسة العليا للتجارة، تيبازة، الجزائر، 2016، ص 18
4. بحري، علي: محاضرات في مقياس المقاولاتية لطلبة السنة الأولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018.
5. مولاي أمينة، دردار هاجر، دور هيئات المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2020
6. بحري، علي، (2018) ، محاضرات في مقياس المقاولاتية لطلبة السنة الأولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، ص 05

القوانين والمراسيم:

7. الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية رقم 47

الصادرة بتاريخ 22/08/2001، ص ص 4،9.

8. جمال الدين كعواش: أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017

مراجع اجنبية:

9. D Duvert Régis, Hekimian Norbert et Vallat David: L'appui à la création d'entreprise ou d'activité, étude pour la Direction Régionale du Travail de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), France: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, mai 2002, p:54.
- 10.DUVERT Regis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, L'appui a la creation d'entreprise ou d'activite,
- 11.étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhone Alpes(DRTEFP),Ministere des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarite, France, mai,2002, p47-48 .sylvie sammut, l'accompagnement de la petite entreprise en création; entre autonomie, improvisation et créativité, les éditions de l'ADREG, (<http://www.editions-adreg.net>).p14.
- 12.Kuratko, Donald F. "Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century." International Journal of Entrepreneurship and Small Business 13.1 (2011): 8-17.,
- 13.Cadden, D. T., & L. Lueder, S, Small Business Management in the 21st Century, Saylor Foundation, 2012, p: 219.220.

14. Nimalathasan Balasundaram, Incidence of Strategic Planning in Small Business: An Overview, Economic Science Series, Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Vol LXI, N°3, 2009, p12.
15. Cecile Nieuwenhuizen: Business Management for entrepreneur, Juta and Co Ltd, cape Town ,South Africa,2007,p.23
16. N.V.R. Naidou, T.Krishna Rao : Management and Entrepreneurship, I.k. International Publishing House Pvt.Ltd, New Delhi, 2008 ,p.23

المواقع الالكترونية:

17. مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، (2019) ، ص 04، متاح على الموقع: <https://fr.scribd.com/document/cour-eco-pdf>
18. moukawil.dz مقال - (NESDA) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
19. <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme>
20. al3loom.com مفهوم التخطيط وأهميته وأنواعه ومراحله - آفاق علمية وتربوية
29. - <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/le-dispositif-de-soutien-lemploi-des-jeunes>; vue le : 05/04/2024.
30. الشريف، ريجان، بونوالة، ريم، (2019) حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة نموذج <https://manifest.univ-ouargla.dz> مقال مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات متاح على الموقع:
31. الواعر لخميسي، 2024، محاضرات في مقياس المقاولاتية، جامعة ميله، ص 2، نقلا عن الموقع الإلكتروني، <https://elearning.centre-univ-mila.dz/a2024/course/view.php?id=1224#section-10>
- تاريخ الاطلاع: 2024/04/25 على الساعة 23:05

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كلية علوم التسيير

استبيان بحث حول:

دور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية - لونساج بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

السلام عليكم

سيدي/سيدي المحترم (ة)

بهدف القيام بدراسة حول دور المرافقة المقاولاتية في التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية - لونساج بالمسيلة- يشرفني مشاركتكم هذا الاستبيان المخصص لجمع المعلومات حول موضوع البحث الرجاء أن تقوم بالإجابة على الأسئلة مع التنويه إلى أن المعلومات التي يقوم الاستبيان بجمعها يتم التعامل معها بسرية مطلقة وسيتم استغلالها لغرض البحث العلمي فقط.

إعداد الطلبة : جغام بالقاسم، حمادي عبد السلام تحت إشراف الاستاذة: غضبان فاطمة الزهراء

2024/2023

الجزء الاول: المعلومات العامة

معلومات متعلقة بالمؤسسة

سنة إنشاء المؤسسة:.....

الشكل القانوني:

مؤسسة فردية

شركة ذات مسؤولية محدودة SARL

شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد EURL

شركة تضامن SNC

شكل قانوني آخر حدده:.....

قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة:

الصناعة :

البناء والأشغال العمومية:

الفلاحة والصيد البحري:

الخدمات:

الطاقة والمناجم والخدمات المرتبطة بالصناعة:

الملاحق

معلومات متعلقة بالمسير:

الجنس: ذكر انثى

العمر: أقل من 20 سنة من 21 سنة الى 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

ما تخصصك:

في مجال التسيير (مالية، محاسبة، تسويق....)

ليس في مجال الادرة

ليس لدي تخصص

الجزء الثاني

اولا: المرافقة المقاولاتية

عبر عن مدى موافقتك عن ما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة
					"المقدمة تكون صعبة جداً الدروس في التكوين
					الوكالة ساعدتك في وضع خطة العمل قبل إنشاء مؤسستك
					والاستشارات بعد إنشاء الوكالة قدمت لك الإرشادات ومؤسستك للمساعدة في التخطيط
					استفدت من تكوين مقدم في زيادة معرفتك حول تخطيط لمؤسستك
					عند دراسة جدي للمشروع قمت بإشراك شخص ذو خبرة في مشروعك
					استعملت مهارات في واقعك عملي التي تلقيتها من دورة تكوينية
					الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع
					تم الاعتماد على مصادر تمويل أخرى، بالإضافة إلى الدعم المقدم من الهيئة
					المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة واضحة جيداً

				قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة
				الوكالة ساهمت في تطوير فكرة إنشاء المؤسسة لديك
				توفير المحل وجميع إحتياجات المشروع بزيد من إمكانية إقامتي للمشروع

ماهي العراقيل التي واجهتها خلال عملية انشاء مؤسستك :

.....

ثانيا: التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التخطيط الاستراتيجي :

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة لتعبير عن مدى موافقتك عن:

1-هل تملك خطة مكتوبة لفترة زمنية اطول من سنة؟ نعم لا

2-ماهو اثر المنافسة على المؤسسة

إيجابي سلبي لا يوجد تأثير

9- وضعية المؤسسة في السوق

حصة سوقية قوية حصة سوقية متوسطة حصة سوقية ضعيفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل
					المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً
					المؤسسة عندها نقاط قوة مميزة، مثل وجود عمال ماهرين وسمعة جيدة عند الزبائن
					تقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف داخل مؤسسة (نقص خبرة ومعدات و خلل في رأس مال ...)
					تقوم بالبحث وتحديد فرص وتهديدات التي تواجهها (مثلا تهديد منافسين بنشطون أكثر منك في سوق فرص قدرة على توفير منتج لا يوجد في سوق موجود داخله..)

					بناءً على تحليل الضعف فرص وتهديدات ونقاط القوة اي ان المؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها
					تقوم بتقييم الصحة المالية للمؤسسة
					ساهمة الوكالة في نضج فكرة إنشاء المؤسسة

*البيئة الداخلية:

التخطيط العملي :

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة لتعبير عن مدى موافقتك عن:

لا

هل تقوم بوضع خطط فصلية لمدة اقل من سنة؟ نعم

الى اي مدى توافق عن مايلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					قم بإختيار منتجات وخدمات التي يحتاجها زبائنك من اجل توفير لهم	التخطيط التسويقي
					قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجك(خدمتك) مسبقا.	
					قمت بإختيار السوق الذي تريد بيع منتجاتك فيه	
					استناداً إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، قمت بتحديد الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجك (أو خدمتك) وإقناع الزبائن بشرائها	
					بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، نقوم بمراقبتها لتقييم السيولة النقدية وتأمين التكاليف القصيرة الأجل.	التخطيط المالي
					تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	
					تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	
					تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	الموارد البشرية
					بناءً على تحليل احتياجات التدريب للعمال، نقوم بتحديد المهارات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم	
					بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، نقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف	
					تقوم بتحديد المؤهلات بناءً على تحليل المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	

				قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية .	الانتاج والعمليات
				قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).	
				قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج	

ماهي المشاكل التي واجهتكم خلال ممارستكم لعملية التخطيط في مؤسستكم

.....

.....

.....

اتقدم لكم بالشكر على تعاونكم

الملحق (2): الأساتذة المحكمين

جدول (28): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أ.د شنيي سورية
المركز الجامعي بريكة	د ناصر ي سمية
جامعة عمار ثليجي الاغواط	د.بن شريط بسمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): حزام بلعاسم المولود بتاريخ: 26/03/2001 - بوجعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 100011022008220005
الصادرة بتاريخ: 21/09/2013 عن

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور افرافقة العقول لانباء
في التخطيط في افرافقة سياسات الامتياز وامتيازات

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 03 جوان 2024



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويستفوض من قبله
العنوان المرفوض
إمضاء: محمد لادن المصطفى

التوقيع والبصمة

محمد لادن المصطفى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **جمادي محمد اسلام**..... المولود بتاريخ: **06.09.2000** بـ **بوسعادة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **10000102423695002**
الصادرة بتاريخ: **10.02.2021** عن

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **إدارة أعمال**
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور مراكز افاق افانولانية**
في تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أحيا **أصوح** بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **03 جوان 2024**



التوقيع والبصمة



الملحق (5): نتائج مخرجات SPSS

الدرجة_1	الدرجة 1	تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة	المقدمة الدروس في التكوين تكون صعبة جداً	وضع بناء
Pearson Correlation	1	,387*	,620**	
Sig. (2-tailed)		,018	,000	
N	37	37	37	
تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة	Pearson Correlation	,387*	1	,283
	Sig. (2-tailed)	,018		,089
	N	37	37	37
المقدمة تكون صعبة جداً الدروس في التكوين	Pearson Correlation	,620**	,283	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	
	N	37	37	37
الوكالة ساعدتكم في وضع خطة العمل قبل إنشاء مؤسستكم	Pearson Correlation	,646**	,475**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000
	N	37	37	37
والاستشارات بعد الوكالة قدمت لك الإرشادات إنشاء مؤسستكم للمساعدة في التخطيط	Pearson Correlation	,614**	,224	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,183	,000
	N	37	37	37
استفدت من تكوين مقدم في زيادة معرفتك حول تخطيط لمؤسستكم	Pearson Correlation	,642**	,121	,348*
	Sig. (2-tailed)	,000	,476	,035
	N	37	37	37
عند دراسة جدي للمشروع قمت بإشراك شخص ذو خبرة في مشروعك	Pearson Correlation	,681**	,424**	,284
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,088
	N	37	37	37
استعلمت مهارات في واقعك عملي التي تلقيتها من دورة تكوينية	Pearson Correlation	,622**	,070	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,679	,005
	N	37	37	37
الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع	Pearson Correlation	,545**	,083	,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,626	,668
	N	37	37	37
تم الاعتماد على مصادر تمويل أخرى، بالإضافة إلى الدعم المقدم من الهيئة	Pearson Correlation	,821**	,172	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,307	,000
	N	37	37	37
المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة واضحة جيداً	Pearson Correlation	,490**	,301	,282
	Sig. (2-tailed)	,002	,070	,091
	N	37	37	37

قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة	Pearson Correlation	,329*	,123	,353*
	Sig. (2-tailed)	,047	,467	,032
	N	37	37	37
الوكالة ساهمت في تطوير فكرة إنشاء المؤسسة لديك.	Pearson Correlation	,405*	,153	-,094
	Sig. (2-tailed)	,013	,367	,581
	N	37	37	37
توفير المحل وجميع إحتياجات المشروع يزيد من إمكانية إقامتي للمشروع	Pearson Correlation	,547**	,222	,198
	Sig. (2-tailed)	,000	,186	,240
	N	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		الدرجة_2	تملك المؤسسة صوره واضحه كيف تكون في المستقبل	المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً
الدرجة_2	Pearson Correlation	1	,503**	,514*
	Sig. (2-tailed)		,001	,00
	N	37	37	3
تملك المؤسسة صوره واضحه كيف تكون في المستقبل	Pearson Correlation	,503**	1	,557*
	Sig. (2-tailed)	,001		,00
	N	37	37	3
المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً	Pearson Correlation	,514**	,557**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	37	37	3
المؤسسة عندها نقاط قوه مميزه، مثل وجود عمال ماهرين وسمعه جوده عند الزبائن	Pearson Correlation	,618**	,606**	,542*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,00
	N	37	37	3
تقوم بدراسه وتحدد نقاط ضعف داخل مؤسسة (فرض خبره ومعدات و خلل في رأس مال ...)	Pearson Correlation	,702**	,351*	,538*
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,00
	N	37	37	3
تقوم بالبحث وتحدد فرص وتهديدات التي تواجهها (مثلاً تهديد منافسين يشنون اكثر منك في سوق فرص كدره على توفير منتج لا يوجد في سوق موجود داخله.)	Pearson Correlation	,628**	,141	,24
	Sig. (2-tailed)	,000	,405	,14
	N	37	37	3
بناءً على تحليل الضعف فرص وتهديدات ونقاط القوه أي ان المؤسسة بتحديد اسر استجابه مناسبه لتحقيق أهدافها	Pearson Correlation	,713**	,365*	,601*
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,00
	N	37	37	3
تقوم بتقييم الصحة الماليه للمؤسسة	Pearson Correlation	,557**	,101	,31
	Sig. (2-tailed)	,000	,550	,05
	N	37	37	3
ساهمه الوكالة في توضيح فكره إنشاء المؤسسة	Pearson Correlation	,459**	,071	,12
	Sig. (2-tailed)	,004	,678	,47
	N	37	37	3
تم باختيار منتجات وخدمات التي بحاجتها زبائنك من اجل توفير لهم	Pearson Correlation	,559**	,558**	,367
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,02
	N	37	37	3
كنت بتحديد السعر المناسب لمنتجاتك (خدماتك) مسبقاً	Pearson Correlation	,807**	,378*	,392
	Sig. (2-tailed)	,000	,021	,01
	N	37	37	3

هت باختبار السوق الذي تريد بيع منتجاتك فيه	Pearson Correlation	,734	,349	,325	,451
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,050	,005
	N	37	37	37	37
استناداً إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، هت بتحديد الأسعار التي يتبعها المتاجر لتسويق منتجك (أو خدمتك) وإقناع الزبائن بشراؤها	Pearson Correlation	,442**	,244	,131	,331*
	Sig. (2-tailed)	,006	,146	,440	,045
	N	37	37	37	37
بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، تقوم بمراتبها لتقييم السوية النقدية وتأمين الكاليف القصيرة الأجل.	Pearson Correlation	,593**	,044	,077	,088
	Sig. (2-tailed)	,000	,794	,651	,605
	N	37	37	37	37
تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	Pearson Correlation	,762**	,158	,308	,323
	Sig. (2-tailed)	,000	,350	,063	,051
	N	37	37	37	37
تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	Pearson Correlation	,425**	,031	-,060	,176
	Sig. (2-tailed)	,009	,855	,724	,298
	N	37	37	37	37
تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	Pearson Correlation	,617**	,368*	,376*	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,022	,000
	N	37	37	37	37
بناءً على تحليل احتياجات التدريب للعمال، تقوم بتحديد المهارات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.	Pearson Correlation	,775**	,322	,123	,373*
	Sig. (2-tailed)	,000	,052	,468	,023
	N	37	37	37	37
بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، تقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف	Pearson Correlation	,743**	,204	,200	,255
	Sig. (2-tailed)	,000	,225	,236	,128
	N	37	37	37	37
تقوم بتحديد المؤهلات بناءً على تحليل المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	Pearson Correlation	,793**	,228	,283	,372*
	Sig. (2-tailed)	,000	,174	,090	,024
	N	37	37	37	37
هت بتحديد المعدات والأجهزة التي تحتاجها للعمل الإنتاجية.	Pearson Correlation	,632**	,404*	,414*	,412*
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,011	,011
	N	37	37	37	37
هت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب أن تتوفر عليها السلعة (أو الخدمة).	Pearson Correlation	,598**	,268	,255	,291
	Sig. (2-tailed)	,000	,109	,128	,081
	N	37	37	37	37
هت بتحديد الشواذ الأولية الضرورية لعملية الإنتاج	Pearson Correlation	,633**	,515**	,429**	,325*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,008	,050
	N	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

سنة إنشاء المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2013	14	37,8	37,8	37,8
	2014	4	10,8	10,8	48,6
	2015	10	27,0	27,0	75,7
	2016	5	13,5	13,5	89,2
	2017	2	5,4	5,4	94,6
	2018	1	2,7	2,7	97,3
	2020	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الشكل القانوني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤسسة فردية	20	54,1	54,1	54,1
	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	1	2,7	2,7	56,8
	شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص EURL الوحيد	2	5,4	5,4	62,2
	SNC شركة تضامن	14	37,8	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	73,0	73,0	73,0
	انثى	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 21 سنة الى 30 سنة	20	54,1	54,1	54,1
	من 31 سنة الى 40 سنة	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	5	13,5	13,5	13,5
	ثانوي	8	21,6	21,6	35,1
	جامعي	7	18,9	18,9	54,1
	تكوين مهني	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المرافقة_المقاولاتية	37	3,9709	,42029
تم ترحيب بكم بشكل جيد في الوكالة	37	4,4595	,73009
المقدمة تكون صعبة جدًا أروس في التكوين	37	3,8108	,70071
الوكالة ساعدتك في وضع خطة العمل قبل إنشاء مؤسستك	37	3,8649	,58510
الوكالة قدمت لك الإرشادات والاستشارات بعد إنشاء مؤسستك لا	37	4,0541	,52419
استفدت من تكوين مقدم في زيادة معرفتك حول تخطيط لمؤسستك	37	3,8378	,55345
عند دراسة جدي للمشروع قمت بإشراك شخص ذو خبرة في مشروعك	37	4,2432	,79601
استعملت مهارات في واقعك عملي التي تلقيتها من دورة تكوينية	37	4,4054	,59905
الهيئة المرافقة تعمل على توفير التمويل الكامل المطلوب للمشروع	37	3,9459	,88021
تم الاعتماد على مصادر تمويل أخرى، بالإضافة إلى الدعم المقدم من الهيئة	37	3,9730	,76327
المعلومات المقدمة من طرف هيئة المرافقة واضحة جيدًا	37	3,8919	,73725
قمت برفض حضور الدورة التكوينية المقدمة	37	3,2973	,90875
الوكالة ساهمت في تطوير فكرة إنشاء المؤسسة لديك.	37	3,8649	,82199
توفير المحل وجميع إحتياجات المشروع يزيد من إمكانية إقامتي للمشروع	37	3,9730	,76327
تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل	37	4,2973	,51988
المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حاليًا	37	4,1622	,50075
المؤسسة عندها نقاط قوة مميزة، مثل وجود عمال ماهرين وسمعة جيدة عند الزبائن	37	4,2162	,58382
تقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف داخل مؤسسة (نقص خبرة ومعدات و خلل في رأس مال ...)	37	4,1351	,53552

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط الاستراتيجي	37	4,1047	,37790
تملك المؤسسة صورة واضحة كيف تكون في المستقبل	37	4,2973	,51988
المؤسسة بتحديد أهدافها بناءً على الإمكانيات المتاحة لها حالياً	37	4,1622	,50075
المؤسسة عندها نقاط قوة مميزة، مثل وجود عمال ماهرين وسمعة جيدة عند الزبائن	37	4,2162	,58382
تقوم بدراسة وتحديد نقاط ضعف داخل مؤسسة (نقص خبرة ومعدات و خلل في رأس مال ...)	37	4,1351	,53552
تقوم بالبحث وتحديد فرص وتهديدات التي تواجهها (مثلاً تهديد منافسين ينشطون أكثر منك في سوق فرص قدرة على توفير منتج لا يوجد في سوق موجود داخله..)	37	4,0270	,64492
بناءً على تحليل الضعف فرص وتهديدات ونقاط القوة اي ان المؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها	37	3,8919	,61390
تقوم بتقييم الصحة المالية للمؤسسة	37	4,0000	,52705
ساهمة الوكالة في نضج فكرة إنشاء المؤسسة	37	4,1081	,61390
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط التسويقي	37	4,0405	,52874
قم بإختيار منتجات وخدمات التي يحتاجها زبائنك من اجل توفير لهم	37	4,3514	,58766
قمت بتحديد السعر المناسب لمنتجاتك(خدمتك)مسبقا	37	4,0000	,70711
قمت بإختيار السوق الذي تريد بيع منتجاتك فيه	37	3,9189	,59528
استنادًا إلى تحليل السوق واحتياجات الزبائن، قمت بتحديد الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجك (أو خدمتك) وإقناع الزبائن بشرائها	37	3,8919	,69856
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط المالي	37	3,7387	,57807
بناءً على تحليل الحركة المالية في الصندوق، نقوم بمراقبتها لتقييم السيولة النقدية وتأمين التكاليف القصيرة الأجل.	37	3,8649	,58510
تقوم بتحديد مصادر التمويل الداخلية	37	3,6757	,52989
تقوم بتحديد مصادر التمويل الخارجية	37	3,6757	,97337
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الموارد البشرية	37	4,0878	,51780
تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال	37	4,1892	,56949
بناءً على تحليل احتياجات التدريب للعمال، نقوم بتحديد المهارات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم	37	4,0811	,68225
بناءً على تحليل المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، نقوم بتحديد المهارات المطلوبة لتلك الوظائف	37	3,9730	,60030
تقوم بتحديد المؤهلات بناءً على تحليل المؤهلات التي يجب توفرها في العامل	37	4,1081	,65760
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الانتاج_العمليات	37	4,1892	,42702
قمت بتحديد المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية	37	4,1892	,51843
قمت بتحديد متطلبات ومواصفات الجودة التي يجب ان تتوفر عليها السلعة (او الخدمة).	37	4,1622	,44181
قمت بتحديد المواد الاولية الضرورية لعملية الانتاج	37	4,2162	,47930
Valid N (listwise)	37		

