

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الإقتصادية. التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات.

دور الرقابة والمتابعة في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مديرية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – مستغانم -

تحت إشراف :
د/ وهراني مجدوب

مقدمة من طرف الطالب:
بليشير سيد أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمود	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	دقيش مخطار	أستاذ مساعد (ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017



نشكر الله عز وجل الذي ألهمنا العقل و أنارنا بالعلم و وفقنا في

عملنا هذا.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم "وهراني مجدوب"

التي تابع موضوع الدراسة بإرشاداته القيمة وتوجيهاته طيلة هذا العام

وإلى كل الأساتذة الذين درسوا في كل الأطوار و كل أساتذة كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية و إلى كل عمال الصندوق الوطني للتأمين على

البطالة على تسهيل عملية البحث العلمي " و جميع

زملائي و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله الذي رزقني بفضله و كتب في الوصول إلى ما وصلت إليه. أحمدته تعالى

أدعو أن يديم نعمته علي و يحفظها من الزوال .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانت الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء

طريق أبنائها، إلى التي سهرت الليالي من أجل أن أنام و أعيش في سعادة و هناء

"أمي الغالية".

إلى من لم يعرف الكلل والملل في سبيل دعم أبنائه و حرصه الكبير على نجاحهم

الذي دعمني ماديا و معنويا لأصل إلى ما أنا عليه الآن "أبي الغالي".

إلى كل إخوتي الأعزاء .

إلى عائلتي المصغرة وزوجتي الغالية وأولادي الأعزاء الذين هم أغلى ما أملك.

إلى كل زملائي والزملاء الذين صادفتهم في المحطات الدراسية بكل أطوارها.

إلى كل من أحب..

الفهرس العام

التشكرات

الإهداء

المقدمة العامة

4 الفصل الأول: الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
4 مقدمة الفصل الأول.....
5	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
11-6	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
15-11	المطلب الثاني: أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
17-15	المطلب الثالث: خصائص و مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
17	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب دعمها و تحدياتها المستقبلية.....
24-17	المطلب الأول: أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
27-24	المطلب الثاني: أساليب دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
32-27	المطلب الثالث: مشاكل و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحدياتها المستقبلية.....
33 خلاصة الفصل الأول.....
34 الفصل الثاني: الأسس النظرية للمراقبة و المتابعة.....
34 مقدمة الفصل الثاني.....
35 المبحث الأول: ماهية الرقابة و المتابعة.....
38-35 المطلب الأول: تعريف الرقابة و المتابعة.....
43-38 المطلب الثاني: أنواع و أدوات الرقابة و المتابعة.....
46-43 المطلب الثالث: مميزات و خصائص الرقابة و المتابعة.....
47 المبحث الثاني: الرقابة و المتابعة على مستوى المؤسسات.....

49-47	المطلب الأول: أساليب الرقابة و المتابعة و مجالتهما.....
49	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الرقابة و المتابعة.....
53-51	المطلب الثالث: معوقات الرقابة و المتابعة.....
54	خلاصة الفصل الثاني.....
55	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
55	مقدمة الفصل الثالث.....
56	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.....
57-56	المطلب الأول: نشأة و مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
60-57	المطلب الثاني: مستويات الاستثمار و إعانات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
	المطلب الثالث: خطوات مسار استحداث المؤسسات على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
67-60	البطالة.....
67	المبحث الثاني: دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمين عن CNAC لولاية مستغانم.....
	المطلب الأول: عرض حوصلة عن مختلف الأنشطة الممولة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية مستغانم.....
68-67	المطلب الثاني: تبويب و تحليل البيانات من طرف عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية مستغانم.....
84-69	خلاصة الفصل الثالث.....
85	الخاتمة العامة.....
86	المصادر و
91-87	المراجع.....
	تلخيص.....

قائمة الجداول والأشكال :

1- قائمة الجداول :

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	تصنيف المؤسسات من المنظور الجزائري	1
12	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل	2
19	يوضح نسبة العمالة بين قطاعات النشاط الإقتصادي في أوروبا	3
19	يوضح تقسيم العمالة الأجنبية للمشروعات وفقا للقطاعات في أوروبا	4
43	الفرق بين الرقابة والمتابعة	5
58	المستوى الأول للتمويل الثلاثي في CNAC	6
58	المستوى الثاني للتمويل الثلاثي في CNAC	7
59	القرض الغير مكافأ المقدم لحاملي الشهادات	8
67	الملفات التي تمت عليها المراقبة والمتابعة	9
69	أفراد العينة حسب السن	10
70	أفراد العينة حسب التأهيل الدراسي	11
71	يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة	12
72	يبين تقييم مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13
72	يبين مفهوم الرقابة والمتابعة	14
73	يبين مدى تطبيق الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	15
74	يبين أشكال الرقابة المطبقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
74	يبين المدة الزمنية لتطبيق الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	17
75	يبين مجالات الرقابة والمتابعة داخل CNAC	18
76	يبين العوائق التي تواجه الشباب لتسيير مؤسساتهم	19
77	يبين أهمية الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
78	المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على عمليتي الرقابة والمتابعة	21
79	تحديد مركز المسؤولية عند حدوث الخطأ	22
79	مدى تأثر عمليتي الرقابة والمتابعة بالضغوط الخارجية	23

80	أسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات	24
81	إلى ما يؤدي غياب عمليتي الرقابة والمتابعة على المؤسسات	25
82	وسائل الرقابة والمتابعة	26
83	مدى تأثير عمليتي الرقابة والمتابعة على الأحكام الشخصية	27
84	يبين تقييم المكلفين بعملتي الرقابة والمتابعة	28

-2 قائمة الأشكال :

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
47	أساليب الرقابة	1
68	الملفات المودعة التي تمت عليها المراقبة والمتابعة	2

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيزا مهما من مداخل النمو الإقتصادي و ذلك بحكم العديد من التحولات و التطورات التي عرفت العمليات المتعلقة بنشاطها و أداءها و سيرورتها تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، و على الرغم من إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أنحاء العالم إلا أن تعريف المؤسسات مازال يثير جدلا كبيرا فمثلا من حيث التصنيف ما يعتبر مؤسسة صغيرة في قطاع الصناعة قد يصنف مؤسسة متوسطة أو كبيرة في قطاع الخدمات ، و ما يعتبر مؤسسة صغيرة في دولة متقدمة يعتبر مؤسسة كبيرة في دولة نامية .

تمثل الرقابة و المتابعة صدارة الإهتمام في العمليات الإدارية للمؤسسة من خلال تحديد و تنفيذ ما إذا كانت حققت المنطقة أهدافها أم لا موازاة مع العمليات التي تحرص على تقدم الأعمال ومستوى التأخر إن وجد، وذلك من خلال اعتمادها على تقنيات و أدوات تسمح لها باتخاذ قرارات سليمة و تجنب الأخطاء التي يمكن اتخاذها و القيام بالإجراءات الصحيحة اللازمة في الوقت المناسب.

ب) – طرح الإشكالية

انطلاقا مما ذكرناه سابقا قمنا ببلورة الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :
ما مدى فعالية الرقابة و المتابعة في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

– التساؤلات الفرعية

ولمعالجة و تحليل ذلك قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية

- 1- ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- 2- ما المفهوم من الرقابة و المتابعة و أثرها داخل المؤسسة؟
- 3- ما العلاقة بين الرقابة و المتابعة في تحسبن وضعية المؤسسات و تطويرها؟

ت) – فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة مجموعة من العمليات الإدارية و الخصائص ذات أولوية توصلها للقيام بدور فعال و ذلك من خلال تحقيق الأهداف الموجودة منها؛
- إدراكنا بأن النظام الرقابي و المتابعة مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماما كبيرا؛

- تعتبر العامل البشري الذي من خلال و ضع موارد بشرية و مادية لخدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال جرد و إحصاء بيانات المؤسسة مع إعطاء حلول مناسبة لها حيث يسمح بتحليل و تدقيق أسباب الإنحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف .

ث)- أهداف الدراسة وأهميتها :

- الأهداف

- ✓ نشر مختلف مفاهيم التي تتعلق فيما يخص المؤسسات المتوسطة و الصغيرة؛
- ✓ إبراز دور الرقابة و المتابعة و أثرها على تحسين أداء المؤسسات؛
- ✓ الخروج بنتائج و اقتراحات للأداء الحسن فيما يخص الرقابة و المتابعة لترقية هذه المؤسسات.

- الأهمية

- ✓ إرساء مختلف الآفاق النظرية و التطبيقية تستمد كيانها من دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالرقابة و المتابعة على مستوى المؤسسات؛
- ✓ الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات في الإرتقاء باقتصاديات الدول و ذلك من خلال فهم لتصحيح و تطبيق الصارم لعملية المراقبة و المتابعة .

ج)- دوافع اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي لدراسة هذا النوع بالإضافة إلى تطبيق لبعض المعارف الشخصية العملية و النظرية؛
- الإهتمام الواسع الذي أصبحت توليه الدولة لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الآونة الأخيرة؛
- محاولة إظهار ضرورة الإعتماد و الدراسة الأمثل لواقع الرقابة و المتابعة و ترسيخها على المستوى التطبيقي.

ح)- حدود الدراسة :

المجال المكاني:

تمحورت الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية مستغانم (CNAC).

المجال الزمني:

أما في ما يخص الإطار الزمني للدراسة فقد قمنا باختيار الفترة الزمنية لسنة 2018 إستبان-مقابلات شخصية... إلخ

خ)- صعوبات البحث:

صعوبة الحصول على المراجع و الدراسات التي تناولت إسقاط العملية الإدارية للرقابة و المتابعة على المؤسسات مما كلفنا و قتنا كبيرا لتوفير المعلومات النظرية؛

قلة الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة في المؤسسات.

د)- منهج البحث :

من أجل إرساء مفاهيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و للإجابة عن الإشكالية المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هذا باستعمال مجموعة من المراجع و الوسائل الجامعية و الملتقيات و إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال اعتمادنا على المنهج الإستقرائي بطريقة تحليلية و تحديد وضعية الرقابة و المتابعة بالإضافة إلى المقابلات الحرة مع إطارات المؤسسات .

(ذ) – هيكل البحث :

لدراسة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية :

الفصل الأول: الآليات النظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم نظرتنا إلى المكونات الأساسية من خلال معرفة ماهية المؤسسات و دورها و أهميتها .

الفصل الثاني : تطرقت إلى معرفة الرقابة و التابعة و العلاقة بينهما وتجسيدها على الواقع.

الفصل الثالث : في هذا الفصل ثم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة حالة مؤسسة CNAC و إعطاء لمحة عامة حول المؤسسة.

مقدمة الفصل :

يوما بعد يوم يزداد اهتمام الحكومات والباحثين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بفضل المحور الجوهري الذي تلعبه في زيادة الإنتاجية وخلق فرص عمل وفي الإبتكارات التكنولوجية وإعادة هيكلة الإقتصاد واستقراره. ولقد استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبرهن على قوة الدور الذي أضحت تلعبه بالرغم من التحديات والمعوقات التي تقف في وجه نموها وتوسعها فمن خلال الخصائص والمميزات التي جعلتها تتأقلم تدريجيا نمط الإقتصاديات فمهما كانت مهمة في الدولة المتقدمة فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية ولعل المكانة التي تكتسبها في التشريع الجزائري من خلال الترسنة القانونية التي وضعت لإرساء نجاحها وديمومتها . وفي هذا الفصل سنحاول توضيح أهم المفاهيم والأسس النظرية التي تعالج موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال إجابتنا على الأسئلة التالية :

- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- فيما تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ماهي المشاكل والمعوقات التي توجهها ما مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما التحديات المستقبلية التي تقف في طريقها ؟

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإرتقاء باقتصاديات الدول النامية والمتقدمة ، إلا أنه مازال هناك الكثير من التساؤلات والإشكاليات التي تواجه هذه المؤسسات ، خاصة بما يتعلق بتعريفها ، ومنها ما يتعلق بأشكالها وخصائصها وهذا ما يترتب عنه صعوبات كبيرة، أمام المهتمين لهذا النوع من المؤسسات بشأن السياسة التي يتعين اختيارها من أجل مواصلة النهوض ودعم وترقية هذه المنظومة المؤسساتية التي تتجسد في منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.وقد ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد اختلفت آراء المختصين حول وضع مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع الحدود التي يتم بها الفصل بينها وبين المؤسسات الأخرى، وذلك بسبب تعدد المعايير التي يحدد بها مفهوم أو تعريف لهذا النوع من المؤسسات بين جميع الدول والهيئات، وهذا ما دفع بكل دولة إلى تبني تعريف خاص يميزها وذلك حسب درجة نموها وإمكانيتها وقدراتها الاقتصادية ومستوى التقدم التقني فيها.

أولاً: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك حسب الهدف من التعريف، إلا أن كل هذه المعايير تدور حول اتجاهين أساسيين يعتبران مفتاح تعريف هذه المؤسسات، وهما¹: الإتجاه الكمي والإتجاه النوعي، وسنحاول توضيح هذين الإتجاهين

1. الإتجاه الكمي:

تهتم المعايير الكمية بتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس واعتمادا على مجموعة من السمات الكمية والمؤشرات النقدية والإقتصادية التي تبرز الفوارق بين الأحجام المختلفة للمؤسسات، والتي نذكر منها:

1.1 معيار حجم العمال: يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما وشيوعا وذلك لأنه يسمح بالمقارنة بين المشاريع في مختلف البلدان وبين مختلف النشاطات من خلال تعداد العمال في المشروع، ومن مزايا الإعتماد على هذا المعيار²:

- البساطة في التطبيق؛

- السهولة في المقارنة؛

- الثبات النسبي؛

- توافر البيانات مقارنة بالمعايير الأخرى.

إلا أن هناك صعوبة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على معيار حجم العمال ويرجع هذا إلى الغموض الذي يكتنف هذا المعيار والذي يطرحنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات مثل:

هل يكفي أن يعمل عدد معين من العمال في مؤسسة ما حتى نقول أن هذه المؤسسة أو صغيرة أو متوسطة؟

¹سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه): حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 41.

²لرقت فريدة، وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 25/28 ماي، 2003، ص: 02.

وهل المؤسسات اللتين يشتغل فيهما نفس العدد من العمال هما بنفس الحجم؟ مهما استخدمتا من تكنولوجيا؟

• ولهذا يتطلب هذا المعيار معايير أخرى مكملة تغطي التناقض والإشكال الذي يطرحه هذا التعريف.

1. 2. معيار رأس المال أو قيمة الإستثمار: يعتبر رأس المال أو قيمة الإستثمار أحد المعايير الكمية التي تستعمل للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأخرى، وباستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حدا أقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الإقتصادي وغيرها، إلا أن هذا المعيار وحده غير كاف، لكون هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على تكثيف عدد العمال للاستفادة من التقليل في رأس المال، وهناك مؤسسات أخرى يكون فيها رأس المال المستثمر للعامل كبير وبالتالي يكون عدد العمال قليل لذلك يستخدم هذا المعيار كمعيار مكمل لمعيار عدد العمال أو غيره من المعايير الأخرى¹.

1. 3. معيار كمية الإنتاج: تتصف المؤسسات بصغر الحجم بسبب انخفاض الحصة السوقية ويصلح هذا المعيار في المؤسسات ذات الطابع الصناعي ولا يصلح هذا المعيار في المؤسسات الأخرى التي تتميز بالطابع الخدماتي والإنتاجي أو المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة تقييم المخرجات ولا يصلح للاستخدام بمفرده لكونه يتطلب التعديل بصفة مستمرة حسب متغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.

1. 4. معيار قيمة المبيعات: يستخدم هذا المعيار كوسيلة للتفرقة بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو صالح للتطبيق على جميع نشاطات هذه المؤسسات (صناعية، إنتاجية، خدماتية) وهذا بالرغم من الصعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة، ويبقى في بعض الأحيان غير صالح خاصة في المؤسسات المصغرة التي يصعب فيها الإحتفاظ بالدفاتر والحسابات بشكل منتظم².

1-5- معيار القيمة المضافة: يقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة والمشتريات من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي، ولكنه غير صالح في إجراء المقارنات بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في المؤسسات. والمشاريع الصغيرة.

وبالرغم من الإنتقادات التي وجهت لمعايير الإتجاه الكمي إلا أنجا تبقي الأكثر وضوحا بالمقارنة مع معايير الإتجاه النوعي، وبالرغم من سهولته وبساطته في القياس وهذا ظاهريا فقط فإنه يبقى معقد عمليا ولم يمكن من خلق وإيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات.

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص:30.

² صالح سلى، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص:06.

2. الإلتجاه النوعي: وهو يعبر عن صفات وخصائص معنوية وغير كمية معينة تترجم من خلال المعايير التالية¹:
- 1.2 الإستقلالية والمسؤولية: بالتمعن في الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات نجد أن المالك هو المسير والمشرف على تنفيذ وتسيير معظم وظائف المؤسسة دون تدخل من الهيئات الخارجية، وهو الذي يتولى اتخاذ القرارات ويتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الغير بالنيابة عن المؤسسة وله الإستقلالية التامة في الإدارة والتسيير و في العمل².
2. 2 الملكية: يعتبر معيار الملكية إحدى أهم المعايير المتعامل بها في ميدان التفرقة بين و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب النوعي حيث تكون الملكية في هذه المؤسسات معظم الأحيان تابعة إلى القطاع الخاص إلا في بعض الحالات أين تكون ذات طاح عمومي.
- 3.2 الحصة السوقية: تكون الحصة السوقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصفرة ضعيفة بسبب محلية نشاطها وإمكانيتها وضيق الأسواق التي توجه إليها منتجاتها، بالإضافة إلى المنافسة بين هذه المؤسسات بسبب تشابه الإمكانيات وظروف العمل على غرار المؤسسات الكبيرة التي تكون حصتها السوقية مرتفعة وكبيرة، إذن فمعيار الحصة السوقية يعتبر من المعايير النوعية التي يتم بها التفرقة بين المؤسسات على اعتبار الترابط، الذي يجمع بين مخرجات هذه المؤسسات والسوق.
- 2.4 التكنولوجيا: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة التكنولوجيا التي تستخدمها بسبب الكثافة النسبية في عدد العمال والقلّة في رأس المال³.

ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد تعددت التعاريف المعترف بها حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها بغض النظر عن التوصيات التي تقدمها المؤسسات والمنظمات الدولية فبعض الدول تقيس و تقدم تعاريف بدرجة نموها الإقتصادي وأخرى تقدم تعاريف قانونية محضة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والبعض الأخر كهلندا مثلا يقدم تعاريف إدارية .

أما التعريف الذي سنتبناه في دراستنا وبحكم أننا في الجزائر هو التعريف الذي جاء في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات والذي عرفه المشرع الجزائري في المادة 04 من القانون رقم 18-01 : " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج و/أو الخدمات تعرف ب: تشغيل من 1 إلى 250 شخصا وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دج ولا يتجاوز مجمع حصيلتها السنوية (500) مليون دج وتستوفي معايير الإستقلالية⁴ "

¹ جمال الدين سلامة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، 2009، ص: 03. المحملة من الموقع www.ULUM.NL، تاريخ التحميل: 2018/05/16.

² دومي سمراء، عبد القادر عطوي، التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 28/25 ماي 2003، ص: 04.

³ محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة: ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص: 5

⁴ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12.

من خلال المادة أعلاه يمكن القول أن المشرع الجزائري ارتكز على (3) ثلاثة معايير وهي :
العمال ، رقم الأعمال السنوي ، واستقلالية المؤسسة .

وهو نفسه التعريف الذي قدمه الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 بالإضافة إلى ذلك قام المشرع الجزائري في القانون 01-18 بتعريف كل نوع من هذه المؤسسات على حدا في المواد 5،6،7.
-المؤسسة المتوسطة : تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ويكون رقم أعمالها ما بين (200) مليون ومليارين دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية بين مائة(100) وخمسمائة مليون دينار جزائري¹.

-المؤسسة الصغيرة : تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار جزائري ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار جزائري².

-المؤسسة المصغرة : تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 01 إلى 09 شخص ولها رقم أعمال اقل من 20 مليون دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرة ملايين دينار جزائري³.

جدول رقم (01) : تصنيف المؤسسات من المنظور الجزائري

المعيار الصنف	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الإيرادات السنوية (مليون دج)
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 09	أقل من 20	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200	أقل من 100
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

المصدر: من إعداد الطالب بناءا علي المواد 7.6.5 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 بتاريخ 2001/12/12 .

ثالثا : عوامل صعوبة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1.العوامل الإقتصادية: وتضم ما يلي:

أ-اختلاف مستويات النمو: ويتمثل في عدم تكافؤ التنمية لقوى الإنتاج والتي تميز الإقتصاد الدولي، واختلاف مستويات النمو فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد

¹ المادة 05 : القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12.

² المادة 06 : القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12.

³ المادة 07 : القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12.

صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا مثلا، كما يمكن أن ما نسميه بالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة اليوم، قد تصبح مؤسسة كبيرة في فترة لاحقة¹.

ب-تنوع الأنشطة الاقتصادية: إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر فالمؤسسات التي تعمل فيها الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة، وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع لآخر لاختلاف الحاجة للعمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها، كما تحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدماتية على الأقل بنفس الدرجة، أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية ولأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا، يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة. لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد، وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرار وتوحد جهة إصدارها وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف².

ج-اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:تختلف فروع النشاط الاقتصادي وتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة أو بالجملة وتنقسم أيضا على مستوى الإمتداد إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الإستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيماوية والتعدينية... إلخ وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط الذي تنتهي إليه أو أحد فروعه، وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للإستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة النسيجية (500 عامل مثلا) تعتبر وحدة كبيرة، بينما تكون صغيرة في صناعة السيارات³.

3. العوامل التقنية:

يظهر العامل التقني من خلال مستوى الإندماج بين المؤسسات، فحينما تكون هذه الأخيرة أكثر قابلية للإندماج يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة أو موزعة إلى عدد كبير من المؤسسات، يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة⁴.

3.العوامل السياسية:

يمكننا هذا العامل من تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتبيان حدودها، والتميز بين المؤسسات

¹ رابح خوني، ترقية اساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري،رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، اقتصاد التنمية، 2003، ص 06.

² رابح خوني، نفس المرجع السابق، ص 07.

³ رابح خوني، نفس المرجع السابق، ص 07.

⁴ رابح خوني، حساني رقية، آلية تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28 ماي، سطيف، الجزائر، ص 02.

حسب رؤية واضعي السياسات والإستراتيجيات التنموية، وهذا من خلال معرفة مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساعدات التي تقدمها لهذا القطاع لمواجهة الصعوبات التي تعترض طريقه¹.

المطلب الثاني : أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدة أشكال، وهذا بسبب تنوع المجالات والأنشطة التي تعمل من خلالها وفيها هذه المؤسسات، ويمكن تلخيص أهم الأشكال التي يمكن أن تكون عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها.

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حسب توجهها إلى²:

1. المؤسسات العائلية (المنزلية): ويكون مكان إقامتها أو نشأتها (المنزل)، حيث تستخدم الأيدي العاملة العائلية وتنتج بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق وبكميات محدودة.

2. المؤسسات التقليدية: تقرب أسلوب تنظيمها من النوع الأول لكونها تستخدم العمل العائلي في إنتاج منتجات تقليدية أو منتجات (نصف مصنعة) لفائدة المصانع التي ترتبط معها من خلال عقد تجاري، وتتميز عن المؤسسات العائلية بكونها قادرة على الإستعانة بالعامل الأجير وتتميز كذلك -المؤسسة التقليدية- باستقلاليتها عن المنزل. بمكان مستقل، وهناك تشابه كبير فيما يخص النوعين لكونهما يعتمدان بشكل كبير على كثافة الرأس المال البشري وتكنولوجيا ضعيفة وقليلة التطور نسبياً.

3. المؤسسة المتطورة والشبه متطورة: تتميز هذه المؤسسات بكونها تستخدم فنون وأساليب الإنتاج الحديث سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية ومنظمة وطبقاً للمعايير والمقاييس العالمية.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج.

يمكن لنا أن نصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال هذا المعيار إلى³:

1. مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية: ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع وبالتحديد تصنيع:-
-المنتجات الغذائية؛

-تحويل المنتجات الفلاحية؛

-منتجات الجلود والأحذية والنسيج؛

-الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

¹ رايح خوني، حساني رقية ، نفس المرجع السابق ، ص 03 ..

² نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

³ كليفوردي موميالك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة، راند السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989، ص 60.

ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتوجات بسبب طبيعة الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولكونها تعتمد على المواد الأولية المتفرقة والتقنيات الإنتاجية البسيطة واليد العاملة الكثيفة.

2.مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: ويركز هذا النوع من المؤسسات على مؤسسات:

-تحويل المعادن؛

-المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛

-صناعة مواد البناء؛

-المحاجر والمناجم.

ويعود التركيز على مثل هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على هذه المنتوجات خاصة في مايتعلق بمواد البناء.

3.مؤسسات إنتاج ساع التجهيز: إن أهم مايميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو احتياجها إلى الآلات

والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية والرأس المال الكثيف وهو مالا ينطبق على المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة ولا على خصائصها وإمكانياتها، لذلك نجد أن مجال تدخل هذه المؤسسات ينحصر في

بعض الأنشطة البسيطة مثل التركيب وصناعة بعض التجهيزات البسيطة في الدول المتقدمة، وعمليات الصيانة

والإصلاح وتركيب قطع العيار المستوردة في البلدان النامية.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل.

سوف نقوم بتوضيح هذا التصنيف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل من

خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل.

نظام المصنع			النظام الصناعي للورشة المنزلية		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص، للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

Source: ESTALEY, RMORSE, La petite industrie moderne et le developpement. Paris, 2000, T1,p23

1.المؤسسات الغير المصنعة: وهي ممثلة في الفئات (3.2.1) أي الإنتاج العائلي والنظام الحرفي وتتميز ببساطة

تنظيم العمل واستخدام الأساليب والتجهيزات البسيطة والتقليدية في العمل والتسيير¹.

¹ عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص: 21.

2. المؤسسات المصنعة: يجتمع ضمن هذه المؤسسات كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة وتتميز على الصنف الأول- المؤسسات الغير مصنعه- من حيث تقسيم العمل وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير، وكذلك من حيث طبيعة المنتج واتساع السوق والحصة السوقية.

3. المؤسسات المقاوله: ويعبر عنها في الجدول السابق بنظام المنزلية و الورشات المتفرقة (5.4) وهي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحداها للأخرى مهام معينة تطبق وفق شروط محددة وعادة ما تكون المؤسسة الموكلة كبيرة والمؤسسة الموكل لها صغيرة¹.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن المقاوله من الباطن تعتبر من أهم أشكال التكامل الإقتصادي وهي تجسد التعاون أين يلجأ أحد معين الذي يسمي المقاول إلى شخص آخر يسمي المقاول من الباطن لانجاز المشروع أو جزء منه وذلك من خلال إما التعاون المباشر أو التعاون الغير مباشر².

رابعا: تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة على أساس الشكل القانوني.

ويمكن أيضا أن نميز نوع آخر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويصنف هذا النوع على أساس الشكل القانوني الذي تنتسب إليه المؤسسة، وهي³:

1.التعاونيات: تعد الجمعيات التعاونية من المشارح الإختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

2. المؤسسات العامة: هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانات مالية ومادية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات والإعفاءات المختلفة، وكذلك تحتوى على جهاز رقابة تتمثل في الوصايا.

3. المؤسسات الخاصة: هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويندرج تحتها صنفين أساسيين وهما المؤسسات الفردية والشراكة.

3.1 المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى إلى شخص واحد ويقوم بجميع

الأعمال الإدارية والفنية، ومطالب بتوفير الأموال الضرورية للممارسة النشاط، وعن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية ورشات الصناعة...الخ

وتتمتاز المؤسسات الفردية بإجراءات تأسيس بسيطة، وإجراءات الرقابة تكون بفرص الضريبة على الأرباح وتمتاز بالحرية في اتخاذ القرار والمرونة في الممارسات الإدارية والفنية، ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن وجودها واستمراريتها مرتبطة بحياة هذا الشخص، وعدم قدرة الفرد الواحد على الإلمام بجميع النواحي الإدارية والفنية والإنتاجية تجعلها عرضة أكثر للأزمات، أيضا الترقية داخل هذه المؤسسات تكون محدودة جدا وعدم استفادة

² زين العابد بن أسامة، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 69

³ أنور طلبة، العقود الصغيرة والمقاوله والتزام المواقف العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 294.

⁴ شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص: 32.

المؤسسة من مزايا التخصص، وبالرغم من هذه الإنتقادات إلا أن هذا التوجه يبقى هو النموذج الأنسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

3.2 مؤسّسات الشراكة: الشراكة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل واحد منهم في المشروع أو المؤسسة سواء بمبلغ مالي أو بالعمل، على أن يقتسموا عوائد المشروع سواء كان ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانوني المدني الجزائري، وقد وضع المشرع شروط موضوعية وهي الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة تتمثل في تعدد الشركاء، تقييم الحصص، النية في المشاركة، وتنقسم مؤسسات الشراكة إلى ثلاثة أنواع وهي:

3.2.1 شركات الأشخاص: هذا النوع من الشركات يقوم على أساس على الإعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يكون له الأثر الايجابي على نشاط المؤسسة، وهي تضم ثلاثة أنواع:

3.1.2.3 — شركة التضامن: شركة التضامن PARTENERSHIP هي شركة أشخاص بحيث يملكها فرد أو أكثر وتسمى بشركة تضامن لأن الشركاء يتضامنون أمام القانون فيكونون شخصاً واحداً لمجاهاة التزامات شركتهم ويعتبر هذا النوع من الشركات هو الأكثر انتشاراً بين الأعمال الصغيرة و المتوسطة وتتميز هذه الشركات ببساطة إجراءات التأسيس وتوفر رأس المال وفرص الإقتراض، هذا بالإضافة إلى توفر المهارات والقدرات الإدارية والفنية¹ ومن أبرز عيوب هذا النوع من الشركات نجد المسؤولية غير محدودة للشركاء بالتالي لا تقيّد المسؤولية بين الشركاء، والطابع الشخصي الذي يحكم بين علاقات العمل وهذا إلى جانب العمر القصير للعمل.

3.2.1.2 — شركة المحاسبة: تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية معينة ومحدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء على حسب الإتفاق ومع نهاية الغرض المراد من تأسيس هذه الشركة، فان شركة المحاسبة تنتهي معه، ومن مميزات² تعتبر شركة مستترة ليست لها حقوق وليس عليها واجبات وليس لها رأس المال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية كما تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية الموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، وصناعة الأفلام والمسرحيات...

3.2.1.3 — التوصية البسيطة: هي أيضاً من شركات الأشخاص تقوم على الإعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء وهم متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم، وفي هذا النوع من الشركات لا يجوز أن تكون حصة الشريك الموصي من عمل أو يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، وكذا يحق لهم الحصول على أرباح ثابتة من الشركة سواء حققت الشركة ربحاً أو لا³.

3.2.2.3. شركة ذات المسؤولية المحدودة: يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع المتوسطة والصغيرة على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتتميز هذه الشركة بكون أن الشراكة لا تكون إلا بين الأشخاص الطبيعيين وتحدد مسؤولية الشريك على حسب مساهمته في الشركة ويوزع

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغير: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 125.

² شوقي ناجي جواد، كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص: 32.

³ محمد هيك، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، 2002، ص: 50.

رأس مال الشركة علي شكل حصص ويحق للشريك شراء الحصص الأخرى كما يحق له بيع حصصه وتكون مسؤولية الإدارة في هذه النوع من الشركات في يد شريك أو أكثر أو يتحمل مسؤولية الإدارة طرف شريك خارجي. 3.3.3 شركات الأموال: وتمثلها شركة المساهمة، التي هي شبيهة للشركة ذات المسؤولية المحدودة في كل شيء باستثناء أن رأس المال فيها يكون موزع على شكل أسهم وليمس مباح مقطوعة، بحيث يمكن لكل شريك تحديد قمة مساهمة في رأس مال الشركة حسب عدد وقمة الأسهم التي يمتلكها وللأسهم قمتان: قيمة اسمية ومدونة، وقيمة سوقية أو حقيقية تتوقف على مدى نجاح الشرك في نشاطاتها، وتتحصل صاحب السهم على أرباح تتوزع بصفة دورية على المساهمين¹.

المطلب الثالث : خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المؤسسات الكبيرة بمجموعة خصائص ومميزات والتي يمكن اختصارها في²:

أولاً: الإدارة والتسيير: يتميز هذا النوع من المؤسسات بسهولة الإدارة نظرا لبساطة هيكلها التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير غير المعقدة ولا توجد بها اللوائح المقيدة والمعطلة لسير العمل، وهذا لكون الإدارة تتجسد في معظم الأحيان في شخصية مالكها فهي إذا تتسم بالمرونة والإهتمام الشخصي من قبل مالكيها³، وهذا ما يضمن التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

ثانياً: سهولة التأسيس: يتحلي ذلك في انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشاءها نسبياً، لكونها تعتمد على جنب وتفعيل المدخرات لتحقيق منفعة وفائدة تلي من خلالها حاجات محلية في أنشطة متعددة ضمن المجال الإقتصادي وكذلك سهولة الإجراءات الإدارية، وانخفاض تكاليف التأسيس نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي.

ثالثاً: قلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين وذلك لكونها تعتمد على التدريب المباشر للعامل أثناء العمل وعدم استعمالها للتقنيات العالية والمتطورة التي تتطلب تدريب العاملين.

رابعاً: أنماط الملكية: يرتبط الإنخفاض المطلق في رأس مال هذه المؤسسات بأشكال معينة لمليكتها والتي تكون في غالب الأحيان ملكية فردية أو ملكية عائلية أو على شكل شركة الأشخاص، وهذا الشيء الذي ساعد على استقطاب الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها⁴.

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 128.

² عبد الستار محمد العلي، فايز صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص: 67.

³ ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، دون ذكر سنة النشر، ص: 66.

⁴ توفيق عبد الرحم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 29.

خامسا: التجديد والإبداع: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار والإختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الإختراع في العالم، وهذا ناتج على حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة التي تعود عليهم بالأرباح¹.

سادسا: تلبية طلبات المستهلكين: إن طبيعة نشاط هذه المؤسسات وتوزيعها الجغرافي يجعلها موجه أكثر لإنتاج السلع والخدمات التي تقدم بصفة مباشرة للمستهلك وهذا ما يجعل معدل ارتباطها بالمستهلك الكبير إلا في بعض الأحيان أين نجد أن منتجات هذه المؤسسات موجه إلى صناعة منتجات أخرى. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من خلال التعبير عن أذواقهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخياراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي.

سابعا: الإعتماد على الموارد الداخلية في التمويل: نظرا لقلّة حجم هذه المؤسسات، نجد أن الكثير من ملاكها يلجئون إلى تمويل مؤسساتهم من مصادر داخلية فردية أو عائلية، أما إذا رغب في استقطاب أو اقتراض الأموال من مصادر خارجية فإنه يقتصر على الأقارب والأصدقاء، وهذا يعني أن الإتجاه إلى الإقتراض من المصارف والبنوك يكون جد نادرا وصعبا، وذلك بسبب²:

- عدم قدرة أصحاب هذه المؤسسات على تقديم الملفات البنكية اللازمة؛

- عدم توفر الضمانات البنكية اللازمة للحصول على القروض.

ثامنا: إمكانيات محدودة للتوسع وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة: تعتبر هذه الميزة أو الخاصية من أهم النواتج الناجمة عن نقص وانخفاض الطاقة الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يلقى بأعباء كبيرة على الجهات المسولة عن دعم وتنمية هذه المؤسسات، كما أن هذه المسؤوليات تتعاظم باستمرار لاسيما مع ازدياد التقدم والتطور التكنولوجي. كما نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بانخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة والموارد البشرية المؤهلة وهذا لكون أن بعض الصناعات التي تنتمي إليها هذه المؤسسات لا تتطلب استثمارات كبيرة فهي تعتمد على التكنولوجيات المحلية ولا تحتاج إلى استيراد التكنولوجيا العالية مثل: صناعة النسيج وتفصيل الملابس...

تاسعا: إحداث التوازن بين المناطق: تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من التوازن والعدالة في التنمية الإقليمية من خلال قدرتها على استغلال الموارد المحلية والخصائص المميزة لكل منطقة على حدا ولقدرتها على الإنتشار في العديد من الأقاليم بسبب صغر الحجم وقلّة التخصص³ مما يساعد

² بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في حماية وتشجيع الإبداع والابتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 14/15 مارس 2010، ص: 01.

³ قويق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية: حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2001، ص: 20.

¹ محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات معهد العلوم

على تنمية هذه الأقاليم واستقرار السكان عليها.

المبحث الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب دعمها وتحدياتها المستقبلية.

المطلب الأول : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال ذلك سنحاول بقدر الإمكان التعرف على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وباقي الدول والذي أضحى من أهم واكبر القطاعات التي تشكل المنظومة الاقتصادية العالمية ، فمعظم الشركات الكبرى وأشهرها بدأها مؤسسوها برؤوس أموال محدودة ، والذي بدوره فرض على جميع دول العالم إلى تبنيها و دعمها باعتبارها رثة الإقتصاد العالمي ، وبالرغم من تجلي الأهمية الكبرى لها إلا أنها تعاني جملة من العراقيل والمشاكل بالإضافة إلى تحدياتها المستقبلية .

أ - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1 - الأهمية الاقتصادية :

1.1 توفير مناصب العمل:

أصبحت مشكلة البطالة من بين أكبر المشاكل في الدول النامية على الصعيد الإقتصادي والإقتصادي وأخذ حيزا كبيرا من أفكار واهتمامات الإقتصاديين والسياسيين وبرامجهم الهادفة إلى القضاء على هذا المشكل وإيجاد طرق لعلاجها، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديل يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرص أفضل للعمل حيث أنها تقام في التجمعات السكنية والقرى و المدن الصغيرة التي تكثر فيها نسبة البطالة¹.

إن استقطاب نسبة كبيرة من قوة العمل يعود إلى استخدام هذه المؤسسات لتقنيات كثيفة العمالة وكذا الجانب الإقتصادي المرتبط بها من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون الإلتزام بمؤهلات إدارية معينة، حيث نجد أن هذه المؤسسات ننسأهم بنسبة 33% إلى 88% من إجمالي فرص العمل المتاحة.

وأن هذه النسبة تختلف من مجتمع إلى آخر² و مما زاد من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال، توجه اقتصاديات معظم الدول النامية إن لم نقل كلها نحو اقتصاد السوق وفي ظل هذا التوجه لم تعد الدولة تلعب دورها في إيجاد مناصب العمل بطريقة مباشرة كما كان الحال في الماضي من خلال القطاع العام مما أدى حتما إلى تزايد نسبة البطالة.

الإقتصادية، جامعة قسنطينة، 1999، ص:133.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة ولتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية مصر، 1997، ص. 213.

¹ سمير علام، مرجع سابق، ص. 13.

كما أن المؤسسات الكبيرة وبعدها استقرت أحجامها ولم تعد بحاجة إلى إنشاء وظائف جديدة لهذا يبقى الأمل معقود على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة حجم العمالة والتوظيف لما تتميز به من سلوك أكثر ديناميكية في مجال توليد فرص العمل والأرقام التالية تدل على هذه الحقيقة¹.

- تشير الإحصائيات الواردة في الولايات المتحدة الأمريكية أن مساهمة المشروعات الجديدة في خلق الوظائف بلغ 90% من إجمالي الوظائف.

وقد بينت دراسة تمت على الإقتصاد الأمريكي خلال الفترة 1980-1987 إن المؤسسات الأمريكية الغني تستخدم أقل من مائة عامل يبلغ عددها 18 مليون مؤسسة وهو ما يمثل 99.53% من إجمالي المؤسسات الأمريكية وتوظف إجمالاً 18.134 مليون عامل، وأنه في خلال نفس الفترة تمكنت هذه المؤسسات من إنشاء ثلاثة أرباع عدد الوظائف الجديدة والغني يبلغ عددها 44.5 مليون وظيفة².

يؤكد أيضا تقرير الدراسات التي أجريت على وضع القوى العاملة في بلدان منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) أن المشروعات الجديدة تؤمن نحو 60% إلى 70% من إجمالي حجم التوظيف في هذه البلدان.

توضح دراسة (Small Business American Administration) على وضع العمالة الأوروبية خلال الفترة 1979-1983 أن المؤسسات الجديدة الأوروبية ننسأهم في إنشاء الوظائف بنسبة أكبر من المؤسسات الكبيرة واعتبرتها المجال الرئيسي في توظيف العمالة في الجديدة، فضلا على أنها تمتص أكثر من 40% من إجمالي العمالة في أوروبا كما هو موضح في الجدول رقم (03).

² عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة، مصر، 2001، ص 28، 29.

³ نفس المرجع السابق ص 29.

الجدول رقم (03): يوضح نسبة العمالة بين قطاعات النشاط الإقتصادي في أوروبا.

نوع المشروع	حجم الإستخدام من اجمالي العمالة (%)
- المشروعات الكبيرة.	29%
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	41%
- المشروعات الفردية الصغيرة جدا.	30%

المصدر: عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الناشئة، دار النهضة، مصر، 2001، ص 30.

وزادت هذه النسبة في النصف الثاني من التسعينات حيث قدر أن عدد العاملين في المشروعات الصغيرة خلال تلك الفترة ب- 66% من حجم العمالة¹، ونلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول رقم (04) أن مساهمة المؤسسات الصغيرة في حجم العمالة في قطاع الصناعة أكبر من قطاع البناء والخدمات.

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم العمالة الأجيحة للمشروعات وفقا للقطاعات في أوروبا.

نوع النشاط	المشروعات الصغيرة جدا	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	المشروعات الكبرى
الصناعة	14%	49%	37%
البناء	44%	48%	09%
الخدمات	35%	33%	32%

المصدر: عبد الباسط وفا، مرجع سابق، ص 31

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن المشروعات الفردية الصغيرة جدا هي النسبة الأكبر في قطاع الخدمات تقدر ب 35% في حين نجدها تقدر ب 33% في المشروعات الصغيرة وهذا ما يؤكد اهتمام أوروبا بالمشروعات الفردية الصغيرة جدا ومساهمة هذا القطاع في التنمية وكنا نجدها في قطاع البناء تقدر ب 44% و 48% على

¹ عبد الباسط وفا، مرجع سابق، ص 31.

التوالي بالنسبة للمؤسسات الفردية الصغيرة جدا والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بينما نجدها ضعيفة في قطاع الصناعة¹ حيث تقدر ب. 14% في المشروعات الفردية الصغيرة جدا. أما في بلدان أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي فان المؤسسات الصغيرة² توظف أكثر من 50% من اليد العاملة في قطاع الصناعة، أما في فرنسا ففي عام 1994 ساهمت المؤسسات الصغيرة الجديدة في توفير 575000 فرصة عمل، مما يدل أن معدل إنشاء العمالة فيها يتجه نحو التزايد.²

2.1 تكوين الإطارات المحلية:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية و المالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب، وقد يكون التدريب داخل المؤسسة، وهو التدريب الذي يعد للعاملين في مؤسسة ما، على أن يتم بداخلها وقد تقوم بتصميم برامج جبهة خارجية وقد يكون تدريب خارج المؤسسة، يحتاج التدريب على بعض الأعمال الخرج بالمتدرب عن الموقع الطبيعي للعمل أو موقع التدريب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل³. وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة في فترات زمنية قصيرة حتى تكبر وتنوع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة وهذا ما يظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة.

3.1 تقديم منتجات وخدمات جديدة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجديدة و الابتكارات الحديثة حيث تقوم بانتهاج السلع والخدمات المبتكرة ويمثل الإبداع جانبا من إدارة هذه المؤسسات والملاحظ أن كثيرا من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات، وهذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم ومواكبة الجديد⁴، إضافة إلى ذلك يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يسهل بشكل كبير في عملية التنمية⁵.

4.1 توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية وهذا يعطيها فرصة أكبر لاستخدام لموارد تنميتها وتلبية حاجيات السوق المحدودة والمتواجدة في هذه الأماكن وتوظيف اليد العاملة في هذه المناطق، وفي نفس الوقت هذه المؤسسات لاتشكل أي عبء إضافي على هذه المناطق من حيث الضغط والإزدحام على المرافق العامة والموجودة، ولا تشكل أي

² عبد الباسط وفا، مرجع سابق، ص 32.

¹ نفس المرجع ص 33.

² علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 200، ص 109

² محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص. 67.

³ عبد الرحمان يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص. 26.

مصدر لإزعاج السكان من حيث التلوث وغيره من مخلفات المصانع الكبيرة المتواجدة داخل محيط المدن. وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا دورا أساسيا في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تعزف المؤسسات الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق الموجودة نظرا لاعتمادها على الإنتاج الموسع، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلا من الإستيراد من الخارج¹. كما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والمنتجات وتلبية الحاجيات الجارية لسكان، خاصة بالنسبة للسلع الإستهلاكية.

5.1 توفير احتياجات المشروعات الكبيرة :

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مفيدة لكيانات الإقتصادية الأكبر منها حجما.

6.1 استخدام التكنولوجيات الملائمة :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية، فالتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات كثيفة العمالة وغير مكلفة للعملة الصعبة مقارنة مع التقنيات المتطورة كثيفة رأس المال حتى أن الخامات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محليا و لا تتطلب مهارات عمالية وبذلك تنخفض تكلفة إعداد وتدريب العمال².

إن استخدام التقنيات البسيطة أكثر نجاعة وأكثر مردودية بالنسبة للدول النامية من حيث التكلفة والتدريب والتحكم والصيانة وحتى الإنتاجية، وبالرغم من أن هذه التقنيات عرضة للتغيرات مع عملية التقدم إلا أن المهم بالنسبة للمسؤولين عن وضع السياسات الإقتصادية والمخططين هو الحصول على التكنولوجيات الملائمة لظروف بلدانهم وغير مكلفة وذات إنتاجية عالية حتى وإن لم تكن جديدة.

7.1 المحافظة على استمرارية المنافسة :

في عصر التطورات السريعة تصبح المنافسة أداة التغيير من خلال الابتكار والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها السعر، شروط الإئتمان والخدمة، تحسين الجودة في الإنتاج والصراع بين الصناعات في التبدل و التغيير والتجديد³.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق دلالات أعلى من المنافسة في الأسواق وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها العدد الكبير لهذه المؤسسات، وصغر الحجم والتقارب بينها والتشابه في الظروف الداخلية للمؤسسات وكمية الإنتاج الصغيرة و الحصة السوقية المحدودة وضعف الموارد المالية... إلخ.

إن هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى عدم تمكن أي مؤسسة من فرض سيطرتها على السوق إلا في الحالات الإستثنائية وغير الدائمة مما يمنع أي شكل من أشكال الإحتكار⁴.

¹ محمد محروس إسماعيل، مرجع سابق، ص. 214.

² عبد الرحمان يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي السعودي، 1995، ص. 25.

³ كليفورد مومباك، مرجع سابق، ص. 13.

⁴ عبد الرحمان يسري، مرجع سابق، ص. 25.

8.1 تعبئة الموارد المالية :

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تعبئة المواد المالية الخاصة و الكفاءات المحلية¹، وزيادة الإيداع و توجيهه نحو المجالات الإستشارية بدلا من تجميده وإخراجه من الدورة الاقتصادية في شكل اكتناز، ومثال ذلك قيام المشاريع الاقتصادية الصغيرة بين أفراد العائلة أو الأصدقاء معتمدين في تمويلها على مدخراتهم الخاصة.

2- الأهمية الإجتماعية:

إلى جانب الأهمية و الأدوار الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك أدوارا على الصعيد الإجتماعي يكمن أهمها في النقاط التالية:

1.2 تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطى درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك، وهذا ما نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة².

2.2 التخفيف من المشكلات الإجتماعية: ويتم ذلك من خلال ما توفر هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو للغير، وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا، وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التأزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس³، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة و التهميش والفراغ و ما يترتب عليهم من أفات اجتماعية خطيرة عن طرق منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الإستقرار النفسي والمادي.

3.2 إشباع رغبات واحتياجات الأفراد: إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذواتهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة.

4.2 تقوية العلاقات والأواصر الإجتماعية: إن الإتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ كمال دمدوم، دراسة إقتصادية للصناعة المحلية وأثرها التنموي على ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، 1995، ص. 72.

² محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص. 64.

³ سمير علام، مرجع سابق، ص. 12.

وعملائها وزبائنها يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل مما يسهل التعامل ويزيد الترابط الإجتماعي بينهم.

5.2 زيادة إحساس الأفراد بالحرية والإستقلالية: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والإستقلالية وذلك عن طرق الشعور بالإنفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط و الإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق ذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها¹.

6.2 خدمة المجتمع:تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمة جلية للمجتمع من حيث ما تقدمه من سلع وخدمات متناسبة مع قدراته و إمكانياته وزيادة قدراته الإستهلاكية وتحسين مستوى معيشتة وتحسين مستوى الرفاهية وتعزيز العلاقات الإجتماعية، أيضا تساهم هذه الأخير في خدمة الحي وتحسين المنطقة وتجميلها إضافة إلى العائد الإقتصادي المحقق وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي².

ب- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تنمية وتطوير الإقتصاد الوطني وذلك لما تتمتع به من مزايا وخصائص اقتصادية واجتماعية، حيث ترمي هذه المؤسسات إلى:

- 1-ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمة لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.
- 2-إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم³العمالة فيما نتيجة إعادة الهيكلة والخصوصية وهو مايدعم بعض الأنشطة المفقودة.
- 3-استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين ومن خلال الإستحداث لفرص العمل يمكن أن تحقق الإستجابة السريعة للمطالب الإجتماعية في مجال الشغل.
- 4- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة التي تخلصت منها المؤسسات الكبيرة من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي، فقد أعطت عملية إعادة هيكلة 12 شركة وطنية في الصناعات الخفيفة 47 مؤسسة وطنية وأعطت إعادة هيكلة شركتين في الطاقة والصناعات البتروكيميائية 16 مؤسسة وطنية.
- 5- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة فعالة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الإندماج والتكامل بين المناطق.

¹ سمير غلام، مرجع سابق، ص. 13.

² سمير غلام، مرجع سابق، ص. 13.

³ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الدورة. التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 25/28/2003، ص. 08.

6- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها.

7- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستخدمهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الإقطاعات والضرائب المختلفة.

8- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

المطلب الثاني: أساليب دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: أساليب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتجلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

1-الدعم الحكومي: إن المشاكل والمعوقات والعجز الذي يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعل من الدعم الحكومي واجب وحق ومن أهم الأساليب وأنجعها للمساهمة في معالجة الإختلالات والإرتقاء بمستوى عمل هذه المؤسسات وخاصة في الدول النامية تلك التي تعاني من شدة المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات.

إن دعم الدولة لهذا القطاع يجب أن يكون من خلال سياسات وبرامج خاصة بهذا القطاع وأن تكون واضحة وموجه في إطار دعمه، بدءاً بالتخلي عن جميع القيود الإدارية والمالية والهيكلية... الخ التي تعترض سبيله والتي تحد من مردودية مؤسساته وتحد من فرص تدعيمها وتعقد من إجراءات تأسيسها وتمويلها وتشجيعها للإنتاج والتصدير، هذا بالإضافة إلى توفير المساعدات المالية والتي تتمثل في الإعانات والقروض التمويلية وإنشاء الهيئات المسؤولة عن ضمان مخاطر الائتمان المصرفي لهذه المؤسسات وهذا للتغلب على مشكل الضمانات الذي تشترطه البنوك مقابل منح القروض، كما يجب على الدعم الحكومي أن يمس البني التحتية والتي يشترط أن تكون صلبة ومنظمة من طرق ومواصلات... لتسهيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإرتقاء بمستويات التنمية، هذا علاوة على تقديم الإستشارات الإقتصادية والفنية¹، والتي تشمل تزويد الأفراد بخدمة التعريف بالأعمال والمهارات الضرورية لإدارة مؤسساتهم وتعريف الراغبين بتأسيس هذه المؤسسات بالفرص الكامنة في مجتمعاتهم المحلية وكذا الإعتبرات الخاصة باقتصاديات المؤسسة مثل اختيار نوع الصناعة والموقع ورأس المال اللازم للأسواق وكل مايتعلق بكيفية التعامل مع المواد الأولية واليد العاملة... الخ، وكذا المسائل المتعلقة بالإختيار والإستغلال الأمثل للألات والمعدات وتركيب وبناء المصانع والفن الإنتاجي، والإستشارات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتمويل والتسويق... الخ والعمل كهمزة وصل بين الكيانات المختلفة لتحقيق المنفعة العامة.

2- تسهيل التمويل: تعتبر عملية الحصول على مصدر للتمويل من أعقد العمليات التي تبطل من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن تسهيل عملية الحصول على التمويل المناسب لهذه المؤسسات ليست مسؤولية المؤسسات الحكومية فقط، وإنما هو عبارة عن أسلوب مشترك بين الجهات الحكومية والغير

¹ على السلي، المفاهيم المصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1999، ص: 16.

حكومية كالجمعيات التعاونية وجمعيات التضامن وغيرها من الصيغ التعاونية التي تدعم تمويل هذه المؤسسات، لذلك أصبح من الضروري عند إعداد وتنفيذ برامج القروض مراعاة نوع المؤسسة وتخفف إجراءات منح القروض وأن يكون تسديد القروض على أساس جداول سداد واقعية، وفترات سماح معقولة وأسعار فائدة قريبة من الأسعار السائدة في الأسواق المالية هذا على غرار إنشاء مؤسسات إقراض خاصة أو متخصصة في منح الإعتمادات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويجب تحسين أداء المحافظ المالية عوضاً عن فرض عقوبات مالية وتطبيق إجراءات الرهن والمقاضاة أو إشهار الإفلاس في حالات التخلف عن التسديد لأسباب موضوعية¹.

3- الإدارة الرشيدة: يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاعتراف بدور وقيمة العنصر البشري من خلال التعاون بين العاملين والمرؤوسين، إذ أن الإدارة الرشيدة القائمة على التفاهم والتعاون مع القوة العاملة والكفاءة الماهرة المتميزة هي ضرورة حيوية لتطوير القدرات الإنتاجية لهذه المؤسسات والحفاظ عليها مما يمكنها من حماية استقلاليتها، وترتكز الإدارة الرشيدة أيضاً على إشراك المواطنين والمجتمع المدني في صناعة السياسات وبعتماد آليات التشاور قبل اتخاذ القرار، باعتبار ذلك وسيلة فعالة لضمان مستوى أفضل للخدمات العامة والتنفيذ الناجح للسياسات، ونسجل في هذا السياق أهمية جمعيات الأعمال المستقلة²، ومن أجل توفر الإدارة الرشيدة القوامة التي تقود نحو القيام بسياسات تنموية ناجحة لهذه المؤسسات ينبغي توفر العناصر التالية لتلك الإدارة³:

- وجود القيادة الإدارية الفعالة لقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- توفر الشفافية الكاملة في العمل؛
- توفر عنصر التخطيط؛
- توفر الاختيارات التنظيمية الملائمة.

4- التكوين والبحث والتطوير: يعتبر الإهتمام بموضوع التكوين والتطوير من أهم السبل التي تسمح للمؤسسات بامتلاك المكانة السوقية وذلك من خلال تحسين القدرات الإنتاجية والكفاءات التشغيلية والميزات التنافسية وكنا بلوغ الأداء المتميز بواسطة العمالة المدربة والمؤهلة التي يجب أن تعتبر القيمة المضافة الأساسية والتي يمكن أن تخلق المكانة للمؤسسة وتقلل من خطر المنافسة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تدعم الاتصالات والعلاقات بينها وبين الجامعات والمراكز البحثية والأكاديميات المتخصصة في مجالات البحث والتطوير، ودعم مبدأ تبادل المشورة والنصح والمنفعة بين المؤسسات العاملة في محيطها

¹ عبد الرحمان بن عتر، عبد الله بالوناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 26/28 ماي 2003، ص: 08.

² إعلان مراكش حول الإدارة الرشيدة والاستثمار، المؤتمر الوزاري لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، المعتمد خلال المؤتمر الوزاري، مراكش، المملكة المغربية، 23 نوفمبر 2009 ص: 04، المحمل من الموقع <http://www.oecd.org/dataoecd/22/18/44143614.pdf> تاريخ التحميل 21/05/2018.

³ أبو بكر مصطفى بعيره، أنس أبو بكر بعيره، لا تنمية مستدامة دون إدارة قوامة، بحث مقدم خلال مؤتمر التنمية المستدامة، ليبيا، دون ذكر السنة، المحمل من الموقع: <http://unpan1.un.org/intradocgroupspubdocunpanunpanQ38762.pdf> تاريخ التحميل: 21/05/2018.

لمواجهة الإختلالات وإيجاد الحلول المنطقية لها.

- 5- إتقان الإنتاج وحسن تسويقه: يمثل الإنتاج والتسويق الوظائف الأكثر أهمية في المؤسسة، ويعتبران من أهم الإنشغالات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولتدعيمهما يجب العمل على الاستعادة من التقدم التقني الحديث في تحسين فنون الإنتاج وتطوير تصميم المنتجات والإلتزام بالمواصفات العالمية والرقابة على الجودة وتطبيق معاييرها، وتوسيع الأسواق الداخلية لتصدير المنتجات والتعريف لها والإعلان عليها بالطرق الحديثة من خلال إظهار المنتجات بطريقة مرضية وواضحة لتسهيل الإتصال مع المشتركين المحليين والدوليين وإقامة علاقات متجددة مع العملاء والشركات الكبيرة وذلك بغية الوصول إلى الأسواق الخارجية.
- 6- الاستعادة من التكنولوجيا الحديثة: إن التكنولوجيا لا يمكن الإستغناء عنها لكونها أصبحت الوسيلة الجد مهمة لتحسين القدرات التنافسية وتحقيق الأرباح الغايات المراد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كما يمكن للمؤسسات استغلال هذه التكنولوجيات الحديثة في تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي غزو الأسواق والاستحواذ على الحصة السوقية.

ثانيا: سياسات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتجلى سياسات تنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في¹:

- 1-وضع إطار قانوني وتشريعي محدد للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة: إن أهمية وضع إطار قانون يحكم معاملات المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة لا يقل أهمية عن المجالات الأخرى حيث أنه يجب سد الفجوات التي تتخلل الجانب القانوني وخاصة الذي يعمل فيه القطاع الخاص وذلك من خلال توفير وتوحيد الأطر التشريعية التي تحكم حقوقها وواجبات مثل توفير المراسيم قوانين مسهلة وغير معقدة خاصة بحقوق الملكية، وتطبيق أساليب ضمانات حديثة، القوانين التجارية والتعاقدية، قوانين الإفلاس والعجز عن السداد، قوانين التأسيس والعمل وقوانين الضرائب والتأمينات...الخ وأيضا إزالة كل القوانين الغير ضرورية والتي تعيق نمو القطاع الخاص والتي تعتبر نقطة سلبية أمام المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة².

- 2-توفير المعلومات والبيانات عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة: حيث أن وجود المعلومات المتعلقة بحجم وأنشطة هذه المؤسسات واحتياجاتها، نقاط القوة والضعف فيها والقرص والتهديدات في بيئة أعمالها ومعلومات عن بيئة عملها³ تستدعي ضرورة عقد الملتقيات الدولية بحيث تشارك فيها كل الأطراف ذات

¹ محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، 2002، ص: 50.

² مقالة بعنوان: تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة)، دون ذكر بلد النشر، 7 أفريل 2008، المحمل من الموقع

[www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08\(1\).pdf](http://www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08(1).pdf) بتاريخ التحميل: 2018/05/21.

³ صلاح بن هلال المعولي، ورقة عمل حول: سياسات واستراتيجيات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، وزارة التجارة والصناعة والمديرية العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،عمان، 29 أوت 2008، ص: 04. المحملة من الموقع

css.escwa.org.lbsdpdpresentations3-4Nov072-5-Oman.pdf بتاريخ 2018/05/21.

¹ صلاح بن هلال المعولي نفس المرجع السابق، ص: 04.

الصلة بهذه المؤسسات لتشخيص الصورة الكاملة وتكون هذه الملتقيات بصفة دورية لمتابعة سير عمل هذه المؤسسات¹.

3-تبني خطة إستراتيجية: بحيث يجب أن تهدف هذه الخطة الإستراتيجية إلى العمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات العملاقة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة والمصغرة في مجالات الصناعات الغنائية والصناعات المبنية على قاعدة التكنولوجيا، وتشجيع إقامة هذه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة من خلال تبني قاعدة صناعية عامة يحقق من خلالها أكبر استغلال للمواد المتاحة ووضع إطار تنظيمي يتبني تشجيع وتحفيز أصحاب الشارح المتوسطة والصغيرة والمصغرة الناجحة في السوق.

4- في مجال التسويق وتنمية الصادرات: وينبغي الإعتماد على المشاركة في المعارض المحلية والخارجية، وبالإضافة إلى القيام بالدراسات التسويقية الإستثمارية والعمل على وضع خطط العمل وتنفيذها للتعريف بالمنتجات المحلية في البلدان الأجنبية، كما يجب إنشاء وإدارة مكاتب الترويج والبيع بالخارج تحت رعاية السفارات وإنشاء شركات أو وكالات متخصصة للتسويق لمساندة المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة كقنوات توزيع وتصدير منتجات هذه المؤسسات والعمل على تشجيع وتنشيط التعاقد من الباطن بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة وتشجيع إقامة هذه المؤسسات في التجمعات العمرانية الجديدة.

المطلب الثالث: : مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدياتها المستقبلية.

1- مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتميز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة بوجود الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعرقل نموها وعملها، ومن هذه المعوقات نجد²:

أولاً: المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمارة الصناعي: من بين المشاكل والمعوقات التي تواجهها

المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في إنجاز وتنمية المشاريع الإستثمارية هي مسألة العمارة الصناعي فنجد أن أصحاب المؤسسات والمشروعات يعانون من مشاكل كبيرة في هذا المجال بسبب صعوبة إيجاد المكان المناسب والدائم لإقامة المشروع لارتفاع أسعار الأراضي والمباني إضافة إلى صعوبة تجهيز المكان للنشاط وصعوبة الحصول على التراخيص³ ، وأحياناً الرفض غير المبرر للطلبات هذا علاوة على اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل،

² بيان هاني حرب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 02.

³ صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، ورشة العمل بعنوان: تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 22/18 جانفي 2004، ص:

وضعف التخطيط العمراني وتخصيص المناطق اللازمة لإقامة وتشغيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة فنجد مثلا أن قطعة أرض التي تحصل عليها صاحب المشروع تكون بعيدة عن مناطق توافر تسهيلات البنى التحتية مما يحملها نفقات ومصاريف إضافية وتفتقر إلى مصادر البنى التحتية كالمجاري المائية والمياه النظيفة وبعض الطرقات والطاقت اللازمة لممارسة النشاط وقد يعمل أصحابها على توفير ذلك بطرق خاصة وأحيانا غير رسمية مما يرفع من تكلفتها.

ثانيا: **المشاكل والمعوقات المتعلقة بالتسويق:** هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في المجال التسويقي والتي تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة وعدم إعفاء المؤسسات من بعض ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدرة المنتجات المعروضة على المنافسة مما يفع بظهور السلع والمنتجات البديلة والأجنبية باستمرار وبتكلفة أقل وبسبب غياب الحماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة خاصة وأنها أجود من المحلي، هذا بالإضافة إلى التقلبات في الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة واستغلال التجار والوسطاء للمؤسسة وحصولهم على هوامش توزيع مالية ومحدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة، وضعف القدرة على الدخول إلى أسواق التصدير بسبب عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المنشأة عن أسواقها¹.

ثالثا: **المشاكل والمعوقات المتعلقة بالجانب المالي:** إن المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات المتوسطة

والصغيرة والمصغرة والتي تتعلق بالجانب المالي تشمل ثلاث نقاط أساسية وهي:

1- **صعوبة التمويل:** يعد التمويل من العقبات الأساسية التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة وخاصة في البلدان النامية، إذ وجد أن هذه المؤسسات من وجهة النظر المصرفية لا ترقى لأن تكون مشروعا يقبل التمويل البنكي، حيث أن عدم وجود الضمانات الكافية يعتبر من السلبيات التي أثرت في إيجاد التمويل المصرفي اللازم لهذه المؤسسات، وفي المقابل فإن المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة لا تستطيع اللجوء إلى البورصات والأسواق المالية كما هو الحال في الدول المتقدمة بسبب ضعف النظام والسياسة المالية المتبعة في الدول المتخلفة، وبالتالي فإن ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة وفي الوقت المحدد يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة والمشروع وهنا يجد صاحب المؤسسة نفسه في وضعية حرجة، فإما أن يعتمد على نفسه في التمويل أو يلجأ إلى القروض والمصادر الخارجية الأخرى بشروط قد لا يستطيع تحملها وذلك لانعدام الثقة في القائمين على المشروعات (المؤسسات) المتوسطة والصغيرة والمصغرة بسبب

¹ علي محمد قابوسة، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، ورقة عمل بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات لدمج الشباب الليبي في التنمية وسوق العمل، ضمن مؤتمر لهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية الصادرات، ليبيا، 13 أكتوبر 2009، ص: 16.

ضعف القدرة على توفير البيانات المالية والتشغيلية¹ مما يعيق القدرة على تقدير الجدارة الائتمانية لهذه المؤسسات من قبل البنك أي الصعوبة في إعداد دراسات الجدوى، بالإضافة إلى ضعف الضمانات المتوافرة اللازمة لتقديمها إلى البنوك للحصول على التمويل، وكذا ارتفاع معدلات المخاطرة عند التعامل مع هذه المؤسسات لكون أغلبها يعمل في القطاع الغير رسمي وليس لها سجلات ضريبية².

كما يمكن القول أن الإرتفاع النسبي في معدلات الفائدة وارتفاع تكلفة التمويل على القروض الموجهة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة يزيد من صعوبة حصولها على التمويل اللازم وأيضا تشدد المؤسسات المالية في عدم توفير فترات سماح لهذه المؤسسات وفي أساليب السداد ومجالات استخدام القرض والتدخل في الإدارة وضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض وكذا محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض تعقد من عملية إتمام التمويل أو القرض المطلوب.

2- الرسوم الجمركية: إن تعدد الرسوم والمعدلات الجمركية أصبح عائق في وجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة، لكون هذا التعدد مرتبط بطبيعة السلعة حيث أنه يخدم أكثر المؤسسات الكبيرة حيث نجد أن حجم المؤسسة يعكس طبيعة السلعة لأن ما يعتبر نصف مصنع (وسيطي) في المؤسسات الكبيرة يعتبر سلع رأسمالية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة فمثلا استيراد قطع الغيار موجه في المؤسسات الكبيرة ليدخل كمنتوج وسيطي في إنتاج معدات معينة ليس بالطبيعة أن يكون موجه لنفس الغرض في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة حيث أنه يمكن أن يعتبر منتوج موجه في هذه المؤسسات لصيانة الآلات العاملة فيها، وبالتالي تتحمل عبء جمركي أكبر وهذا كلما زادت قيمة السلعة، بالإضافة إلى صعوبة وتعقيد الإجراءات التي تتعامل من خلالها الجمارك.

3- الضرائب والتأمينات: أحيانا تتعامل أجهزة التأمينات ومصالح الضرائب مع أصحاب هذا النوع من المؤسسات بنفس الكيفية التي تتعامل مع أصحاب المشروعات الكبيرة والحكومية، بل أنه في الكثير من الحالات لا تتوافر المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة حتى على الإعفاءات والمميزات التي تتوفر مؤسسات الكبيرة ويترتب على ذلك تزايد الأعباء الضريبية حيث أن هذه الأعباء الضريبية التي تتحملها لا تساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، وبالتالي يجب على السياسة الضريبية اتجاه هذه المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية تشجيعها على الإستثمار ومن خلال عدم معاملتها بنفس الطريقة الضريبية التي تم توظيفها للتعامل مع المؤسسات الأخرى

¹ Ludovic Vigneron, *Condition de financement de la PME et relation bancaire*, mémoire doctorat, école supérieure des affaire, droit et santé, science de gestion, université lille2, France, 2008, P36

² سيد الكاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص: 19، المحمل من الموقع: http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/SME-PDF-Chapters/2-

مثل المؤسسات الكبيرة والعمومية بل يجب أن تخصصها بنوع ضريبي خاص يأخذ بعين الاعتبار المنطقة ونوع وطبيعة النشاط والمنتج، وكذا تشجيعها على المساهمة في رفع معدلات التشغيل وذلك بإلغاء الأعباء العمالية تماما¹، كما نجد أن غياب الدفاتر والسجلات في هذه المؤسسات يجعلها عرضة للتقديرات الجزافية وهذا ما يعرض صاحب المؤسسة إلى الإفلاس بسبب عدم قدرته على تحمل المبلغ الضريبي المفروض عليه، ونجد أن غياب الوعي لدى أصحاب المشاريع يجعلهم عرضة للغرامات والجزاءات التي تفرضها مصالح التأمينات بسبب التماطل في التأمين على العمال أو بسبب التأخر في تسديد ما عليهم من مستحقات.

رابعا: المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمالة المدربة: تفتقر المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة إلى الإطارات الفنية وصعوبة في اجتناب أصحاب الخبرات والمهارات وذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة حيث الأجور العالية والمزايا المثلى والفرص الكبيرة للترقي وأيضا ضعف التوجه نحو تحديث وتجديد الخبرات والمهارات داخل المؤسسة وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية مجالات التدريب².

خامسا: المشاكل والمعوقات المتعلقة بالإدارة والتنظيم: تعتبر الإدارة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة إدارة عقيمة، وذلك بسبب تمركزها في يد الفرد أو العائلة وهي تقوم على مزيج من التقاليد والإجتهادات الشخصية وتتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الإستعادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة التي تؤول للمالك أو المسير الحرية المطلقة في اتخاذ أي نوع من القرارات وهذا ما يؤدي إلى عدم اتساق القرارات بسبب نقص الكفاءة والمهارة الإدارية للمدير المالك غير المحترف وتدخله في كافة شئون المؤسسة وعليه يتضح أن نمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة، هذا من منظور المحيط الداخلي في المؤسسة³، أما على مستوى البيئة الخارجية فنجد أن هناك تعقيد كبير عند إنشاء وتأسيس هذه المؤسسات بسبب تعدد الإجراءات والوثائق المطلوبة وظاهر الفساد التي تتمثل في البيروقراطية والرشوة والمحسوبية... الخ، وأيضا صعوبة حصولها على الشكل الرسمي بسبب تعدد الأشكال التي يمكن أن تظهر عليها هذه المؤسسات كما نلمس غياب التنسيق بين الجهات المسؤولة عن هذا القطاع⁴.

سادسا: المشاكل والمعوقات المتعلقة بالمعلومات: تعاني المؤسسات الصغيرة والمصغرة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الإستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عدم

¹ شبياكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص: 04.

² عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 67.

³ زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 20.

⁴ محمد هيكل، مرجع سابق، ص: 221.

إدراكها لفرص الإستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنوع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الإقتصادية يجعل من الصعوبة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدراتها التنافسية في السوق أو علاقاتها التكاملية مع المؤسسات الكبيرة.

2- التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة.

إن التحولات الجارية حاليا في العالم تضع المؤسسات المتوسطة والصغيرة و المصغرة وخاصة في البلدان النامية أمام مجموعة من التحديات، والتي تتمثل في :

أولاً: عالمية التجارة:

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الإتفاقيات العامة للتجارة والتعريفات الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية سنة 1995، والتي تسعى إلى خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الإقتصادية في التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل، والإتجار في السلع والخدمات مما يؤدي إلى الإستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها ودعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك وبالتالي ضمان توسع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي، وزيادة نطاق التجارة العالمية مما يحدث تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي، وتوفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية ومحاولة إشراك الدول النامية والأقل نمواً في التجارة الدولية بصورة أفضل، وهذا ما يضر المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة من خلال توسيع دائرة المنافسة... الخ.

ومن تأثيرات منظمة التجارة العالمية على الدول النامية بما فيها الدول العربية من جراء انضمامها إلى عضوية نجد أن هناك تزايد في حدة المنافسة الدولية نتيجة الإلتزام بقواعد فتح الأسواق ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سعريه أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة و كفاءة استخدامها وبالتالي ستشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة، واحتمال مزاحمة الشركات الدولية للإستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق اتفاق إجراءات الإستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والإستحواذ، وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الإستثمارات في الدول النامية..

ثانياً: عالمية الإتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الإتصالات والمواصلات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات الجغرافية والحضارية، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده و في نفس اللحظة يطرح في جمع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الأنترنت، وهذا ما يلزم على المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تملك تكنولوجيات الإعلام والإتصال وتطوير التطبيقات لتحسين أدائها... الخ.

ثالثا: ثورة المعلومات والتكنولوجيا:

تميز النظام الإقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، و التكنولوجيا كثيفة المعرفة، و عليه فقد أصبحت ثورة المعلومات والتكنولوجيا تمثل الأساس المادي للنظام الإقتصادي الجديد حيث أنها أصبحت تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات والتكنولوجيا بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الإندماجات بين الشركات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في محاولة منها لمواجهة التحديات التي يعكسها التغيير السريع في تكنولوجيا الحاسب الآلي وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن.

رابعا: عالمية الجودة:

ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، و ذلك من أجل توجيه التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها، و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل مثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع و الخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

خامسا: التنمية المستدامة:

لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، و وضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، و كذا الحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة تدوير واستخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج من أجل تفادي تراكم النفايات والبقايا التي ثبت علميا أنها تؤثر على البيئة.

سادسا: التكتلات الإقتصادية و الإتجاه نحو الإندماج و الإستحواذ :

تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية و تكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة وبدء قيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الإقتصادية الجديدة، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الإندماج أو الإستحواذ و التحالف، و قد يعكس هذا الإتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للشركات عن طريق تجميع الموارد وزيادة

الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب¹.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من بلدان العالم، اتضح لنا جليا الغموض الذي ما زال يكتنف تعريفها . فإعطاء تعريف لهذه مؤسسات يعتبر عنصرا هاما، لوضع برامج وسياسات الدعم لها، والتي يجب أن تعد وفقا لظروف كل دولة تبعا للأهداف التي تصبوا لتحقيقها و حسب إمكانياتها، ورغم اختلاف هذه التعاريف حسب ظروف كل بلد، إلا انه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية، وقد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها، وانخفاض رأس مالها... الخ.

كما يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الإقتصادي والإجتماعي، بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي وتوفير مناصب الشغل، إلا أنه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها، كالصعوبات المالية و الصعوبات الإدارية والقانونية،... الخ.

وهذا مايجرنا في الفصل القادم إلى تسليط الضوء على الرقابة والمتابعة من خلال إبراز الدور والعلاقة التي تربطها بالمؤسسات.

¹ مقالة بعنوان: إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 46، 2009، المحملة من الموقع: <http://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2009/03/pdf/fd0309a.pdf> تاريخ التحميل: 2018/05/22.

مقدمة الفصل :

تعتبر كلا الرقابة والمتابعة من العناصر الأساسية في العملية الإدارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتنبع أهميتها في الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى. فلا بد أن هناك عملية مستمرة من الرقابة و المتابعة و التقييم الأمثل، وقد أجمع الباحثون على ضرورة أن يكون الأفراد و بمختلف مستوياتهم الوظيفية على علم و دراية بأساسيات الرقابة و المتابعة سواء من طرف العمال أو حاملي المشاريع وذلك للتأكد من تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها و غاياتها و قياس إنعكاساتها على الفئات المستفيدة منها. وقد أصبحت العديد من المؤسسات تشعر بضرورة و أهمية الرقابة و المتابعة لبرامجها و مشاريعها و لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها بالإضافة إلى تطوير أدائها و الإرتقاء بمستوى و نوعية الخدمات المقدمة.

المبحث الأول: ماهية الرقابة والمتابعة

المطلب الأول: تعريف الرقابة والمتابعة.

الفرع الأول

مفهوم الرقابة :

لقد تعددت المفاهيم والآراء التي تناولت موضوع الرقابة حيث يضع البعض تعريفا لها باعتبارها أسلوبا علميا أو خطة تنظيمية، محاولين تعريفها من زاوية وسائلها، والبعض الآخر يعتبرها وظيفة إدارية بحتة، لأن التقدم التكنولوجي والعلمي الذي صاحب هذا العصر والذي أدى إلى زيادة الوحدات الاقتصادية وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها فضلا عن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع وزيادة حجم الأعمال الإدارية هذا بالإضافة إلى تأخر نتائج المراجعة الخارجية، كل هذه الأمور جعلت من الرقابة أمرا حتميا تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على المواد المتاحة¹.

التعريف بالرقابة :

قبل التعرض إلى مختلف التعاريف التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نتطرق إلى المعنى اللغوي لهذا المصطلح، كما نتعرض إلى تعريفه اصطلاحيا.

الرقابة:

الرقابة هي انضباط عام في التسيير تهدف الإلزام والإلتزام بالإجراءات القانونية والقواعد وأي عملية تؤدي إلى تحقيق مبادئ الثقة كما أنها عملية تهدف إلى إيجاد أو اكتشاف بطريقة عملية وسريعة الأخطاء والغش و تهدف إلى التأكد من أن كل التسجيلات التي تمت وفقا للقانون وللقواعد الخاصة بالمؤسسة، ولهذه الكلمة تعريفا لغويا وآخر اصطلاحيا، هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولا - التعريف اللغوي للرقابة :

أصل كلمة رقابة "رqb يرqb رقبوا ورقابة، حرس، انتظر حاذر، رصد رقابة الله في أمره، خافه"² وجاء معناه اللغوي في معجم آخر على أنها: راقب، مراقبة، أي حرسه لاحظته³. والرقابة تعني قوة أو سلطة التوجيه و التفيتش ومرجعه العمل وتعني "السهر أو الحراسة وكذلك التردد والملاحظة"⁴.

وتعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس (EMEL, LITTRE) "ضد العمل" إن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزأين الأول contre وتعني فيه المواجهة والجزء الثاني ROle أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بمرور الزمن وصبحت تعني الإكراه والمتابعة.

¹ عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حكومة المؤسسات، دراسة حالة الجزائر، مذكر لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 55.

² إبراهيم فلاتي، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص 205.

³ أحمد زكي، يوسف محمود، المعجم العربي، الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، بدون سنة.

⁴ إبراهيم أس، المعجم الوسط، مجمع اللغة العربية، ج 1، الطبعة 2، دار المعارف الفاهر، سنة 1972.

أما قاموس (FARAPSTANDARD) الإنجليزي فقد جعل منها للسلطة والسيادة والإكراه والإشراف.

ثانيا: التعريف الإصطلاحي

تنوعت وتعددت المفاهيم الإصطلاحية للرقابة وارتأينا إلى ذكر أهمها:

تعريف هندي فايل: " الرقابة هي التحقق ما إذا كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الطارئة والمبادئ المتحدة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل الأشياء ، الناس و الأفعال ¹ ."

1. من خلال هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعية و أهمل جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها كما أنه لم يكبر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

2. الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات ² . إن هذا التعريف ركز على وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف للمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة، ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

3. الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، من خلال هذا التعريف نستنتج أن صاحب هذا التعريف حاول أن يثبت لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم، هو أن الرقابة تساهم في عملية المتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

4. الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من الكفاءة واستغلال الموارد المنظمة وتحقيق أهدافها.

من خلال التعريف نتوصل إلى أن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقق من الموارد داخل المؤسسة تشغل وفق الأهداف المخطط لها.

5. الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورية لا غنى عنها لاستكمال إنجاز الأعمال.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة

¹ عبد الكريم أبو معطف، الإدارة، التنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2001، ص 246.

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، سنة 1996، ص 147.

تحاول أن تتحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي صورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال، وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقاسم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية.

6. الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها¹.

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في عملية وظيفية تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعية منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد أضاف هذا التعريف أمداً آخر، وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقويم وليست هي التي تقوم به

7. الرقابة هي التحقق من أن يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعية و يقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها و من خلال هذا نتناول الرقابة من حيث أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على الإدارة².

الفرع الثاني

مفهوم المتابعة :

من المؤكد أن المتابعة عملية على قدر عالٍ من الأهمية وليس هناك مجال للشك أن لمتابعة المشاريع أو المؤسسات ارتباطاً وطيداً بنجاح أي مؤسسة. ولطالما ارتبطت عملية الرقابة بعملية المتابعة لما توفره عملية المتابعة من بيانات و معلومات فهي امتداد لعملية الرقابة.

يقول برنارد سو "الشخص الوحيد الذي أعرف عنه أنه يتصرف بعقل هو الخياط، فهو يأخذ مقاساتي من جديد في كل مرة ، أما الباقون فإنهم يستخدمون مقاييسهم القديمة ويتوقعون مني أن أناسها"

التعريف بالمتابعة

هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه. تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة وتنفذ بشكل دوري عبر جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه. تقع مهمة المتابعة على عاتق فريق المشروع وإدارته، إذ تدخل ضمن مهامهم اليومية للتأكد من حسن سير المشروع ومن جودة التنفيذ. تتضمن عملية المتابعة التأكد من أن الخطط الموضوعية يتم تنفيذها ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة لضمان تحقيق النتائج المرجوة والوصول للأهداف الموضوعية عند تصميم وتخطيط المشروع. كذلك تتضمن التأكد من كفاءة وفعالية

¹ عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 87.

² عبد السلام، المرجع السابق، ص 87.

التنفيذ ومن حسن استخدام موارد المشروع بشكل يضمن الالتزام بميزانية المشروع وبرنامج الزماني. تساعد نتائج عملية المتابعة فريق المشروع على ملاحظة الثغرات في خطة المشروع وعملية التنفيذ بشكل مبكر بحيث يتم تداركها أو تلافيها للتأكد من أن المشروع لا ينحرف عن الخطة الموضوعية سواء من حيث جودة التنفيذ أو من حيث الالتزام بالميزانية والجدول الزمني. معظم المنظمات تقوم ببعض أنشطة المتابعة بشكل دوري كاجتماعات والتقارير الدورية والزيارات الميدانية. ورغم أهمية هذه الأنشطة إلا أنها يجب أن تترافق بخطة واضحة حول ماهية الأنشطة التي تتم متابعتها والهدف من هذه المتابعة. ومن المهم جدا وجود آلية للاستفادة من نتائج عملية المتابعة في عملية إدارة المشروع¹.

ويعرف أيضا على أنها "عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة. وهي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء"².

المطلب الثاني: أنواع وأدوات الرقابة والمتابعة.

1-أنواع الرقابة :

باعتبار أن الرقابة مجموعة من الإجراءات تتخذ من أجل تجنب وقوع المسيرين والموظفين في ثغرات وأخطاء للحصول على تخطيط محكم، فإن هذا النوع من التنظيم له أنواع، هذا ما سندرسه فيما يلي³ ، حيث يتم تقسيم أنواع التنظيم بالاعتماد على عدة أسس ومعايير .

أولاً: على أساس المستويات الإدارية

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع:

أ-الرقابة على مستوى المؤسسة: من خلالها يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة محدودة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وذلك بانتقاء مجموعة من المعايير الخاصة بالمؤسسة في السوق، نمط المبيعات، العائد على الاستثمار، وفي حالة عدم تحقق هذه المعايير يتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط؛

إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛

توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة؛

¹ مؤسسة فريدريش إيبيرت، المتابعة والتقييم، دكروب للطباعة والنشر، لبنان، 2014، ص 8 المحمل من الموقع <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/11270.pdf> تاريخ التحميل 2018/05/24.

² الدورة التدريبية على مهارات المتابعة والتقييم، قاعة مؤتمرات الجامعة بني سويف، مصر، دون ذكر السنة، المحمل من الموقع <https://fr.slideshare.net/KamalNaser/ss-46643370> تاريخ التحميل 2018/05/24.

³ بوسيف لامعة، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون عام للأعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2013، ص 07.

من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة تكتسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه، وذلك للتوصل إلى التحقق من ما إذا كانت المؤسسة توصلت إلى تحقيق البرامج المسطرة.

ب- الرقابة على مستوى العمليات: تكون هذه الرقابة بشكل يومي للعمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، العمال ويعتمد هذا النوع من الرقابة على مجموعة من المعايير:

زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

تعديل معدلات تشغيل الآلات

خفض الإنفاق في المصروفات البيعية

تشغيل العمال وقت إضافي للارتفاع بمعدل الإنتاج

قياس نسبة الإنتاج مطابق للمواصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة

ج- الرقابة على مستوى الأشخاص: في هذا النوع من الرقابة يتم تقييم سلوك الفرد وأداءه ونتاجه في العمل، ويتم الاعتماد في ذلك على عدة معايير تطبق على الفرد العامل منها ما هو كمي، وكيفي، تتم في تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم.

ثانيا: على أساس توقيت القيام بالرقابة

حسب معيار توقيت القيام بالرقابة يمكن لنا أن نميز بين ثلاثة أنواع من الرقابة

أ- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع من الرقابة على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج، قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على الشيء بالمشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الإجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي، فإن هذه الرقابة تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن¹.

ب- الرقابة الجارية: هذا النوع الرقابي يهتم بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من بجوار العمل، مستوى الإنجاز المحقق، وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل، مثلا، أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية ما يمكن استنتاجه من ما سبق ذكره أن الرقابة المترامنة هي رقابة آلية مصاحبة للأداء، وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء وتحديد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل ويبرئ في ذلك التوصية أو القرار المناسب.

ج- الرقابة اللاحقة: بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة يتم التركيز على الأداء الماضي، وبالتالي تتدخل الرقابة، بإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سابقا، في هذا النوع من الرقابة يتم التعامل مع منتجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع

¹ عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 476.

بعد الانتهاء من الإنتاج، وقبل شحنها إلى الأسواق والعملاء، وتتم بالخطوات التالية:

تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل، في الأخير يمكن القول أنه في مجال ما تم تطبيق الأنواع الثلاث للرقابة اللاحقة، السابقة، المتزامنة، بصور جماعية وشكل متسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل، وبالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة¹.

ثالثاً: على أساس طبيعة التوجه بالرقابة

نميز بين مجموعة من أنواع الرقابة

أ . الرقابة الشخصية:المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

ب . الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ لها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات، وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

ج . الرقابة على الإنتاج: أي الاهتمام والرعاية على المخرجات ، حجم الإنتاج، ونوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح.

ت . الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلال عمل الأفراد.

ث . الرقابة على النتائج: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال، وتوضيح العلاقة بين الإدارة والعاملين وبين المراقبين والمواقف عليه، بحث تشد لكل شخص معين أهداف ونتائج متوقعة يحاسب عليها من قبل رئيسه، بحيث لهذا الأخير الرقابة اللصيقة على جزئيات عمل هذا العامل ويجب أن تقتصر رعايته على مدى تحقيق العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً.

رابعاً: على أساس جوهر الرقابة

نجد ثلاثة أنواع.

أ. الرقابة التنظيمية: تركز على تطبيق خطوات الرعاية التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

ب. الرقابة الاجتماعية: تتعلق هذه الرقابة بالأعراف والتقاليد والمفاهيم وتشكل عند العمال والموظفين التي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

ت. الرقابة الذاتية: تتمثل في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله، وبالتالي خدمة المؤسسة².

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (sonacom) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتيسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص25.

² عبد السلام أبو القحف، المرجع السابق، ص 73.

خامسا: على أساس طبيعة الجهاز الذي يمارس الرقابة

1 . الرقابة المالية: تقوم أجهزة متخصصة بشكل دوري بهذا النوع من الرقابة مثل دواوين المحاسبة والمراجعة، وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل على النظام المحاسبي¹، فهذا النوع من الرقابة يحافظ على الممتلكات المالية للمؤسسات من التلف والسرقة والنهب والاسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

2 . الرقابة الإدارية: تشمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشمل على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العمل طرق التحليل الإحصائي، ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة².

3 . الرقابة السياسية أو الشعبية: هذا النوع من الرقابة تقوم به الأجهزة والسياسات والمنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة وللرقابة السياسية دور يمكن استخلاصه فيما يلي:

- رقابة المجتمع المدني "الاتحادات والجماعات المحلية"

- رقابة الأحزاب السياسية وذلك بتقديم النصائح والتوجيهات

-المظاهرات والمسيرات والاستفتاءات

رقابة الرأي العام وتلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام وتهديه ورفع مستواه السياسي، المعنوي والعمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها وانتقادها إذا ما ارتكبت أخطاء جسيمة أو تافهة والتي تطلبها المصلحة العامة إذ ما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقيق والتأكد والحرص على المشروعية الأيديولوجية والعقائدية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وحماية وضمان النشاط الإداري في الدولة وتحديد المسؤولية الإدارية وإدائها في حالة الإنحراف أو الخطأ³.

سادسا: على أساس المؤسسة.

أ . الرقابة الداخلية: دورها هو الاهتمام بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة على الإدارة، ...إلخ. وما تجدر الإشارة إليه أن سبق ذكر بعض أنواع الرقابة التي تدخل ضمن النوع مثل: الرقابة المالية التنظيمية، الرقابة على النواتج وتسمى عند بعض الدول بالمراجعة الداخلية، حيث بموجبها تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة يكون داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالاً عن الإدارة التي تقوم بمراقبة أعمالها، وذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله، وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي⁴:

¹عوايدية عمار، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، سنة 1981، ص 40.

²بوسيف لامعة، المرجع السابق، ص 4.

³السعيد بلوم، المرجع السابق، ص 14.

⁴إبراهيم مصطفى يعير، المرجع السابق، ص 479.

- تقييم درجة دقة وصحة وشمول المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة؛
- تقييم درجة كفاءة الأداء واقترح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها؛
- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف؛

- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسيات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة؛
- المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها أو إتلافها واكتشاف موطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

ب . الرقابة الخارجية: يقوم مبدأ هذه الرقابة على الإعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلاً لحواجز خارجية، يحتاجون لأن يكونوا تحت رقابة مديرهم، هذه الرقابة تضمن ثلاث مراحل :

أ. المرحلة الأولى: تحديد معدلات معايير الأداء.

ب. المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتفت أو يناور العاملون حولها.

ت. المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

2- أنواع المتابعة :

تتمثل أنواعها في :

أ - من حيث طبيعتها¹ :

1. المتابعة الفنية:

المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية ، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف العيني للمشروع من حيث الموقع والموصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية ، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ .

2. المتابعة المالية :

المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات ، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الإعتمادات .

وهذا النوع من أنواع المتابعة يمكن إجراءه على فترات :

- شهرية : حيث تقوم المنظمة بعمل متابعة مالية شهرية .

- ربع سنوية : وفي هذه الحالة يجب أن يتم إعداد تقارير ربع سنوية بما لا يتجاوز نهاية الشهر التالي للربع المحدد ومما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة في ضوء معدلات التنفيذ .

- المتابعة السنوية : لبيان معدل التنفيذ ومعدل الأداء الاقتصادي للمشروع وإظهار المؤشرات الإيجابية في التنفيذ وكيفية التغلب على المؤشرات السلبية .

¹ مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء ، خطة المتابعة والتقييم بالمركز ، البوابة الالكترونية لجامعة دمياط ، 2014 المحمل من الموقع

<http://www.du.edu.eg/centers/qaapnew/pages/newsDetails.aspx?n=284> تاريخ التحميل 2018/05/24.

ب- من حيث مصدرها :

1- المتابعة الداخلية :

"هي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته " وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع، وتتم المتابعة بإشراف إدارة المشروع .

2 - المتابعة الخارجية :

"وهي تختص أساسا بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع . " ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الهيئة الممولة والهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع .

المطلب الثالث: مميزات وخصائص الرقابة والمتابعة.

جدول رقم (5) : الفرق بين الرقابة والمتابعة

الرقابة	المتابعة
تهتم الرقابة فقط بالتعرف على مدى الالتزام بتنفيذ الخطة أو مدى الانحراف عنها .	تهتم المتابعة برصد الانحراف في التنفيذ عن المستهدف.
لا تهتم الرقابة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة عن أهدافها ولا بتحليل هذه الأسباب .	تهتم المتابعة بالتعرف على أسباب الانحراف في تنفيذ الخطة .
لا تساهم في ترشيد الخطة وتصحيح مسارها ولا في تحسين وتطوير العمل التخطيطي.	تتبع دراسة أثرها على الأهداف في تصحيح قاعدة البيانات.
لاحقة لتنفيذ الخطة.	دورية ومستمرة حيث تمتد من لحظة الانتهاء من إعداد المشروع وقبل البدء بتنفيذها مروراً بمرحلة التنفيذ ذاتها.
تتمتع اجهزة الرقابة بسلطات جزائية او عقابية .	لا تتمتع اجهزة المتابعة بمثل هذه السلطات .

المصدر : وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، دليل المتابعة والتقييم المستجيب للنوع الاجتماعي (جندر) ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص7.

أولاً - مميزات وخصائص الرقابة .

الخصائص التي يجب أن تتميز بها عملية الرقابة فهي كما يلي ¹ :

1. الدقة : accuracy

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

2. الاقتصاد : economy

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها .
والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

3. سهولة الفهم : understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المدبرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .

4. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته : reflecting the activity needs and nature

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل ، النسب المالية ، إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما ².
يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة

5. المرونة : Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة

¹ Richard L.Daft "Management" by dryden press U.S.A 2nd Ed1991 p:512

² عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997؛ ص.107

وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

6. سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: Timeliness

وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

7. التنبؤ بالمستقبل : future prediction

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المترامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

8. الأعمال التصحيحية : corrective action

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

9. التركيز على الاستراتيجية: strategic placement

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال \$20,000 وكانت التكاليف البريدية \$50، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

10. استخدام جميع خطوات الرقابة: **use all control steps** .

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

11. المشاركة: **Participation**

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

12. الإتفاق مع التنظيم: **organizing suitability** .

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

13. الموضوعية: **objectivity** .

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار الدقيق.

ثانياً - مميزات وخصائص المتابعة .

- المتابعة عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو عارضاً.
- المتابعة هي عملية متكاملة ومتجانسة وليس أنظمة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط والرقابة والتقييم....الخ.
- المصدقية لكي تكون عملية المتابعة مفيدة يجب أن تكون على قدر كاف من الثقة وإمكانية الاعتماد عليها كمقياس لجمع العمليات والبيانات.

المبحث الثاني: الرقابة والمتابعة على مستوى المؤسسات.

المطلب الأول. أساليب الرقابة والمتابعة ومجالتهما.

أولاً- أساليب الرقابة ومجالها :

من خلال الشكل البياني التالي نلاحظ أن هناك أربعة أساليب تعددت أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها و رئيسية في الرقابة الإدارية يبين هذه الأنواع:

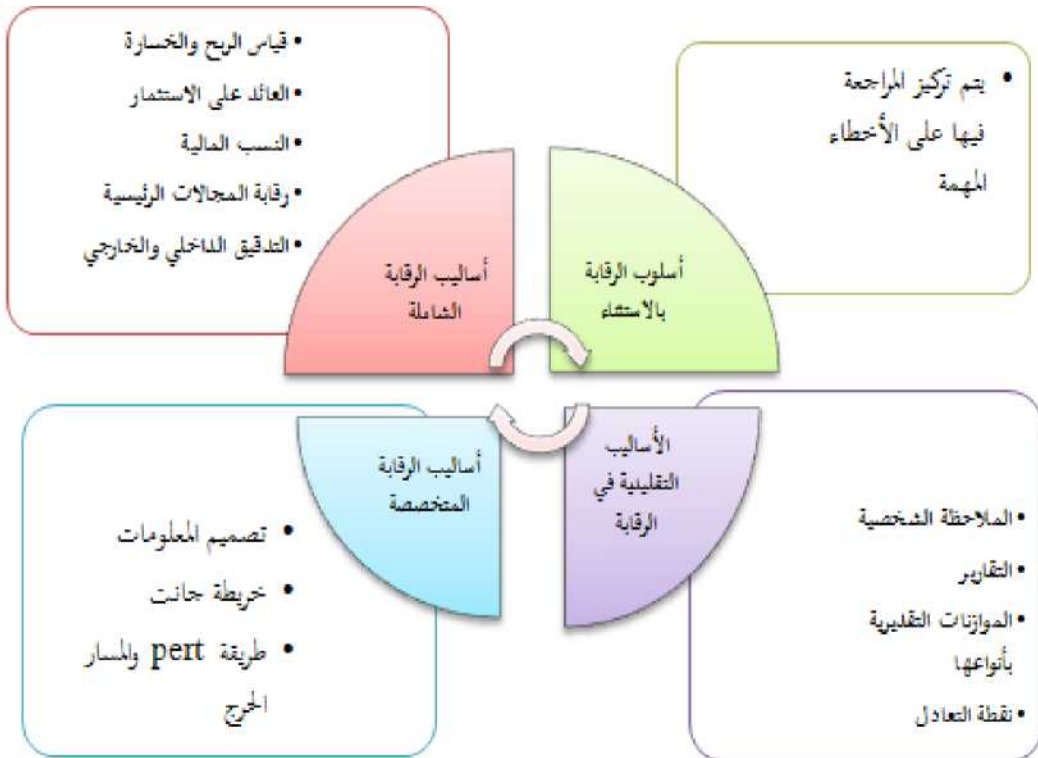
أ. الرقابة بالاستثناء: وهنا يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي لا تستدعي إعادة مرجعة للخطط.

ب. الرقابة الشاملة: وهنا تكون الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.

ت. الرقابة التقليدية: وهنا تستعمل فيها وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، إعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.

ث. الرقابة المتخصصة: وهنا تستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، نذكر منها طريقة تصميم المعلومات، خريطة جانت، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.

الشكل رقم (1) : أساليب الرقابة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

أما مجالات الرقابة هناك عدة مجالات يتم مراقبتها في المؤسسة وذلك كما يلي:
*الرقابة على الموارد المادية: وتشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم؛ الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها؛ وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

*الرقابة على الموارد البشرية: يتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء.

*الرقابة على الموارد الإعلامية: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناءا عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.

*الرقابة على الموارد المالية: حيث تعتبر من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق؛ هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية، تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

ثانيا: أساليب المتابعة:

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة المشروع ، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة ، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير المشروع بالخطة الموضوعية .

بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي¹ :

1. الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها .

2. القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين بالمشروع .

¹برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية ، التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم ، قاعة مؤتمرات جامعة بني سويف ،مصر، دون ذكر

3. عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه .
4. يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة والمتابعة.

(أ) - أهمية الرقابة:

كما سبق وأن عرفنا الرقابة كإجراء يضمن تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة، فإن لهذه الإجراءات مجالات وأهداف، ومبادئ وأهمية¹ ، فالواضح أنه هناك ضرورة ماسة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة، لأن تقيد الأعمال، وتقيد الخطط، يتم عادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء يختلفون من حيث القدرات الفكرية، الأداء والدوافع، الأمر الذي يفرض وجود أجهزة رقابية للممارسة والمساهمة في ربط أجزاء العملية الإدارية ببعضها البعض.

وللوقوف أكثر على ذلك يمكن إبراز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- 1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
- 2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- 3- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- 4- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين².
- 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيراً في اليوم الذي يليه وهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- 6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- 7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية³.

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما تترتب عليها من¹:

¹ محمد فتحي، مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، سنة 2003، ص300-399.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2001، ص338-339.

³ على الشريف، الإدارة المعاصر، الدار الجامعية، مصر، سنة 2003، ص366-367.

- _الإسراف في استخدام الموارد المادية.
- _ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله.
- _البطء في إنجاز الأعمال.
- _تدني الإنتاجية.
- _ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.
- _عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

(ب) - أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي²:

- 1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
 - 2- التأكد من تنقيد المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - 3- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما نكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - 4- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.
 - 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، و أن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع، و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
 - تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة.
 - تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.
 - إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة³.

¹ د، ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية ط1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة

2001-2002، ص 429.

² د، العربي دخموش، مرجع سابق، ص 38-39.

³ د، عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص 430.

- أهمية وأهداف المتابعة: تهدف إلى¹:

- التأكد من سير المشروع في الإتجاه الخاطئ لتحقيق أهدافه.
- زيادة كفاءة المنفذين للعمل.
- تطوير أداء البرنامج أو المشروع.
- بناء العلاقات وتحفيز العاملين وخلق إتجاهات لتحقيق أهداف البرنامج.
- إكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها.
- دعم العاملين.
- تقدير الكفاءة ومراقبة الأداء.
- إعداد التقارير اللازمة.

وتهدف المتابعة أيضاً من وراء ذلك إلى تحقيق ما يلي²:

- * متابعة أداء موظفي الجهة الإدارية أو المؤسسة الأهلية والتأكد من أنه يتم حسب الأنظمة أو اللوائح التنفيذية أو التنظيمية الموضوعة لذلك، وكذلك حسب الإجراءات المعمول بها.
 - * التأكد من سلامة استخدام الموارد المالية والبشرية في المؤسسة الإدارية والعمل على تحقيق الوفر المادي والحد من الإسراف وتطابق إجراءات الصرف المالي مع القواعد المقررة.
 - * الكشف عن المبدعين وذوي الكفاءة في مجال العمل وذلك من أجل تحفيزهم والتأكد من تفاعل الموظفين مع المصلحة العامة وأن المسؤولين والقياديين على إلمام بمجريات العمل في مختلف المستويات.
- المطلب الثالث: معوقات الرقابة والمتابعة.

1- معوقات ناتجة عن المسؤولين .

1-1 عدم الالتزام بالرقابة والمتابعة: حيث يوجد هناك اهتمام بالرقابة والمتابعة ، ولكن أغلب المسؤولين عند تطبيقه مشغولون بحل المشكلات اليوم، دون الالتفات إلى المستقبل واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف البعيدة.

1-2 بالرغم من وضع الرقابة والمتابعة آلية للعمل عليها داخل العمل، إلا أنه لم يصل إلى درجة إلزامية كبيرة للأفراد داخل المشروع.

1-3 الإعتداد على الخبرة: حيث يتم الاعتماد على الخبرة فقط في وضع آليات وأساليب الرقابة والمتابعة والتركيز عليها، مع إهمال باقي العناصر المهمة التي تساعد على الرقابة والمتابعة الناجحة.

1-4 مقاومة التغيير: لأن الرقابة والمتابعة تعتمد على التغيير داخل بيئة العمل، فلا بد من إحداث تغيير ما يؤدي إلى تغيير نمط العمل، أو سلوك روتيني متبع، ولكن هناك أشخاصاً يقاومون التغيير ولا يفضلونه.

¹ دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة الطبعة الأولى، بيلسان للتصميم والطباعة ،دون ذكر السنة ، ص 30.المحمل من الموقع https://ps.boell.org/sites/default/files/downloads/monitoring_manual.pdf تاريخ التحميل 2018/05/29.

² د، عبد الله بن راشد السندي ،مقال بعنوان : أهمية متابعة المسئول لأعمال إدارته ، المحمل من الموقع <http://www.al-jazirah.com/2013/20131116/rj1.htm> تاريخ التحميل 2018/05/29.

2- معوقات ناتجة عن الخطة.

1-2 صعوبة الحصول على معلوماتٍ دقيقة؛ وذلك لأن عملية التنبؤ بالمستقبل والتغيرات التي قد تحدث فيه عملية ليست سهلة، فلا يمكن التنبؤ بجميع التغيرات هذه إلا عند اتباع وسائل تنبؤ دقيقة، تساهم في توقع التغيرات التي ستحدث بشكلٍ أكثر دقة.

2-2 سرعة التغيير: حيث إن التطور والتغيير الذي يحدث في السوق وفي مجالات الصناعة، قد يربك العديد من المسؤولين ولا يمكنهم من اللحاق به، لأنه يتغير بصورةٍ سريعةٍ ومستمرةٍ.

2-3 عدم المرونة: فقد يكون من الصعب على الخطة مواكبة التعديلات التي ستحدث داخل بيئة العمل أو خارجها، فقد يكون من الصعب تغيير طريقة العمل المعتادة عند الموظفين، أو استيعاب التغيرات الخارجية التي تؤثر على العمل من أمورٍ سياسية واقتصادية وتكنولوجية، والسيطرة عليها.

2-4 الوقت والنفقات: عملية التنبؤ والتغيير تحتاج إلى نفقة ومال وإيرادات ما دامت مستمرة، وهذه الإيرادات قد لا تكون متوفرة باستمرار.

بالإضافة إلى ذلك هنالك معوقات أخرى نذكر منها :

- الإفراط في الرقابة :

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين وأصحاب المؤسسات على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية :

عندما تكون المعايير دقيقة ، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها . وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم و التجسس عليهم في نظرهم .

- الرقابة الإستبدادية وغير الدقيق :

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ، غير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية والمتابعة. وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس .
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة و المتابعة و ما تتضمنه من أنواع و مجالات مختلفة يمكن القول بأنهما عمليتين أساسيتين في المؤسسة ، فإذا كانت المتابعة تمثل الفكرة و التنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطط المرسومة، فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة و التجربة، و إذا كانت المتابعة هي التي تبين لنا ماذا يجب أن يتم كيف يجب أن يتم و متى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

فالرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام والمتابعة هي تتبع الأهداف وتصحيح الخطأ إن وجد، فهما يكفلان سير الأعمال بصورة منتظمة و مستمرة و تقويم الانحرافات و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال ، وهما أيضا وسيلتان لضمان احترام القوانين و الأنظمة وتطبيقها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يكفل دعم المؤسسات و تقويتها و منع تفككها أو انهيارها.

مقدمة الفصل:

لقد تنامت ظاهرة تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، فهناك غياب لمصادر التمويل المتاحة بالنسبة لأصحاب الأفكار الاستثمارية، فإيجاد الأموال اللازمة لتمويل المشروع هو بمثابة مرحلة لا تقل صعوبة عن إيجاد الفكرة إن لم تكن أصعبها.

وللتأكد أكثر يكفي فقط أن نسأل مجموعة من المقاولين أو الشباب أصحاب المشاريع عن العراقيل التي تواجههم خلال المسار المؤدي إلى تحقيق مشاريعهم على أرض الواقع ، ومن هذا المنطلق وبنية وضع حد لهذا المشكل العويص بالنسبة لحاملي المشاريع أحدثت السلطات الجزائرية مجموعة من الآليات و الميكانيزمات ، التي يراد لها أن تكون مصدر لتوفير الدعم المالي و مساعدات إدارية و قانونية لاستحداث مؤسسات مصغرة.

ولتسليط الضوء أكثر وجب علينا النزول إلى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة، مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي من خلال ربط التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة، ومن تم اقتراح الحلول.

ومن خلال الدراسة سعينا إلى معرفة آليات الرقابة و المتابعة و أثارها أو دورها في تطوير و دعم المؤسسات المصغرة و المتوسطة، وبالتالي امتداد لما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقيق و استخلاص النتائج.

المبحث الأول : ماهية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة " CNAC " .
يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من الهياكل التي سخرتها الدولة من اجل السعي إلى توفير مناصب شغل .

المطلب الأول : نشأة ومهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
أولاً: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

هو جهاز موجه للشباب البالغين من العمر ما بين 30 سنة و 50 سنة يملكون شهادات تحصلوا عليها إما من مراكز التكوين المهني أو معاهد التكوين المهني أو شهادات جامعية ويرغبون في إنشاء مؤسسات خاصة بهم بحيث يتمتعون بروح المقاولاتية ومقومات العمل المؤسساتي و لديهم القدرة على التحدي والإستمرارية والقدرة على القيادة ، أسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94- 188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 م ، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 1/ 94 المؤرخ في 11 ماي 1994 م، ويعتبر الركيزة الأساسية التي يرتكز عليها لحماية المهتمين بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يشمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على ثلاثة عشر (13) وكالة جهوية 1 ، وكل وكالات جهوية لها عدد من الوكالات الولائية.

ثانيا : مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من

أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في 2:

~ للتأمين عن البطالة : بتاريخ السادس والعشرين (26) من شهر ماي 1994 ، و بموجب مرسومين تشريعيين منشورين بالجريدة الرسمية رقم (34) ، أنشأ نظام التأمين عن البطالة لفائدة أجراء القطاع الاقتصادي الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية ولأسباب إقتصادية إما بالتسريح الإجباري أم بتوقف نشاط المستخدم ، تعدّ البطالة المتفشية لأسباب اقتصادية مع مطلع سنة 1994 بمثابة خطر من مخاطر الضمان الاجتماعي كالمريض وحوادث العمل، إلخ ...

لا ينحصر نظام التأمين عن البطالة في دفع تعويض للأجير الذي فقد بصفة لا إرادية منصب عمله فقط وإنما أيضا في بعث إجراءات احتياطية لتكثيف فرص رجوعه إلى العمل ب:

- المساعدة على البحث عن الشغل.
- دعم العمل الحرّ
- التكوين بإعادة التأهيل

يمكن ذات النظام الأجراء السابقين من تحصيل تعويض التأمين عن البطالة و التهيأ للإدماج في الحياة المهنية .

¹ https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Organisation.aspx

² www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Accueil.aspx .2018/06/07

~ دعم إحداث وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين (30) و(35) سنة :

في إطار برنامج محاربة البطالة و الإقصاء الإجتماعي، أنيط للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) سنة 2004 بمأمورية تسيير جهاز دعم إحداث النشاطات، و في أواخر شهر جوان 2010 إثر تقييم مساره، إتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية ترمي أساسا إلى تطوير و تحويل ثقافة المقاومة بحيث أدخلت تعديلات على الجهاز تتضمن :

- تخفيض مدة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل (شهر واحد (01) بدلا من ستة (06) أشهر).
- رفع مستوى الاستثمار من خمسة (05) ملايين دينار جزائريا إلى عشرة (10) ملايين دينار جزائريا.
- الالتحاق بالجهاز من ثلاثين (30) سنة (بدلا من خمسة و ثلاثين سنة) إلى خمسين (50) سنة.
- و علاوة على إحداث النشاط، توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات.

~ تشجيع ودعم ترقية التشغيل

المطلب الثاني : مستويات الاستثمار وإعانات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

إن الجهاز المستحدث والذي يخص تمويل المشاريع المصغرة هو موجه لكل شخص يبلغ من العمر ما بين 30 إلى 50 سنة، حامل الجنسية الجزائرية ، ويكون مسجل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل بصفة طالب للشغل أو مستفيد من نظام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

(أ) يبلغ من العمر ما بين 30 إلى 50 سنة

(ب) أن لا يكون شاغلا لمنصب عمل مأجور أو قد مارس نشاطا لحسابه الخاص حين إيداعه للملف،

(ت) أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل (و.و.ت) بصفة طالب عمل،

(ث) أن يتمتع بمؤهل مهني و/أو يملك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به،

(ج) أن يكون قادرا على تجنيد إمكانيات مالية للمساهمة في تمويل مشروعه،

(ح) أن لا يكون قد إستفاد من تدبير إعانة الدولة في مجال إحداث النشاط:(من الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار، الصندوق الوطني لضبط التنمية الفلاحية...إلخ).

أولا: المستويات الجديدة للاستثمار في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة :

تحدد المستويات كما يلي:

➤ المستوى الأول للاستثمار: 1 % من مبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يقل هذا الاستثمار عن 5 ملايين

دينار جزائري، أو يساويها.

جدول رقم: (6) المستوى الأول للتمويل الثلاثي في CNAC

أقل أو يساوي 5 مليون دج	نسبة المساهمة الشخصية	نسبة القرض بدون فائدة	القرض البنكي
	1%	%29	%70

من إعداد الطالب.

➤ **المستوى الثاني: 2 % من المبلغ الإجمالي للإستثمار عندما يفوق هذا الإستثمار 5 ملايين دينار جزائري و يقل عن 10 ملايين دينار.**

يتراوح مبلغ القروض غير المكافأة حسب كلفة الإستثمار لإحداث أو توسيع الأنشطة. ويحدد حسب المستوى الآتي:

29 % من الكلفة الإجمالية للإستثمار عندما يقل المبلغ الإجمالي لهذا الإستثمار عن خمسة 5 ملايين دينار أو يساويها.

28% من الكلفة الإجمالية للإستثمار عندما يفوق المبلغ الإجمالي لهذا الإستثمار خمسة 5 ملايين دينار ويقل عن عشرة 10 ملايين دينار أو يساويها.

جدول رقم (7) المستوى الثاني للتمويل الثلاثي في CNAC

ما بين 5 إلى 10 مليون دج	نسبة المساهمة	نسبة القرض بدون فائدة	القرض البنكي
	2%	%28	%70

من إعداد الطالب.

ثانيا: الإعانات التي يقدمها الصندوق:

كما يمنح عند الضرورة قرض إضافي غير مكافأ للشباب حاملي شهادات التكوين المهني مبلغ يقدر بخمسائة ألف (500 000) دينار لاقتناء عربة أو ورشة لممارسة نشاطات الترصيص وكهرباء، العمارات والتدفئة والتكييف، والزجاجة ودهن العمارات، وميكانيكي السيارات..

ومنح القرض غير المكافأ المذكور يتم فقط عندما يلجأ الشاب صاحب المشروع إلى تمويل بنكي في مرحلة إحداث النشاط.

كما يمكن منح عند الضرورة :

1 - قرض إضافي غير مكافأ للشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية ومساعدتي القضاء وللخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكاتب

الدراسات والتابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري،
ولا يمكن أن يتجاوز مبلغ هذا القرض غير المكافأ مليون (1.000.000) دينار.

الجدول رقم: (8) القرض الغير مكافأ المقدم لحاملي الشهادات

قطاع النشاط	نسبة التخفيض في المناطق العادية	نسبة التخفيض في المناطق الخاصة والهضاب العليا وولايات الجنوب
الفلاحة و الري	%100	%100
باقي القطاعات	%100	%100

من إعداد الطالب.

يمكن أن تتم قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القرض غير المكافأ عند الحاجة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالعمل والتشغيل والوزير المكلف بالمالية.

2- قرض إضافي غير مكافأ للشباب أصحاب المشاريع بمبلغ يقدر بخمسمائة ألف (500.000) دينار للتكفل بإيجار المحل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات،
و يمنح القرض غير المكافأ المذكور فقط عندما يلجأ الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع إلى تمويل بنكي في مرحلة إحداث النشاط.

زيادة على الامتيازات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما يستفيد الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع من تخفيض للفائدة في القرض البنكي بنسبة فائدة مخفضة 100%.

* الإمتيازات الجبائية¹:

عند مرحلة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من رسم التحويل بالنسبة للإقتناءات العقارية الموجهة لإحداث النشاطات الصناعية،
- الإعفاء من رسوم تسجيل عقود تأسيس الشركة.

عند مرحلة إستغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و لواحقها طيلة ثلاث(3)، ست(6) أو عشرة(10) سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إنجازها، بمقتضى المادة 252-4 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم

¹ <https://www.cnac.dz/p1a/pr%C3%A9sentationa.htm>

الشبيمة(CIDTA).

· الإعفاء الإجمالي من الضريبة الجزافية الوحيدة(IFU) طيلة ثلاث(3)، ست(6) أو عشرة(10) سنوات حسب موقع المشروع، إبتداء من تاريخ إستغلاله، بمقتضى المادة282 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيمة(CIDTA).

عند إنقضاء هذه الفترة، يُمكن تمديدها إلى سنتين(2) في حالة إلتزام صاحب المشروع بتوظيف ثلاثة(3) عمال لمدة غير محددة، بمقتضى المادة1-13 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيمة(CIDTA).

يتعيّن على المستثمرين، بصفتهم أشخاص طبيعيين، إستيفاء حد أدنى من الضرائب تعادل خمسين(50)% من مبلغ 10000 دج عند كل سنة مالية و ذلك مهما يكن رقم الأعمال المحقق في ذات الفترة.

· تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة(IFU) عند إنقضاء فترة الإعفاء طيلة السنوات الثلاثة(3) الأولى:

- السنة الأولى: تخفيض بنسبة سبعين(70)% ،

- السنة الثانية: تخفيض بنسبة خمسين(50)% ،

- السنة الثالثة: تخفيض بنسبة سبعين(25)% ،

ملاحظة: يتم تمديد فترة الإعفاء إلى سنتين (2) إضافيتين في حالة الإلتزام صاحب المشروع بتوظيف ثلاثة عمال بعقد عمل لمدة غير محددة.

المطلب الثالث : خطوات مسار استحداث المؤسسات على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

لكل مؤسسة قيد الإنشاء وجب عليها اتباع المسار التالي¹ :

1 - المرحلة الأولى : "إيداع الملف".

التسجيل الأولي المباشر عبر الإنترنت:

عبر موقعه الإلكتروني(www.cnac.dz)، يُعرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) على

المرشحين إمكانية إيداع الملف على مستوى الفرع أو الوكالة المعنية.

إيداع الملف عبر الموقع(وكالة/فرع):

لإيداع ملف إحداث النشاط، يضع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) تحت تصرف كل

شخص معني شبكة وكالاته و فروع المتواجدة عبر كامل التراب الوطني.

يسمح تطبيق نظام باب"أين أسجّل" Win Ensedjel بتعيين الوكالة أو الفرع المختص إقليميا لاستلام الملف.

مستندات الملف:

ينبغي أن يتألف ملف إحداث المؤسسة المصغرة جميع الوثائق المطلوبة.

يتكوّن الملف الواجب إيداعه من محورين(2) هما:

المحور الأول: ملف(1) إداري،

المحور الثاني: ملف(1) تقني.

¹ www.cnac.dz

✓ المحور الأول: ملف إداري

يتألف من:

- نسخة (1) من بطاقة التعريف الوطنية،
- صورة (1) شمسية،
- شهادة أو بطاقة إقامة (1)،
- وثيقة تثبت التسجيل بالوكالة المحلية للتشغيل (و.م.ت) (البطاقة الزرقاء)،
- نسخة من شهادة التأهيل المهني.
- شهادة مطابقة و تصريح شرقي (نموذج يُحمّل و يُطَبَّع من موقع ص.و.ت.ب).
- يجب التصديق المسبق على أية وثيقة مودعة لدى الهيئة المسلمة المعنية.

✓ المحور الثاني: ملف تقني

يتألف من:

- فاتورات شكلية للتجهيزات و المعدات الجديدة بإحتساب جميع الرسوم (TTC)،
- فاتورات شكلية للتأمين المتعدد الأخطار الخاص بالتجهيزات و/أو جميع المخاطر الخاص بالسيارات بإحتساب جميع الرسوم (TTC)،
- بيان تهيئة، في حالة وجوده، بإحتساب جميع الرسوم (TTC)،
- كشف تقديري لمقتضيات المال المتداول بإحتساب جميع الرسوم (TTC)،

2- المرحلة 2 "نضج الفكرة و إعداد المشروع".

تكمّن المرافقة التي تضمّنها مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في مدّ صاحب المشروع، طيلة مسار إحداث النشاط، بالمعلومات و النصائح و التوجيهات و التكوين.

خلال ذات المرحلة، يتم برمجة مقابلات فردية بين المستشار- المنشط و صاحب المشروع تتمحور أساساً حول الجوانب التي تتعلق بـ:

- السوق مقارنة مع النشاط المراد القيام به،
- عناصر المشروع التقنية،
- عناصر المشروع المالية.

هذه العناصر تعدّ بمثابة دراسة تقنية إقتصادية.

لإنجاح مشروعه، يتعيّن على صاحب المشروع الإسهام فيه كلياً، ينبغي عليه تقديم جميع المعلومات التكميلية اللازمة لتشكيل الدراسة التقنية الإقتصادية.

فور إتمام الدراسة التقنية الإقتصادية، و على سبيل المراجعة، يستوجب على صاحب المشروع الإستعداد لعرض مشروعه و الدفاع عليه أمام لجنة الإنتقاء و الإعتماد و التمويل (ل.إ.إ.ت). عند هذا العرض، يُرافق صاحب المشروع مستشاره المُنشط.

3- المرحلة 3 "دراسة المشروع من طرف لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل (ل.إ.إ.ت)".

تُدرس استثمارات البطالين ذوي صاحب المشاريع من طرف أعضاء لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل (ل.إ.إ.ت) المجتمعمة على مستوى كل وكالة ولائية.

حضور البطال صاحب المشروع أمام هذه اللجنة ضروري.

يترأس هذه اللجنة مدير الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة و هي تتكلف بـ:

- دراسة المشاريع المقدمة من طرف ذوي المشاريع بتأطير من مصالح الصندوق المختصة.
- إعطاء رأي حول توافق، نجاعة و تمويل المشروع.
- تشكيلة لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل "ل.إ.إ.ت":

تتألف ذات اللجان من:

- ممثل الوالي،
- ممثل (1) من مديرية التشغيل الولائية،
- ممثل (1) من الفرع الولائي للمركز الوطني للسجل التجاري،
- ممثل (1) من مديرية الضرائب الولائية،
- ممثل (1) من الوكالة الولائية للتشغيل،
- مستشار- منشط (1) من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مكلف بمرافقة ذوي المشاريع،
- ممثل (1) من البنوك المعنية (بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)، البنك الوطني الجزائري (BNA) و القرض الشعبي الجزائري (CPA))،
- ممثل (1) من المصالح المالية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،
- ممثل (1) من الغرفة المهنية المعنية.

قرارات لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل "ل.إ.إ.ت":

يُمكن إصدار قرارين إثنيين (2):

قرار إيجابي: يسمح بإعداد شهادة القابلية و التمويل تُسلم لصاحب المشروع من قبل الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) المختصة إقليميا.

في حالة إعطاء أعضاء لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل "ل.إ.إ.ت" بعض التحفظات، "يؤجّل" إقرار المشروع.

في هذه الحالة، يتكفل صاحب المشروع برفع مجمل التحفظات المسجلة لأجل دراسة المشروع من جديد.

قرار سلبي: يسمح بإعداد تبليغ الرفض يُسلم لصاحب المشروع من قبل الوكالة الولائية للصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) المختصة إقليميا.

في هذه الحالة، يُمكن لصاحب المشروع تقديم طعن لدى مدير الوكالة الولائية بصفته رئيسا للجنة.

لا يُسمح بالطعن إلا مرة واحدة لدى اللجنة في أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوما:

- في حالة ما إذا أصدرت اللجنة رأيا إيجابيا عقب دراسة الطعن المودع، يتم تسليم شهادة القابلية و التمويل لصاحب المشروع،

· في حالة ما تمسكت اللجنة بقرار الرفض، يُمكن لصاحب المشروع تقديم طعن لدى اللجنة الوطنية للطعن المتواجدة بمقر المديرية العامة.

يسمح الرأي الإيجابي الصادر عن اللجنة الوطنية بإعداد شهادة القابلية و التمويل تُسلم للوكالة الجهوية المعنية.

في حالة الرفض، يتم تبليغ صاحب المشروع من طرف الوكالة الولائية المعنية.
في جميع الحالات، يُمكن للبطلال صاحب المشروع إنجاز إستثمار آخر يُوافق مؤهلاته على أن يُراعي شروط القبول المقررة.

4 - المرحلة 4"تكوين البطالين ذوي المشاريع".

خصص تكوين قصير المدى من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) لفائدة البطالين ذوي المشاريع بغرض تحسين قدراتهم و مؤهلاتهم في مجال تقنيات تسيير المؤسسة المصغرة.
غاية التكوين:

تلقين صاحب المشروع التقنيات القاعدية لتسيير مؤسسة مصغرة.

المواد المنتقاة لهذا التكوين:

- المؤسسة و وسطها،
- التسويق،
- قواعد سير المؤسسة المصغرة،
- المحاسبة،
- التسيير المالي على مستوى المؤسسة المصغرة،
- الضرائب.

يتم إستدعاء متدخلين خارجيين(الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (CNAS)، الضرائب، الصندوق الإجتماعي للعمال غير الأجراء(CASNOS)، البنوك، إلخ) لإعلام البطالين ذوي المشاريع بحقوقهم و واجباتهم.

5 - المرحلة 5"إيداع ملف التمويل البنكي".

لأجل الحصول على تبليغ الإقرار البنكي، يتعين على صاحب المشروع تقديم الملف بنسختين (2) بحيث تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتحويل الأصلي إلى البنك المعين لتمويل المشروع.

6 - المرحلة 6"تمويل المشروع".

في هذه المرحلة، يباشر صاحب المشروع في تسديد مبلغ إسهامه الشخصي في الحساب التجاري المفتوح لذات الغرض لدى البنك المعين محلّ الدفع.

يُسلم البطلال صاحب المشروع الوثائق الآتي ذكرها لمصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) لتكوين ملف القرض دون فائدة.

يتألف الملف الخاص بطلب قرض دون فائدة من:

- تبليغ الإقرار البنكي(ساري المفعول) (الأصلي)،

- نسخة من كشف التعريف المصرفي (RIB)،
 - نسخة من وصل تسديد الإسهام الشخصي الإجمالي،
 - نسخة من عقد الإنخراط و وصل تسديد رسوم الإنخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات ،
 - نسخة من السجل التجاري أو وثيقة معادلة،
 - نسخة من بطاقة الجباية أو رقم التعريف الجبائي،
 - نسخة من شهادة الإشتراك في الصندوق الإجتماعي للعمال غير الأجراء،
 - نسخة من عقد إيجار، عقد ملكية أو عقد تحويل أرض فلاحية،
 - نسخة من تصريح بممارسة نشاط أو الإعتماد بما في ذلك المؤقت بالنسبة للنشاطات المصنفة أو المنظمة.
 - محضر معاينة وجود محل أو إقرار العنوان أو محضر وجود أراضي فلاحية معّد من طرف المراقب،
 - إتفاقية"صاحب مشروع- مؤرد" موقع قانونا من قبل الطرفين،
 - نسخة من شهادة المشاركة في التكوين الخاص بتقنيات تسيير المؤسسة المصغرة.
- بعد تسليم الوثائق المؤلفة لملف السلفة غير المكافأة، تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) بإعداد دفتر الأعباء و إتفاقية السلفة غير المكافأة و مقرر منح الإمتيازات الجبائية في مرحلة إنجاز المشروع التي يتم توقيعها من طرف صاحب المشروع و مدير الوكالة الولائية معاً.
- فور تسديد السلفة غير المكافأة من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) في الحساب التجاري الخاص بصاحب المشروع، يُباشِر البنك بدوره في تسديد القرض البنكي المخصص له. دفتر الأعباء: هو وثيقة يحدد فيها إلتزامات صاحب المشروع إزاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. تتمثل هذه الإمتيازات في:
- مراعاة البنود الواردة في دفتر الأعباء،
 - أداء الضمانات(رهن سيارة، رهن عتاد، ملحق توكيل التأمين المتعدد المخاطر).
- إتفاقية السلفة غير المكافأة: هي وثيقة تُحدد شروط إستخدامه و تسديده.
- مقرر منح الإمتيازات الجبائية في مرحلة إنجاز المشروع: هو وثيقة مخصصة لإدارة الضرائب.
- قبل التوقيع على هذه الوثائق(إتفاقية السلفة غير المكافأة و دفتر الأعباء)، يتعين على صاحب المشروع الإطلاع على الإجراءات و الإلتزامات الواردة بغرض التقيد بها.

صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات:

ماهو صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات ؟

يسعى صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات إلى ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك

و المؤسسات المالية للبطالين ذوي مشاريع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) المنخرطين في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات.

من يمكنه الإنخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات ؟

البطالون ذوو المشاريع الراغبون في إحداث مؤسساتهم الخاصة في إطار جهاز الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) الذين يتعين عليهم الإنخراط وجوبا في الصندوق.

كيفية الإنخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الإستثمارات؟
يقتضي على صاحب المشروع توفير الوثائق الآتية:

· نسخة من شهادة القابلية و التمويل مسلّمة من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب)،

· نسخة من إقرار التمويل البنكي،

· دفع رسوم الإنخراط المحددة بـ0.35% من قيمة القرض، مدفوعة مرة واحدة بحيث تغطي مدة القرض كاملة.

7 - المرحلة 7: "إنجاز المشروع".

- إقتناء التجهيزات و/أو المعدات الجديدة وتركيبها وهناك مرحلتين:

(أ) - طلبية التجهيزات و/أو المعدات

إذن التحويل بنسبة 10% مشروط بتقديم لدى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) نسخة من إتفاقية القرض المبرمة بين البنك وصاحب المشروع.

تتجسّد هذه العملية بتسليم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) إذن التحويل بنسبة 10% يسمح له بتقديم طلبيته لدى مورد أو عدة موردين.

يُسلم البنك المعني لصاحب المشروع صك أو صكوك محررة بإسم المورد أو الموردين مرفقة بتأمين.

(ب) - إقتناء المعدات و الأجهزة و تركيبها

يتم تسليم إذن التحويل بنسبة 90% لفائدة صاحب المشروع بتقديم شهادة الجاهزية التي يُشارفها الخاصيات المفصلة للتجهيزات و/أو المعدات الواجب إقتناءها.

يُسلم البنك المعني لصاحب المشروع صك أو صكوك محررة بإسم المورد أو الموردين مرفقة بتأمين.

خلال مرحلة الإنجاز هذه المحددة بإثنتي عشر (12) شهرا، تُباشر مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة (ص.و.ت.ب) في إجراء متابعة بغرض التثبيت من تقدّم المشروع المنجز.

8 - المرحلة 8 : " إنطلاق النشاط وإستغلاله".

8 - 1 - إنطلاق النشاط:

لأجل ذلك، يتعيّن على صاحب المشروع إيداع طلب (إستمارة-ص.و.ت.ب) للحصول على مقرر منح

الإمتيازات الجبائية في مرحلة إستغلال المشروع (م.م.إ.ج.إ) رفقة المستندات التي تطلب منه.

8 - 2 - - إستغلال النشاط:

إلتزامات صاحب المشروع:

- إزاء هيئات الضمان الإجتماعي: الصندوق الإجتماعي للعمال غير الإجراء (CASNOS) و الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (CNAS) (تحيين الإشتراكات)،
- إزاء إدارة الضرائب (تصريحات جبائية).
- تسديد القروض الممنوحة من طرف البنك (صنف 1) و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) (صنف 2).

المتابعة بعد إحداث المؤسسة المصغرة:

تُعد المتابعة "بعد إحداث" المؤسسة المصغرة المبتدئة بمثابة مسعى إلزامي مشخّص. تتم هذه العملية فور بدء النشاط .

الغاية منها هو الحفاظ على نشاط المؤسسة المصغرة وضمان ديمومتها.

تضمن المصالح المختصة التابعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) دعماً تقنياً و بيداغوجياً في صيغة نصائح و توجيهات.

خلال السنوات الثلاثة الأولى من إستغلال المشروع، يُوضع برنامج معاينات دورية تُقرّر على النحو التالي:

Ø السنة الأولى:

معاينة كل ثلاثة أشهر.

Ø السنة الثانية:

معاينة كل ستة أشهر (نشاط دون صعوبات جلية)،

معاينة كل ثلاثة أشهر (نشاط تعترضه صعوبات مستمرة).

Ø السنة الثالثة:

معاينة إختيارية (خيار صاحب المشروع/نشاط دون صعوبات)،

معاينة كل ثلاثة أشهر/إلزامية (نشاط تعترضه صعوبات).

يجب على صاحب المشروع أن يضع تحت تصرف المستشار المكلف بمتابعة مرحلة بعد إحداث النشاط جميع الوثائق اللازمة التي تسمح له بتحليل تسيير المؤسسة المصغرة.

يسمح ذات التحليل بتحديد الحالات الآتية:

· مؤسسة مصغرة ذات وضع مالي جيّد،

· مؤسسة مصغرة تُواجه صعوبات،

· مؤسسة مصغرة تُواجه صعوبات خطيرة.

يمكن إيجاد حلول مخففة و تطبيقها لفائدة المؤسسة المصغرة لمواجهة لصعوبات.

محور توسيع النشاط:

يرمي توسيع النشاط، أساسا، إلى تحسين قدرات إنتاج السلع و الخدمات من خلال إقتناء تجهيزات أو معدات جديدة لتلبية متطلبات السوق.

يخص توسيع النشاط أساسا، النشاطات المندرة للثروة و الشغل.

للتوضيح، فإن اللجوء إلى مشروع توسيع النشاط غير مفتوح لجميع النشاطات.

ترجع دراسة طلبات إستثمار توسيع النشاط إلى تقويم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة (ص.و.ت.ب) الذي يأخذ في الحسبان بعض المعايير (كإحداث مناصب شغل، خلق الثروة، طبيعة النشاط و موقعه...).

للمطالبة بإمتيازات "توسيع النشاط"، يتعين على صاحب المشروع المترشح أن يستوفي الشروط الآتي ذكرها:

- بلوغ ما دون الخمسين (50) من العمر،
- تسديد مجموع القروض الممنوحة،
- الإستفادة من الإمتيازات الجبائية لمرحلة الإستغلال الخاصة بإحداث النشاط،
- توفير حصيلات إيجابية للسنتين الأخيرتين على الأقل،
- تحيين إشتراكات الصندوق الإجتماعي للعمال غير الإجراء (CASNOS) و الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (CNAS) و الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و بطالة سوء الأحوال الجوية لقطاع البناء و الأشغال العمومية (CACOBATPH)،
- إستيفاء الإلتزامات الجبائية إزاء مصالح الضرائب،
- الإلتزام بإحداث مناصب شغل دائمة (منصبيين على الأقل).

المبحث الثاني : دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة " CNAC " لولاية مستغانم .

من اجل تسليط الضوء أكثر قمنا بدراسة حالة على مستوى وكالة مستغانم .

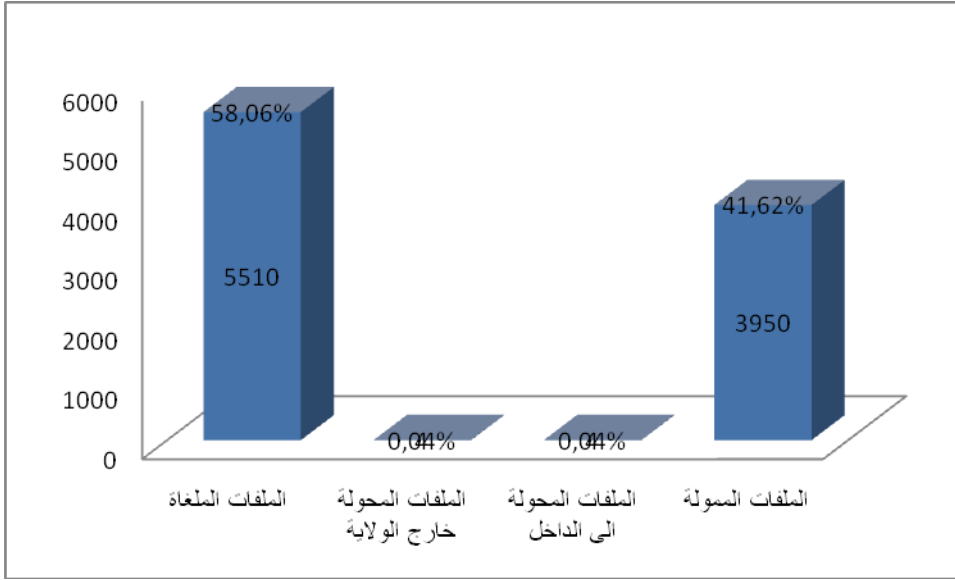
المطلب الأول : عرض حوصلة عن مختلف الأنشطة الممولة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية مستغانم.

الجدول رقم: (9) الملفات التي تمت عليها المراقبة والمتابعة.

مجموع الملفات المودعة	الملفات الممولة	الملفات المحولة إلى الداخل	الملفات المحولة خارج الولاية	الملفات الملغاة
9490	3950	4	4	5510
100%	41,62%	0,04%	0,04%	58,06%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة " CNAC " لولاية مستغانم .

الشكل رقم (2): الملفات المودعة التي تمت عليها المراقبة والمتابعة.



المصدر: تم إعداد الشكل البياني اعتمادا على الجدول رقم ().

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ مايلي :

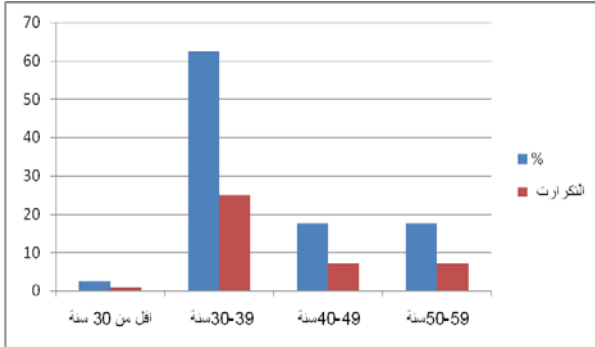
- من إجمالي الملفات المودعة فإن الملفات الممولة تمثل 41.62% ، وأن هناك ما يقارب نسبة 58.06% من الملفات الملغاة ، وذلك راجع إلى متابعة ومراقبة الملفات من قبل بدء نشاطها ومن بعد مختلفة الأسباب لعدم احترامها لبنود واتفاقيات CNAC أو الإنسحاب من متابعة المشروع لأسباب شخصية خارجة عن نطاق CNAC، وما تشمل نسبة 0.04% متمثلة في تحويل الملفت من وإلى ولايات أخرى وذلك من طلب صاحب المؤسسة وذلك لتسهيل عملية تواجد المؤسسة من خلال تغيير مواقعهم لكسب ثقة عملاء آخرين.
- ومن هنا وبناء على الإحصائيات نلاحظ أن كل الملفات تتبع آليات الرقابة والمتابعة مجسدة في إتباع كل الملفات المودعة دون استثناء من غاية وصول صاحب المؤسسة الى غاية تمويله واستحداث مؤسسته ، من خلال احترام مختلف التعليمات والإجراءات التنظيمية والقانونية المتمثلة في :
- توجيه وتوعية أصحاب المشاريع عن طريق النصح والإرشاد مع عدم تقييدهم ومراعاة أكثر المشاريع إنتاجية وأكثرها عمالة.
- متابعة وتشجيع المؤسسات المصغرة لتخطي مرحلة النشأة ومساندتها حتى تتطور الى صغيرة ومن ثمة متوسطة.

المطلب الثاني : تبويب وتحليل البيانات من طرف عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية مستغانم حول عملي الرقابة والمتابعة على المؤسسات .
لقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة لتنسق تماما مع محاور مشكلة البحث ، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الرقابة والمتابعة على المؤسسات موجه للإداريين العاملين على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية مستغانم.

الجدول رقم (10) :أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	%
أقل من 30 سنة	1	2,5 %
سنة 30-39	25	62,5 %
سنة 40-49	7	17,5 %
سنة 50-59	7	17,5 %
المجموع	40	100 %

يبين هذا الجدول فئات سن أفراد العينة المدروسة، وكما هو واضح أمامنا فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، وقد اخترنا طول فئة السن بـ 9 سنوات وهذا لكي يسهل علينا تحديده ببيانيا وإحصائيا، وقد تم حساب النسب المؤوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول بناء على عدد التكرارات الموجودة وكانت كالتالي :



- نسبة الإداريين البالغين من العمر ما بين أقل من 30 سنة تقدر بـ 02,5 %.

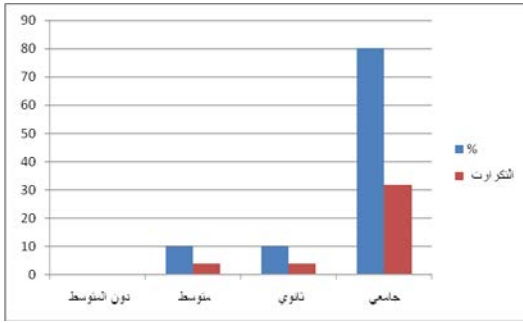
- نسبة الإداريين البالغين من العمر ما بين 30-39 سنة تقدر بـ 62,50 %.

- نسبة الإداريين البالغين من العمر ما بين 40-49 سنة ما بين 50-59 سنة جاءت متساوية وتقدر بـ 17,5 %.
من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح بأن أغلبية الإداريين في مديرية CNAC متوسطي العمر، لا هم صغار في السن ولا هم كبار في السن ، كما أن هناك نسبة كبيرة من الشباب بنسبة 62,50 % وهذا راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة وهذا في إطار التعاقد أو عقود ما قبل التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى المتواجدة في المؤسسة شباب كذلك فإن المؤسسة أصبحت تعتمد على الكوادر و الموظفين الإداريين ذوي المؤهلات والمستويات العلمية المقبولة، لأن التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية تغير وهذا لا يتوفر

في الموظفين كبار السن مما جعل المؤسسة تعتمد على الشباب الخريجين من الجامعة أو المعاهد لتحسين الكفاءة الإدارية و مواكبة التطور و التغيير الإداري، كما نلاحظ بأنه توجد فئة قليلة من الإداريين من أفراد العينة المدروسة أو تكاد تنعدم من الذين أعمارهم أقل من 30 سنة ، بنسبة تقدر بـ 02,5 % و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى شروط التوظيف المتعلقة بـ 24 سنة فما فوق وأيضا احتساب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (11): أفراد العينة حسب التأهيل الدراسي.

المؤهل العلمي	التكرارات	%
دون المتوسط	0	0 %
متوسط	4	10 %
ثانوي	4	10 %
جامعي	32	80 %
المجموع	40	100 %



يبين هذا الجدول المستوى العلمي للأفراد العينة المدروسة داخل مديرية CNAC خاص بفئة الإداريين ، و كما و واضح فإن مستواهم العلمي جاء منقسم إلى ثلاث مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية: -

نسبة الإداريين الذين مستواهم العلمي ثانوي تقدر بـ 10% -

نسبة الإداريين الذين مستواهم العلمي جامعي تقدر بـ 80 %

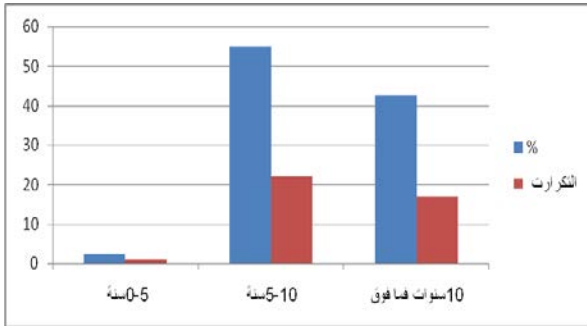
و بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للإداريين جيد، حيث توجد فئة قليلة من الإداريين مستواهم العلمي يشد على مرحلة التعليم المتوسط و الثانوي والمقدرة بنسبة 10% أما بقية الإداريين فمستواهم جامعي يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الإدارية الموجودة في الأقسام و المصالح داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة، كذلك راجع إلى طبيعة التوظيف داخل المؤسسة و الذي يتطلب مستوى علمي دراسي يتماشى مع الوظيفة الإدارية و التي لا يقل عن مستوى التعليم الثانوي، و من جهة أخرى فإن التغيرات العديدة و المتطورة التي تعرفها المؤسسات و التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا تتطلب قدرات دراسية تتلاءم مع المناصب المتوفرة.

لذا أصبحت المؤسسات تعتمد في مجال التوظيف الإداري في مختلف المناصب على المستوى العلمي إلى جانب الخبرة المهنية.

و نستنتج مما سبق ذكره بأن تصنيف الوظائف داخل المؤسسة يشترط مستوى علمي و دراسي مقبول يتوافق مع طبيعة التطور و التغيير .

الجدول رقم (12): يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة.

سنوات الخبرة	التكرارات	%
5-0 سنة	1	2,5 %
10-5 سنة	22	55 %
10 سنوات فما فوق	17	42,5 %
المجموع	40	100 %



يبين هذا الجدول الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة، و قد اخترنا طول فئة الأقدمية بـ 5 سنوات و هذا لكي نستطيع أن نحددها إحصائيا و بيانيا، و قد تم حساب النسب المئوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول و هذا استنادا إلى التكرارات المتواجدة و كانت كالتالي:

- نسبة الإداريين الذين لديهم أقدمية ما بين 5-0 سنوات تقدر بـ 2,5 %.

- نسبة الإداريين الذين لديهم أقدمية ما بين 10-5 سنوات تقدر بـ 55 %

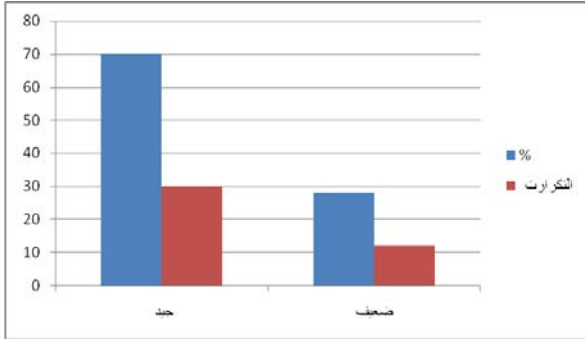
- نسبة الإداريين الذين لديهم أقدمية ما بين 10 سنوات فما فوق تقدر بـ 42,5 % .

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إدارية إلى أخرى حيث نلاحظ بأن هناك فئة قليلة لديها خبرة تتراوح ما بين سنة و 5 سنوات بحوالي إداري فقط، أما بقيت الفئات الإدارية للأفراد العينة المدروسة و التي تقدر بـ 39 إداري من أصل 40 إداري بنسبة 97,50 % لديهم خبرة تفوق عشرة سنوات.

و بالتالي يمكن أن نستخلص من الجدول أعلاه بأن المؤسسة تعتمد على إداريين لديهم أقدمية كبيرة في عملية التسيير الإداري ترتكز على مؤهلات و كفاءات و قدرات هائلة، و بالأخص في المجال القانوني و الإقتصادي إن هذه الخبرة المهنية لدى الإداريين قد اكتسبها خلال سنوات العمل في المؤسسة و كذلك عن طريق الدورات و التكوينات و التريصات التي تقوم بها المؤسسة في المجال الإداري و الإقتصادي سواء داخل الوطن أو خارج الوطن لتحسين كفاءة موظفيها لكي تتماشى مع التطورات و التغييرات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (13): يبين تقييم مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	التكرارات	%
جيد	28	70 %
ضعيف	12	30 %
المجموع	40	100 %



يشير هذا الجدول إلى مستوى معرفة الإداريين لمفاهيم عامة حول أساسيات المؤسسات وكما هو واضح جاءت النسب كالآتي :
 - نسبة الإداريين الذين لديهم مستوى ومعارف جيدة عن المؤسسات ما نسبته 70 %.
 - نسبة الإداريين الذين لديهم مستوى ضعيف عن المؤسسات ما نسبته 30%.

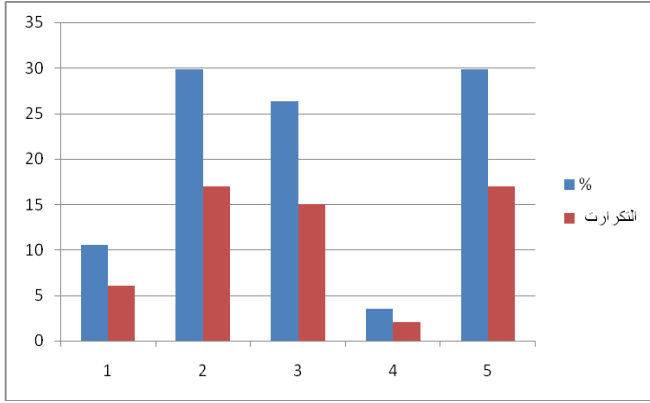
من خلال النسب التالية تبين لنا أن الإداريين بوعي تام لما تحققه المؤسسات وهذا ما يتجلى من خلال تركيزهم ومعرفتهم الجيدة بأساسيات ومفاهيم المؤسسات .
 ومن جهة أخرى هناك فئة متبقية لديهم معلومات قليلة عن مفهوم المؤسسات ودورها الإقتصادي.
 إن ما يفسر النسب التالية هو اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على خريجي الجامعات والذي بدوره تولدت لديهم معارف ومفاهيم مختلفة عن المؤسسات وأهميتها.

الجدول رقم (14): يبين مفهوم الرقابة والمتابعة.

المتغير	التكرارات	%
1- جمع البيانات (استبيانات - مقابلات - إحصاء)	6	10,35 %
2- المتابعة هي عملية مستمرة تركز على متابعة مؤشرات الانجاز	17	29,82 %
3- الرقابة وهي إحدى وظائف الإدارة	15	26,31 %
4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات	2	3,51 %
5- الكل معا	17	29,83 %
المجموع	57	100

من خلال هذا الجدول وغيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال .

يبين الجدول الإستخلاصي آراء الإداريين في مفهوم الرقابة والمتابعة وكما هو مبين في الجدول التالي :
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة هي تمثل في جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات وإحصاء تقدر بـ 10,35%.



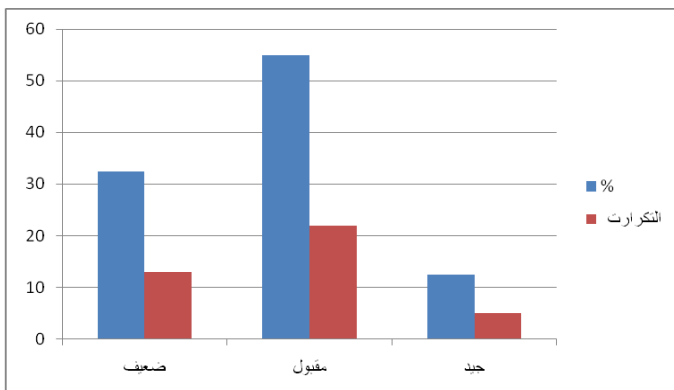
- نسبة الإداريين الذين يرون المتابعة هي عملية مستمرة تركز على متابعة مؤشرات الإنجاز تقدر بـ 29,82%.

-والذين رأوا أن الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة فكانت نسبتهم بـ 26,31% ، وما يفوق 3,51% كانت اجابتهم حول أن التعريف هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات. وأما الذين يرون أن كل الإجابات التالية كانت معا بنسبة 29,83%.

وبملاحظة بسيطة لمختلف الإجابات نستنتج أنها كانت متقاربة فيما بينها ، فنلاحظ أن الرقابة موجودة والمتابعة أيضا فهما وظيفتان إداريتين يكمنان في متابعة الانجاز للأهداف والتنبؤ بالانحرافات وتصحيحها من خلال جمع مختلف البيانات.

الجدول رقم (15) :يبين مدى تطبيق الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	التكرارات	%
ضعيف	13	32,5%
مقبول	22	55%
جيد	5	12,5%
المجموع	40	100%



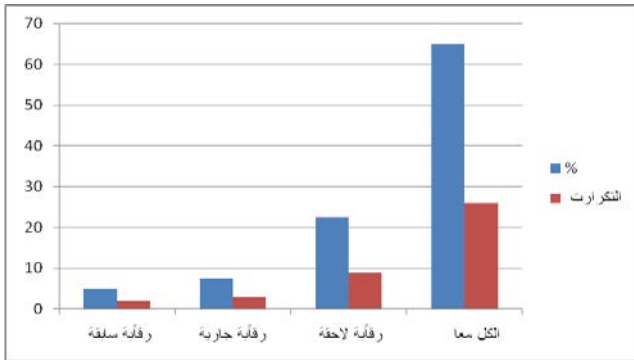
من خلال الجدول اعلاه للأفراد العينة المدروسة حول مدى تطبيق الرقابة والمتابعة على مستوى المؤسسات :

- نسبة الإداريين الذين يرون أنه ضعيف ما يقدر بـ 32,5%.

- نسبة الإداريين الذين يرون أنه جيد ما يقدر بـ 12,5%.

ومن خلال ذلك نستنتج أن التطبيق للرقابة والمتابعة مقبول عموماً بحيث هناك إهتمام كبير بهتتين العمليتين لتحسين مستوى المؤسسات ومساعدتها على النمو والإستقرار.
الجدول رقم (16): يبين أشكال الرقابة المطبقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المتغير	التكرارات	%
رقابة سابقة	2	5%
رقابة جارية	3	7,5%
رقابة لاحقة	9	22,5%
الكل معا	26	65%
المجموع	40	100



يوضح هذا الجدول آراء الإداريين حول العوائق التي

تواجه الشباب على تسيير مؤسساتهم وجاءت النسب كالآتي :

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المشاكل الإدارية والمالية هي السبب بحوالي 45%.

-نسبة الإداريين الذين يرون بأن لنقص الرقابة والمتابعة هي السبب من خلال ما نسبته 04%.

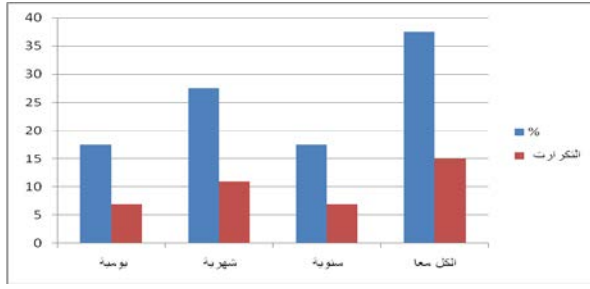
-أما الباقي بنسبة 45% يرون أن السببين معا هما السبب.

فمن خلال ما سبق نستنتج أن القوانين الإدارية والمالية وإهمال جانب الرقابة والمتابعة الغير المستمرة وغير الدورية لإنشاء المؤسسات تكون عائقاً وراء التسيير الأمثل لمؤسساتهم.

الجدول رقم (17): يبين المدة الزمنية لتطبيق الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	التكرارات	%
يومية	7	17,5%
شهرية	11	27,5%
سنوية	7	17,5%
الكل معا	15	37,5%
المجموع	40	100

يوضح هذا الجدول اماننا الزمنية التي تتبعها مؤسسة CNAC لتطبيق الرقابة بأنواعها على المؤسسات المستحدثة وجاءت النسب كالآتي :



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية بـ 17.50%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون شهرية بـ 27.50%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية بـ 17.50%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية بـ 37.50%.

إن من خلال ماسبق ذكره نلاحظ فئة كبيرة من الإداريين لحوالي 40 اداري يرون بان الرقابة تطبق خلال الفترات الزمنية المبينة في الجدول اعلاه وهذا حسب طبيعة ونوع الرقابة .

إن العملية الرقابية على أي مؤسسة تكون مطبقة خلال مختلف الفترات الزمنية لأنها مهمة ولا يمكن الإستغناء عنها فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها، فمثلا هناك رقابة الموارد البشرية تكون يوميا على مختلف الهياكل الادارية لتقييم الأداء كما أنها تكون شهرية وسنوية نفس الشيء على الرقابة المالية والأمنية وغيرها .

إن مؤسسة CNAC تطبق الرقابة بأنواعها خلال مختلف الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه، وهذا ما يؤكد لنا الواقع حيث المؤسسة تعاني من عدم الاستقرار في جميع الجوانب .

أنه بالرغم من وجود دائم للرقابة في مختلف الفترات الزمنية إلا أنه وجب تكثيف الزيارات الميدانية وبمختلف الأوقات وخاصة الفجائية.

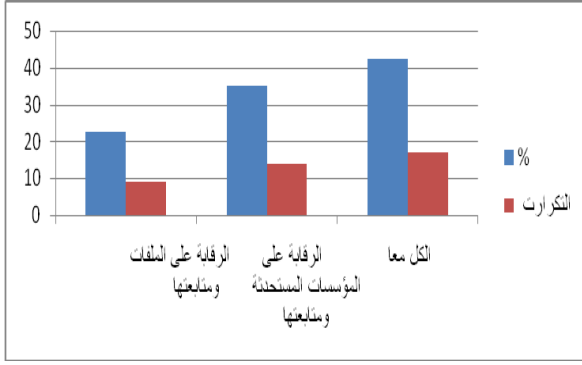
الجدول رقم (18) :يبين مجالات الرقابة والمتابعة داخل CNAC.

المتغير	التكرار	%
الرقابة على الملفات ومتابعتها	9	22,5%
الرقابة على المؤسسات المستحدثة ومتابعتها	14	35%
الكل معا	17	42,5%
المجموع	40	100

يبين الجدول الواضح أمامنا مجالات الرقابة داخل المؤسسة ،وكما هو واضح فان إجابة الإداريين كالآتي :

- نسبة الإداريين الذين يرون أن الرقابة تقتصر على الملفات ومتابعتها تقدر بـ 22.5%.

- نسبة الإداريين الذين يرون أن الرقابة على المؤسسات المستحدثة ومتابعتها تقدر بـ 35%.



- نسبة الإداريين يرون أن كل مجالات الرقابة موجودة بالمؤسسة في حدود 42.5% .
وبمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل أفراد العينة يرون بأن مجالات الرقابة المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة وتتفاعل مع بعضها البعض فهي متكاملة أي أن كل مجال يؤثر في الآخر ويساهم في تقدم المؤسسة ونجاحها .

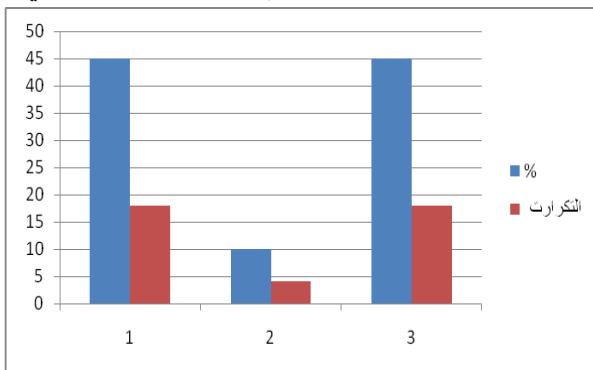
فالرقابة على الملفات من خلال التأكد من أن ما تم مطابق لما هو مطلوب انجازه.

إن مجالات الرقابة متوفرة في مؤسسة CNAC وهذا مايفسر أداء المؤسسات بحيث يراعى بشكل جيد متابعة الملفات ومراقبتها من حيث دخول الملف بالمعنى بإنشاء المؤسسة وحتى من بعد إستحداثها ، فلا يقتصر فقط على مراقبة الملف فقط.

الجدول رقم (19): يبين العوائق التي تواجه الشباب لتسيير مؤسساتهم.

المتغير	التكرارات	%
1- مشاكل ادارية ومالية	18	45%
2-نقص الرقابة المستمرة والمتابعة الدورية لإنشاء المؤسسة	4	10%
3- الكل معا	18	45%
المجموع	40	100

يوضح هذا الجدول آراء الإداريين حول العوائق التي توجه الشباب على تسيير مؤسساتهم وجاءت النسب كالاتي :



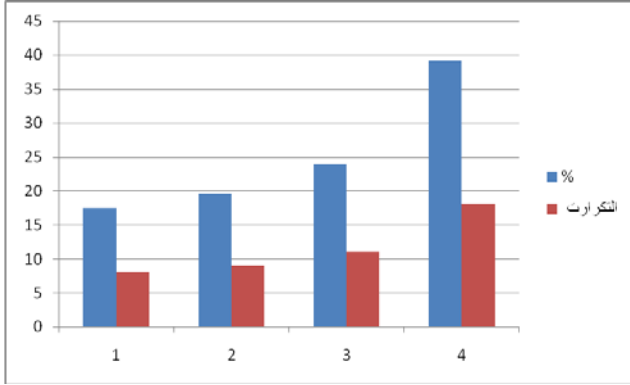
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المشاكل الإدارية والمالية هي السبب بـ 45% .
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن لنقص الرقابة والمتابعة وراء نجاحهم بـ 04% .
- أما الباقي وبنسبة 45 % يرون أن كلا السببين السالفي الذكرهما السبب.

من خلال ما سبق نستنتج أن القوانين الإدارية والمالية وإهمال الرقابة والمتابعة المستمرة والدورية لإنشاء المؤسسات ومرافقتها تكون عائقا وراء تسيير المؤسسات الشباب بنجاح.

الجدول رقم (20): يبين أهمية الرقابة والمتابعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	التكرارات	%
1- تحقيق الكفاية في استخدام الموارد المتاحة والحد من الموارد المهدرة	8	17,39%
2- المحافظة على دوام ونجاح المؤسسات	9	19,57%
3- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	11	23,91%
4- الكل معا	18	39,13%
المجموع	46	100

يبين هذا الجدول آراء الإداريين حول العوائق أهمية العملية الرقابية والمتابعة ومدى تأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد جاءت متباينة، وكما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية:



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الرقابة والمتابعة تتمثل في تحقيق الكفاية في استخدام الموارد المتاحة والحد من الموارد المهدرة بـ 17,39%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الأهمية تكمن في المحافظة على دوام ونجاح المؤسسات بـ 19,57%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الأهمية تكمن في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها بـ 23,91%.

- نسبة الإداريين الذين يرون الأهمية تتمثل في كل الاجابات المذكورة في الجدول اعلاه بـ 39,13%.

وبمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بان هناك فئة كبيرة ترى بان الرقابة والمتابعة تساهم في:

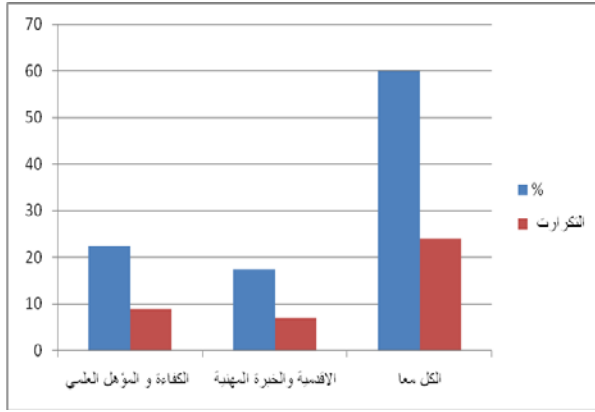
- معاونة المؤسسات على تحقيق النجاح والتقدم وتحقيق الاستقرار.
- تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية .
- تساهم في تحديد الاخطاء والانحرافات وتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والحد من المارد المهدرة .

من خلال هذا الجدول وغيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال .

الجدول رقم (21): يبين المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على عمليتي الرقابة والمتابعة.

المتغير	التكرارات	%
الكفاءة و المؤهل العلمي	9	22,5%
الأقدمية والخبرة المهنية	7	17,5%
الكل معا	24	60%
المجموع	40	100

يبين هذا الجدول آراء الإداريين في المواصفات الواجب توفرها في الشخص القائم بعملية الرقابة والمتابعة في المؤسسة ، وقد جاءت متباينة من فئة إلى أخرى ، وكما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية :



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن أهمية الكفاءة و المؤهل العلمي من الشروط الضرورية في الشخص القائم بالعملية الرقابية والمتابعة تقدر بـ 22,5%.
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الأقدمية والخبرة المهنية شرط ضروري في الشخص القائم بالعمليتين تقدر بـ 17,5%.
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان أساسيان في الشخص القائم بالعمليتين (الرقابة والمتابعة) تقدر بـ 60%.

إن أغلب الإداريين في مؤسسة CNAC ترى بان بأن المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان مهمان في الشخص الذي يقوم بتطبيق العمليتين ، لأنهما مترابطتان ومتماسكتان فكل واحد منهما يكمل الآخر فالمؤهل العلمي يتطلب الأقدمية والخبرة ، والعكس صحيح .

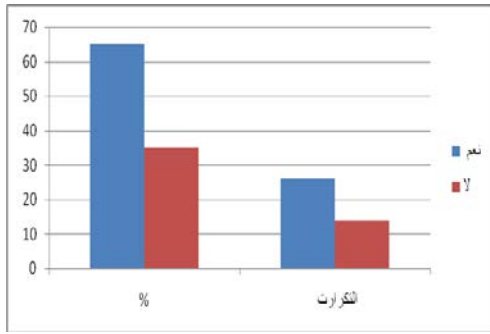
كما لا بد ان تتوفر مواصفات اخرى في الشخص القائم بالعملية الرقابية والمتابعة وهما الحضور الدائم للمؤسسة وتحمل المسؤولية والانضباط والروح الوطنية، والاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة والمتابعة والابتعاد عن الاحكام الشخصية والذاتية.

ان ما يمكن استنتاجه هو ان الرقابة و المتابعة بمختلف انواعها في اي مؤسسة لا بد ان تعتمد على اشخاص تتوفر فيهم مجموعة من الصفات السابقة الذكر وهذا لكي تكون لها نتائج حسنة بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الاداء من جهة ومن جهة اخرى لكي تساهم الرقابة والمتابعة في تحقيق اهداف التخطيط والتي تعود على المؤسسة بالفائدة والنجاح والتطور في جميع الميادين.

الجدول رقم (22): يبين تحديد مركز المسؤولية عند حدوث الخطأ .

المتغير	التكرارات	%
نعم	26	%65
لا	14	%35
المجموع	40	100

يبين الجدول اعلاه العينة المدروسة حول مدى تحديد مراكز المسؤولية في حالة حدوث خطأ اثناء تنفيذ عمليتي الرقابة والمتابعة بأنواعهما و قد كانت النتائج التالية :



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العمليتين السالفتي الذكر في حالة حدوث الخطأ تقدر بـ %65.

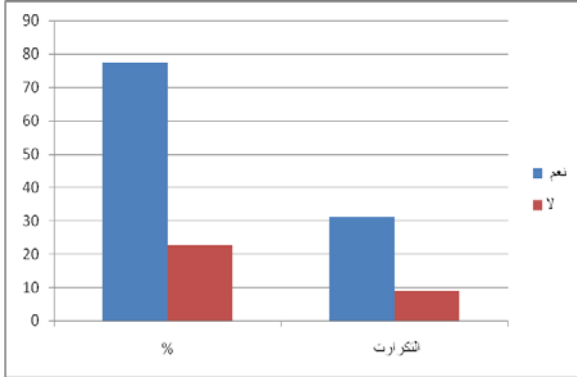
-نسبة الإداريين الذين لا يرون بأن هناك مسؤولية على الأشخاص القائمين على العمليتين السالفتي الذكر في حالة حدوث الخطأ تقدر بـ %35.

مما لاشك فيه تقع المسؤولية على عاتق المكلفين بالرقابة والمتابعة عند حدوث الخطأ لأن اي اهمال او تقصير من خلال عدم المتابعة الجيدة ونقص الرقابة او عدم التنبؤ الجيد للمشاكل ومعالجتها يؤديان على وقوع خلل على مستوى المؤسسات وبالتالي عدم استقرارها.

الجدول رقم (23): يبين مدى تأثر عمليتي الرقابة والمتابعة بالضغوط الخارجية.

المتغير	التكرارات	%
نعم	31	%77,5
لا	9	%22,5
المجموع	40	100

يوضح هذا الجدول آراء الاداريين حول الضغوط الخارجية وتأثيرها على اداء عمليتي الرقابة والمتابعة في المؤسسات و قد كانت النتائج التالية :



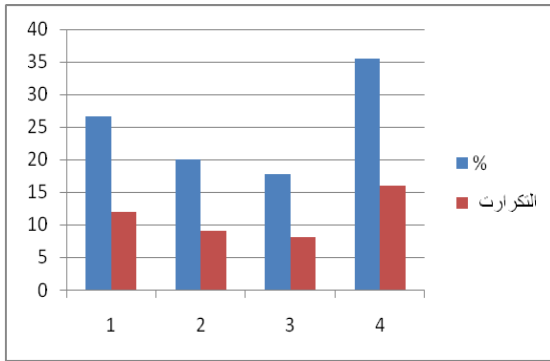
- نسبة الإداريين يرون أنه تؤثر بـ 77,5%.

- نسبة الإداريين يرون أنه تؤثر بـ 22,5%.

من خلال مقارنة النسب يتضح بأن هناك ضغوط مختلفة لها تأثير على العمليتين وبالأخص من الخارج إن ما يمكن استخلاصه هو أن العمليتين تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية الموجودة سواء بالإيجاب أو السالب مما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة وتطورها و نموها .

الجدول رقم (24): يبين أسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات.

المتغير	التكرارات	%
1- عدم وضوح الإطار القانوني	12	26,67%
2- التعسف في تطبيق الرقابة والمتابعة من طرف القائمين عليها	9	20%
3- عدم كفاءة الأشخاص القائمين على عمليات الرقابة والمتابعة	8	17,78%
4- الكل معا	16	35,55%
المجموع	45	100



يوضح الجدول الإستخلاصي المين امامنا العينة المدروسة لل CNAC والخاص بفترة الإداريين حول اسباب فشل الرقابة والمتابعة وقد كانت النسب التالية :
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم وضوح الإطار القانوني هو اسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات. بـ 26,67%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن التعسف في تطبيق الرقابة والمتابعة من طرف القائمين عليها هو اسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات. بـ 20%.

نسبة الإداريين الذين يرون بأن عدم كفاءة الأشخاص القائمين على عمليات الرقابة والمتابعة هو من اسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات. بـ 17,78%.

-وما نسبته 35,55% يرون أن كل السباب السابقة هي السبب .

وبمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الرقابة والمتابعة مهمة داخل المؤسسة وجب علينا إحترام المميزات فإن النظام قد يتعرض إلى الفشل وعدم النجاح وهذا بدوره يؤثر على المؤسسات.

من خلال هذا الجدول وغيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال .

أسباب فشل الرقابة والمتابعة على المؤسسات :

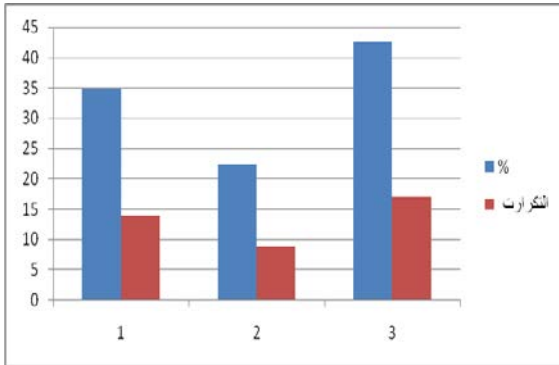
- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من ناحية المواد القانونية التي يعتمد عليها.
- التعسف في تطبيق الرقابة والمتابعة من طرف القائمين عليها وفي اغلبية الأحيان تتغلب الأحكام الذاتية والشخصية .
- عدم كفاءة الأشخاص القائمين على عمليات الرقابة والمتابعة سواء من حيث الخبرة أو المؤهل .

الجدول رقم (25) : يبين إلى ما يؤدي غياب عمليتي الرقابة والمتابعة على المؤسسات.

المتغير	التكرارات	%
1- التخبط في المشاكل وعدم خلق قيمة مضافة	14	35%
2- إفلاس المؤسسات وغلقتها	9	22,5%
3- الكل معا	17	42,5%
المجموع	40	100

يوضح الجدول النسب الآتي :

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب الرقابة والمتابعة على المؤسسات يؤدي إلى التخبط في المشاكل وعدم خلق قيمة مضافة بـ 35%.



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب الرقابة والمتابعة على المؤسسات يؤدي إلى إفلاس المؤسسات وغلقتها بـ 22,5%.
- نسبة الإداريين الذين يرون بأن غياب الرقابة والمتابعة على المؤسسات يؤدي إلى كل الظواهر المبينة في الجدول أعلاه بـ 42,5%.

✦ إن غياب الرقابة والمتابعة على المؤسسات يؤدي إلى :

- التخبط في المشاكل وعدم رفع الإنتاج والإنتاجية .
- إفلاس المؤسسات وعدم مواكبتها للتغيرات.

إن العمليتي السالفتي الذكر تلعبان دورا أساسيا في جميع المجالات فهما يساهمان في نجاح المؤسسات كما أنهما يحميانهما من الفوضى واللا استقرار ومن الأخطار والانحرافات.

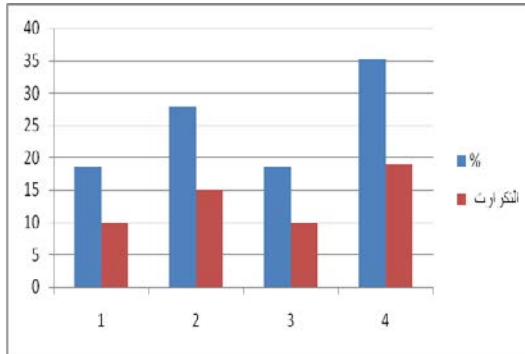
○ الإقتراحات المقدمة من طرف العمال لتحسين الرقابة والمتابعة على المؤسسات :

- عقد إجتماعات دورية للمصالح المكلفة بالرقابة والمتابعة للوقوف على مدى تقدم البرامج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية.
- إختيار إطارات المكلفين بهذه العملية ذوو كفاءة وعلى قدر عالي من المسؤولية.
- فصل الرقابة عن المتابعة.
- إعطاء صلاحيات أكبر لهيئة المراقبة والمتابعة وحمايتها من الضغوطات والحرص على انتقاء الأشخاص المناسبين مع تكثيف الدورات التكوينية .
- وضع إطار قانوني واضح وصارم لتنفيذ هتين العمليتين.

الجدول رقم (26) :يبين وسائل الرقابة والمتابعة.

المتغير	التكرارات	%
1-الإشراف و المتابعة	10	18,52%
2-المقابلات الشخصية وعمليات الإحصاء	15	27,78%
3-الزيارات الميدانية وتدوين التقارير	10	18,52%
4- الكل معا	19	35,18%
المجموع	54	100

يبين هذا الجدول آراء الإداريين حول العوائق أهم الوسائل الخاصة بالرقابة والمتابعة ، وكما هو واضح فإن الإجابات متباينة ومختلفة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية :



- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الإشراف و المتابعة احد وسائل الرقابة تقدر بـ 18,52%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المقابلات الشخصية وعمليات الإحصاء أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 27,78%.

- نسبة الإداريين الذين يرون الزيارات لميدانية وتدوين التقارير أحد وسائل الرقابة تقدر بـ 18,52%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بان كل الاجابات المبينة في

الجدول أعلاه هي من الوسائل الخاصة للرقابة تقدر بـ 35,18%، وبمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل الوسائل المبينة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية التقييم وهذا ما أكدته لنا حوالي 40 إداري من أفراد العينة المدروسة .

من خلال هذا الجدول وغيره تبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال .

إن الوسائل التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها متنوعة فهي تعتمد على :

- الإشراف و المتابعة من اجل قياس اداء العمال لتحديد مواطن الضعف والقوة .
- المقابلات الشخصية وعمليات الإحصاء .
- الزيارات الميدانية وتدوين التقارير لتحديد الإنحرافات والأخطاء ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها و هذا لمنع تكرارها مرة أخرى.

الجدول رقم (27): يبين مدى تأثير عمليتي الرقابة والمتابعة بالأحكام الشخصية.

المتغير	التكرارات	%
نعم	21	52,5%
لا	19	47,5%
المجموع	40	100

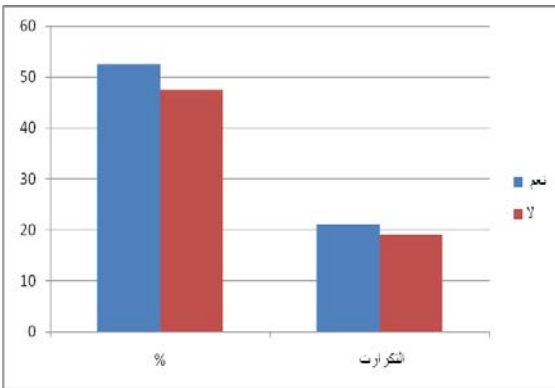
يبين الجدول الآتي مدى تطبيق عمليتي الرقابة والمتابعة بعيدا عن التحيزات الشخصية وكانت الإجابات كالآتي :

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة و المتابعة تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 52,5%.

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة و المتابعة لا تتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها تقدر بـ 47,5%.

إن عمليتي الرقابة والمتابعة تكون ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها إلا اذا طبقت بأساليب واضحة ودقيقة أي بعيدا عن التحيزات الشخصية والذاتية.

إن مايمكن أن نستنتجه هو أن عمليات الرقابة والمتابعة تتأثر بالحكام الشخصية للأفراد القائمين عليها وهذا ما لحظناه في الجدول أعلاه.

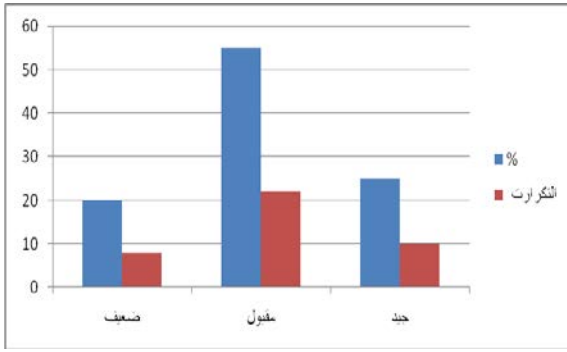


الجدول رقم (28) : يبين تقييم المكلفين بعملتي الرقابة والمتابعة.

المتغير	التكرار	%
ضعيف	8	20%
مقبول	22	55%
جيد	10	25%
المجموع	40	100

من خلال الجدول نرى أن :

- نسبة تقييم أداء المكلفين بعملتي الرقابة والمتابعة جاءت متقاربة ما بين المقبول والجيد بـ 55% و 25%. وهذا ما يفسر إهتمام الدولة لسياسات تحفيزية من خلال تبني إستراتيجية بناءة لسعيها بالرقى والإعتماد على تحسين مستوى العمال القائمين على عمليتي الرقابة والمتابعة من خلال التكوين والتدريب و..... الخ.



خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه حول مفهومات الرقابة والمتابعة وما تضمنهما من أنواع ومجالات مختلفة ، يمكن القول أنهما عمليتين أساسيتين في المؤسسة، فإذا كانت المتابعة تمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة ، وذلك من خلال التطبيق العملي للخطط المرسومة فإن الرقابة هي التي تقيم أو تربط الفكرة والتجربة، وإذا كانت المتابعة هي التي تبين لنا ماذا يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم ، فالرقابة هي الجزء المنفذ مع ما تخطط لتنفيذه وهي أيضا إستقامة النشاط الإنساني والمتابعة تتبع الأهداف وتصححها، فهما يكفان سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة ويقومان بتقويم الإنحرافات و تصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال ، وهما وسيلتان لضمان إحترام القوانين والأنظمة وتجسيدها على الشكل الصحيح ، الأمر الذي يكفل دعم المؤسسات وتقويتها ومنع تفككها وإنهيارها.

الخاتمة العامة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن للرقابة و المتابعة دورا فعالا في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودعمها من خلال السياسات المنتهجة للدولة في تنميتها حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية.

إن الرقابة و المتابعة على عكس ما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات فقط بل إنها عمليتان مستمرتان و امتداد لبعضهما البعض منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ و النظر إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث لهذا فإن العمليتين لا يمكن لهما أن يحققا نتائج حسنة إلا إذا اعتمد على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن و واضح يتماشى مع المتغيرات البيئية وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا .

و هكذا و كنتيجة عامة يمكن القول أن الرقابة و المتابعة في التنظيم ضروريتان و لا بد أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسات و الرقي بها وبالتالي زيادة إنتاجيتها و تطورها و تحسين أدائها.

(أ) * - الكتب :

- 1- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
- 2- محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة: ومردوده الإقتصادي والإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مارس 2004.
- 3- كليفور د مومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة، رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989.
- 4- زين العابد بن أسامة، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5- أنور طلبة، العقود الصغيرة والمقاولة والتزام المواقف العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 6- شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 7- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغير: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 8- عبد الستار محمد العلي، فايز صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، دون ذكر سنة النشر.
- 10- توفيق عبد الرحم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة ولتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية مصر.
- 12- عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة، مصر، 2001.
- 13- على السلمي، المفاهيم المصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1999.
- 14- إبراهيم قلاتي، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- 15- أحمد زكي، يوسف محمود، المعجم العربي، الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، بدون سنة.
- 16- إبراهيم أس، المعجم الوسط، مجمع اللغة العربية، ج 1، الطبعة 2، دار المعارف القاهر، سنة 1972.
- 17- عبد الكريم أبو معطف، الإدارة، التنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2001.
- 18- عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ.
- 19- عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- عوايدية عمار، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، سنة 1981.
- 21- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 22- محمد فتحي، مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، سنة 2003.
- 23- محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2003.

- 24- على الشريف، الإدارة المعاصر، الدار الجامعية، مصر، سنة 2003.
- 25- در ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية ط1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001-2002.
- (ب)* - الرسائل الجامعية :
- 26- سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه): حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 41.
- 27- لرقط فريدة، وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 28/25 ماي، 2003، ص: 02.
- 28- صالحى سلى، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص: 06.
- 29- دومي سمراء، عبد القادر عطوي، التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 28/25 ماي 2003 ص: 04.
- 30- محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة: ومردوده الإقتصادي والإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص:
- 31- رابح خوني، ترقية اساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، اقتصاد التنمية، 2003، ص 06.
- 32- نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص. 24.
- 33- عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الإقتصادية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995،
- 34- بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الإختراع في حماية وتشجيع الإبداع والإبتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 01.
- 35- قويق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية: حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2001، ص: 20.
- 36- كمال دمدموم، دراسة إقتصادية للصناعة المحلية وأثرها التنموي على ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1995، ص. 72.
- 37- عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 67.

- 38- زويته محمد الصالح، أثر التغيرات الإقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 20.
- 39- عبيدي نعيمة، دور أليات الرقابة في تفعيل حكومة المؤسسات، دراسة حالة الجزائر، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 55.
- 40- بوسيف لامعة، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون عام للأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013، ص 07.
- 41- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (sonacom)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص25.
- ت)* - الأوراق البحثية :
- 42- عبد الرحمان يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي السعودي، 1995، ص 25.
- ث)* - المداخلات العلمية :
- 43- بن عنتر عبد الرحمان، رحمان أسماء، دور براءة الإختراع في حماية وتشجيع الإبداع والابتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 01.
- 44- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الدورة. التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003.
- 45- عبد الرحمان بن عتر، عبد الله بالناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 26/28 ماي 2003.
- 46- بيان هاني حرب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 02.
- 47- علي محمد قابوسة، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، ورقة عمل بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات لدمج الشباب الليبي في التنمية وسوق العمل، ضمن مؤتمر لهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية الصادرات، ليبيا، 13 أكتوبر 2009.
- 48- شبايكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- ج)* - القوانين والمراسيم :

- 49- المواد 7.6.5 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12.
- (خ)* - مواقع الانترنت :
- 50- إعلان مراكش حول الإدارة الرشيدة والإستثمار، المؤتمر الوزاري لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، المعتمد خلال المؤتمر الوزاري، مراكش، المملكة المغربية، 23 نوفمبر 2009 ص: 04، المحمل من الموقع <http://www.oecd.org/dataoecd/22/18/44143614.pdf> تاريخ التحميل 2018/05/21.
- 51- أبو بكر مصطفى بعيره، أنس أبو بكر بعيره، لا تنمية مستدامة دون إدارة قوامة، بحث مقدم خلال مؤتمر التنمية المستدامة، ليبيا، دون ذكر السنة، المحمل من الموقع: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpanQ38762.pdf> تاريخ التحميل: 2018/05/21.
- 52 - مقالة بعنوان: تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة)، دون ذكر بلد النشر، 7 أفريل 2008، المحمل من الموقع [www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08\(1\).pdf](http://www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08(1).pdf) تاريخ التحميل: 2018/05/21.
- 53- صلاح بن هلال المعولي، ورقة عمل حول: سياسات واستراتيجيات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، وزارة التجارة والصناعة والمديرية العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عمان، 29 أوت 2008، ص: 04. المحملة من الموقع css.escwa.org.lbsd/pd/presentations3-4Nov072-5-Oman.pdf بتاريخ 2018/05/21.
- 54 - سيد الكاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص: 19، المحمل من الموقع http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/SME-PDF-Chapters/2-Chapter-1.pdf: مقالة بعنوان: إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 46، 2009، المحملة من الموقع:
- <http://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2009/03/pdf/fd0309a.pdf> تاريخ التحميل: 2018/05/22.
- 55 - مؤسسة فريدريش إيبيرت، المتابعة والتقييم، دكروب للطباعة والنشر، لبنان، 2014، ص 8 المحمل من الموقع <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/11270.pdf> تاريخ التحميل 2018/05/24.
- 56 - الدورة التدريبية على مهارات المتابعة والتقييم، قاعة مؤتمرات الجامعة بني سويف، مصر، دون ذكر السنة، المحمل من الموقع

2018/05/24 تاريخ التحميل <https://fr.slideshare.net/KamalNaser/ss-46643370>

57- مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء ، خطة المتابعة والتقييم بالمركز ، البوابة الإلكترونية لجامعة دمياط
2014. المحمل من الموقع. <http://www.du.edu.eg/centers/qaapnew/pages/newsDetails.aspx?n=284>.

تاريخ التحميل 2018/05/24

58- برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية ، التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم ، قاعة
مؤتمرات جامعة بني سويف ، مصر، دون ذكر السنة ، ص 11، المحمل من الموقع. <https://tslibrary.org/6088>.
تاريخ التحميل 2018/05/27.

59- دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة الطبعة الأولى، بيلسان للتصميم والطباعة ، دون ذكر
السنة ، ص 30. المحمل من الموقع

https://ps.boell.org/sites/default/files/downloads/monitoring_manual.pdf تاريخ التحميل

2018./05/29

60 - د، عبد الله بن راشد السندي ، مقال بعنوان : أهمية متابعة المسئول لأعمال إدارته ، المحمل من الموقع
<http://www.al-jazirah.com/2013/20131116/rj1.htm> تاريخ التحميل 2018/05/29.

61- www.cnac.dz.

(ح)* – المراجع باللغة الفرنسية :

62- ESTALEY, RMORSE, La petite industrie moderne el le developpement. Paris, 2000, T1,p23

63- Ludovic Vigneron, Condition de financement de la PME et relation bancaire, mémoire
doctorat, école supérieure des affaire ,droit et santé,sience de gestion, université

lille2,France,2008

تلخيص:

إن الرقابة و المتابعة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها، إنها هن الدعائم الأساسية في المؤسسة فهي عملية ديناميكية مستمرة و نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة وقياس الأداء و البحث عن الخلل و تصحيحه و هذا ما يعود بالنفع الكبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،فهما صمام الأمان لأنهما يسهران على سلامة التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

و من خلال ما تقدم و نتيجة للأهمية الملحوظة لموضع الرقابة و المتابعة فإننا حاولنا قدر الإمكان معرفة أساليب الرقابة و المتابعة المختلفة على المؤسسات و الذي بدورنا اعتمدنا في هذه الدراسة على إشكالية تدور حول: مدى مساهمة الرقابة و المتابعة في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

و قصد ضبط موضوع الدراسة قمنا بطرح فرضيات عامة منشقة من عنوان البحث.

إدراكنا بأن عمليتي الرقابة و المتابعة مصدر الأداء الحسن للمؤسسة فوجب الإهتمام بهما.

كلما كان الوضوح في القوانين كانت للرقابة و المتابعة إسهام في نجاح و تطوير المؤسسات و قد

توصلنا في هذه الدراسة إلى:

- إن الرقابة و المتابعة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول دائما تقييم و تكثيف عملياتها في كل وقت و زمان.
- الرقابة من العمليات الإدارية الهامة لا يمكن الاستغناء عنها .
- ضعف الرقابة و المتابعة على المؤسسات يؤثر على مستوى المؤسسات.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي و المتابعة يمكن أن يؤثر على سيرورة المؤسسات و إن صح القول فشلها.
- تأثر الرقابة و المتابعة بجملة من الضغوط الخارجية.
- و بالتالي و من خلال ما سبق وجد علينا أن نركز أو نولي اهتماما أكبر بهاتين العمليتين (الرقابة و المتابعة) لأن دورهما يكاد يتعدى العمليات الإدارية فهما يؤثران على التنمية الاقتصادية و التي بدورها تكون معتمدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فأعطاء الدور الأكبر لهما يعود بالنفع على المؤسسات من خلال دعمها و ترقيتها و بالتالي النفع على الإقتصاد الوطني.



Résumé.....

Résumé :

La supervision et le suivi des processus administratifs importants qui ne peuvent être supprimés sont les principaux piliers de l'institution. Un processus dynamique et une activité de gestion continue sont organisés pour superviser et mesurer et mesurer les performances et la recherche de déséquilibres et de corrections. , Ils sont une soupape de sécurité parce qu'ils facilitent l'intégrité de l'organisation, qui supervise le suivi au sein de l'institution.

En raison de l'importance du contrôle et du suivi, nous avons essayé autant que possible de connaître les différentes méthodes de supervision et de suivi des institutions: nous nous sommes appuyés sur le problème du contrôle et du suivi dans le développement et le soutien des petites et moyennes entreprises. ?

Afin d'ajuster le sujet de l'étude, nous avons présenté des hypothèses dissociatives générales à partir du titre de la recherche.

Nous comprenons que le contrôle et le suivi sont la source de la bonne performance de l'institution.

Plus de clarté dans les lois, la surveillance et la contribution de suivi à la réussite et au développement des institutions et nous avons atteint dans cette étude à:

- Le processus dynamique de contrôle et de suivi caractérisé par la mobilité essaie toujours d'évaluer et d'intensifier les opérations à tout moment et en tout temps.
- Le contrôle des processus administratifs importants ne peut être supprimé.
- Une mauvaise supervision et un suivi des institutions affectent le niveau des institutions.
- La faiblesse du cadre juridique du système réglementaire et du suivi peut affecter le processus des institutions et s'il est correct de dire l'échec.
- Le contrôle et le suivi ont été influencés par un certain nombre de pressions externes.
- Par conséquent, nous devons concentrer ou accorder plus d'attention à ces processus (supervision et suivi) car leur rôle est presque au-delà des processus administratifs, ils affectent le développement économique, qui dépend à son tour des petites et moyennes entreprises. Institutions à travers son soutien et sa promotion et ainsi bénéficier à l'économie nationale.