



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قلمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استراتيجية الاتصال الفعال لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الناشئة

دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) -قلمة-

تحت إشراف:

د. عبائية أمال

تاريخ المناقشة: 2023/06/20

أمام اللجنة المشكلة من:

إعداد الطلبة:

أميرة بوشاهد

بثينة حدادة

رانية رمضاني

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	رئيسا
عبائية أمال	أستاذ محاضر -أ-	جامعة 8 ماي 1945	مشرفا ومقررا
زبيلة جهيدة	أستاذ مساعد -أ-	جامعة 8 ماي 1945	ممنحنا
زودة مبارك	أستاذ محاضر -ب-	جامعة 8 ماي 1945	رئيسا

السنة الجامعية 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة والذي ألهمنا الصحة
والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا ونسأله مزيدا من النجاح والتوفيق في
نجاحات مقبلة بإذنه تعالى .

ثم نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الاستاذة المشرفة "الدكتورة عبائية أمال
"على كل ما قدمته من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.
كما نوجه الشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على سعيهم وصبرهم
لقراءة وتقييم هذا العمل دون أن ننسى العاملين بمديرية الأنشطة الذين قدموا لنا الدعم
لإتمام هذه المذكرة.

كذلك عمال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال مساعدتهم لنا في
الحصول على المعلومات ولا يسعنا في الأخير إلا أن أسأل الله الأجر والثواب.



إهداء:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

بعد الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون لإنهاء

هذا العمل الذي يمثل ثمرة جهدي الدراسي

أهدي ثمرة عملي هذا إلى أختي ما أملك في هذه الدنيا إلى

من كان دعامتها سر نجاحي "أمي الغالية".

إلى من منحني دعمه وصبر معي، إلى من تعب وضحى من أجل

وصولي إلى هاته المرحلة "أبي الغالي".

إلى إخوتي وأحبيتي "سلمى"، "سناء"، "خير الدين"، "كريم"،

"عبير"، "بثينة"، "أميرة"، إلى أحماد العائلة "تيه"، "جوري"

و"خديجة"، وكل من ساندني بمحبته ورفح معنوياتي لإكمال هذا

العمل.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن

يوفقنا لما فيه خير لنا.

رائدة



الحمد لله الذي بذمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من
الصعوبات والمشقة والتعب والسهر، اليوم نقطع ثمرها والحمد لله.

اهدي تخرجي إلى أملي في الحياة وقرّة عيني وسر نجاحي "أمي الغالية" ادامها الله وأطال
في عمرها،

و "أبي" سدي في الحياة واتكائي الذي علمني كيف أمسك بالقلم وكيف اخذ الكلمات
بلا ندم.

إلى أخي الوحيد "صلاح"، وإلى زوجي "صلاح" وسدي وصديقي ورفيق دربي الذي
يدعمني دائماً وصديقاتي الغاليات "هبة"، "رانيا"، "ريمه"، "ريمه"، "أميرة".

شكراً من كل قلبي إلى كل من ساندني والذين وقفوا بجانبني شكري وثنائي لأساتذتي
ولجميع من ساندني طيلة هذه السنوات، ولا أنسى وقتهم حفظهم الله، الفضل لله ثم لكم
جميعاً، من صميم القلب شكراً لكم ونسأل الله أن يتم فرحتنا دائماً ألفه مبارك للجميع.

بشينة





إهداء

بعد الحمد لله عز وجل الذي أنار لي طريقتي وكان لي خير عون لإنهاء هذا العمل الذي
يمثل ثمرة جهدي الدراسي.

أهدي ثمرة عملي هذا " لأمي " أغلى ما أملك في هذه الدنيا إلى من كان دعواتها سر
نجاحي أمي الغالية.

إلى إخوتي "نوال"، "رفيقة"، "حنان" رمز قوتي وسندي حفظهم الله ورعاهم، وبنات إخوتي
"منار"، "ريان"، "هايا" وأزواجهم "كريم"، "يزيد"، "يوسف".

وكل من ساندني ورفع معنوياتي لإكمال هذا العمل إلى زوجي "منعم" الذي كان ولا يزال
دائما الداعم الحافظ كتفي وسندي الذي لا يميل اللهم مزيدا من النجاح والتألق مع
خريجي في الحياة.

إلى صديقاتي رفيقات دربي "رانية"، "بثينة" وفقكم الله في حياتكم.

أميرة



الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
18	(1) إشكالية الدراسة
20	(2) أهداف الدراسة
20	(3) أسباب اختيار الموضوع
20	(4) أهمية الدراسة
21	(5) مفاهيم الدراسة
23	(6) الدراسات السابقة
26	(7) هيكل الدراسة
27	(8) النظرية النسقية للدراسة
	الفصل الثاني: ماهية الاتصال والاسراتيجية الاتصالية في المؤسسة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال
30	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
30-31	المطلب الثاني: أهداف وأنواع الاتصال
23	المطلب الثالث: معوقات الاتصال
32	المبحث الثاني: استراتيجية اتصال المؤسسة
32	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الاتصال
33	المطلب الثاني: مراحل وخطوات إعداد استراتيجية الاتصال، أهدافها وأنواعها
40	المطلب الثالث: أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية والمصاعب التي تواجهها
44	المبحث الثالث: فعالية استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
44	المطلب الأول: دور استراتيجية الاتصال في تحقيق سيورة العمل الجيد

45	المطلب الثاني: دور الاتصال الرقمي في تسيير نشاط المؤسسة
47	المطلب الثالث: مجالات تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للمشاريع المقاولاتية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
53	المطلب الأول: نشأة ومفهوم المقاولاتية وأهميتها
54	المطلب الثاني: أشكال المقاولاتية ومراحل إنشاء مشروع مقاولاتي
63	المطلب الثالث: العوامل المشجعة للمقاولاتية والتحديات التي تواجهها
64	المبحث الثاني: عموميات حول المقاول
64	المطلب الأول: مفهوم المقاول، أنواعه
66	المطلب الثاني: أهداف وخصائص المقاول
67	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المقاول
68	المبحث الثالث: هيئات الدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر
68	المطلب الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية (مفهومها، مكوناتها، مراحلها، أشكالها)
71	المطلب الثاني: هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر
76	المطلب الثالث: المرافقة المقاولاتية كممارسة ونشاط اتصالي
78	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
	قائمة- ANEDE
80	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANEDE
80	المطلب الأول: نشأة وأهداف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANEDE
81	المطلب الثاني: الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANEDE
83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANEDE ومهامها
58	المطلب الرابع: شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANEDE
85	المطلب الخامس: حصيلة القروض المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية خلال الفترة (2015-2020)

87	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
87	(1) مجالات الدراسة.
88	(2) المنهج العلمي المتبع في الدراسة
88	(3) تحديد مجتمع وعينة الدراسة
90	(4) أدوات جمع البيانات
115	نتائج الدراسة
121	خلاصة الفصل
122	خاتمة
123	التوصيات
124	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	الجداول
92	جدول (1): تحليل (س 1) توزيع العينة من حيث الجنس
93	جدول (2): تحليل (س2) توزيع العينة من حيث السن
94	جدول (3): تحليل (س 3) تخصص العينة
95	جدول (4): تحليل (س4) الوظيفة الممارسة
96	جدول (5): تحليل (س 1) كيفية علم صاحب المشروع بنشاطات الوكالة
97	جدول (6): تحليل (س 2) أسباب اللجوء إلى الوكالة
98	جدول (7): تحليل (س 3) الوسيلة الاتصالية المستخدمة في التواصل مع الوكالة
99	جدول (8): تحليل (س 4) استقبال الوكالة
100	جدول (9): تحليل (س1) هل تم توجيهك؟
101	جدول (10): تحليل (س2) ماهي نوعية مرافقة الوكالة؟
102	جدول (11): تحليل (س3) هل هنالك تسهيلات؟
103	جدول (12): تحليل (س 4) صاحب فكرة نشاط المؤسسة
104	جدول (13): تحليل (س5) مدى تحفيز المرافق لصاحب المشروع لفكرته
105	جدول (14): تحليل (س 6) وجود انسجام بين ما ترغب به الوكالة ويرغب به صاحب المشروع
106	جدول (15): تحليل (س1) استمرارية التواصل بين صاحب المشروع المقاولاتي والوكالة
107	جدول (16): تحليل (س 2) طرق استمرار التواصل مع الوكالة
108	جدول (17): تحليل (س3) لجوء صاحب المشروع للاستشارة خارج الوكالة
109	جدول (18): تحليل (س4) متابعة الوكالة للمشروع
110	جدول (19): تحليل (س 5) وجود نقائص في مرافقة الوكالة
111	جدول (20): تحليل (س 6) نقائص المرافقة من طرف الوكالة
112	جدول (21): تحليل (س7) هل صاحب المشروع راض عن خدمات الوكالة
113	جدول (22): تحليل (س 8) كيف نقيم نشاط الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية؟
114	جدول (23): تحليل (س 9) كيفية تقييم نشاط الوكالة

ملخص الدراسة:

تكمن الغاية المرجوة من هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية ودور الاتصال في مرافقة أصحاب المشاريع المقاوالتية، حيث تمثلت في دراسة تحليلية على عينة من أصحاب المشاريع المقاوالتية لولاية قالمة كون هذا الموضوع من المواضيع المهمة في الجزائر، حيث ارتبط بظهور عدة مشاكل وصعوبات تعيق إنشاء وتنمية هذه المشاريع مما أدى إلى خلق العديد من الآليات تهدف إلى دعم هذه الأخيرة، وتعتبر الوكالة الوطنية أحد أهم هذه الهيئات الداعمة والمرافقة للشباب المقاوالتين.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أنها تعمل على جمع عدد من الشباب في مشاريع استثمارية مصغرة للتخفيف من حدة البطالة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث تقوم بمنح الإعانات المالية من خلال الصيغ المختلفة للتمويل والامتيازات الجبائية الممنوحة للشباب، كما تضمن مرافقة المؤسسات المصغرة حتى تتمكن من كسب الخبرة اللازمة والقدرة على مواجهة المشاكل المحيطة بها. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم الاستراتيجية الاتصالية للوكالة وكيفية دعم ومرافقة المشاريع المقاوالتية وتوجيه الشباب حاملتي الشهادات نحوها، وتقديم التوجيهات لتحسين الخدمات المهمة من طرفها، والنهوض بقطاع المؤسسات والمشاريع المقاوالتية في الجزائر.

Study summary:

The intended purpose of this study is to identify the reality of the application of communication strategies in the National Agency for the Support and Development of Entrepreneurship and the role of communication in accompanying entrepreneurial project owners, as it was represented in an analytical study on a sample of entrepreneurial project owners in the state of Guelma, since this topic is one of the important topics in Algeria, where It was associated with the emergence of several problems and difficulties that hinder the establishment and development of these projects, which led to the creation of many mechanisms aimed at supporting the latter.

In mini-investment projects to alleviate unemployment and achieve economic and social development for the state, as it grants financial subsidies through various forms of financing and tax concessions granted to young people, and also ensures accompanying small enterprises so that they can gain the necessary experience and the ability to face the surrounding problems, as this study aims to evaluate the strategy The agency's communication, how to support and accompany entrepreneurial projects, direct young people with diplomas towards them, and provide guidance to improve the important services on its part and promote the sector of enterprises and entrepreneurial projects in Algeria.



مقدمة



مقدمة:

وجدت ظاهرة البطالة في أغلب المجتمعات الإنسانية في السابق والحاضر ولا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات على مر العصور من هذه الظاهرة أو المشكلة بشكل أو بآخر، حيث تعتبر هذه الأخيرة عائقا تنمويا كبيرا في الكثير من دول العالم المتقدمة والنامية وسببا في تهديد استقرار العديد من الأنظمة والحكومات، في ظل المعدلات المتزايدة للنمو السكاني خاصة في الدول النامية، والجزائر كغيرها من الدول عرفت تفشي هذه الظاهرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وتعود أسباب ظهورها إلى تغير ظروف سوق العمل، التفاوت التعليمي والجغرافي، وبالتالي تنعكس على سلوك البطالين وتلقي بظلالها على المحيط الاجتماعي، وللتخفيف من حدة هذه المشكلة تتجه الدولة إلى سياسة التشغيل والتي تعتبر من أهم النقاط الرئيسية التي تهتم بها الحكومة، وهذا من خلال الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم المشاريع المقاولاتية الناشئة نظرا للدور الحيوي والفعال الذي تلعبه في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وكذا لسهولة تكيفها ورفع عجلة التنمية وتحسين المستوى المعيشي، كما أن تمويل هذه المؤسسات يميل لانشغالات أصحابها سواءا القطاع العام أو الخاص، لأنها تواجهها العديد من الصعوبات والعوائق.

ولذلك أصبح ضروريا على الجزائر إيجاد حلول للبحث عن مصادر تمويلية بديلة المتمثلة في تفعيل الهيئات والبرامج الحكومية الموجودة ووضع استراتيجية اتصالية فعالة بهدف طرح بدائل أخرى للتمويل، ومن بين هذه الهيئات نجد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية التي تعد من أهم الإنجازات التي قامت بها الدولة لترقية المشاريع، وتوجيه الشباب المستثمرين لإنشاء مشاريع ناجحة.



الجانب النظري



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- (1) إشكالية الدراسة.
- (2) أهداف الدراسة.
- (3) أسباب اختيار الموضوع.
- (4) أهمية الدراسة.
- (5) مفاهيم الدراسة.
- (6) الدراسات السابقة.
- (7) هيكل الدراسة.
- (8) النظرية النسقية للدراسة.

1) إشكالية الدراسة:

تعاني جل الاقتصاديات في العالم من مشكلة البطالة، التي أصبحت تشكل التهديد الرئيسي لاستقرار العديد من المجتمعات لما يترتب عنها من آثار سلبية تنعكس على جميع مجالات العيش، والملفت للانتباه أن هذه الأخيرة لم تعد منتشرة في أوساط الشباب الغير متعلم، أو متوسط الكفاءة فقط بل امتدت إلى ذوي الشهادات الجامعية، والكفاءات العليا.

فالبطالة مشكلة اقتصادية كما هي مشكلة نفسية، اجتماعية، أمنية، وسياسية، وجيل الشباب هو جيل العمل، الإنتاج، الطاقة، والمهارة، وتعطيل تلك الطاقة الجسدية والفكرية بسبب الفراغ تنعكس عليه وتسبب له العديد من المشاكل، وبهذا أصبحت المؤسسات تحتل حيزا كبيرا من اهتمام الدول، والحكومات خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، وتشكل المقاولاتية أيضا متنفسا يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على الأذهان لفترة طويلة من الزمن واللجوء إلى العمل الحر.

فالمقاول وفي سبيل إنشاء مؤسسته الخاصة يقوم بجمع مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية الضرورية من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، فلقد اكتسب المقاول على مر التاريخ عدة وجوه ولعب عدة أدوار، فهو التاجر في القرن السابع عشر، المقاول الصناعي في القرن الثامن عشر، والمقاول الأجير في نهاية القرن التاسع عشر، واليوم هو مقاول اجتماعي على الرغم من أن قدرته على المبادرة المحدودة مقارنة بالمؤسسات الكبرى¹.

والجزائر من الدول التي تعمل على ترسيخ مفهوم المقاولاتية لدى مواطنيها ودفعتهم نحو تأسيس مشاريعهم الخاصة، فالمقاولاتية هي ديناميكية خلق واستغلال فرص الأعمال، من طرف فرد أو العديد من الأفراد المتمثلة في خلق مؤسسة جديدة بهدف خلق قيمة².

كما أنها تهتم بترقية وتطوير المشاريع المقاولاتية وتفعيل دورها في مختلف جوانب التنمية المستدامة، وهذا من خلال تبني آليات معينة وإنشاء وكالات وهيئات داعمة على غرار "الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (cnac)"، "الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر"، "صندوق ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ صندرة صايبي، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة 1، ديسمبر 2013، قسنطينة، ص 207.

² هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاديات، تيارت، 2021، ص 11.

(fgar) وغيرها، وصولاً إلى "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANED)" والتي تحظى بشهرة واسعة في المجتمع كهيئة رسمية ذات فروع على مستوى كل ولاية تسعى لمرافقة الشباب المقاول¹.

وكذا دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة وتبني برامج واستراتيجية اتصالية محكمة لراعتها، وضمان البيئة المناسبة لبقائها ونجاحها، فهنا تبرز المرافقة كنشاط اتصالي بدرجة كبيرة كونها تعتبر وسيلة اتصالية يبادر فيها المرافق بنقل وتبادل جملة من الرسائل مع صاحب فكرة المشروع، من خلال دعائم اتصالية تختلف باختلاف الجمهور المستهدف، وقدراته الاستيعابية خاصة في وقتنا الحالي والذي يعتمد بصورة كبيرة على الوسائط وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كون القاعدة الأساسية في عملية الاتصال هي اختيار الوقت والوسيلة المناسبين حتى نضمن مرور الرسالة، وإحداث الأثر المرغوب الذي صيغت من أجله، وتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في أكساب صاحب المشروع الثقافة المقاولاتية، وتنمية مشاعره اتجاه هذا العمل الذي قد يغير مسار حياته².

وبناءً على ما سبق ارتأينا لأهمية هذا الموضوع وقمنا بطرح الإشكالية التالية:

السؤال الرئيسي:

- ما هي استراتيجية الاتصال المتبعة من قبل الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة؟ وما مدى فعاليتها؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي الدعائم والأساليب الإقناعية المستخدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة أصحاب المشاريع المقاولاتية؟
- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تحقيق التوجيه والمرافقة مع الجمهور المستهدف؟

الفرضيات:

- تعد أساليب الاستمالة العقلانية من أهم الدعائم الإقناعية المعتمدة من قبل الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة.

¹ مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة (منظور ريادي تكنولوجي)، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص 27.

² محمد فوجيل، محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ورقلة، ص11.

➤ يعتبر الاتصال الشخصي والاتصال الإلكتروني والهاتف من أهم الوسائل الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتوجيه والمرافقة مع الجمهور المستهدف.

(2) أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

➤ محاولة تسليط الضوء على موضوع المقاولاتية من خلال استعراض العديد من المفاهيم المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين.

➤ معرفة الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها الوكالة الوطنية في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها.

➤ إبراز أهم الوسائل الاتصالية الفعالة التي تستخدمها الوكالة الوطنية في التعامل مع موظفيها من جهة وكذلك أصحاب المشاريع المقاولاتية من جهة أخرى.

➤ تبيان إسهامات البرامج الداعمة والإجراءات المقدمة من طرف الدولة في إطار ترقية وتشجيع المقاولاتية في الجزائر.

➤ التعرف على احتياجات المشاريع المقاولاتية والمشاكل التي تعيق نشاطها.

➤ تقييم أسلوب التوجيه والمرافقة المطبق من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

(3) أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى العوامل التالية:

➤ حداثة الموضوع واحتلاله الصدارة في ساحة التفكير الاقتصادي.

➤ توجه الدولة الحديث لرفع نمو الاقتصاد الوطني وتطوير المشاريع المقاولاتية الناشئة.

➤ أهمية استراتيجية الاتصال والوسائل الاتصالية على الأداء الوظيفي والتنظيمي ككل للمؤسسة.

➤ الوقوف على أهم الهيئات والمنظمات المسؤولة عن دعم المشاريع المقاولاتية الناشئة وأصحابها.

➤ حاجة الشباب البطال إلى مؤسسات كفيلة باستقطابه وتوجيهه وتواصله معها ودفعه نحو عالم الشغل وكسب منصب عمل.

(4) أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة مثل هذه المواضيع أهمية كبيرة نظرا لأهمية الموضوع الذي تطرقت، إليه والمتمثل في إبراز الدور الفعال لهيئات الدعم في تمويل ومرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة، بحيث تعد هاته الأخيرة وسيلة ملائمة ولازمة لتجسيد أفكار المقاولين على أرض الواقع في شكل مشاريع ناجحة تعود بالإيجاب على الاقتصاد وكذا عليهم بالإضافة إلى:

- التعرف على عنصر الاتصال كعنصر ضروري يساعد على تعزيز العلاقة بين وكالات الدعم والمرافقة والمشاريع المقاولاتية الناشئة.
 - أهمية موضوع المقاولاتية وعصرنته من بين أولويات الحكومة الجزائرية.
 - توضيح استراتيجية الاتصال الفعالة التي تتبناها الوكالة الوطنية في تواصلها مع جماهيرها وإقناعهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهدافها الاتصالية من جهة والوسائل المستخدمة لتطوير عملية الاتصال من جهة أخرى.
 - معرفة الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية الجديدة لإنجاح المقاولاتية في الجزائر ودعم الاتصال المقاولاتي.
- (5) مفاهيم الدراسة:

1.5. تعريف الاتصال:

لغة: كلمة مشتقة من المصدر وصل تعني الصلة والربط بين طرفين أو أكثر¹.

اصطلاحاً: عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من فرد لآخر إذ يعتبر عملية يتم بواسطتها انتقال المعرفة بين الأفراد والتي تؤدي إلى التفاهم فيما بينهم.

التعريف الإجرائي: هو انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص لآخر أو من جماعة إلى أخرى.

2.5. تعريف المرافقة:

لغة: يطلق عليها فعل المصاحبة، عادة بشرية وهي ضرورة جدا لمعظم الأفراد.

اصطلاحاً: هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة تهدف إلى دعم الفرد في القرارات².

إجرائياً: هي مرافقة أصحاب المشاريع منذ وضع ملفهم بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى استلامه وانطلاقه في المشروع.

3.5. مفهوم الدعم:

لغة: الإسناد والتقوية والتعزيز³.

¹ Dictionnaire.le petit Larousse multimédia, 2009.

² سالم عومري، المرافقة المقاولاتية ودورها في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، فرع أدرار، أدرار، 2011، ص14.

³ ابن المنصور، لسان العرب، حرف الدال مادة دعم، الجزء الخامس، دار صادر، بيروت-لبنان، ص3، 2003، ص30.

اصطلاحاً: هو شكل من أشكال المساعدات المالية أو الإعانات المقدمة إلى قطاع اقتصادي أو مؤسسة أو عمل تجاري بهدف تعزيز السياسات الاقتصادية والاجتماعية¹.

التعريف الإجرائي: المساعدة المالية التي يتلقاها شخص من شخص آخر حتى يتمكن من تلبية احتياجاته، حتى يتمكن من الحصول على سلعة أو خدمة.

3.4. تعريف الاستراتيجية:

اصطلاحاً: هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب².

التعريف الاجرائي: هي مجموعة من الخطط المحددة مسبقاً لتنفيذ هدف معين وتحقيقه على المدى البعيد.

4.4. تعريف المشروع:

لغة: المشروع (بالإنجليزية Project) في مجال الأعمال والعلوم، وهو مؤسسة تعاونية، كثيراً ما ينطوي على بحث أو تصميم، وهو مخطط بعناية لتحقيق هدف معين³.

اصطلاحاً: يعرف المشروع بأنه عمل يقوم به الفرد لينفذ فكرة معينة، سواء أكانت عبارة عن منتج أو خدمة، ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسية؛ كالموارد المالية، والمعرفية، وكادر العمل. كما أنّ المشروع يقدم خدمة؛ أي أنه يحل مشكلة مجتمعية، ويكون ذلك مقابل شيء مادي⁴.

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن نشاط مبرمج وخطط له بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج المرجحة.

¹ عبد الكريم غريب، المنهل التربوي، الجزء الثاني، منشورات عالم التربية، دار النجاح الجديدة، الدار البيضاء-المغرب، ط1، 2006، ص 865.

² خضرة عمر العربي، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص33.

³ فريم ديفيسن، إدارة المشاريع في المؤسسات، ترجمة: عبد الله كامل عبد الله، مكتبة العبيكان المؤمن للتوزيع، الرياض، 1997، ص8.

⁴ ريدنيغ جون ماسي، المنهج الإداري في إدارة المشاريع، ترجمة: أيمن الأرخنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص12.

(6) الدراسات السابقة:

دراسة غيتي نسرين بعنوان: "مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة" دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقسنطينة " مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

قامت الدراسة على معرفة مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأهميتها التنموية الاقتصادية والتعرف على مفهوم المرافقة المقاولاتية كونها من أساسيات ترفيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيان واقع إنشاء المؤسسة المصغرة في الجزائر من خلال مختلف السياسات والبرامج التي تهدف إلى النموذج بهذا القطاع وتوصلت الدراسة إلى أن المرافقة تعتبر من أهم الخدمات التي تحتاج إليها المشاريع المصغرة في بداية نشاطها من أجل الاستمرار والنجاح أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تعتبر وسيلة فقط للحصول على الموارد المالية والامتيازات الجبائية. توصلت الدراسة إلى أن:

الوكالة الوطنية لا تعطي الحرية الكاملة للمنشأ فيبقى دائما مقيدا بها وبشروطها والدولة دائما هي المسير وصاحب السلطة فالشروط الموضوعة ليست لها علاقة بالنمو الاجتماعي الاقتصادي بل تتعلق بالشروط المادية فقط.

علاقة الدراسة بالدراسة الحالية:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، العلاقة بين الدراسة السابقة ودراستنا تكمن في مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقسنطينة)، كما اهتمت بموضوع إنشاء مشروع مقاولاتي مصغر من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وكيفية مرافقتها في كل المراحل.

دراسة ذباح نادية بعنوان: " واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها 2000-2009 لموسم 2011-2012 بجاية الجزائر".

تطرق الباحث إلى المقاولاتية بمختلف جوانبها إلى أساسيات وعوامل مؤثرة عليها وإبراز التطور التاريخي والتشريعي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ونشر مبادئ المقاولاتية في المؤسسات كما تطرق الباحث في هذه المذكرة إلى محاولة اكتشاف وتحليل بعض الجوانب التي بإمكانها تشجيع المبادرة الفردية في الاستثمار قصد النهوض بالمقاولاتية في الجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- الشرط الأساسي لترقية المقاولاتية يكمن في نشر الثقافة وتمكين مختلف المقاولين من التخفيضات الجبائية وعدم اقتصرها على تلك المؤسسات التي تم إنشاؤها بدعم من أجهزة ترقية المقاولاتية في الجزائر.
- محاولة اكتشاف وتحليل بعض الجوانب التي بإمكانها تشجيع المبادر الفردية في الاستثمار قصد النهوض بالمقاولاتية في الجزائر.

علاقة الدراسة بالدراسة الحالية:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع المقاولاتية بصفة عامة وكيفية نشرها وتشجيع المبادرة الفردية في الاستثمار وعلاقتها بموضوعنا تمثلت في إلقاء الضوء على موضوع المقاولاتية من مختلف جوانبه وكيفية تطبيقها في الجزائر.

دراسة قبائلي حياة بعنوان: "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (دراسة حالة الوكالة الوطنية لإنجاز القنوات-ولاية بومرداس"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007.

- تهدف الدراسة إلى إبراز دور المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة خاصة مع ما يشاهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين خاصة في الميدان التكنولوجي.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والهوية المنظمة والتأثير المتبادل منها.
- تحت إشكالية الدراسة على عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية ومدى احترامها لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية له.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ الشيء الذي يلفت الانتباه في الشركة هو وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويمتلك القدرات ما تهيئه لهذا المنصب.
- ✓ مستوى الإدراك: تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها وعلى سير العمل بداخلها.
- ✓ ما تم ملاحظته كذلك نقص الكفاءات الشبانية والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.

- ✓ **التكوين في ميدان الاتصال:** تقوم الشركة بتوفير دورات تكوينية في مجال الاتصال ورغم أنها قليلة إلا أنه تبين أهمية الاهتمام الذي توليه الإدارة لعملية الاتصال الداخلي.
- ✓ **مشاكل الاتصال:** فيما يخص مشاكل الاتصال هذه النقطة فإن كل جزء من التنظيم أو كل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط.
- ✓ **استراتيجية الاتصال في الشركة** ليست لها أهمية ما بالنسبة لاستراتيجيات أخرى حيث لا يوجد تشخيص مسبق لهذه العملية وهي تحتوي على نفس العناصر في كل سنة ويتم التغيير في المبالغ فقط.

علاقة الدراسة بالدراسة الحالية:

حيث أن هذه الدراسة تمحورت حول المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي للمؤسسة ووجود مسؤول عن هذا الاتصال وأنه يمتلك قدرات تمكنه من تسيير منصبه وكذلك أن استراتيجية الاتصال لا يتم تشخيصها كل سنة بل تحتوي على نفس العناصر، أما بالنسبة لدراستنا فلقد تطرقنا إلى عنصر الاتصال ومكانته في المؤسسة داخليا وخارجيا وكذلك تسليط الضوء على الاستراتيجية الاتصالية حيث أنها تشخص كل سنة عكس الدراسة السابقة.

دراسة بن زرارة أمينة بعنوان: "تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الحديثة النشأة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص السيورة التي تتبعها المؤسسات الحديثة النشأة في الجزائر في علاقتها بالتسويق المقاولاتي نظرا لخصوصيتها لكونها الأقرب من المؤسسات الكبيرة لغلق الثورة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك غياب واضح للثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول كما أن التأثير المفترض لمختلف الأجهزة المتاحة على دوافع الشباب المقاول غائب لحد كبير فتوجهات الشباب المقاول نحو العمل هو نتيجة محددات اجتماعية مثل البطالة.
- ✓ إن الإطار المؤسساتي والتشريعي الجزائري مازال لم يعرف تطورا عميقا منذ دخول الدولة في الإصلاحات وعملية التحول من اقتصاد السوق وأن دور الدولة حتى ولو أنه مازال مهيمنا إلا أنه تنامي فيها.
- ✓ إن مفهوم الاستثمار في المشاريع المقاولاتية في الجزائر ما يزال في مراحله الأولى للتطبيق كما لا يزال رأس المال المخاطر أو المستثمر الدائم غائبا لذا يعتبر بيئة مشجعة لنمو النشاط المقاولاتي غير مكتملة، مما يعيق هذا الحراك ويمسهم في تقليل نموه.

علاقة الدراسة بالدراسة الحالية:

إن الدراسة السابقة ركزت على غياب الثقافة المقاوالتية لدى الشباب الجزائري والمقاول من جهة، وأن الاستثمار في المشاريع المقاوالتية لا يزال في مراحل الأولى في عملية التطبيق في الجزائر من جهة أخرى.

أما بالنسبة لدراسنا فقد درسنا المشاريع المقاوالتية وأنها بدأت في تطور ملحوظ خلال الآونة الأخيرة والتفاف الشباب نحوها.

7) هيكل الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة والفرضيات والأهمية والأهداف المرجوة يستلزم علينا تنظيم هيكل البحث وفق ثلاث فصول وهي على الشكل التالي:

الفصل الأول: سنحاول من خلاله دراسة مفهوم الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الاتصال وتكون المبحث من ثلاث مطالب تم من خلالها عرض مفهوم الاتصال وأنواعه وأهدافه و موعوقاته، أما بالنسبة للمبحث الثاني خصص لدراسة استراتيجية اتصال المؤسسة من خلال تحديد مفهوم استراتيجية الاتصال، أنواعها، وكذا مراحل وخطوات إعدادها وأهدافها، وكذا أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية والمصاعب التي تواجهها، أما المبحث الثالث خصص لدراسة فعالية استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تناولنا فيه دور استراتيجية الاتصال في تحقيق سيورة العمل الجيد وأيضا دور الاتصال الرقمي في تسيير نشاط المؤسسة وفي الأخير درسنا تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية.

أما فيما يخص الفصل الثاني: فقد خصص لدراسة واقع المقاوالتية في الجزائر وقسمناه إلى ثلاثة مباحث تم خلالها عرض ماهية المقاوالتية أما المبحث الثاني تطرقنا إلى المقاول ثم في المبحث الثالث قمنا بدراسة هيئات الدعم والمرافقة المقاوالتية في الجزائر.

وفي الأخير أعد الفصل الثالث: للتعرض لدراسة دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية في ولاية قالمة وقسمنا الفصل بدوره إلى عدة نقاط مهمة شملت نشأة وتعريف الوكالة، مهامها، الهيكل التنظيمي، الامتيازات الممنوحة من قبلها وكذا حصيلة القروض المقدمة من طرف الوكالة خلال الفترة (2020، 2015)، وتمت هذه الدراسة بالاعتماد على أدوات جمع البيانات (الملاحظة بالمشاركة، استمارة الاستبيان، المقابلة).

أما في الخاتمة: نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بعد تقديم ملخص شامل لموضوع دراستنا إضافة إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تعتبر تمهيدا لدراسات لاحقة.

(8) النظرية النسقية للدراسة:

تعتبر النظرية النسقية من أهم و أحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسسي و يعد (Lee bertalanffy) من أوائل من وضع تصورا الأنساق في ميدان التنظيمات سنة (1937) ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداءً من الخمسينات لتشمل المؤسسات الاقتصادية وهذه النظرية عرفت تطوراً سريعاً نظراً لغمارة الأعمال بها والاستعمالات الواسعة لها و انتشار مفاهيمها بسرعة خاصة أن البيئة الخاصة بالمؤسسة كانت تعرف تطوراً سريعاً جداً في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة والعلاقات مع البيئة والأهداف و الاستراتيجيات .

كما يعد التنظيم للمؤسسة نسق يتكون من عدة أجزاء وانساق فرعية مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل أما بالنسبة لدراستنا فتعد النظرية النسقية عنصر مهم في التنظيم داخل المؤسسة، فالمؤسسة تأخذ مداخلها من البيئة الخارجية من هذا المنطلق يعتبر النسق التواصلي من أهم مدخلات المؤسسة يؤثر في أهدافها وأساليب عملها ونتائجها¹.

¹ علي الشراوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص48.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

تمهيد

المبحث 1: مدخل إلى الاتصال.

المطلب 1: مفهوم الاتصال.

المطلب 2: أهداف وأنواع الاتصال.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال.

المبحث 2: استراتيجية اتصال المؤسسة.

المطلب 1: مفهوم استراتيجية الاتصال.

المطلب 2: مراحل وخطوات إعداد استراتيجية الاتصال، أهدافها، وأنواعها.

المطلب 3: أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية والمصاعب التي تواجهها.

المبحث 3: فعالية استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب 1: دور استراتيجية الاتصال في تحقيق سيرورة العمل الجيد.

المطلب 2: دور الاتصال الرقمي في تسيير نشاط المؤسسة.

المطلب 3: مجالات تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، حيث أن ظاهرته في أساسها اتصالية بحثية، فهي تسهل أغراض المجتمع البشري من ناحية، وتحقق الهدف الإنساني من ناحية أخرى فالاتصال وسيلة لتحقيق التناغم والاندماج الجمعي بين الأفراد والمجتمع، ولولا الاتصال لما نمت المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية، ومع تطور نظريات وأساليب التخطيط للاتصال وفنونه وعلومه تم التوصل إلى ما يعرف باستراتيجية الاتصال، والتي أصبحت الأساس الذي تقوم عليه العلاقات السياسية والتجارية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد والمنظمات.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

1) مفهوم الاتصال:

"اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين وبحسب منطلقاتهم وعلى أكثرها تشتت معظم مفاهيم تعريفها لعبارة الاتصال من الأصل اللاتيني (**Communis**) ومعناه المشاركة أو الاشتراك في الشيء"¹ تشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى الكثير من الناس، والبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطا، ويرى آخرون أنها مجال دراسة، بينما يعتقد البعض أنها فن وهي قد تكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا².

التعريف الاجرائي:

الاتصال هو عملية تفاعلية تتم بين شخصين أو أكثر قصد تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والمعارف، ويتم بعدة طرق منها الإيماءات أو التعابير الوجهية، ومنها الكلام والحديث وجها لوجه أو عن طريق بعض وسائل الاتصالات.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال وأنواعه:

1) أهداف الاتصال: تتمثل فيما يلي

- 1.2. **هدف توجيهي:** يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو القيام بتعديل اتجاهات قديمة أو إثبات اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- 2.2. **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- 3.2. **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل بخبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة³.
- 5.2. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

¹ فضيل ديو آخرون، الاتصال في المؤسسة، فعالية الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص9.

² منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، مدرس بالمعهد العالي والخدمة الاجتماعية، جامعة الاسكندرية، 2002، ص11

³ سناء سليمان محمد، سيكولوجيا الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2013، ص ص153-154.

6.2. هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض وبذلك يقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

7.2. هدف مهني: يسعى الاتصال إلى تحقيق التطوير والتقدم المنشود في كل المجالات والميادين بالمجتمع وذلك بالاعتماد على عناصر الاتصال المختلفة.

8.2. هدف تكنولوجي: يتحقق هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل: استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات¹.

(2) أنواع الاتصال:

1.2. الاتصال اللفظي: "وهو الاتصال الذي يتم من خلاله استخدام لغة منطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة إلى المستقبل وهذا النوع هو نمط من أنماط الاتصال التقليدي.

2.2. الاتصال غير اللفظي: "يتكون من الرموز والإشارات والتعبيرات المنظمة تشير إلى التفاصيل من المعاني يقوم الإنسان باستخدامها".

"فالاتصال الغير لفظي مبني على الرموز غير اللفظية، فمثل نوع الملابس، والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثلة على الرموز غير لفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الاتصال"².

3.2. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط المؤسسة فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم وبين رؤسائهم.

4.2. الاتصال الغير رسمي: "تكون الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة، قد يكون عائق في المؤسسة ومؤقت ويمكن أن يكون له مميزات، وهذا يرجع إلى الإدارة الحكيمة"³.

5.2. الاتصال الذاتي: هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه فالاتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.

¹ سناء سليمان محمد، سيكولوجيا الاتصال الإنساني ومهاراته، مرجع سابق، ص 155.

² ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، دراسة ميدانية على إطار بلدية سيقوس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، ص 34.

³ المرجع نفسه ص ص 35-36.

6.2. الاتصال الشخصي: هو حوار بين فردين أو عدد قليل من الأفراد حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الآخرين وأن يقدر مدى تفاعله.

أما إذا زاد عدد أفراد الجمهور المستقبل حيث لا يستطيع المرسل التعرف عليهم فإن الاتصال ينتقل من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجمعي.

2.7. الاتصال الجمعي: الاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال مثل: المحاضرات والبرامج الإذاعية فهو اتصال بالمجموعة الصغيرة، فهو يشبه الاتصال الشخصي إلا أنه يختلف عنه بكونه اتصالاً مع أفراد تربطهم روابط سابقة ومصالح مشتركة، تتراوح المجموعة من (2 إلى 25 شخص)¹.

8.2. الاتصال التنظيمي: يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الإدارية إلى المرؤوسين وانتقال رجح الصدق من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة².

المطلب الثالث: معوقات الاتصال

تتمثل معوقات الاتصال فيما يلي:

- ✓ افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الاتصال وذلك لفهم الاتصال وآلياته وأهميته.
- ✓ العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية.
- ✓ التعبير الخاص لمضمون الرسالة.
- ✓ الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمرسل الرسالة ومستلمها.
- ✓ تداخل وتشابك المصالح والأمزجة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل مثل التداخل في العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها³.

المبحث الثاني: استراتيجية اتصال المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الاتصال

1) مفهوم استراتيجية الاتصال: ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أنها: "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق

¹ ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، المرجع السابق، ص 37.

² المرجع نفسه، ص 37.

³ إبراهيم مجاوي، استراتيجيات الاتصال، قسم علم الاجتماع والاتصال، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، 2018، ص ص 23-25.

غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيتها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا¹.

وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين "العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للاستراتيجية العامة المؤسسة وتعتبر عامل داعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين ونظرا للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية"².

وبالتالي "فإن استراتيجية الاتصال هي بمثابة نظام نظري وتطبيقي يهدف إلى توفير الأسلوب الأمثل لوضع سياسات الاتصال موضع التنفيذ".

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن مجمل التعاريف سالفة الذكر اتفقت على أن "استراتيجية الاتصال هي ذلك الجهود الفكري الذي يعمل على تحديد وتقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل من خلال تسخير الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجماعية ولتحقيق أهداف وغايات متكاملة لمستقبل متقدم ومتطور والحصول على النتائج المرجوة والتي تحقق الصورة المستهدفة للمجتمع مستقبلا والوسائل المساعدة في تحقيق ذلك.

المطلب 2: مراحل وخطوات إعداد استراتيجية الاتصال، أهدافها، وأنواعها

1) مراحل وخطوات إعداد استراتيجية الاتصال في المؤسسة:

إن عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، ومن أجل تنفيذ استراتيجية الاتصال يجب المرور بالمراحل التالية:

1.1. تحديد أهداف الاتصال: يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية اتصال ويمكن تقسم

الأهداف إلى قسمين:

1.1.1. تحديد الأهداف العامة:

وتتمثل الأهداف العامة فيما يلي³:

✓ تجنيد مجموع المستخدمين حول الهدف أو مشروع ما.

¹ محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة دمياط الجديدة، 2005، ص105.

² ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية تطبيقية)، دط، دون دار نشر، الجزائر، 2004، ص71.

³ مرجع نفسه، ص ص112-114.

✓ السماح لكل واحد بتطوير مشروع خاص من خلال مشروع جماعي وإعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة.

✓ خلق روح الفريق وتجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين.

2.1.1. تحديد الأهداف الخاصة:

وتتمثل الأهداف الخاصة فيما يلي:

✓ تحديد مصداقية المسعى ومدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي بالمؤسسة.

✓ انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف سمح برفع المعنويات وروح العمل.

✓ تسلسل الأعمال على كل المستويات.

(2) **تحديد الجمهور المستهدف:** لا يكفي تحديد جملة من الأهداف وغض النظر على الجمهور الذي وضعت

الأهداف لأجله ومن أجله، وكلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف، وتعتبر هذه المرحلة

مهمة جدا في استراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير.

(3) دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

✓ البحث عن هوية المؤسسة وصورها.

✓ تأكيد أهداف الاتصال من الإدارة وتكييفها¹.

✓ تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة من أجل تصميم استراتيجية اتصالية يجب التعرف على البيئة

الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها الجمهور المستهدف لهدف تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط

الذي تنشط فيه وفي هذه الخطوة تقوم المؤسسة بالبحث عن هويتها وصورها.

(4) **اختيار وسائل وقنوات الاتصال:** بالنسبة فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين

المرسل والمستقبل كلما كانت سهولة في وصول المعلومة بشكل جيد ووضوح بين الطرفين، أي أن الوسيلة المناسبة

مع محتوى الرسالة المناسب لها.

(5) **تحديد رزمة العمل:** حيث يمكن تنفيذ استراتيجية الاتصال بالاعتماد على عنصرين أساسيين هما: تحديد

تواريخ تنفيذ الإجراءات المتخذة في الخطة الاتصالية والمراد إنجازها في المشروع الاتصالي وكذلك تحديد مختلف

¹ شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي المؤسسة-دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، ماجستير في علوم

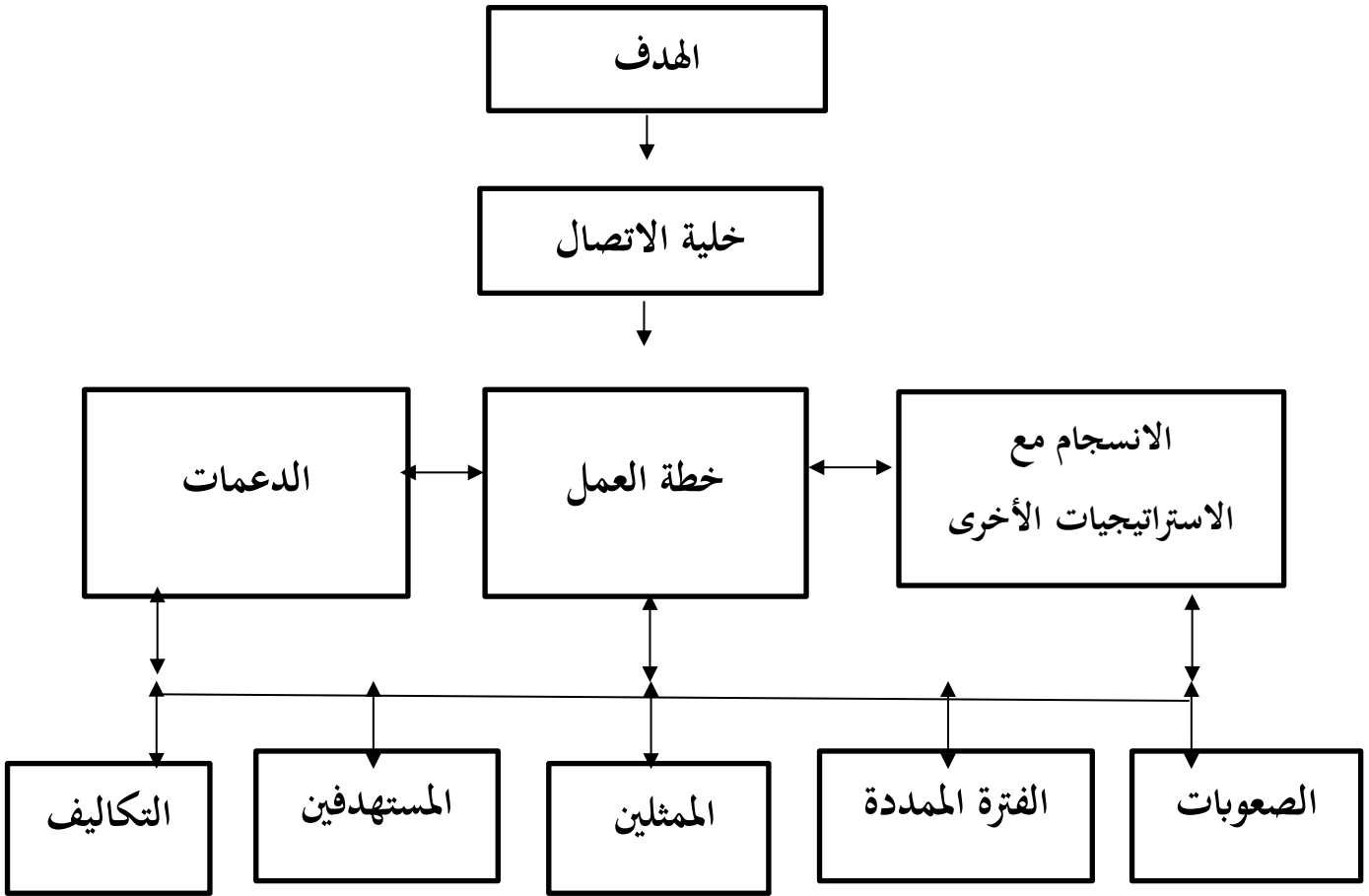
الإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص47.

- مراحل مخطط العمل من أجل تحضيرها في الأوقات المحددة (التنفيذ في الوقت المحدد) وعند تحديد الرزنامة يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من¹:
- أ) **المتطلبات الداخلية**: يتوفر المصدرين الرسائل وتوفر قنوات بثها والمستقبلين لها والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية والأحداث الخارجية.
- ب) **المتطلبات الخارجية**: إن تواريخ والآجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الاتصالية تكون مرتبطة بمختلف الأهداف الخاصة باستراتيجية الاتصال حيث أن هذه الآجال الزمنية تكون لها علاقة كذلك بالأحداث الخارجية (كالتظاهرات السياسية والاقتصادية والرياضية والثقافية).
- ج) **المتطلبات الحالية**: ويتعلق بمختلف حملات الاتصال الخارجي والجو الداخلي للمنظمة ونتائج المنظمة.
- 6) **تحديد الميزانية من الضروري** تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط، أو البعيد².
- 7) **تحضير مشروع خطة العمل**: حيث تعد خطة العمل من طرف فريق العمل المكلف بقيادة هذه الخطة والذي يدعى بفريق القيادة بالاتفاق مع المديرية العامة، حيث يتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الأخذ في الحسبان التفاعل مع مختلف مكوناته، أهدافه، أولوياته، حيث أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار، لما تم تحديده مسبقا من أهداف وبدائل المستهدفين، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها ومحاولات الانسجام مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة والشكل التالي يوضح عناصر إعداد خطة الاتصال³:

¹ Oliver Englander, Sophie Fernades, **Lacommunication dan slagestion de projet**, E,M, D, S, A, S, France, 2010, P113.

² Thierry bibeart, **Plande communication**, Dunod, Paris, 2003, P159.

³ حياة قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص ص 124-125.



الشكل التالي: يوضح عناصر إعداد خطة الاتصال

تساهم هذه الفرق في بناء ترابط خطة العمل النهائية ولنجاح تنفيذها يجب انتباه وتيقظ الكل فهي تعرف تبعاً لتغير أهداف الاتصال من جهة والدراسة الاجتماعية الثقافية من جهة أخرى، وهي مهمة خصوصاً في الحفاظ على الحلقات الزمنية للاتصال.

8) تسيير خطة الاتصال: تسيير خطة عمل الاتصال كتسيير كل المشاريع تتطلب وضع وسائل تسيير ومساعدة في اتخاذ القرار ويهدف هذا التسيير إلى:

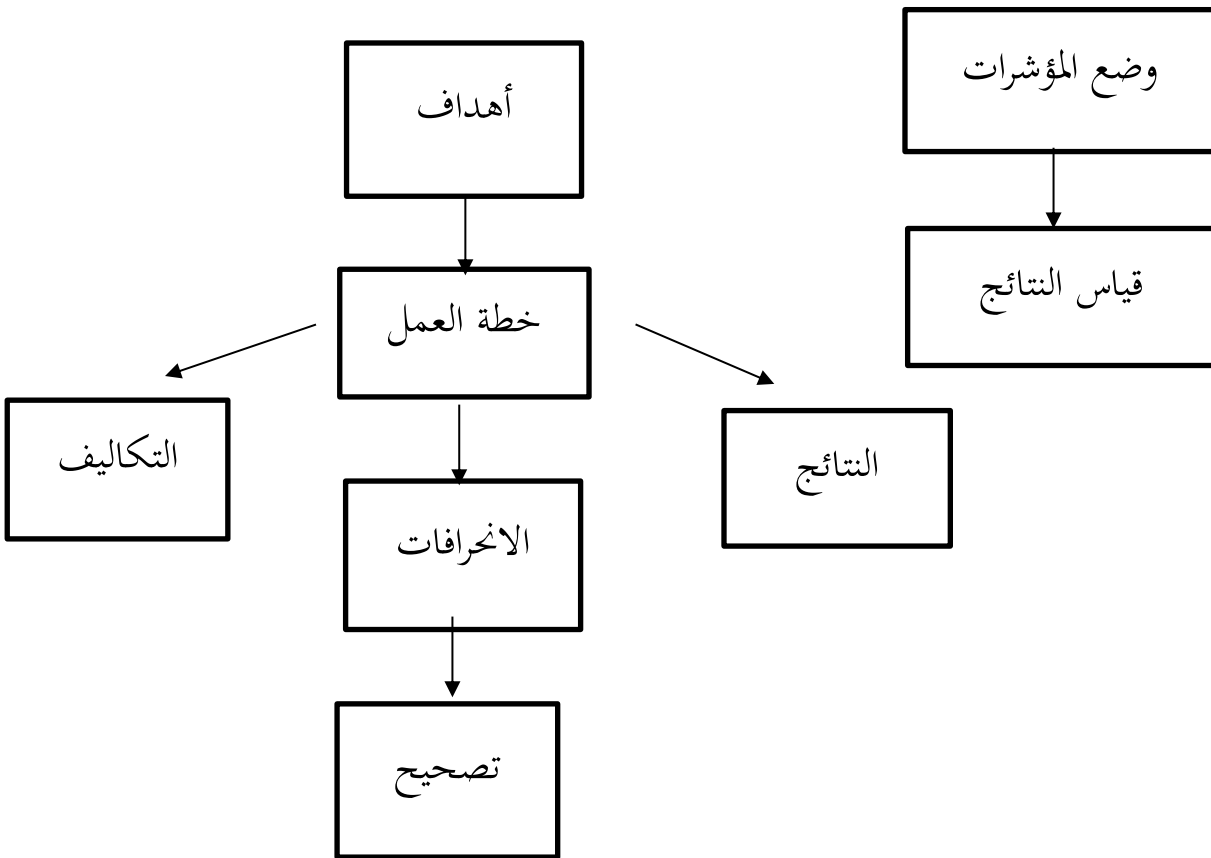
- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم إتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم وصحيح¹.

¹ حياة قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مرجع سابق، ص12.

- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- كما يجب أن يسير مخطط الاتصال حسب منهجية نقدية وذلك لتحديد مختلف الخطوات الضرورية لنجاح المخطط الاتصالي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف ونتائج الدراسة، وإن تسيير مخطط الاتصال يفترض توفر وسائل مناسبة لتقييم وضعية الاتصال.

(9) تقييم خطة العملية الاتصالية: يعتبر تقييم خطة الاتصال مسألة ضرورية لسببين أولهما: لتحديد ماهي الأنشطة التي حققت الغرض منها، وثانيهما لتقييم الوقت والامكانيات المستثمرة في مثل هذه الأنشطة.

كما يجب أن تأخذ خطة الاتصال بعين الاعتبار حالة التقدم التي وصلت إليها والأخذ كذلك رد فعل الجمهور المستهدف من نشاطات الاتصال، وبعد القيام بعملية التقييم وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف والتغيرات الحاصلة في المعرفة والاتجاهات والسلوك، يبدأ القيام بإعادة تحليل الموقف في ضوء تأثير عملية الاتصال، ومن ثم البدء بتصميم لحظة مستقبلية لعملية الاتصال والشكل التالي يوضح عناصر التقييم لحظة العمل.



الشكل التالي: يوضح تقييم خطة العمل الاتصالية

إن عملية تقييم خطة العمل الاتصالية تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية، وذلك كونها تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إليها ومعرفة الانحرافات وتصحيحها وتفاديها مستقبلا.

(2) أهداف استراتيجية الاتصال: تسعى استراتيجية الاتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

(أ) هدف توجيهي: من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومنافسيهم وأصبح الآن أكثر أهمية في المؤسسات الخدمائية.

(ب) تحفيز المستخدمين: تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه وبالتالي كسب هذا الرهان والمتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

(ج) تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، ولكي يتحقق التنسيق الكافي لا بد على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وأن يكون قادرا على إعادة فتعود المعلومة.

(د) تغيير التصرفات: يحمل الاتصال على مواجهة التصلب في المواقف وتقديم الإجراءات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جوانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

(هـ) التعليم والتثقيف: إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى الحساب للمتدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للاطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

(و) الترويح والترفيه: إن استراتيجية الاتصال الداخلية الناتجة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وضعه (هلسي) في قوله: "الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج مادته دون أن يعترضهم مزيد من التعب والاجهاد وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها"¹.

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص132.

(ز) هدف اجتماعي: يتمثل في خلق درجة من التفاعل الاجتماعي والانساني بين المرسل والمستقبل، بهدف تحسين وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء داخل العمل، ويمتد إلى خارجه من خلال إيجاد حلول المشاكل الاجتماعية والشخصية للعنصر البشري من خلال الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة.

(ح) هدف تنظيمي وإداري: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو تحسن سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين فيما بينهم وما بين الادارة العليا للعاملين¹.

3) أنواع استراتيجية الاتصال:

1.3. استراتيجية الدفع: وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الدفع بالرسالة الاتصالية نحو الجمهور من خلال عملية الترويج والإشهار أي إيصال الرسالة الاتصالية بالاعتماد على طرق مختلفة لكي تصل إلى الجمهور المستهدف.

مثال: الدفع بالرسالة الاتصالية عن طريق الترويج لفكرة ما من أجل وصولها إلى الجمهور المستهدف (شباب، امرأة، طلبة، معلمين...) هناك يمكن اختيار الفئة المستهدفة فتوضع الرسالة الاتصالية في شكل منتج محدد فيروج له من خلال الدفع بالجمهور المستهدف إلى قبول الفكرة ثم الانتقال إلى الخطوة الفعلية وهي سلوك الممارسة².

2.3. استراتيجية الجذب: وهي استراتيجية تسعى لخلق وسائل اتصالية تؤثر على الجمهور بطريقة غير مباشرة تدفع به لجلب هذه الوسائل الاتصالية والتعامل معها، أي الرسائل الاتصالية تحدث ضغط من أجل الانجذاب نحوها وفق معايير وضعت تؤدي للتأثير على الجمهور ومن خلال خلق الطلب المباشر عن طريق الجهود الترويجية.

3.3. استراتيجية الإقناع Persuasion: تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد وتعتمد على الإعلان والدعاية، تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير ومن أهدافها تغيير معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين وإحداث تغيير في المعرفة الخاصة بهم³.

4.3. استراتيجية بناء الإجماع "Consensus Building": تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (داخلي-خارجي) من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بها لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح⁴.

¹ ناصر دادي عادون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص122.

² منى الحديدي، شريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009، ص56.

³ منى بن سليمان بن عبد الله الزدجالية، الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان، عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 2012، ص76.

⁴ المرجع نفسه، ص76.

مثال: تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة ومصالح الجماهير من جانب آخر، وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين، ومنه يتحقق الإجماع بين الطرفين الذي يبحث عن التوازن بين المصلحة والواقع¹.

5.3. استراتيجية الحوار "Dialogue": تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين وتعكس وجهة نظر الطرفين، الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتتضمن هذه الاستراتيجية استشارت الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة، ويتم إشراكه في عملية صنع القرار.

6.3. استراتيجية التكرار: يعد التكرار من العوامل التي تساعد على تكرار عرض الرسالة وتعديل الاتجاهات العامة للجمهور نحو أية قضية أو موضوع، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل للمتلقي، وهذا يدفع المرسل لتكرار رسائله باستخدام أساليب متنوعة ومتجددة وجذابة، وتكرار الرسالة يعد عاملاً مهماً من عوامل الإقناع وهذا ما تقوم به الحملات الإعلامية التي تعتمد على تكرار الرسالة الإعلامية.

7.3. استراتيجية الصور الذهنية (البروباجندا): هي محاولة التأثير في الشخصيات والسيطرة على سلوك الأفراد في مجتمع ما وفي وقت معين ولتحقيق أهداف غير علمية أو مشكوك في قيمتها، أي محاولة إقناع الآخرين في قبول معتقد معين بدون إعطاء أي دليل لقبوله سواء كان هذا الدليل موجود أو لا، وقد تكون الدعاية بفضاء بمعنى أن مصدرها معروف والهدف مقصود ومحدد والتأثير واضح، وقد تكون الدعاية سوداء بمعنى إخفاء الأهداف والهوية والأهمية والمصدر ولا يشعر الجمهور بأنه مستهدف تماماً، وقد تكون الدعاية رمادية أي أنها تخفي ضمن خطابها المعلن أو أمور أخرى غير المعلنة.

المطلب 3: أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية والمصاعب التي تواجهها

(1) أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال: في حالة إعداد استراتيجية اتصالية هناك العديد من أساليب التخطيط الاستراتيجي الموجودة ومن أهمها:

أ) أسلوب التحليل: يستخدم هذا الأسلوب في تحليل عناصر النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته في تحليل الاحتياجات البيئية وإمكاناتها وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل السياسات التي تعيق أو تفيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية. إن من أساليب التحليل نجد²:

¹ منى الحديدي شريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، مرجع سابق، 2009، ص 56.
² مجد البادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط 1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، مباط الجديدة، 2005، ص 138.

أ) أسلوب تحليل الامكانيات وتقويتها: قد تكمن أهميته كونه يختص في تحليل إمكانات المؤسسات الاتصالية وقدراتها كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذو القرار الاستراتيجي. وتشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من استخدام هذا الأسلوب مواد كمية ووصفية وإحصاءات وغيرها...إلخ.

ب) أسلوب التنبؤ: هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته، وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق وما يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأساليبه أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط، بل يجب أن يكون التعامل مع الحاضر والمستقبل معا¹.

من بين أهم أساليب التنبؤ:

أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية في فترة محددة.

أسلوب التنبؤ الاحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني للمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الاحتمالات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة.

أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولته لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل².

أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار: تكمن أهمية كل هذه الأساليب في عملية اتخاذ القرارات الصائبة إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لاستراتيجية الاتصال " وإنما يجب القيام باختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب سابقة الذكر، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده³.

أسلوب التنبؤ التفسيري: وهو أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لأحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.

أسلوب الاستقراء: يقصد به استقرار الماضي من أجل التخطيط للمستقبل وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب في متغير واحد ولوسيلة واحدة.

¹ شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي المؤسسة-دراسة حالة، مرجع سابق، ص 28.

² المرجع نفسه، 2012، ص 30.

³ محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع ذكر سابقا، 2005، ص 146.

أسلوب الومضة الذهنية: وهو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلة، ويفيد هذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية، ونظامها الاتصالي.

أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية ثانية¹.

أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى متشائم-متفاعل-معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.

أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة كل على حدة، ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحدفوا بالاجتماع بعض المعلومات غير المثلثة للاتجاهات المستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي استقر عليها رأيهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها وتكرر هذه العملية عدة مرات حتى لا يصبح هنا مجال للتغيير.

(2) الصعوبات التي تواجه استراتيجية الاتصال:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستهلك خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى حد من فعالية الاتصال، ويمكن إجمال هذه المعوقات في ثلاث مجموعات:

أولاً: صعوبات شخصية: يختلف الأفراد في ميولاتهم، لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أم يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه².

ومن هذه الصعوبات نجد:

(1) تباين الإدراك: إن تباين بين الأفراد في إدراكهم لمواقف مختلفة يعود لاختلافاتهم الفردية وبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

(2) إدراك الانتمائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

(3) الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

¹ شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي المؤسسة-دراسة حالة، 2012 مرجع سابق، ص 29.

² محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2، 2004، ص 336.

(4) حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير وإدلاء بالمعلومات.

(5) سوء العلاقة بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ثانيا الحواجز التعبيرية: يمكن إيجاز هذه الحواجز في النقاط التالية¹:

(1) تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغيير في معنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجات الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك يوضع الشخص نفسه في مكان آخر.

(2) عقبات تعبيرية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للمعنى الذي يستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما وثقافة ما بينها لا يكون لها معنى في اللغات والثقافات الأخرى.

(3) قابلية القراءة: فعندما نستخدم الكلمات المكونة من عشر أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يعمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

(أ) التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على نتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

(ب) التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندرکها وليس كما هي موجودة فقط.

ثالثا: المعوقات التنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

✓ غموض الأدوار وعدم تحديد السطحيات أو عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
✓ مركزية التنظيم التي تهم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها².

✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

✓ القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية فالبيئة من يزود المؤسسة بالمعلومات من المستهلكين والموردين وسوق العمل.

¹ محمد فريد الصغف، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 267.

² محمد قاسم القروي، مرجع ذكر سابقا، ص 337.

المبحث الثالث: فعالية استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الأول: دور استراتيجية الاتصال في تحقيق سيرورة العمل الجيد

المؤسسة تحتاج إلى الاستراتيجية الاتصالية باستمرار وهذا نظرا لأهميتها ونتائجها الإيجابية لها، حيث أن الاستراتيجية الاتصالية تلقى اهتماما متزايداً من قبل المسؤولين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوًا مناسباً وصالح للعمل التي تحقق أعلى درجات التماسك بين المرؤوسين والمسؤولين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية العمل بالأسلوب الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد أدائهم، وكذلك توفير سبل الاتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال فيعمل على حلها من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العمال من أداء، ووضعهم في موضع تقدير واهتمام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم فالاتصالات تعتبر وسيلة مهمة في نقل المعلومات والتي يكون لها أثر نفسي على العمال، ويجب أن تكون دائماً فعالة لتسهيل سيرورة نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة وفقاً لشبكة الاتصال الداخلية من خلال أبعاد الاتصال الصاعد والنازل والذي يركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال فمثلاً: تطبيق المسيرين أسلوب نظم الاقتراحات يهدف إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم وتجسيدها لحل مشاكلهم ويعمل هذا الأسلوب كوسيط لتقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين ويساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال¹.

فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق أو مواجهة صعوبات وعراقيل في نشاطاتها إذن بالتالي فإن أرادت البقاء والاستمرار يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب وأن تضمن استقرار نشاطها ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر على شيء إضافي يميزها عن غيرها وهي ما يسمى "بالأفضلية" يمكن أن يخص الإنتاج، التموين، التسويق،... إلخ وهدف الاستراتيجية الاتصالية هنا هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل من خلال التحديث المستمر للاتصالات ومواكبة التطورات وسهولة الوصول للجهات المستهدفة بالإضافة إلى استقطاب خبرات وكفاءات في مجال الاتصال واستغلال التدريب بشكل أفضل فاستراتيجية الاتصال هي عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق أداء ناجح لا بد أن تكون لعدة سنوات كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة وذات فعالية وأن تكون متماسكة مع الحقيقة لتكون مقبولة من طرف العاملين وهي غير مرتبطة بمكان معين أو مدة زمنية محددة بل ترتبط باستمرار المؤسسة لنشاطاتها كونها عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة لا يمكن تقديم مرحلة على ثانية.

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 119.

تساهم كذلك هذه الأخيرة بالتطلع المستقبلي الذي يحدده توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميُّز مرغوبة مستقبلاً وتصاغ بشكل واضح وعمام توضح خلالها ما تطمح المؤسسة للوصول إليه وتقديم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً¹، فبدون الاستراتيجية الاتصالية لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

المطلب الثاني: دور الاتصال الرقمي في تسيير نشاط المؤسسة

(1) **الاتصال الرقمي**: يطلق مصطلح الثورة الرقمية على العصر الحالي بعد الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعني كلمة رقمي من الناحية التقنية هو أن الحروف والصور والأصوات تحول إلى بيانات رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها وإرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب، وتعرف (كريستي أهو) "الاتصال الرقمي **digital communication**" بأنه: " مهارة أساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم والإنتاج والتوصيل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم، حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية"².

وكذلك يعرف بأنه العملية التي يحدث فيها الاتصال عن بعد بين طرفين أو عدة أطراف يتبادلون بينهم المعلومات ويتم ترميز ومعالجة هذه المعلومات بواسطة النظم الرقمية، ثم يأتي الإرسال والاستقبال بين مختلف الأفراد³.

(2) أهداف الاتصال الرقمي:

- ❖ هدف تقني: يمكن في حفظ الوثائق والمعلومات وحمايتها من التلف من خلال أرشفتها.
- ❖ إمكانية تحويل المعلومات من كتابية إلى محفوظات حيث يتم تغيير نظامها إلى صيغ رقمية عديدة باللغة التي يفهمها الحاسوب ويستطيع استرجاعها.
- ❖ تحقيق اللامركزية للمعلومات حيث تصبح مخزنة في منطقة ما ويمكن الاستفادة منها في مناطق أخرى وذلك من أجل عناء السفر وقلّة التكاليف للأفراد.
- ❖ التحكم في مشكلة المدى وتحقيق التوافق الصوتي أو التناغم بين الأصوات من أجل القضاء على مشكلة التشويش⁴.

(3) طرق تنفيذ اتصالات الزبون إلكترونياً مع المؤسسة وخدماتها:

وتتمثل في عدة مراحل نذكر منها:

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، د.ط، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2003، ص58.

² المهدي الذهبي أحمد السباعي، محمد العمري، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة وإداريين جامعة أدرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، أدرار، سنة 2018/2019، ص32.

³ المرجع نفسه، ص 33.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 32-33.

المرحلة الأولى:

الهدف هو جذب نوعية الزوار الذين من المحتمل أن يستجيبوا لموقع مستخدمين كل طرق الشبكة، مثل الإعلانات وطرق الترويج كلها تهدف إلى جذب اهتمام الزبون وتكوين قيمة حقيقية للموقع وهو مهم لإجراء اتصال معهم وتقديم بعض المحفزات مثال: إعطاء الزبون المعلومات المجانية.

المرحلة الثانية:

وتنقسم إلى قسمين هما:

أ) تحفيز الزائرين للقيام بالعمل:

إن أول وقت يصل فيه الزائر إلى الموقع هو الأهم بسبب أنه في حالة عدم حصوله على المعلومات التي يريدونها، فإنهم ربما لن يعودوا مرة أخرى، ومنه فالمؤسسة بحاجة للانتقال من استخدام الزبون المستخدم للأنترنت والذي سوف يسحب من أموال المؤسسة عن طريق العروض المجانية إلى الموزع الذي يدخل الموقع ويدفع للمؤسسة عن طريق الشراء المباشر والكمية الأكبر.

ب) إبقاء المعلومات الخاصة التي يحتاجها الزبون ويكون مهياً لاستلام العرض والمهم هو تصميم شكل الموقع.

المرحلة الثالثة:

الحفاظ على المحاور باستخدام الاتصال الشبكي لغرض بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون، حيث أن المحاور تكون عن طريق أدوات أخرى مثل: البريد، الاتصال الهاتفية أو الزيارات الشخصية¹.

المرحلة الرابعة:

الحفاظة على الحوار باستخدام الاتصال اللاشعبي وهذا فإن البريد الإلكتروني هو أبلغ صيغة من صيغ الاتصال التي يمكن تطويرها وتحديثها لصالح تفضيلات المستخدمين.

حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من أجل تلبية رغبات جمهورها وضمان السير الحسن لنشاطها وتمثل هذه الأهداف في:

➤ تطوير الفعالية والكفاءة الترويجية لنشاطاتها.

➤ رؤية أفضل الفرص للتسويق لخدماتها ومنتجاتها في ظل تزايد المنافسة العالمية.

➤ تعظيم سمعة وقيمة الزبون مدى الحياة.

➤ زيادة فعالية وكفاءة إدارة الزبون.

➤ استهداف المشاريع والزبائن المرجحة لصالحها.

¹ المهدي الذهبي أحمد السباعي، محمد العمري، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

المطلب الثالث: مجالات تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

إن تقييم فعالية مختلف العمليات الاتصالية يتعلق بدراسة وسؤال الجمهور المستهدف وقياس إدراكه للرسالة الاتصالية، ومقارنة هذا الإدراك بالاتجاه الذي يتبناه، حيث أن تأثير كل عملية اتصالية تقوم بها المؤسسة قابلة للقياس مهما كانت هذه العملية الاتصالية إشهار، تسويق مباشر، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة... إلخ، ويفضل القيام به في كل المجالات، لأنه يوفر المعلومات تسمح بتصحيح الأخطاء في العمليات المستقبلية وهذا باحترام النقاط التالية :

- الاهتمام بقياس فعالية أي عملية اتصالية، ليس فقط بعد وضعها حيز التنفيذ، ولكن كذلك قبل وأثناء ذلك.
- العمل على تحديد بشكل واضح الأهداف الاتصالية وفقا للمعايير القابلة للقياس.
- قياس الانحرافات بالنسبة للأهداف المسطرة قبل وبعد الحملة.
- اختيار الأدوات الأكثر ملائمة لموضوع القياس.
- أن يكلف بالتقييم طرف يتمتع بالموضوعية.
- تخصيص ميزانية كافية لتقييم فعالية الاتصال¹.
- يجب القيام بهذا التقييم بذهنية إيجابية بهدف تحسين نتائج الاتصال.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنه من الضروري قيام المؤسسات بإعادة النظر بأنشطتها والأداء المتحقق فيها، سواء كان ذلك بشكل دوري أو استثنائي، والهدف الجوهرى من عملية التقييم هذه تنصب نحو الرقابة على الأداء باتجاه الوصول إلى الأهداف المخطط لها سابقا.

(1) مجالات تقييم استراتيجية الاتصال :

تمثل مجالات تقييم مختلف العمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة في مايلي :

- 1.1. تقييم فعالية الاشهار: إن فاعلية الإشهار تتم من خلال استجابته الدقيقة لوجهة نظر المستهلكين، وما يمكن أن يحققه من منافع لهم وعبر التطابق مع آرائهم عند شراء المنتج المعلن عنه، ومدى إسهام الإشهار في جذب المستهلكين نحو الخدمة المعلن عنها أو التعامل مع المنتج، كما يتناسب مع الخصوصية الثقافية للمجتمع².

¹ رابح بلقاسم، صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي-دراسة حالة "مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص112.

² تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 332-333.

2.1. تقييم فاعلية العلاقات العامة: إن الهدف الأساسي لتحديد أهداف العلاقات العامة هو تسهيل إمكانية تقييم النتائج التي سيتم تحقيقها وهذا يمكن أن يتم من خلال استخدام البحوث والتغذية العكسية والملاحظة وبعدها تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع الأهداف التي تم رسمها¹.

3.1. تقييم فاعلية تنشيط المبيعات: تسعى تنشيط المبيعات إلى تحقيق التأثير في السلوك ولأمد قصير ينصب نحو تحقيق الثراء السريع، وهذا ما يقود إلى الاختلاف في احتساب أو تقدير المعيار الكمي المطلوب تأثيره، إضافة إلى المعيار النوعي المحقق، ويتم تقييم وقياس نشاط ترويج المبيعات من خلال:

✓ التغير الحاصل في الطلب قبل وبعد تخفيض الأسعار مثلاً².

✓ سرعة الوقت المستغرق في عملية البيع.

✓ ماهي الأشياء الأكثر جذبا للمستهلك من خلال استخدام الاقناع والتأثير في سلوكه.

✓ استخدام وسائل الاتصال المناسبة للتعامل مع المستهلك والوصول إليه.

4.1. تقييم فاعلية الرعاية: يستخدم التقييم للتأكد من أنه تم إنجاز الأهداف كما هو مرسوم، حيث تستخدم عمليات التقييم غير الرسمية لأنها الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامها وقلة التكاليف المترتبة عنها، حيث يتم قياس المساحة المنشورة في الصحف حول الرعاية والوقت المستغرق في الوسائل المسموعة أو مشاهدة برامج الرعاية³.

5.1. تقييم فاعلية رجال البيع: يتطلب تقييم فاعلية رجال البيع صنع أنماط أو مستويات أو أهداف ثم قياس الإنجاز ومقارنته بهذه المستويات، حيث أن الطرق التقليدية لتقييم كفاءة جهود البيع هي قياس حجم المبيعات، وقد أضيف حديثاً قياس مدى مساهمة البائع في زيادة إدراك العميل ومواقفه حول الشركة ومنتجاتها، كذلك ينتشر استخدام مراقبة التكاليف كوسيلة أخرى لتقييم جهود البيع، كما تتلقى المؤسسة تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية عن حجم المبيعات التي تم تحقيقها وهذا ما يسهل جمع المعلومات، والتي يمكن الاعتماد عليها في عمليات إعداد استراتيجية اتصالية⁴.

6.1. تقييم فاعلية النشر: إن عملية النشر لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا خضعت إلى بعض المعايير وهي الاحترافية في إعداد وتحرير الوثائق والتحضير للمحاضرات والمقابلات الصحفية، والالتزام بالصرحة والنزاهة حتى وإن كان إعلام الصحافة بجميع المعلومات غير ممكن فإنه لا يجب الاحتيال والكذب.

¹ رابح بلقاسم، صورة المؤسسة وتقييم فاعلية استراتيجية الاتصال التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 336-337.

³ خالد مقابلة، الترويج الفندقي الحديث، د.ط، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 286.

⁴ المرجع نفسه، ص 250.

ومن خلال ما سبق يظهر لنا بأن عملية تقييم استراتيجية الاتصال يعد خطوة جد مهمة من أجل معرفة الأداء التنافسي للمؤسسة، فالتقييم يعمل على تحديد درجة بلوغ الأهداف الاتصالية المسطرة وتحديد نقاط الضعف، ومن ثم اقتراح الحلول التي يمكن الاستفادة منها في العمليات الاتصالية المستقبلية.

خلاصة الفصل:

وخلاصة القول أن استراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسات خصوصا في ظل محيط يتميز بالتغير من خطة إلى أخرى، فالاتصال هو أحدث العلوم الاجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين، لذا فقد ارتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء استراتيجيات اتصالية ناجحة تؤدي إلى تعميق الأهداف المسطرة وأن المؤسسة مهما كان نوعها صناعيا أو خدماتيا فهي تحتاج إلى مخطط تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالاستراتيجية.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للمشاريع المقاولاتية

تمهيد

المبحث 1: ماهية المقاولاتية.

المطلب 1: نشأة ومفهوم المقاولاتية، وأهميتها.

المطلب 2: أشكال المقاولاتية ومراحل إنشاء مشروع مقاولاتي.

المطلب 3: العوامل المشجعة للمقاولاتية والتحديات التي تواجهها.

المبحث 2: عموميات حول المقاول.

المطلب 1: مفهوم المقاول، أنواعه.

المطلب 2: أهداف وخصائص المقاول.

المطلب 3: الصعوبات التي تواجه المقاول.

المبحث 3: هيئات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر.

المطلب 1: ماهية المرافقة المقاولاتية (مفهومها، مكوناتها، مراحلها، أشكالها).

المطلب 2: هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر.

المطلب 3: المرافقة المقاولاتية كممارسة ونشاط اتصالي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبحت المقاولاتية مفهوما شائع الاستعمال والتناول حيث أصبحت تعرف حاليا كمجال للبحث والتطور ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المؤسسات إزدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف والتلاءم مع متطلبات المنافسة والتغيير ونظرا لتلك الأهمية المتزايدة يجب الاهتمام بالمقاول، كونه العقل المتسبب بإنشاء هذه المؤسسات والمدبر لسيرها ونموها كما تم طرح مجموعة من الوسائل لدعم وتمويل المؤسسات في مختلف دول العالم، فتبنت الدولة الجزائرية هذا الطرح من خلال استراتيجية تعتمد على مجموعة من الامتيازات الاقتصادية الممنوحة للمقاولين الشباب بالإضافة إلى المرافق المالية والتقنية.

المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المقاولاتية، أهميتها

1) نشأة المقاولاتية: إن المقاولاتية ليست وليدة اليوم إنها ظاهرة متجددة تعمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين في كل عصر لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لنجاح الأعمال والمشروعات الكثيرة والمتوسطة أو الصغيرة.

تعود نظرية المقاولاتية إلى نظرية احتكار الغلة حيث لم يكن بمقدور المقاول سوى حساب الكميات والأسعار للسلع التي سوف ينتجها ويتخذ قرارا مناسباً بشأنها.

تأثرت المقاولاتية أثناء تطورها بالمدارس الفكرية المختلفة قد ساهم رواد المدرسة الكلاسيكية بتنصيب وافر في تفسير السلوك المقاولاتي ويرجع الفضل إلى (كانتلون ريتشارد) في إدخال مصطلح المقاولاتية إلى النظرية الاقتصادية من خلال اعتبار المقاولاتية تمثل القرارات الإدارية التي يمتلكها المقاول في جني الأرباح¹.

2) مفهوم المقاولاتية: (Robert Hisrich): فيعرف المقاولاتية على أنها السيرة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطرة الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية- نفسية- اجتماعية) وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي².

المقاولاتية هي فكرة تتحمل المخاطر التي تنجم عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقي القبول كما قد يلقي الرفض.

(Hisrich et peters): عرفا المقاولاتية على أساس أنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار وإعادة تنظيم الأليات الاقتصادية والاجتماعية.

(BRUYAT): فقد عرف المقاولاتية على أساس أنها العلاقة بين الفرد وخلق القيمة.

¹ Sophie Boutillier et Dimitriuzunidis. "la legendsde l'entrepreneur .Edition la decouverte of sayos.paris.1999.p10.

² حمزة الفقير، روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، 2016/2017، ص20.

أما بالنسبة للانجلوساكسون وخاصة الأمريكيون¹ قد استعملوا المصطلحات منذ سنوات التسعينات من القرن الماضي إذ نجد (Hourard Stevenson) بجامعة (Harvard) يوضح بأن: " المقاولاتية عبارة عن مصطلح يعطى التعرض على فرص الأعمال من طرف الأفراد أو المنظمات ومتابعتها وتجسيدها.

(3) أهمية المقاولاتية: للمقاولاتية أهمية كبيرة تتمثل في:

- محرك أساسي لخلق فرص العمل والابتكار.
- تساهم المقاولاتية في تحقيق ارتفاع في الدخل للمجتمعات ذات الدخل المنخفض.
- تعتبر وسيلة للحد من البطالة.
- تساهم في تحقيق التكامل الاجتماعي لصاحب المشروع وعائلته.
- تحويل الأهداف المرجوة والأفكار المستقبلية إلى واقع يستفيد منه الجميع من خلال العزم والإصرار.
- توضيح كيفية التخطيط للدخول إلى السوق وتنفيذ الأفكار فهي بذلك تسعى إلى الكشف عن حاجة العمل والسعي وراء تلبيتها.

وإن أهميتها للشباب تظهر من خلال تبني قدراتهم ومهاراتهم الحياتية، التخطيط والتواصل والعمل ضمن فريق، فتجعل الشباب مبادرين ومفكرين ومبدعين وإيجابيين فهي تنمي مهاراتهم القيادية فمن خلالها يبنون شبكة من علاقات اجتماعية تساعدهم في محطات حياتهم من خلال اكتشاف مواهبهم وتزويد من ثقتهم بأنفسهم.

المطلب الثاني: أشكال المقاولاتية ومراحل إنشاء مشروع مقاولاتي

(1) أشكال المقاولاتية: إن إقامة الأعمال من قبل الأفراد، يمكن أن يحصل بثلاث طرق.

1.1. إنشاء مؤسسة جديدة: تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقالٍ لآخر فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة².

وهناك من ينشئ مؤسسته الخاصة بالصدفة ودون القيام بدراسات مسبقة مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها، كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل والاندماج في المجتمع.

¹ صندرة صايبي، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2011، ص 19.

² فريدة شلوف، المرأة المقاتلة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 29.

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق سنتطرق لأهمها فيما يلي:

(أ) إنشاء مؤسسة من العدم (**lacreation ex-ninilo**): إن عملية إنشاء مؤسسة من العدم ليست بالأمر السهل حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق متبعتها في السوق، وحتى تقنع المستهلكين به، وأن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة في تقدير الأخطار المحتملة.

(ب) إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ: (**lacr ation nparessaimage**) إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة والمستقلة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة¹.

(ج) إنشاء مؤسسة عن طريق الحصول على امتيازات (**lacr ation en franchise**): تعتبر الامتيازات صيغة مهمة من أشكال إنشاء المؤسسات الجديدة إذ يمثل الامتياز نظاماً تسويقياً يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والمسمى أيضاً الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز.

(د) إنشاء فروع (**la cr ation de filiab**) في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية، الأخطار الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدود وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مماثلة لتلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء².

2.1. شراء مؤسسة أو عمل قائم (**la reprise d'entreprise**): إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر وعلى تاريخها السابق وأيضاً على هيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر.

(2) مراحل إنشاء مشروع مقاولاتي: ويمكن تحديد مراحل إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداداته وتقسيمه وتنفيذه ثم التقييم اللاحق³.

¹ فريدة شلوف، المرأة المقاول في الجزائر، مرجع سابق، ص 30.

² نادية ذباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها 2000-2009، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/20/1، ص 29.

³ هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع، ص 68.

أولاً: البحث عن الفكرة:

ينطلق أي مشروع ناجح من فكرة جيدة وواضحة ففكرة المشروع هي وصف دقيق ومختصر للمشروع المراد القيام به.

فالفكرة تعبر عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة ثم إلى مؤسسة¹.

1) المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة: هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن فكرة والتي تتمثل في:

1.1 ملاحظة الحياة اليومية: من الأمور الضرورية التي تمكن الأشخاص من إيجاد فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق واختيار الصناعة والتجارة.

1.2 شراء حقوق الامتياز: تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق وامتياز الصناعة والتجارة.

1.3 شراء حقوق الابتكار: تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع صغير قائم بالفعل إلا أنه يعمل في نطاق صغير، وذلك بشراء حقوق الامتياز لهذا المشروع ويطبقها على نطاق أكبر أو بشكل ضئيل.

1.4 استغلال الفرص: المقصود هو متابعة كافة المشاريع الحالية، ومعرفة تقدمه هذه المشاريع من خدمات أو منتجات وتحديدتها إذا كانت هناك حاجة للمزيد من هذه الخدمات والمنتجات.

1.5 تحسين خدمة أو منتج موجود بالفعل: تعتمد هذه الطريقة على قيام انفراد بالبحث عن خدمات أو منتجات موجودة بالفعل والتفكير في طريقة مبتكرة لتقديمها بشكل أوضح مما هي عليه، وتسير هذه الطريقة من أنجح الطرق أو يرجع ذلك إلى وجود شهرة مسبقة للمنتج وسريعة ببدء مشروع ناجح.

1.6 البحث عن الحلول والبدائل: تعتمد هذه الطريقة على البحث عن المشاكل وأبعاد وإيجاد أفضل الحلول لها حيث يجب على المقاول الباحث عن الفكرة معرفة احتياجات المحيطين والعمل على توفيرها لهم حيث أن الحاجة أم الاختراع².

¹ هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع، ص 69.

² مرجع نفسه، ص 70.

2) مصادر الحصول على الفكرة: يستعمل المقاول صاحب الفكرة المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عملية داخل المؤسسة الأمر الذي سيساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتساب فكرة للانطلاق في مشروعه الخاص، والتي يمكن الحصول عليها من المصادر المالية.

1.2. المستهلك: يعتبر المستهلك النقطة المحورية لفكرة المشروع الاستثماري من خلال وضع قناة اتصال لمعرفة احتياجاتهم¹.

2.2. المؤسسات المتواجدة في السوق: يتبقى على المقاول أن يضع منهجية أكثر تنظيماً ومرافقة وتقسيم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف منتجات أخرى سواء كانت حديثة أو قديمة وتسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق والحصول على فكرة مربحة.

3.2. شبكات التوزيع: يعتبر التقارير التي يعدها مندوبي البيع والموزعين والوسطاء مصدر مهم للحصول على فكرة المشروع ناجح بشكل مستمر حيث تشمل هذه البيانات التالية:

- مدى رضا العملاء على السلعة وآرائهم واقتراحاتهم.
- موقف البيع البديلة والمنافسة في السوق أو المنطقة المستهدفة للبيع المنتج النهائي ومراكز القوة والضعف فيها.
- أساسيات التسعير والمشروعات المستقبلية للمنافسين.

4.2. البحث والتطوير: يعتبر البحث والتطوير من أهم المصادر للحصول على أفكار جديدة وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي:

- استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم: يتطلب عملية شراء مؤسسة قديمة الحصول على معلومات دقيقة وكاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها وحصول المقاول على هذا النوع من المؤسسات قد يتحقق له نتائج إيجابية.
- نظام منح حق الامتياز التجاري: هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل وإدارة منتوجه نسبة متوسط من إجمالي المبيعات وهذا ما ينتج له فرصة استخدام علامات تجارية معروفة، ونظام عمل ثم تجربته والتأكد من فعاليته.
- طرق إنشاء الأفكار: توجد العديد من التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار² المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة نذكر بعض هذه المصادر كالتالي:

¹ هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع، ص70.

² المرجع نفسه، 71.

- ❖ **طريقة العصف الذهني:** وهنا يجتمع مجموعة من الأفراد بقيادة رئيس المجموعة أين يتم بتقديم مجموعة كبيرة من الأفكار بحيث يتم عرض مجموعة من الأفكار ويمكن تعيينها مع بلورة فكرة المشروع.
- ❖ **حلقات النقاش:** في هذه الطريقة يجتمع حوالي 08 إلى 14 أفراد في شكل حلقة نقاش من أجل تقديم أفكار جديدة حول المنتجات الموجودة أو حل مشكل موجود على مستوى منتجات المؤسسة، هذه الطريقة تختلف عن الأولى في أنها أقل بعدا ولكن عملية أكثر.

ثانيا: مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية¹:

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة.
- تحديد الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.
- دراسة المستهلكين.
- دراسة التوزيع من خلال القنوات الاتصالية المستعملة.
- دراسة المنافسين من حيث نوع العرض والطلب.

وهذا ما يمكن في الأخير من تحديد عناصر المزيج التسويقي الأمثل والمتمثلة في:

المنتج: يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته وموصفاته.

السعر: يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين الأسعار الموجودة في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة المنتج وهامش الربح ومستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق.

الترويج: يتمثل في الاتصال مع مختلف المشتريين المحتملين والعمل على جذبهم عن طريق الإعلان والبيع الشخصي والصحف والمجلات وغيرها، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل الخدمات المجانية.

¹ أ. فرج، ش، دروس في مقياس المقاولاتية سنة أولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، البويرة، د.س، ص ص 70-71.

التوزيع: يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

ثالثا: مرحلة البحث عن التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل¹:

- 1) **الأموال الخاصة:** وتتكون من الأموال الشخصية التي يتحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه.
- 2) **التمويل الخارجي:** ينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، من خلال قيامه بالتحضير لطلب تمويل خارجي، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على مايلي:

- حجم الأموال المطلوبة.
- المردودية.
- القدرة على التسديد.

رابعا: مرحلة إعداد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.

خامسا: تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة

سنحاول في هذا العنصر القيام بدراسة الأشكال القانونية للمؤسسة، والضرائب والحقوق الجبائية الناتجة والتي تخضع لها المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية حلها.

¹ عبد القادر، محاضرات في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2021، ص51.

سادسا: تحديد استراتيجية المشروع المقاولاتي

يجب على صاحب المقاول أن تكون له استراتيجية واضحة يمكن الوصول إليها في خطوات بسيطة وهي كما يلي:

(1) تحديد المهمة الأساسية: يجب أن يكون مالك المشروع محدد المهمة سابقا وتكون له رؤية مستقبلية واضحة حول مشروعه.

(2) تحديد القدرات الذاتية والميزة التنافسية: يقصد بها تقديم المقاول لخطة أو منتج ويكون فكرة مبتكرة تتيح له فرصة الولوج للسوق بجودة أفضل وسعر منخفض في ظل منافسيه.

(3) تحليل بيئة المشروع المقاولاتي: من بين التحليل المهمة لأي مشروع مقاولاتي سواء كان صغيرا أو متوسطا هو تحليل (SOWT) لأنه يجعل صاحب العمل يهتم فقط بالاستراتيجية العاملة للمشروع حتى يتميز على باقي المنافسين في السوق.

من خلال عملية التخطيط يقوم بتحليل معمق لبيئة المقاول لتكوين فكرة شاملة حول نقاط قوة وضعف البيئة الحالية ويقسم التحليل إلى:

✓ تحليل بيئة خارجية.

✓ تحليل بيئة داخلية.

✓ يتضمن تحليل البيئة الداخلية القدرات الذاتية للمقاول.

✓ أما الخارجية فتتضمن تحديد عوامل لها تأثير مباشر عليها مثل القوانين التجارية.

(4) تحليل نموذج (SOWT): يستخدم كأداة للتحليل الاستراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا إلى أربع فئات كما يلي:

تحليل كلمة (SOWT):¹

1- Sirength S نقاط القوة

2- Weakness W نقاط الضعف

3- Trreats O التهديدات

4- Trreats T التهديدات

¹ هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع سابق، ص78.

تحليل (SOWT) هو مسح للبيئة الداخلية والخارجية للمشروع ويستخدم كأداة تحليل استراتيجية في مجالات إدارة الأعمال، كما يساعد في الكشف عن الفرص ومحاوله استغلالها ويساعد في فهم نقاط الضعف والتغلب عليها مع محاولة التغلب على التهديدات الخارجية وتقوية نقاط القوة.

الجدول رقم (3): يوضح عناصر القوة والضعف

عناصر القوة	عناصر الضعف
عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.	الكفاءة المميزة.
نقص المهوبة والخبرة الإدارية.	معرفة جيدة بالمشتريين.
معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.	قيادة جيدة للسوق.
المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.	النوعية العالية للمنتجات.
عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية.	إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.
	توفر رأس المال الكاف للاستثمار.
	توفر خبرة لازمة لصاحب المشروع لتسهيل عملية الإدارة.

ويمكننا القول أن الضعف أو فقدان بعض من نقاط القوة يمثل نقطة ضعف مثل (عدم توفر رأس المال الكاف، وصعوبة الحصول على الخدمات والموارد)¹.

الجدول (4) يوضح الفرص والتهديدات:

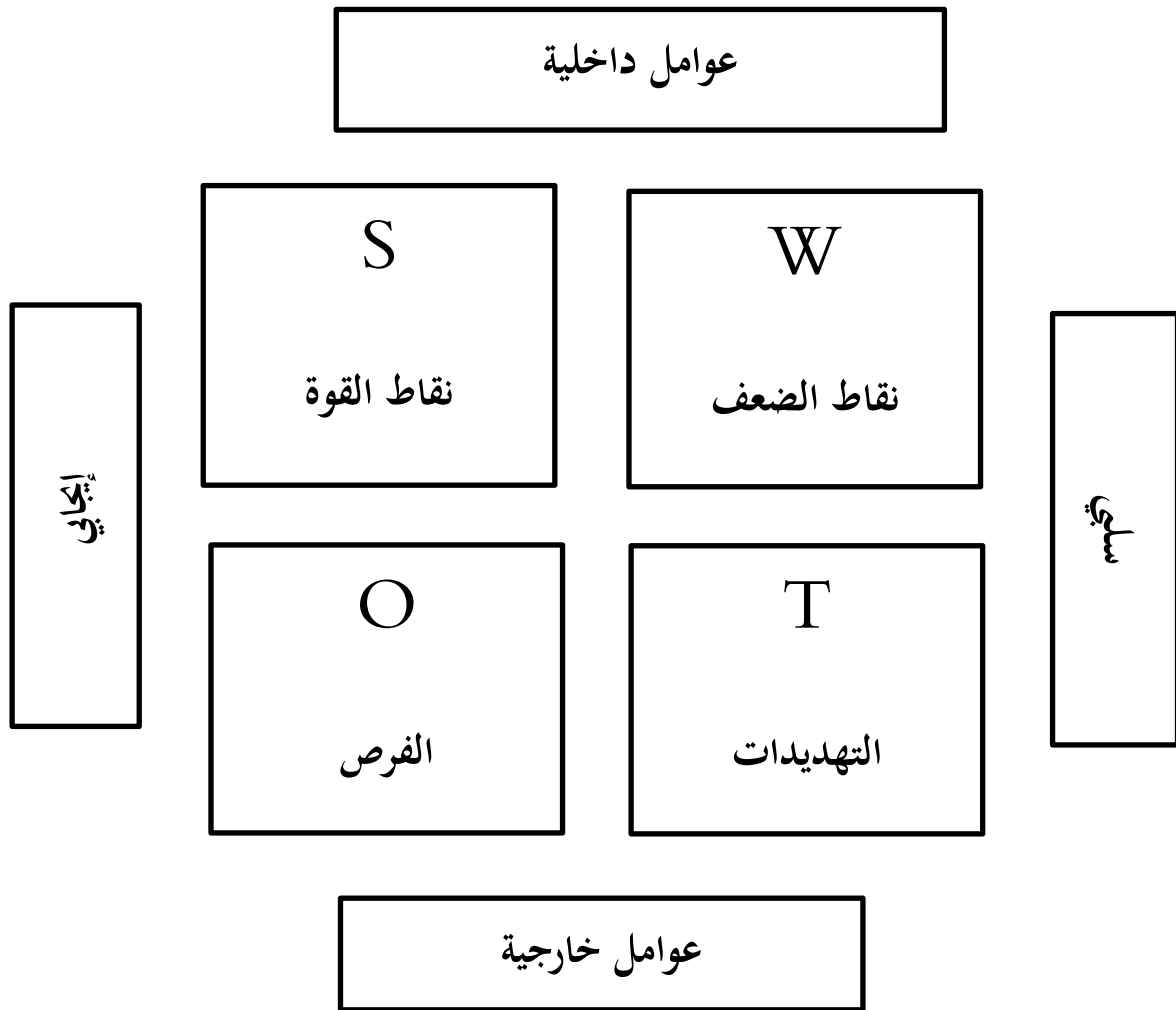
الفرص	التهديدات
القوانين الحكومية المشجعة للاستثمار وتقديم الدعم.	دخول منافسين جدد ذوي كفاءة في نفس السوق برؤوس أموال كبيرة.
التخفيضات والاعفاءات الضريبية على بعض أنواع السلع.	تطبيق الحوكمة لبعض السياسات الحكومية التي تفيد المستثمرين وتلزمهم بضرائب مرتفعة.
تغير رغبات المستهلكين بما يوافق مع منتجات المشروع.	

¹ هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع سابق، ص78.

يتضح من الجدول أن التهديدات هي مخاطر تواجه المشروع في الوقت الحالي المستقبلي وهي آخر عنصر من تحليل (SOWT).

أما الفرص هي ما يطرأ أو ما يسيطر في المستقبل من تغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع بما يمكن الاستفادة من لصالح المشروع واستغلاله بطريقة مناسبة وسليمة لتنمية النشاط وزيادة أرباحه.

الشكل رقم (4): مصفوفة تحليل (SOWT)¹:



¹. هوارية زيتوتي، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، مرجع سابق، ص79.

المطلب 3: العوامل المشجعة للمقاولاتية والتحديات التي تواجهها

تتمثل أهم العوامل البيئية المشجعة للعمل المقاولاتي في مجموعة من المتغيرات وفيما يلي تحليل لكل من هذه المتغيرات:

1) العوامل الاقتصادية: العوامل الاقتصادية هي الموارد الإعلامية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية، المالية، والمادية التي بدونها لا يمكن فعل أي شيء ولا يمكن تحقيق أي شيء، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل والموارد والحصول عليها وتعبئتها لمصلحة المشروع.

2) العوامل الاجتماعية والثقافية¹: يتم التركيز هنا بشكل خاص على نظام القيم والمعايير المتبعة في مختلف المجتمعات فالبيئة الاجتماعية والثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه والفعل المقاولاتي، حيث أن لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على توجه الأفراد نحو المقاولاتية من بينها العائلة، المدارس، الجامعات، المهن، الدين والعضوية في المجتمع.

3) العوامل المؤسسية التشريعية: تركز على مجموعة من العوامل السياقية أهمها:

1.3. السياسات العمومية: تعمل على دعم المؤسسات الأقل فعالية.

2.3. المؤسسات المصرفية: تتمثل في البنوك لأنها تعتبر عنصر مهم في الحصول على رأس المال من أجل بعث مشروع مقاولاتي.

3.3. النظام التعليمي: العديد من الكتاب أكدوا على أهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاولاتية من خلال التبرعات وتشجيع المهن الحرة.

4.3. الجامعات ومراكز البحث.

2- مصاعب التي تعترض المقاولاتية في الجزائر²: ويمكن حصرها:

1) مصاعب التمويل: وهي في مقدمة المصاعب التي تواجهها المقاولاتية إذ أن صغر حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب المؤسسات مقابل القروض.

2) مصاعب الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات: وتتمثل في نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التعليمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو مساعدتهم على التوسيع في أعمالهم.

¹ فضيلة بوطورة، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن ملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي والابتكار، أيام 10-11 ديسمبر 2018، جامعة مصطفى إسطنبول-معسكر، 2018، ص 40.

² دار عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخلة ضمن ملتقى وطني، جامعة حمة لخضر، الوادي-الجزائر، أيام 7/6 ديسمبر 2017، ص 21.

- (3) **المصاعب المتعلقة بالتسويق:** تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة المؤسسات على انتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، وعدم تحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة.
- (4) **الجباية:** بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على الأرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين.
- (5) **البيروقراطية الإدارية:** بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يعد من بين العناصر الأساسية المعرقة لنمو المؤسسات وتطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، الجهات المهتمة بالمواصفات ومقاييس الجودة...).
- (6) **انخفاض الإنتاجية:** هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل.
- (7) **تردي النوعية¹:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج وارتفاع أسعار المواد الأولية فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز ومخابر لفحص الجودة والنوعية.

المبحث الثاني: عموميات حول المقاول

المطلب الأول: مفهوم المقاول، أنواعه

- (1) **مفهوم المقاول:** لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي لذا فقد اختلفت التعاريف التي أعطيت له، فمصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر، وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprender" والذي معناه باشر، التزم، وعرف القاموس العام للتجارة الذي نشر سنة (1723) بباريس كل من المصطلحين "Entrepreneur" و "Enreprender" بالشكل التالي:
- (أ) "Enreprender": تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة... إلخ.
- (ب) "Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعاً ما، فمثلا بدلا أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي².

¹ دار عمر فرحاني، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخلة ضمن ملتقى وطني، ص22.

² محمد علي الجودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص20.

وعرف أيضا **المقاول** على أنه: شخص يملك صفة الابداع والابتكار، وهو شخص نادر وموهبة وهو محرك للتطور الاقتصادي وصاحب فكرة، وتتوفر لديه الإرادة نحو النجاح، مرن في التعامل ويرغب في المخاطرة بعقلانية ولديه القدرة في التنظيم والالتزام وهو المنشأ والمعهد والمؤسس وصاحب العمل¹.

وحسب كل من **(Julien)** و**(Marcheney)**²: المقاول هو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية، لديه ثقة كبيرة في نفسه، متحسس، يحل المشاكل ويحب التسيير، يصارع الروتين ويرفض العقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف المقاول على أنه شخص مختلف عن غيره في الأفكار وطريقة تسييره للمشروع وأنه يحمل المخاطر والصعاب ويجول فشله إلى نجاح ويحمل المسؤولية في ذلك.

(2) أنواع المقاولين:

أ) **المقاولين تبعاً لظروف الإنشاء**³: حسب رأي (نورمان سميث) أن المقاول التقليدي الحرفي يقوم بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عديدة وبالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، ويركز على نشاطات ذات تجديد ضعيف.

أما المقاول المنتهز للفرص فيكون سنه أكبر وذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير، أما نمو ونضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرصة التجديد لذلك اعتبر منتهز الفرص.

ب) **مقاولين تبعاً لمواصفات المسيرين والتقنيين والمدراء**: نجد أن للمدراء والتقنيين والمسيرين وكتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاكهم لشهادات في مجال التسيير) أو خبرتهم المهنية نجدهم يركزون على طرق وأشكال تسيير الموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تخفيض التكاليف والاستثمار.

ج) **مقاولين تبعاً لظروف التجديد**: مكن التمييز بين أنواع للمقاولين تبعاً لظروف التجديد:

¹ الزهرة عباوي، المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاول، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014/2015، ص9.

² فاطمة محمد رحال شنشونة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة—دراسة حالة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع المدينة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص5.

³ سندرة ساسي، محاضرات في إنشاء مؤسسة، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، 2014/2015، ص ص 13-14.

- 1) **المقاول الباحث عن التجديد:** يعتبر المقاول هنا مجدد، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراء الإنتاج)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها ثم طرحها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة.
- 2) **المقاول المجدد:** يمتلك هذا النوع من المقاولين ميل كبير للسيرورة المقاولاتية، حيث يبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه والاستثمار فيه وتحويله إلى مؤسسة.
- 3) **المقاول المتبع للتجديد:** هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية واستباقية دائمة، وفي هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة ومنتجات مختلفة.
- 4) **المقاول المتفاعل مع التجديد:** يتبنى هذا النوع من المقاولين استراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيفون مع الوقائع التي تحدث، ويبدون لها ردود أفعال تتلاءم معها، وهذا النوع يشكل خطر في ضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لفوائدهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص المقاول:

3) **أهداف المقاول¹:** يحاول المقاول من خلال مشروعه تحقيق جملة من الأهداف

1.3. الأهداف الاجتماعية:

- ادخال منتوج من مناطق أخرى إلى مجتمعه بدافع الانتماء إلى هذا المجتمع.
- رفع مستوى معيشة الأسرة وزيادة مصدر دخلها.
- تحقيق الأمان الوظيفي.
- خلق مناصب شغل جديدة.
- الحفاظ على اسم العائلة وتحقيق مركز اجتماعي.

2.3. الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح المادي.
- تحقيق الذات.
- تحقيق طموحاته وثقته بقدراته.
- تحقيق مكانة اقتصادية واجتماعية.
- تحرره من القيود واللوائح التي تحكم سلوكه المرتبطة بالوظائف التي كان يشغلها.

¹ محمد علي الجودي، مرجع سبق ذكره، ص184.

- تخطيط وقته وفق مصالحه وبما يخدم المؤسسة.

(2) خصائص المقاول:

- الاستعداد والميل نحو المخاطرة
- الرغبة في النجاح
- الثقة بالنفس
- الاندفاع للعمل
- العمل لساعات طويلة¹
- الالتزام
- التفاؤل
- المنهجية والنظام

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المقاول

- (1) **الصعوبات التمويلية:** تواجه المشروعات الصغيرة والكبيرة في الجزائر عدة صعوبات تمويلية بسبب حجمها وحدائتها لذا فإن المؤسسات التمويلية تتعرض لجملة من المخاطر في حال تمويلها، لذا تتجنب مختلف البنوك تمويل هذه المشروعات حفاظا على نقود الأشخاص المدوعين لهم.
- (2) **الصعوبات الإدارية:** تنشأ هذه الصعوبات نتيجة طول الإجراءات المتعلقة بقبول المشروع من طرف الإدارية المسؤولة على ذلك، وكذلك طول مدة الحصول على التراخيص الرسمية للنشاط في حال قبوله، مع كثرة الوثائق المطلوبة والتي تكون في أغلب الأحيان مكررة ولا داعي لها.
- (3) **الصعوبات الاجتماعية:** وهي التي تنشأ نتيجة لعدم تلقي المقاول المساندة المالية والمعنوية من طرف مجتمعه، وهذا ما يجعله متخوفا من ردة فعلهم في حال خسارته للمشروع وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه.
- (4) **الصعوبات التسويقية:** وهي ناتجة عن نقص خبرة المقاول في مجال مشروعه، بالإضافة إلى افتقاره للمعلومات والامكانيات نتيجة لعدم قيامه بالبحوث التسويقية كون هذه الأخيرة جد مكلفة مقارنة برأس المال الذي يمتلكه².

¹ صالح مدور، دور المرافقة في تفعيل الروح المقاولاتية لدى الطالب الجامعي-دراسة حالة دار المقاولاتية لجامعة بسكرة، ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي الكور الثاني في الميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019، ص ص 19-20.

² أمينة مزيان، إيمان خديجة عماروش، " دعم وتشجيع المقاولاتية كأبرز آلية للقضاء على البطالة في الجزائر، مجلة al- Riyada for Business, economics، المجلد 4، العدد2، 2018، جوان 2، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف-الجزائر، ص ص 51-50.

المبحث الثالث: هيئات الدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر

المطلب الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية (مفهومها، مكوناتها، مراحلها، أشكالها):

(1) مفهوم المرافقة المقاولاتية:

يمكن تعريفها بأنها: عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط "Start up Period"، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة، فالمرافقة هي إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنما تهدف إلى مرافقة شخص أو فريق مقاولاتي بحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستثمار.

والمقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع¹.

(2) مكونات المرافقة المقاولاتية:

ترتكز عملية المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 3 محاور أساسية:

(1) **الدعم المالي:** هذه الهيئات تختص أساسا في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الاستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع وغيرها.

(2) **شبكات النصح والتكوين:** هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة وغيرها.

(3) **الدعم اللوجستي:** تهدف بعض الهيئات الدعم إلى توفير معدات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض

¹ محمد قوجيل، محمد حافظ بوعابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

النصائح البسيطة والمعقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات¹.

(3) مراحل المرافقة المقاولاتية:

(1) فكرة المشروع: تكون الفكرة من قبل الشباب الذين يريدون إنشاء مؤسسة صغيرة وبالتالي عليهم التوجه إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وإيداع ملفاتهم الخاصة، مقابل وصل إيداع ملف من طرف الوكالة وهذا الملف يجب أن تتوفر فيه الشروط التي تشترطها الوكالة.

(2) الاستقبال والتوجيه: يتم الاستقبال من طرف الوكالة حيث تقوم باستقبال الشباب الذين تبلورت لديهم فكرة المشروع وعقد لقاء بينهم وبين مستشار الوكالة وذلك من أجل حسن التوجه والاختيار، وتزويدهم بالمعلومات حول مهام الوكالة².

(3) دراسة المشروع: بعد إيداع الملف واستقبال وتوجيه المستثمر، تأتي دراسة المشروع وذلك بدراسة الملفات ومدى موافقتها للشروط المطلوبة، ومن بين هذه الشروط (استخراج شهادة عدم الانتساب من "CASNOS"، وبعدها يتم امتثال المشروع أمام لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع، لأخذ رأيها حول قبول المشروع وفي حالة قبول المشروع تسلم للمعني شهادة القابلية في مدة لا تتعدى 3 أيام تقدمها للجنة للوكالة لمنحها إلى المستثمر، ثم يطلب من المستثمر إتمام الملف القانوني (السجل التجاري، حسب طبيعة النشاط... إلخ) ويتكون أعضاء اللجنة من ممثل عن كل جهة وتحدد عضويتهم كل 3 سنوات قابلة للتجديد وتجتمع اللجنة عن كل 15 يوم باستدعاء من رئيسه.

(4) الموافقة البنكية: بعد موافقة اللجنة يودع ملف صاحب المشروع على مستوى البنك الذي اختارته اللجنة بحضور مرافق الشباب لاستلام الموافقة البنكية من طرف البنك (في حالة التمويل الثلاثي) وبعدها يتم انخراط المؤسسة المصغرة في الصندوق والعودة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتكون مرفوقة ب³:

- وصل دفع المساهمة الشخصية.
- وصل الاشتراك في صندوق ضمان الأخطار البنكية في حالة التمويل الثلاثي.

(5) التكوين: وهو تكوين صاحب المشروع في مجال تسيير مؤسسته المصغرة من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية من طرف مكونين لدى الوكالة وتكون المدة ساعتان إلى 6 ساعات في الشهر.

¹ سعاد بن حبرش، المرافقة المقاولاتية وأثرها على إنشاء المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2015-2016، ص3.

² أحمد رقيق، يوسف حليتم، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2017، ص59.

- 6) **إنجاز المشروع:** وذلك بتجسيده على أرض الواقع حيث يقوم باقتناء العتاد بواسطة الشيك.
- 7) **المتابعة بعد الإنجاز:** بعد المراحل السابقة تأتي مرحلة بعد الإنجاز حيث تقوم الوكالة في هذه المرحلة بالقيام بمعاينة لمدة كل 6 أشهر أو مرة في السنة البنكية ثم تأتي الوكالة لمعاينة العتاد لإنجاز توسيع القدرات الإنتاجية للمؤسسة.

4) أشكال المرافقة المقاولاتية:

ويمكن تلخيص هذه الأشكال فيما يلي:

- أ) **المرافقة المعنوية:** وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصيح والتوجيه والإرشاد ولتجسيد مشروعه على أرض الواقع.
- ب) **المرافقة الفنية:** وتضمن دراسة جدوى المشروع، اختيار الموقع، اختيار الآلات والمواد وغيرها من المدخلات، دعم المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج ومساعدته في استخدام الأنظمة المعلوماتية¹.
- ج) **المرافقة الإدارية:** وتتمثل في التسهيلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، إقامة شبك وحيد، إجراءات الحصول أو امتلاك العقار.
- د) **المرافقة المالية:** ولعلها من أهم ما ينتظره المنشئ أو المستثمر عموما وهو يشمل الدعم المتعلق بالتمويل خاصة منه ما يتعلق بترقية الادخار ومؤسساته والمساهمة في ضمان جزء من القروض وتخفيض تكلفة التمويل وتمديد الآجال والإعفاء الكلي أو الجزئي، ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي لأول عامل خلال فترة محددة وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.
- هـ) **المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.
- و) **المرافقة أثناء التكوين والتدريب:** ويرتبط هذا النوع من الدعم بضرورة تشكيل اقتصاد قائم على الكفاءات وهذا التكوين والتدريب مستمر على استمرار المؤسسة، ويتم هذا المراكز التكوين المتخصصة الموجه لهذه المؤسسات أو بتشجيع عقد الملتقيات والسندات المتخصصة وكذا تشجيع ودعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية².

¹ صبرينة مانع، فضيلة بوطورة، المرافقة المقاولاتية آلية داعمة لإنشاء وترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي-الجزائر، 2018، ص156.

² حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، العدد 3، 2005، ص ص 41-42.

س) **المرافقة الإعلامية:** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ وهي أن يوجهه الطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح للمقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه وهكذا يمكن تصوير مختلف أشكال الدعم¹.

المطلب الثاني: هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر:

تتمثل هيئات دعم المشاريع المقاولاتية في:

1) الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

1.1. نشأة الوكالة: أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، حيث تم وضعها تحت سلطة رئيس الحكومة، بينما كلف الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة العملية لجميع نشاطاتها، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي²، وهي تحتوي على 48 فرع على المستوى الوطني وتكمن مهمتها الأساسية في تشجيع ومساعدة ومرافقة الشباب البطال.

ويتمثل الهدف من وراء تأسيس الوكالة لدعم تشغيل في تقديم الدعم والاستشارة بين 19 و35 سنة خاصة منهم من يملكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية مع إمكانية رفع سن المقاول المستفيد من امتيازات الوكالة ليصل إلى 40 سنة كحد أقصى .

2.1. مهامها :

- تدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب أصحاب المشاريع لخلق مؤسساتهم الخاصة .
- توفر للشباب أصحاب المشاريع المعلومات الاقتصادية، التقنية، التشريعية، والتنظيمية المتعلقة بأنشطتهم .
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية المنجزة مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات .
- تدريب وتكوين الشباب أصحاب المشاريع وتأهيلهم، تشجيع كل الأنواع الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب خاصة خلال برامج التكوين³.

¹ شيرين غيبي، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 56.

² محمد علي الجودي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ نور الدين الشاذلي، هاجر ختال، النظام القانوني للاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مجلة الفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 13، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ص 111.

(2) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

1.2.1. النشأة: تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-09 الصادر بتاريخ 16-05-1994 والمرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 06-07-1994، إذ يساهم هذا الصندوق في نطاق مهامه، وبالارتباط مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل، في تطوير وإحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه ولقد تم على مستوى كل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تنصيب لجنة انتقاء واعتماد تضم ممثلي البنوك والغرف المهنية وتم تعديل الصندوق وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02/04 المؤرخ في 03-01-2004 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94-188 حيث اتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية ترمي أساسا لغرس ثقافة المقاوم بحيث أدخلت تعديلات على الصندوق.

أنشأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي)، ويعطي مجالات الأنشطة المنصوص عليها في التنظيم وكافة نشاطات الإنتاج والخدمات بدون فائدة¹.

2.2. مهامه: يقوم الصندوق بعدة مهام نذكر منها

- إعادة انخراط البطالين المستفيدين قانونيا من أداءات التأمين عن البطالة.
- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات العمل.
- تخصيص لأصحاب المشاريع فضاء يضمن التوفيق المهني الاجتماعي تماشيا مع الأسس القانونية المسيرة لجهاز دعم إحداث وتوسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع .
- تقديم خدمات بذوي المشاريع عبر المراكز المتخصصة في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط والتصديق على الخبرات المهنية والمساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء والاعتماد.
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في الصندوق وتقديم جميع أشكال الدعم².

(3) صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار CNAC :

¹ أسماء بوبكري، خلق مؤسسة قاعة رياضة للنساء، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص ص 19-21.

² جميلة بوتوانة، زينة مرامية، أثر البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل وجود وكالات الدعم-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة-الجزائر، 2015-2016، ص 43.

1.3. تعريف الصندوق: صندوق الكفالة يضمن القروض الممنوحة من البنوك والمؤسسات المالية لذوي المشاريع البالغين من العمر ما بين 30-50 سنة هذا الضمان يغطي الخسائر التي تلحق بالبنوك من جراء المقترضين المنخرطين عن الدفع وفيما يلي الأطراف التي يمكنها الانخراط في الصندوق:

- كل المؤسسات المانحة للقروض للبطالين ذوي المشاريع في إطار أجهزة الدعم البالغين من العمر ما بين 30 و50 سنة.
- كل بطل ذي مشروع البالغ من العمر ما بين 30 و50 سنة.

2.3. كيفية الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار CNAC

(أ) بالنسبة للبنوك:

- ✓ منح قروض البطالين ذوي المشاريع في إطار جهاز 30 و50 سنة .
- ✓ تسديد المساهمة السنوية المقدرة بـ 1% من مبالغ القروض المتبقية للدفع.

(ب) بالنسبة للبطالين:

بعد حصول صاحب المشروع على القابلية من مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وقابلية التمويل البنكي لا بد من:

- التوجه إلى المندوبية لولاية قلمة لاستخراج الأمر بالدفع الذي يسمح لك بتسديد حقوق الانخراط المقدرة بـ 0.35% من مبلغ القرض تدفع مسبقا على صيغة "FLAT"
 - يبادر بتسديد المنحة على مستوى الوكالة البنكية "BADR".
 - يقدم وصل التسديد إلى المفوض المحلي وتوقيع عقد الانخراط في الصندوق مما يسمح للبنك من تعبئة القرض¹.
- (4) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

1.4. النشأة: من أجل تجاوز الصعوبات التي تعرض لها أصحاب المشاريع الاستثمارية في ظل الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار، ومحاولة الاستقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية فقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20-08-2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 356-06 المؤرخ في 109-2006 لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار وهي مؤسسة عمومية ذات طابع

¹ عمار علوي، دور المؤسسات الصغير والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010، ص184.

إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف لتقليص آجال منح التراخيص اللازمة لإقامة المشاريع إذ حددته ب30 يوما بدل 60 يوم في الوكالة السابقة وهي تقع تحت وصاية وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار¹.

2.4. مهامها:

(1) مهمة الإعلام: تتمثل في:

- ✓ ضمان خدمة الاستقبال والإعلام لصالح المستثمرين في جميع المجالات الضرورية للاستثمار.
- ✓ جمع كل الوثائق الضرورية التي تسمح لأوساط الأعمال، بالتعرف الأحسن على التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالاستثمار، ومعالجتها ونشرها عبر وسائل الإعلام .
- ✓ وضع أنظمة إعلامية تسمح للمستثمرين بالحصول على المعطيات الاقتصادية بكل أشكالها والمراجع التوثيقية الأنسب لتحضير مشاريعهم، وضع مصلحة الإعلام تحت تصرف المستثمرين من خلال كل دعائم الاتصال المتوفرة .

(2) مهمة التسهيل: يمكن تحديدها فيما يلي:

- إنشاء الشباك الوحيد غير المركزي.
- تحديد كل العراقيل والضغوط التي تعيق إنجاز الاستثمارات واقتراح التدابير التنظيمية والقانونية لعلاجها .
- إنجاز الدراسات بغرض تبسيط التنظيمات والإجراءات المتعلقة بالاستثمار وإنشاء المؤسسات وإنجاز المشاريع.

(3) ترقية الاستثمار: تتمثل في النقاط التالية:

- المبادرة بكل عمل في مجال الإعلام والترقية والتعاون مع الهيئات العمومية والخاصة في الجزائر وفي الخارج بهدف ترقية المحيط العام للاستثمار في الجزائر.
- ضمان خدمة علاقات العمل وتسهيل الاتصالات مع المستثمرين غير المقيمين مع المتعاملين الجزائريين وترقية المشاريع وفرص الأعمال، تنظيم لقاءات وملتقيات وأياما دراسية وتظاهرات ذات صلة بمهامها.

(4) مهمة المساعدة: وتتمثل من خلال ما يلي:

- تنظيم مصلحة استقلال المستثمرين وتوجيههم والتكفل بهم.
- وضع خدمة الاستشارات مع إمكانية اللجوء إلى الخبرة الخارجية عند الاقتضاء.
- مرافقة المستثمرين ومساعدتهم لدى الإدارات الأخرى، القيام بالترتيبات المرتبطة بإنجاز المشاريع.

¹ زواق الحواس، الكفاءة الاستخدامية لسياسة التحفيز الضريبي في تنمية وتوجيه الاستثمار (تجربة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016، ص395.

5) الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

1.5. النشأة: تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22-01-2004 التي تعتبر كألية جديدة لضمان القروض وهو جهاز يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل بالمتابعة لمجمل نشاطات الوكالة بمجلس التوجيه ولجنة مراقبة ويديرها مدير عام، ولها فروع جهوية على التراب الوطني وقد بدأت الوكالة العمل الفعلي لها في جانفي 2004، وتتولى الوكالة العديد¹ من المهام نذكر منها:

ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحصن بل يركز أساسا على الاعتماد على النفس (المبادرة الذاتية وعلى روح المقاول) لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطن غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الأشخاص ذوي الدخل غير المستقر².

6) صندوق الضمان المشتركة للقروض المصغرة:

1.6. تعريف الصندوق: المرسوم التنفيذي رقم 04-16 من 22 جانفي 2004 المتعلق بإنشاء والمحدد لهيكل صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة، يعرفه على أنه ضمان بالنسبة للمقاول والبنك، أنشأته الحكومة للسماح للمؤسسات المالية لاستيراد مستحقاتها في حالة عدم قدرة المقاول على احترام والتزام في إطار جهاز القرض المصغر.

2.6. مهام الصندوق: تتمثل مهامه في

ضمان القروض المصغرة الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في الصندوق، للمستفيدين الذين تحصلوا على إعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة يعطي بناءً على طلب من البنوك والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لا تزال في أصل الدين والفوائد، المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي لا تتجاوز (85%)³.

¹ محمد علي الجودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، مرجع سابق، ص 85.

² حماد ويعقوب، الإطار القانوني والوظيفي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، 2013-2014، ص 34.

³ محمد علي الجودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثالث: المرافقة المقاولاتية كممارسة ونشاط اتصالي

تكون المرافقة كنشاط اتصالي بدرجة كبيرة كونها اتصال شخصي يبادر فيها المرافق بنقل وتبادل جملة من الرسائل مع المستقبل والمتمثل في صاحب المشروع عبر قنوات ووسائل ودعائم اتصالية تختلف باختلاف الجمهور المستهدف والمتلقي للرسالة وخصائصه وقدراته الاستيعابية، إضافة إلى مدى قدرة المرافق على التحكم في وسيلة دون أخرى، خاصة في وقتنا الحالي الذي يعتمد بصورة كبيرة على الوسائط وتكنولوجيات الاعلام والاتصال.

فالقاعدة الاساسية في عملية الاتصال هي اختيار الوقت المناسب والوسيلة المناسبة، حتى نضمن مرور الرسالة وإحداثها للأثر المرغوب الذي صيغت من أجله، وتحقيقها هدف الاتصال والمتمثل هنا في إعطاء المراقول الجديد ثقافة المقاول، وتنمية قدراته وقناعاته اتجاه هذا العمل الذي قد يغير مسار حياته الى الافضل وتعريفه بأهم التقنيات والأساليب المعتمدة في مجال عمله والتي تساعد كذلك من تجسيد رغباته كإداري وصاحب مشروع ربحي يلبي حاجيات الزبائن.

إن المرافقة المقاولاتية عملية تفاعلية دائرية الاتجاه فيها أخذ و رد بين الطرفين من خلال النقاش و الحوار حول مختلف العناصر المتعلقة بأبجديات العمل المقاولاتي و قواعد تسيير شؤون المشروع المقاولاتي، فهي عملية مخطط لها، محددة الأهداف تخضع لنمط المرحلية في تمرير الرسائل بداية ب "خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء و المتابعة للمؤسسات الجديدة"¹، وهو ما يدل على أن هذه العملية تبدأ قبل إقبال حملة الأفكار على هيئات المرافقة و الدعم (يتحولون لاحقا الى حملة مشاريع).

الأمر الذي يميلنا لدور المرافق في التعريف بالهيئة الداعمة، وتشكيل صورة إيجابية حولها لدى الشباب، المعنيين والراغبين في ممارسة المقاول و ذلك عبر ما يتمتع به المراقول من خصائص شكلية (هندام، كاريزما، حضور) ونفسية يترجمها أثناء حديثه وتعامله مع الشاب من لغة كلامية وغير كلامية (إشارات، أمثال. الخ) ، تولد نوعا من الثقة بين الطرفين و الذي يؤدي الى الارتياح و الدخول في تفاعل جدي يتبين من خلال مبادرة الشباب بطرح الاسئلة و تسليط الضوء على (نقاط، وسائل، سيناريوهات قد لا ينتبه لها المرافق) و قد تمتد الى علاقة شخصية مع المرافق بحيث لا يصبح التعامل قائما على اساس المنصب الإداري برسميته مرافق، الأمر الذي من شأنه ان يوسع دائرة التعامل و يمتد إلى أفراد آخرين في المجتمع (الجمهور الخارجي) لهم ميل للعمل في هذا المجال من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية الواقعية و الافتراضية و بهذا يكون المرافق قد ساهم في تقديم صورة حسنة عن مؤسسته و الخدمات التي تقدمها و قريبا أكثر لمن يهمهم الأمر.

¹عبد الغاني عراب، ليلي كرفوح، المرافقة وثقافة المقاول لدى الشباب المراقول في الجزائر (قراءة في البعد الاصالي للعملية)، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، تخصص اتصال واستراتيجيات التجديد، 2018، ص 535.

لكن ما يهمننا كباحثين في هذا الموضوع هو مدى نجاح المرافق في إيصال المعارف والقيم المقاولاتية للشباب المقاول وإقناعه بها، لنمثلها لاحقاً من خلال عمله وتصرفاته مع جماهير مشروعه، ومدى تطبيق مقولة (آندري لوتوسكي): بأن. المرافقة محاولة لتجندي الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول¹.

¹ عبد الغاني عراب، ليلي كرفوح، المرافقة وثقافة المقاول لدى الشباب المقاول في الجزائر (قراءة في البعد الاصيلي للعملية)، ص535.

خلاصة الفصل:

لقد تم إظهار أهمية المقاولاتية انطلاقاً من التعرف على مفهومها وكذلك العوامل المشجعة لها والمصاعب التي تعترضها وإظهار أهمية المقاول في العملية المقاولاتية وتبيان سمات وخصائص المقاول التي تساعد على العمل المقاولاتي وازداد الاهتمام حول إيجاد الفرق والوسائل التي تساهم في تقليل المصاعب التي تواجه مقاولي المشاريع، إذ انتهى الأمر بإقامة الحكومات العديد من أجهزة الدعم والمرافقة التي تهدف إلى المساعدة ومتابعة المقاولين في تجسيد أفكارهم على أرض الواقع من خلال تزويدهم بالنصح والاستشارة اللازمة في ذلك، والجزائر كذلك أنشأت عدة أجهزة دعم والمرافقة المقاولاتية لمساعدة المشاريع في النمو والتطور الاقتصادي.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم

الشباب ANADE

المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE .

المطلب الأول: نشأة وأهداف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE .

المطلب الثاني: الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE .

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE ومهامها.

المطلب الرابع: شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE .

المطلب الخامس: حصيلة القروض المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات خلال الفترة 2015-2020.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

(1) مجالات الدراسة.

(2) المنهج العلمي المتبع في الدراسة.

(3) تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

(4) أدوات جمع البيانات.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى دور وأهمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية " بفرع قائمة" ومدى مساهمتها في مرافقة الشباب في إنشاء مشاريع مقاولاتية، ومنه سوف نتطرق إلى مختلف المراحل التي يمر بها صاحب المشروع لإنشاء مؤسسة من خلال الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE).

المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) من الأجهزة الحكومية التي تدعم التشغيل والتنمية بالإضافة للاستثمار ومن خلال برنامجها الاستراتيجي وتسعى لمواكبة التطورات الاقتصادية المحلية وحتى الدولية ومن خلال هذا سنقوم بالتطرق إلى نشأة الوكالة وأهدافها وامتيازاتها بالإضافة هيكلها التنظيمي ومهامها وصيغ التمويل المقدمة من طرفها.

يقدم هذا العنصر لمحة وجيزة عن نشأة الوكالة وكذلك أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها بالإضافة لجملة من الامتيازات الممنوحة من طرفها.

المطلب الأول: نشأة وأهداف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

1) نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وتحديد قانونها الأساسي وقد وضعت تحت سلطة وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي من أجل دعم ومتابعة المؤسسات الصغيرة المنشأة من طرف الشباب ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

كما يمكن تعريفها على أنها هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، ويوجد مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، ويمكن أن تحدث الوكالة أي فرع جهوي أو محلي بناء على قرار من مجلسها التوجيهي.

أما بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية لولاية قلمة فقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-296 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب صاحب المشروع ومستواها،

ومن خلالها تم استحداث وظهور مؤسسة مصغرة في مختلف النشاطات أدت إلى خلق مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة، وكذا تطوير الاستثمار في الميدان الزراعي، الصناعي، التجاري وهذا بدوره يؤدي إلى المساهمة في الإنعاش الاقتصادي.

2) أهداف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

- إنجاز مشاريع استثمارية تستجيب لاحتياجات المحيط.
- خلق مؤسسات مصغرة مناولة حول المناطق الاستثمارية الكبرى بالولاية.
- التشجيع على خلق مشاريع نوعية مبتكرة وذات قيمة مضافة للمحيط بما فيها المشاريع التكنولوجية والمشاريع الناشئة عن طريق مراجعة خاصة.
- التخفيف من حدة البطالة.
- تعزيز القدرات الإنتاجية الوطنية.

المطلب الثاني: الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

1.3. في مرحلة إنجاز المشروع

تتمثل أهم الامتيازات والإعانات في هذه المرحلة الحساسة من ميلاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أساسا في:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات والحصول على الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتتابات العقارية.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

2.3. في مرحلة استغلال المشروع

تتحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتيازات جبائية لمدة ثلاث سنوات بداية من انطلاق النشاط بالنسبة للمناطق الخاصة تتمثل في:

- ✓ تمديد فترة الإعفاء لمدة عامين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة عمال على الأقل لمدة غير محدودة.
- ✓ عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي قدره:

70% خلال السنة الأولى للضرائب.

50% خلال السنة الثانية من الضرائب.

25% خلال السنة الثالثة من الضرائب.

- ✓ الإعفاء من الرسم العقاري على البيانات وإضافات البيانات.
 - ✓ الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.
- أ) الإعانات المالية:

تتمثل في منح ثلاثة أنواع أخرى من قروض بدون فائدة لأصحاب المشاريع تتمثل في:

- ✓ قروض بدون فائدة لاقتناء ورشات متقلة بمبلغ قدره 500.000 دج لفائدة حاملي شهادات التكوين المهني.
 - ✓ قرض بدون فائدة لإنشاء مكاتب جماعية يصل إلى 10000.000 دج لإعانة من أجل الكراء بالنسبة للجامعيين (أطباء، محاسبين...) لإنشاء مكاتب جماعية.
- ب) الامتيازات الجبائية:

تستفيد المؤسسة المصغرة حسب تعديلات قانون المالية 2015 من الامتيازات التالية:

➤ خلال فترة انجاز المشروع:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للمكثبات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

➤ خلال فترة استغلال المشروع وابتداء من انطلاق النشاطات:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، أو سنة واحدة حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ اتمامها.
- إعفاء كامل من الضريبة الجزائية الوحيدة IFU، لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، أو سنة واحدة حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ استغلالها.
- عند انتهاء فترة الإعفاء المتعلقة بالضريبة الجغرافية الوحيدة يمكن تمديدها لسنتين عندما يتعهد المستثمرين بتوظيف ثلاث عمال على الأقل لمدة غير محددة غير أن المستثمرين (الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجغرافية الوحيدة) يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر بـ 10000 دج بالنسبة لكل سنة مالية مهما كان رقم الأعمال المخفف.
- الاستفادة من تخفيض الضريبة الجغرافية الوحيدة المستحقة عند نهاية مرحلة الإعفاء، وذلك من خلال الثلاث سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي.

السنة الأولى من الإخضاع الضريبي تخفيض قدره 70 % .

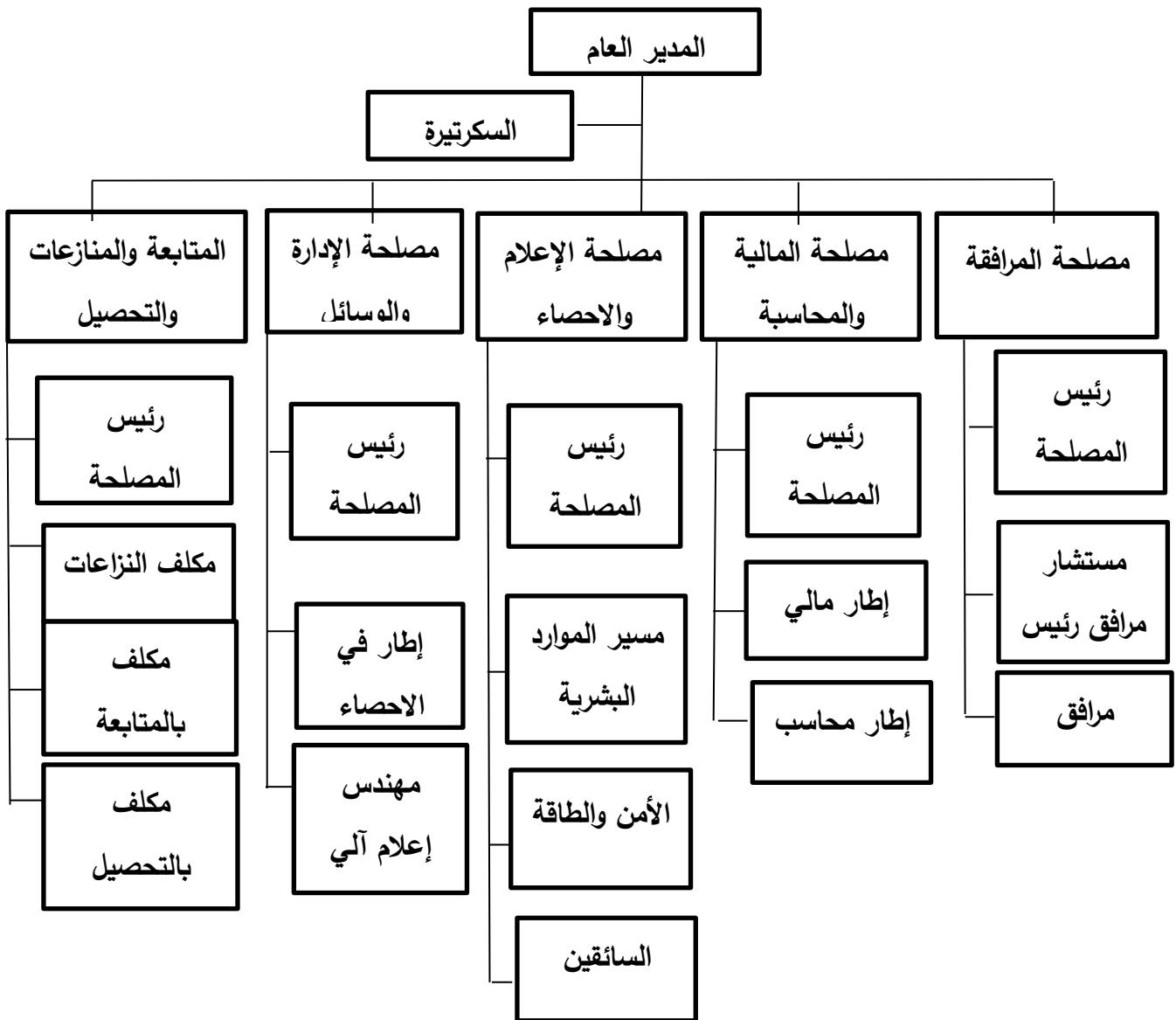
السنة الثانية من الإخضاع الضريبي تخفيض قدره 50%.

السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي تخفيض قدره 25%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE ومهامها

1) الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

تسير الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية " قائمة " وفق هيكل تنظيمي مكون من عدة مصالح ويأتي على رأس هرم الهيكل التنظيمي المدير العام الذي يقوم بتسيير الوكالة والتنسيق بين المصالح داخل الوكالة المبينة في الشكل:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المدير: هو المسؤول الأول عن سير فرع الوكالة والمدير العام في كل ما يخص الموظفين والشباب حاملي المشاريع وغيرها من المهام داخل وخارج فرع الوكالة.

سكرتارية: هدفها مساعدة المدير على تهيئة البيئة الإدارية التي تمكنهم من التفرغ التام للأعمال المكتبية التي يتكرر حدوثها يوميا في المكتب.

➤ مكلف بالأرشيف.

➤ مكلف بالإعلام والاتصال.

➤ مكلف بالتكوين والتدريب: يعمل على تأهيل وتدريب الشباب أصحاب المشاريع خلال دورات تكوينية في عدة مجالات.

مصلحة الإدارة والوسائل: بالنسبة للإدارة فلها دور داخلي يتمثل في تنظيم علاقة الإدارة بالموظفين والحفاظ على تطبيق النظام الداخلي لفرع الوكالة وخارجيا تعتبر همزة وصل بين فرع الوكالة والمحيط الخارجي (الملاحق، المديرية، توفير المعدات، العتاد، التجهيزات المكتبية وتشمل 8 موظفين (رئيس المصلحة، عون استقبال، أمين مخزن، عون نظافة، عون صيانة، سائق).

مصلحة الإعلام الآلي والإحصاء: تشرف على النظام المعلوماتي والعمل على جمع وتخزين المعلومات والبيانات من المحيط الداخلي والخارجي لفرع الوكالة وتشكل قاعدة المعطيات حول الأشخاص المستفيدين بالإضافة إلى توفير المعلومات والاحصائيات والبيانات الخاصة بحصيلة نشاط الفرع ويشرف على هذه المصلحة 3 موظفين: رئيس مصلحة، إطار في الاحصاء، تقني في الإعلام الآلي.

مصلحة المرافقة: دورها متابعة ومرافقة أصحاب المشاريع بداية من مرحلة وضع الملف إلى غاية بداية نشاط المؤسسة.

مصلحة المالية والمحاسبة: تشرف المصلحة على مختلف العمليات المالية من تمويل ومسك المحاسبة الشهرية للوكالة الخاصة بحسابات الاستغلال، التمويل، التحصيل.

مصلحة متابعة المنازعات والتحصيل: العمل على تحصيل الديون بجميع الوسائل وكذا مراقبة ومتابعة المستفيدين والتأكد من عدم قيامهم بأي تجاوزات ومخالفات وفي حالة حدوثها فهذه المصلحة هي المسؤولة باسم فرع الوكالة على تسوية النزاعات والخلافات بين الفرع والمستفيدين.

2) مهام الوكالة الوطنية (بصفة عامة)

➤ تحسين ونشر ثقافة المقاولاتية.

➤ تقديم النصح والدعم المالي لحاملي المشاريع.

- مرافقة الشباب حاملي فكرة مؤسسة حتى تجسيدهم الفعلي للمشاريع.
- ضمان المرافقة والمتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها.
- إعداد خارطة النشاطات والمشاريع وتعيينها دوريا بالإشتراك مع مختلف القطاعات المعنية بغرض إنشاء بنك المشاريع.
- عصرنه ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة وتكوين الإطارات حسب المستجدات.

المطلب الرابع: شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

- أن يكون الشباب بطالا.
- أن يتراوح سنه بين 19 و35 سنة.
- يحدث الاستثمار ثلاثة (3) مناصب تشغل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشركاء).
- أن يكون لديه تأهيل مهني أو مهارات ذات الصلة بالنشاط المرتقب ممارسته.
- تقديم مساهمة شخصية لتمويل المشروع الاستثماري.
- أن لا يكون شاغل لوظيفة مأجورة عند التشغيل.

المطلب الخامس: حصيلة القروض المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية خلال الفترة 2015-2020.

نوضح في هذا المطلب حوصلة لنشاط الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية فرع قالمه خلال عدة معايير ومؤشرات من بينها القطاعات الممولة المستحدثة، التركيبة التمويلية، عدد الملفات الممولة بالنسبة للذكور والإناث التي تم تمويلها في الفترة 2015-2020 من خلال الجدول الموالي:

Dossiers financés parsecteurs d'activités (du 01/01/2015 au 31/12/2020)

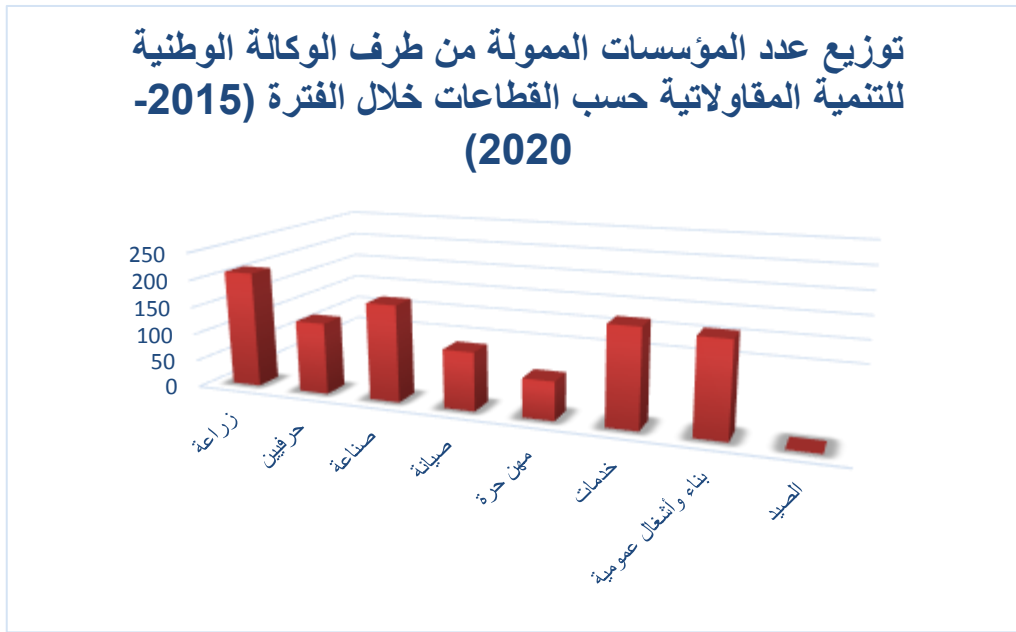
Secteur	Nombre de dossiers Financé	Nbr Emplois Masculin	Nbr Emplois Féminin	Total Emplois
AGRICULTURE (زراعة)	211	500	13	513
ARTISANAT (حرفيين)	130	260	31	291
BATIMENTS ET TRAVUX PUBLICS (الأشغال العمومية)	168	404	5	409
INDUSTRIE (صناعة)	175	338	61	399
MAINTENANCE (صيانة)	105	240	1	241
PECHE (الصيد)	1	2	0	2
PROFESSIONS LIBERALES (مهن حرة)	69	82	79	161
SERVICES (خدمات)	175	336	80	416
Total	1034	2162	270	2432

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن الوكالة الوطنية للتنمية المقاولاتية ساهمت في إنشاء وتمويل 1034 مؤسسة من أصل 2432 مؤسسة خلال الفترة (2015-2020) موزعين حسب القطاعات كما يلي:

في المرتبة الأولى نجد قطاع الزراعة بـ 211 مؤسسة من أصل 513 بنسبة 20.4% من إجمالي المؤسسات الممولة ويعود ذلك إلى طبيعة المنطقة الفلاحية حيث يشمل هذا القطاع المشاريع الخاصة بتربية المواشي (الأبقار) والدواجن، أما في المرتبة الثانية قطاع الصناعة والخدمات بـ 175 مؤسسة لكل منهما أي بنسبة 16.87% لكل منهما من أصل 399 مؤسسة بالنسبة للصناعة و 416 مؤسسة بالنسبة لقطاع الخدمات الذي تتمثل أغلب أنشطته في كراء السيارات والمعدات حيث يحظى هذا القطاع باهتمام الشباب المستفيدين نظرا لتميزه بسهولة الإجراءات والربح السريع وفي المرتبة الثالثة قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 168 مؤسسة ممولة من أصل 409 بنسبة 16.24%

وفي المرتبة الرابعة قطاع الحرفيين بـ 130 مؤسسة ممولة من أصل 291 بنسبة 12.75% والملاحظ في هذا القطاع أن معظم الملفات لم يتم تمويلها وهذا يعود لتشبع السوق بمختلف النشاطات الحرفية (نجارة، حدادة، تركيب الزجاج) لذلك الوكالة ترفض أغلب الملفات الخاصة بهذه المشاريع ثم المرحلة الخامسة قطاع الصيانة بـ 105 مؤسسة من أصل 241 بنسبة 10.15% ويليهما المهن الحرة بـ 69 مؤسسة من أصل 161 بنسبة 6.67% ثم قطاع الصيد بمشروع واحد ممول فقط من أصل 2 بنسبة 0.096%.

عدد الملفات الممولة



القطاع

المصدر من إعداد الطلبة

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

(1) مجالات الدراسة:

- الحدود البشرية: مثلت هذه الدراسة عينة من أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة بقلمة والتي كان قوامها 60 مقال ومقولة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أكثر من 35 سنة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قلمة.
- الحدود الزمنية: تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من بداية 21 فيفري 2023 إلى غاية 15 ماي 2023.

2) المنهج العلمي المتبع في الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا الأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على " المنهج الوصفي والتحليلي " وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع.

المنهج الوصفي:

اعتمدنا عليه في الجانب النظري من أجل جمع المعلومات المرتبطة بالاستراتيجية الاتصالية التي تتبعها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوسائل الاتصالية التي تطبقها في التعامل مع أصحاب المشاريع المقاولاتية وحاملي الشهادات وكذلك هيئات الدعم والمرافقة للمشاريع المقاولاتية ومصادر تمويلها.

المنهج التحليلي:

اعتمدنا عليه في الدراسة التطبيقية وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي والاستعانة بأدوات جمع البيانات والاحصائيات كالجداول والأشكال البيانية.

3) تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يقتصر مجتمع الدراسة على بعض من المشاريع المقاولاتية المدعومة والممولة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

وإن مجتمع الدراسة الاصيلي غير محدد نظرا لصعوبة الدراسة، وذلك راجع إلى رفض مدير الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بفرع قالمة تقديم لنا قائمة أسماء أصحاب المشاريع المستفيدين من القرض خلال سنة (2015/2020) من كل نشاط الموجود في قائمة الاحصائيات، وهذا ما أدى إلى صعوبة الاهتداء إلى المقاولين.

أما بالنسبة لتحديد عينة الدراسة: فكان تحديدها من تحديد مجتمع الدراسة، والمتمثلة في:

العينة الحصصية: وهي أكثر العينات غير العشوائية استخداما في البحوث الاجتماعية، وتقوم على أساس وجود عدم تجانس بين مفردات مجتمع البحث مما يتطلب من الباحث أن يقوم بتحديد الخصائص التي تتصف بها عناصر المجتمع، وبعد تقسيم هذه العناصر إلى قطاعات حسب تلك الخصائص يتم اختيار العينة والتي كان قوامها (60) مقال ومقولة، اخترناها دون التركيز على عامل السنة، أو عدد المشاريع الإجمالي، وكذلك ضيق الوقت، ومن ضمن النشاطات التي حاولنا أن نسقطها على دراستنا (فلاحة، صيانة، صناعة، حلاقة نساء، خياطة، أشغال عمومية).

4) أدوات جمع البيانات

1.4. الملاحظة بالمشاركة: حيث اعتمدنا عليها

حيث قد ساعدنا وجودنا كملاحظ على متابعة مجريات المرافقة من خلال مشاهدة ما يقوم به المرافق فيما يخص محاولة اكتساب صاحب المشروع المعلومات الخاصة بمشروعه وهي في نفس الوقت محاولة مقارنة مباشرة بين ما يجري وما هو موضوع من قبل الأجهزة وبين ما هو معمول به في الميدان.

وبالتالي جزء كبير من الميدان قد تم عبر الملاحظة بالمشاركة أثناء المرافقة لكي يسهل فهم الطريقة التي يتم فيها تلقي صاحب المشروع كيفية تعلم المهنة وتطبيقها مباشرة على أزمينة الواقع.

كما اعتمدنا على المقابلة وقد تمت مع مسؤول خلية الإعلام والاتصال بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي كانت بتاريخ 10 ماي 2023 على الساعة 09:45د حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المباشرة من أجل أخذ فكرة حول أنشطة الوكالة والاستراتيجية الاتصالية المتبعة وجمع معلومات مختلفة حول موضوعنا، ولقد مكنتنا المقابلة من التحقق من الجانب النظري، الجمع الأولي للمعلومات، تحديد المفردات التي يجب تسليط الضوء عليها.

2.4. تحليل المقابلة:

س1: ما نوع الاتصال الممارس في وكنتم؟

ج1: تمثلت الإجابة في أن الاتصال المباشر هو الاتصال السائد في الوكالة يليه الاتصال عبر وسائل الاتصال الالكتروني والهاتف.

س2: ما هي الوسائل والطرق المعتمدة في عرض نشاطات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وجذب اهتمام الجمهور حولها؟

ج2: فيما يخص الوسائل والطرق المعتمدة في عرض نشاطات الوكالة ركز مسؤول خلية الاتصال على أن أهم هذه الوسائل تتمثل في المطويات (المعروضة في المعارض المحلية، الوطنية، الدولية)، الندوات، المحاضرات، بالإضافة إلى الاتصال عبر وسائل الإعلام من خلال مقالات صحفية، ندوات صحفية، مقابلات إذاعية (حصص)، حصص

تلفزيونية... إلخ. وكذلك الاتصال الجماهيري عبر مواقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك، تويتر، انستغرام...) إضافة إلى الاتصال المباشر من خلال الاستقبال والتوجيه في مقر الوكالة.

س3: ما هي نوعية وخصائص الجمهور من الشباب المقاول الذي يقصد الوكالة؟

ج3: أما بالنسبة لنوعية الجمهور الأكثر إقبالا على الوكالة تمثلت في خريجي التكوين المهني بالدرجة الأولى يليها خريجي الجامعة والمعفيين من السجون وكذا رجال الأعمال.

س4: ما هي معايير قبول الجمهور المقبل على الوكالة؟

ج4: هي نفسها شروط التأهيل الموضوعية من قبل الوكالة والمتمثلة في:

- أن يتراوح عمره ما بين 19 و40 سنة.
- أن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاطات.

س5: ما هي المراحل المتبعة لاستفادة الشباب المقاول من القرض؟

ج5: تتمثل هذه المراحل في:

- (1) إيداع الملف والتسجيل عبر البوابة الإلكترونية.
- (2) تحديد موعد المقابلة الفردية وإعلام المقاول بها عبر الإيميل أ الهاتف.
- (3) المثول أمام لجنة الانتقاء واعتماد تمويل المشاريع (C S V F) وتقديم ملفه للمناقشة، التتويج بشهادة تأهيل في حالة قبول ملفه من طرف اللجنة.
- (4) الخضوع لدورة تكوين مدتها 5 أيام في مكتب مختص في الوكالة
- (5) الحصول على الموافقة البنكية على نسبة الدعم المحددة.
- (6) الشروع في الإنشاء القانوني للمؤسسة والحصول على القرض المدعم.

س6: هل هناك متابعة ومرافقة مستمرة لأصحاب المشاريع؟

ج6: بالطبع توجد مرافقة مستمرة لصاحب المشروع من حيث إيداع ملفه.

س7: كم تستثمر هذه المرافقة؟

ج7: كما قلت تبدأ المرافقة من يوم إيداعه للملف وتستمر إلى حين انطلاق مشروع وحصوله على التمويلات اللازمة أما بعد إنجاز المشروع تستمر المرافقة من خلال دعوة صاحب المشروع في كل المناسبات التي لها علاقة بمشروعه عبر حصص إذاعية أو معارض أو ندوات...إلخ.

س8: ما هي أهم الطرق المستخدمة لمتابعة نشاطات أصحاب المشاريع؟

ج8: من خلال الزيارات الميدانية الفجائية والمراقبة المستمرة بالإضافة إلى الاستدعاءات الحضور الإجباري الشخصي لصاحب المشروع إلى الوكالة لتقييم مشروعه ومعرفة المشاكل التي تواجهه.

س9: ما هي الأهداف المسطرة من قبل الوكالة لنجاح الشباب المقاول؟

ج9: يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى وكالتنا لتحقيقه هو التقليل من نسبة البطالة وتوفير مناصب شغل وحذف قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى تحسيس ونشر الثقافة المقاولاتية.

س10: من خلال ماذا تساهم الوكالة في الرفع من الاهتمام المقاولاتي للشباب وأصحاب المشاريع؟

ج10: يتم ذلك من خلال تكثيف نشاطات الوكالة عبر:

- القيام بأيام تحسيسية في الجامعات ومراكز التكوين المهني للتوعية بضرورة التوجه المقاولاتي وإقامة مشاريع خاصة للهروب من هاجس البطالة وإعطائهم فرصة تقديم فكرة حول مشروع ما
- وضع برامج اتصالية خاصة مكثفة في مرحلة الدخول المدرسي ووسط السنة الدراسية وآخرها، في مراكز التكوين والجامعات.
- القيام بزيارات دورية للسجون لإعطاء فرصة للمساجين لإقامة مشاريع خاصة بهم عند خروجهم من السجن.
- التوجه نحو مكتب التشغيل بالولاية وعرض فكرة إنشاء مشروع خاص كبديل لانتظار مسابقات التوظيف العمومي.

س11: هل يمكن للجالية المغربية على الاستفادة من قروض دعم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إنجاز مشاريعهم؟

ج11: يمكن لجاليتنا في المهجر الذين تتوفر فيهم شروط الاستفادة من الجهاز أن ينشؤوا مؤسسات صغيرة عن طريق ANADE ويستفيدوا من تخفيف الإجراءات دون عناء التنقل إلى أرض الوطن حتى إلى غاية مرحلة فتح الحساب البنكي حيث تشترط البنوك حضور المعني شخصيا.

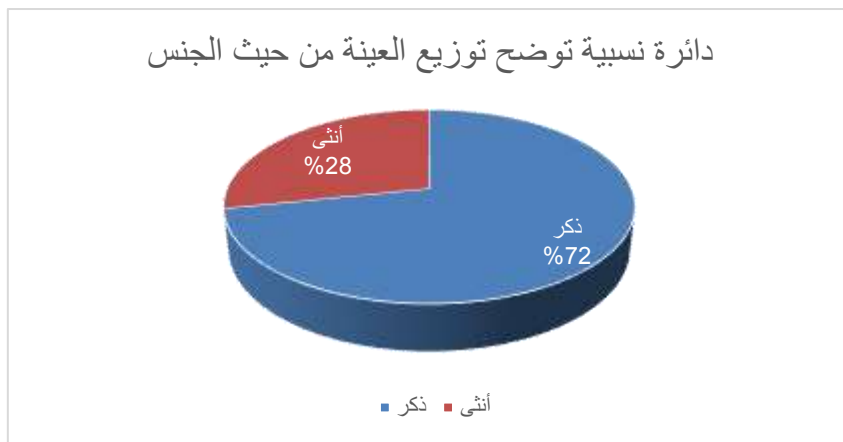
3.4. تحليل استمارة الاستبيان:

وزعنا استمارة استبيان بطريقة عشوائية على 60 عينة وهم مجموعة من الأشخاص قاوموا بإنشاء مشاريع مقاولاتية مدعمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بقالة.

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

جدول 1: تحليل (س 1) توزيع العينة من حيث الجنس

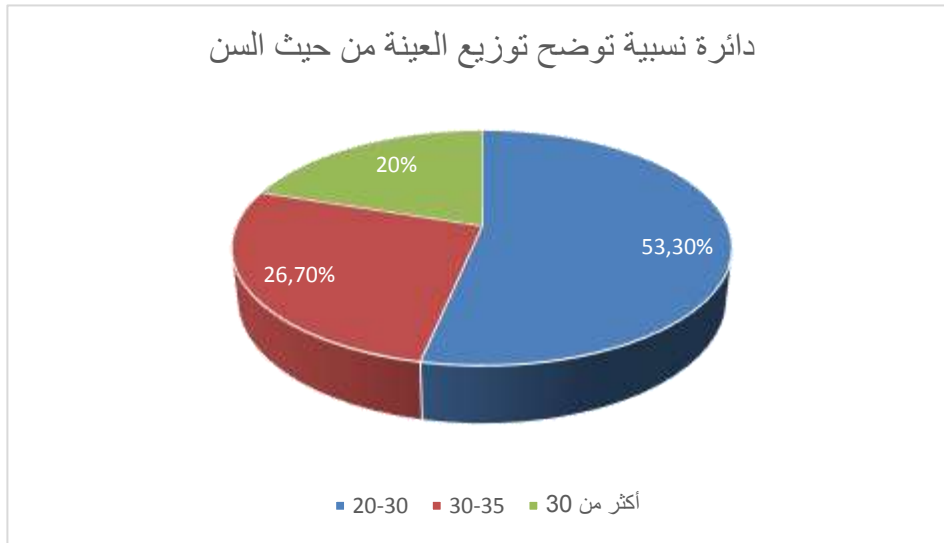
النسبة %	التكرار	الفئات
71.7%	43	ذكر
28.3%	17	أنثى
100%	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة الذكور تمثل الأغلبية في مجتمع الدراسة وهذا راجع إلى أن المرأة في المجتمع الجزائري مازالت تعرف تهميشا نوعا ما نظرا للاعتقاد السائد أن عمل المرأة هو البيت وتربية الأطفال ومهمة العمل توكل دائما للرجل فهو دائما للرجل فهو دائما القادر على المخاطرة والعمل حيث تمثلت نسبة الذكور 71.7% والنسبة المتبقية مثلت الإناث اللاتي اتجهن لإقامة مشاريع مقاولاتية لدى الوكالة.

جدول 2: تحليل (س2) توزيع العينة من حيث السن

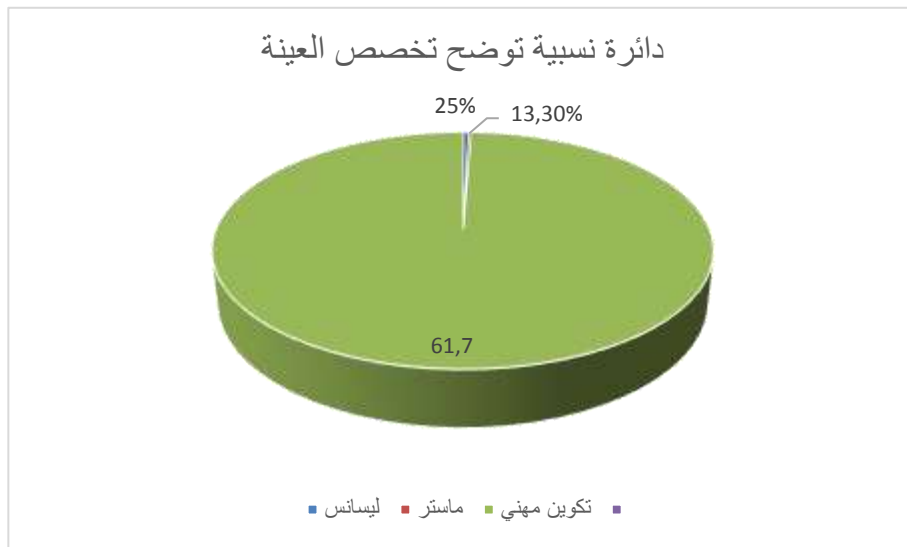
النسبة %	التكرار	الفئات
53.3%	32	30-20
26.7%	16	35-30
20%	12	أكثر من 35
100%	60	المجموع



تراوحت أعمار معظم المجيبين بين (20-30) سنة بنسبة وصلت إلى 53.3% وهو ما يتماشى مع سن المتخرجين مع الجامعات ومراكز التكوين وكذا فئة الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة بهم في هذا العمر مع تسجيل 16 فرد من العينة تتراوح أعمارهم بين (30-35) و12 فردا تجاوزوا 35 سنة.

جدول 3: تحليل (س 3) تخصص العينة

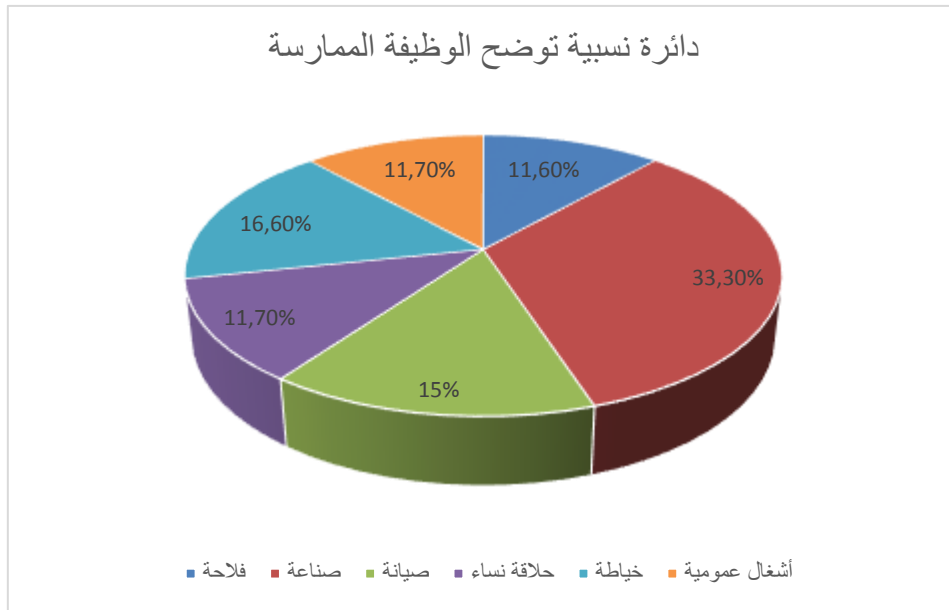
النسبة %	التكرار	الفئات
25 %	15	ليسانس
13.3 %	8	ماستر
61.7 %	37	تكوين مهني
100 %	60	المجموع



فيما يخص التخصص أو المستوى التعليمي نلاحظ بأن فئة المتخرجين من مراكز التكوين أخذت النسبة الأكبر بـ 61.7% تليها تخصص الليسانس بنسبة 15% ثم الماستر بنسبة 8% وعلى العموم جميع طلبة الليسانس والماستر في طريق إنهاء دراستهم والكثير منهم يرغب في التوجه إلى ميدان الشغل.

جدول 4: تحليل (س4) الوظيفة الممارسة

النسبة %	التكرار	الوظيفة الممارسة
11.6 %	7	فلاحة
33.3 %	20	صناعة
15 %	9	صيانة
11.7 %	7	حلاقة نساء
16.6 %	10	خياطة
11.7 %	7	أشغال عمومية
100 %	60	المجموع



فيما يخص الوظيفة الممارسة من طرف أفراد العينة فكانت الإجابات مختلفة حيث: بالنسبة للفلاحة مثلت 11.6%، من أفراد العينة يمارسون الفلاحة، حيث أن 3 من مفردات العينة يمارسون تربية الماشية (تسمين الأبقار، الأغنام، الماعز)، و4 المتبقية يهتمون بفلاحة الأرض (انتاج البذور والفواكه والخضر)، تليها الصناعة بنسبة 33.3%، حيث 14 من مفردات العينة يمارسون الصناعة الغذائية (صناعة العجائن، المرطبات، صناعة الخبز)، والأفراد المتبقون يهتمون بالصناعة الخشبية (الأثاث)، وكذا الحدادة، فيما يخص الصيانة فكانت نسبتها 15% والتي

شملت كل (ميكانيكي، سباك، كهرباء السيارات)، أما بالنسبة لحلاقة النساء فكانت نسبتها 11.7% و الخياطة بنسبة 16.7%، وأخيرا الأشغال العمومية قدرت نسبتها بـ 11.7% أصحابها يمارسون الأعمال المتعلقة بالمباني والمقولة، صناعة حجر البناء).

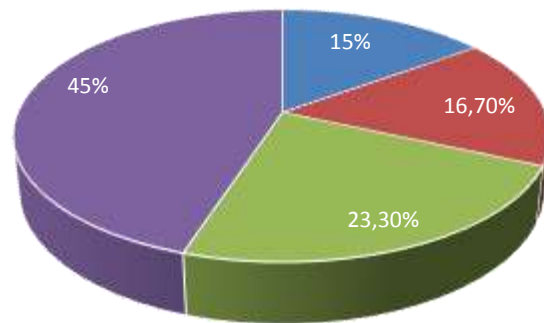
المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

(1) قبل مرحلة التجهيز:

جدول 5: تحليل (س 1) كيفية علم صاحب المشروع نشاطات الوكالة

النسبة %	التكرار	الأجوبة	السؤال
15%	9	العائلة (الأقارب)	كيف علمت بنشاطات الوكالة الوطنية لأول مرة؟
16.7%	10	الجامعة	
23.3%	14	مقال استفاد من Ansej	
45%	27	الإعلان في الصحف، الإذاعة، المجالات.	
100%	60	المجموع	

دائرة نسبية توضح كيفية علم صاحب المشروع نشاطات الوكالة

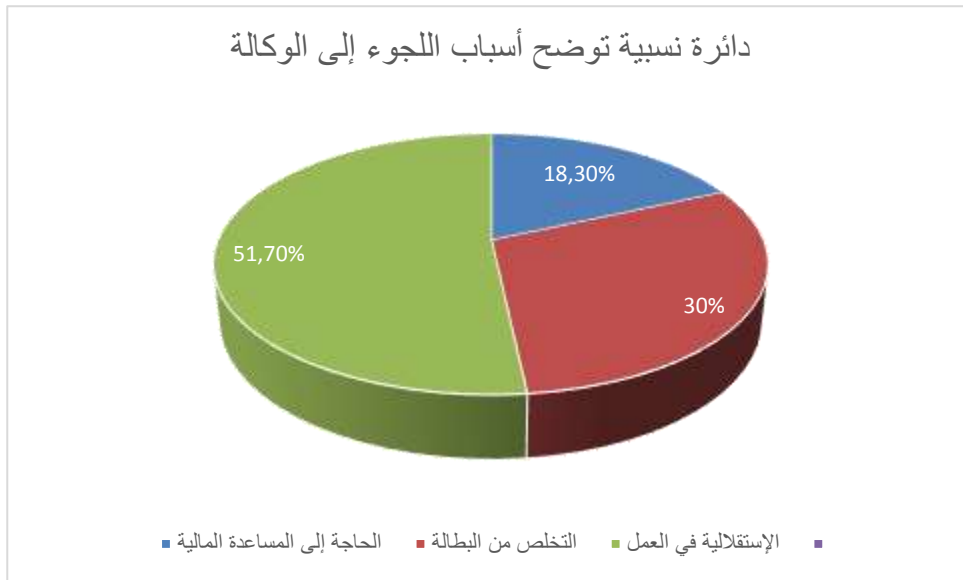


■ الإعلان في الصحف - الإذاعة - التلفاز ■ مقال استفاد من Ansej ■ الجامعة ■ العائلة (الأقارب)

فيما يخص كيف علم صاحب المشروع بنشاطات الوكالة الوطنية لأول مرة فقد كان عن طريق احتكاك الشباب بالمقاولين حيث أثبتت الدراسة أن 23.3% من المقاولين اتجهوا إلى الوكالة عن طريق التحدث المباشر مع المقاولين الذين سبق واستفادوا من دعم الوكالة، بينما أدلت مجموعة أخرى (27) شخص أن دليلها إلى الوكالة ان عن طريق الإعلانات المعروضة عبر الصحف والإذاعة وكذا التلفاز، ومن نتائج الاستبيان كذلك تبين لنا أن نسبة 16.7% من المستجوبين أقرروا بأن الجامعة لها دور كبير في توجيههم للوكالة لأن الوكالة تقوم بأيام إعلامية (تكوين جامعة صيفية) للمتخرجين الجامعيين لتحفيزهم على المقاول، أما فيما يخص العائلة (الأقارب) فكانت بنسبة 15%.

جدول 6: تحليل (س 2) أسباب اللجوء إلى الوكالة

السؤال	السبب	التكرار	النسبة
ما هي الأسباب التي دفعتك باللجوء إلى الوكالة الوطنية؟	الحاجة إلى المساعدة المالية	11	18.3%
	التخلص من البطالة	18	30%
	الاستقلالية في العمل	31	51.7%
المجموع			100%

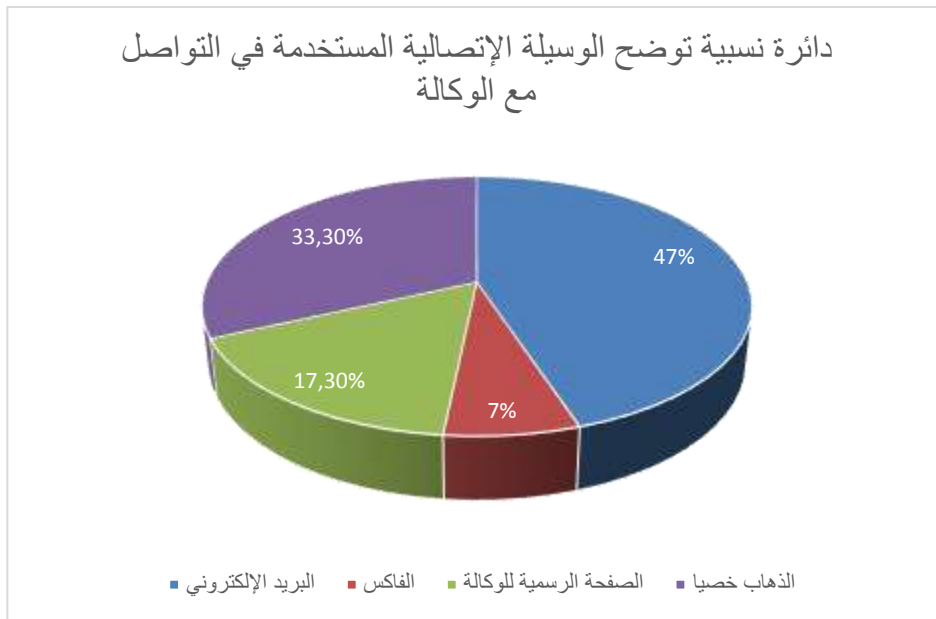


من أهم الأسباب التي دفعت بصاحب المشروع إلى اللجوء للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي الرغبة في الاستقلالية في العمل (وهذا ما أثبتته نتائج الأسباب بنسبة 51.7%) فالمقاولون يودون التخلص من قيود

المسيرين والإدارة في المؤسسات العمومية وحسب ما صرح به المبحوثين فهم يودون أن يشعروا بالاستقلالية في العمل وذلك من خلال العبارة التالية: " أريد أن يكون لي عملاً مستقلاً فأنا أريد تحمل مسؤوليات أكبر و أود الحصول على مركز في المجتمع"، أما بالنسبة للرغبة في التخلص من البطالة فجاءت في الدرجة الثانية بنسبة 30% مما يدل على أن الشباب الجزائري يعاني من البطالة بنسبة كبيرة خاصة المتخرجين من الجامعة فالبطالة في الجزائر مست كل شرائح المجتمع، ثم تأتي الدرجة الثالثة الحاجة إلى المساعدة المالية بنسبة 18.3% وهذا دليل على أن الدافع المادي ليس سببا رئيسيا للجوء الشباب نحو الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE.

جدول 7: تحليل (س 3) الوسيلة الاتصالية المستخدمة في التواصل مع الوكالة

النسبة %	التكرار	الوسيلة	السؤال
47%	28	البريد الإلكتروني	الوسيلة الاتصالية المستخدمة لأول مرة في التواصل مع الوكالة
7%	4	الفاكس	
13.7%	8	الصفحة الرسمية للوكالة	
33.3%	20	الذهاب شخصيا	
100%	60	المجموع	



معظم أصحاب المشاريع صرحوا بأن الوسيلة الاتصالية الأولية في التواصل مع الوكالة كانت عبر البريد الإلكتروني بنسبة 47% و33.3% منهم فضلوا الذهاب شخصيا للوكالة و13.7% تواصلوا معها عبر الصفحة الرسمية للوكالة والنسبة المتبقية منهم 7% عبر الفاكس، وهذا ما يثبت أن البريد الإلكتروني من أكثر وسائل الاتصال استخداما في تعامل الوكالة مع جمهورها الخارجي.

جدول 8: تحليل (س 4) استقبال الوكالة

السؤال	الفئات	التكرار	النسبة%
استقبال المؤسسة	جيد	9	15%
	حسن	37	61.7%
	سيئ	14	23.7%
المجموع		60	100%

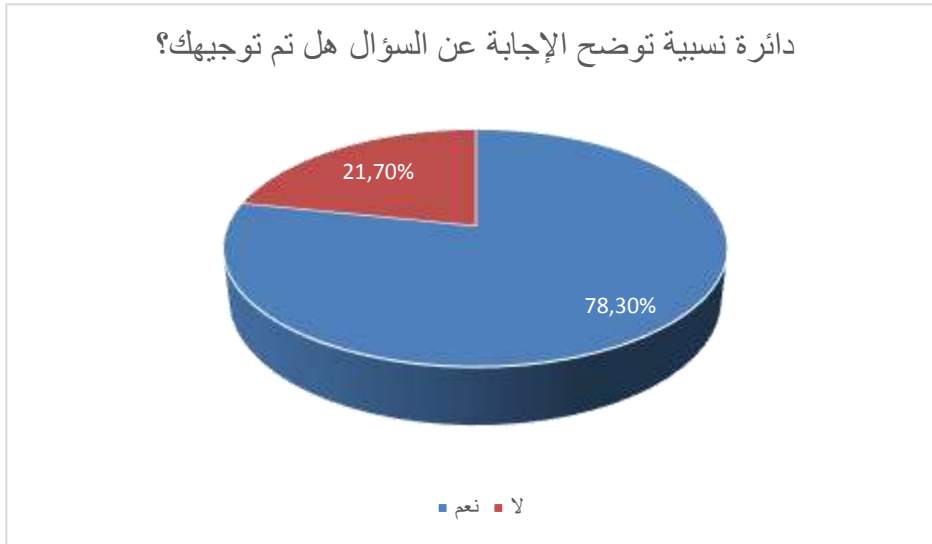


فيما يخص استقبال الوكالة لأصحاب المشاريع كانت إجابة 37 فرد من العينة بأن استقبال الوكالة لهم كان استقبالا حسن في حين صرح 23.7% منهم بأنهم حظوا باستقبال سيئ وأنها لم تهتم لأمرهم و15% المتبقية لقوا استقبالا جيدا من طرف الوكالة وأنهم لم يواجهوا أي مشكلة فيما يخص الاستقبال.

(2) أثناء مرحلة التجهيز:

جدول 9: تحليل (س1) هل تم توجيهك؟

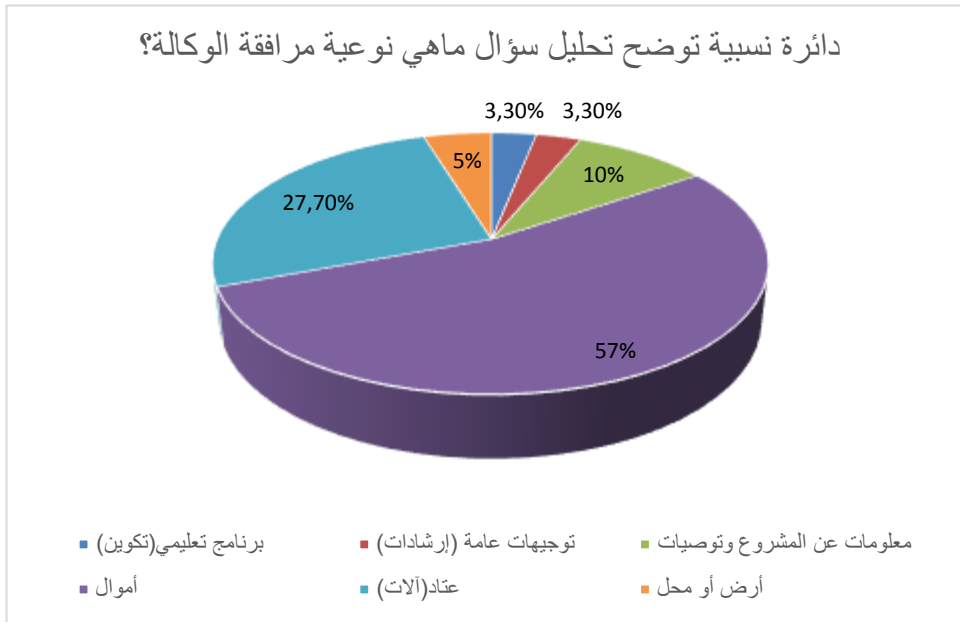
النسبة %	التكرار	الإجابة
78.3%	47	نعم
21.7%	13	لا
100%	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ بأن 78.3% من العينة تم توجيههم من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وإرشادهم والبقية لم يتلقوا توجيهها من قبل الوكالة 21.7%، وهذا يثبت أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تلعب دورا مهما في الاهتمام بفئة أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة.

جدول 10: تحليل (س2) ماهي نوعية مرافقة الوكالة؟

النسبة %	التكرار	الفئات
3.3 %	2	مرافقة معنوية: <ul style="list-style-type: none"> • برنامج تعليمي (تكوين) • توجيهات عامة (إرشادات) • معلومات عن المشروع وتوصيات
3.3 %	2	
10 %	6	
57 %	34	مرافقة مادية: <ul style="list-style-type: none"> • أموال • عتاد (آلات) • أرض أو محل
27.7 %	13	
5 %	3	
100 %	60	



إن نوعية المرافقة التي يتلقاها صاحب المشروع بالوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية الأكبر هي المرافقة المادية بنسبة 57% والتي تتمثل في الأموال يليها العتاد بنسبة 27.7%، فأغلب المستجوبين أدلو بأن ANADE تقوم بمرافقتهم ماديا أكثر مما ترافقهم معنويا في حين أن المرافقة بمعناها العادي هي نفس مادية معنوية في نفس الوقت وورد هذا في العبارة التالية: " إن المرافق يقوم بمساعدتنا ماديا أكثر من مساعدتنا معنويا فالأيام التكوينية التي تقوم بها الوكالة مدتها قصيرة جدا فهي لا تتعدى 5أيام وأنهم في الحقيقة بحاجة لمن يدعمهم معنويا ويقوموا باستشارتهم في كل المجالات بما فيها التقنية والقانونية والإدارية ويعتبر هذا اعتراف ضمني على أن الوكالة لا تقوم سوى بالمرافقة المادية، أما بالنسبة للمحلات أو الأراضي فالمسؤول عنهم هو صاحب المشروع نفسه فهو الذي يأتي بالأرض التي يقيم عليها مشروعه أو المحل و بلغت نسبتها 5% من المرافقة المادية.

جدول 11: تحليل (س3) هل هنالك تسهيلات؟

النسبة %	التكرار	الفئات	السؤال
65 %	39	نعم	هل توجد تسهيلات
35 %	21	لا	
100 %	60	المجموع	

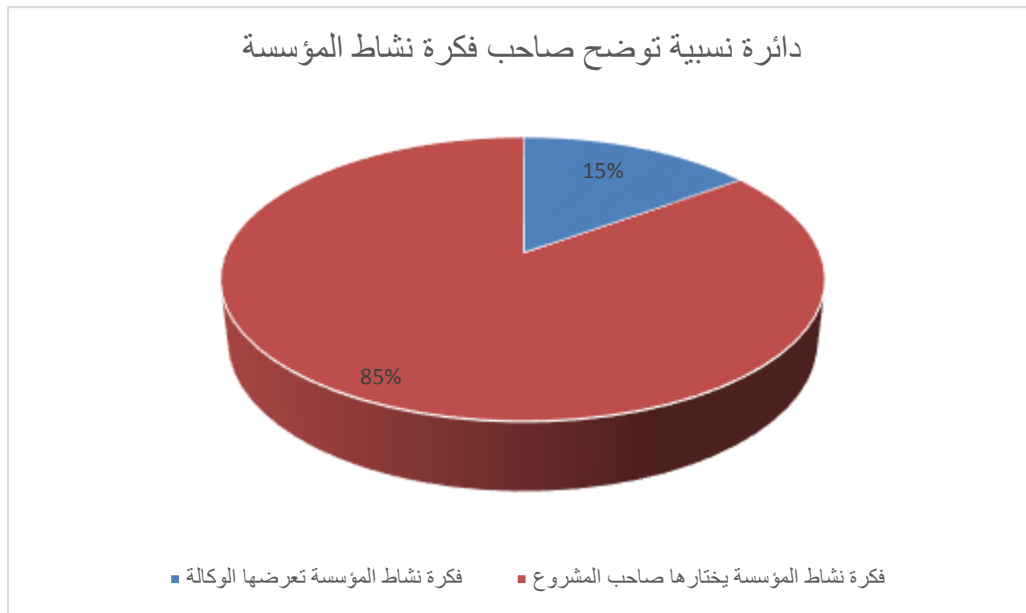


من خلال الجدول نلاحظ بأن 65% من أصحاب المشاريع وجدوا تسهيلات فيما يخص مشاريعهم من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ولم يتعرضوا إلى مشاكل حول الإجراءات القانونية و35% المتبقية صرحت بأنها لم تجد تسهيلات عند تقدمها للوكالة وأنها واجهت العديد من المشاكل الأولية.

وهذا ما يدل أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تمنح تسهيلات لأغلبية أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة بغض النظر عن المشاكل التي تحدث في بدايات إنشاء المشروع المقاولاتي، وأن هذه البدايات دائما نجد فيها صعوبات أولية في كل مجالات العمل.

جدول 12: تحليل (س 4) صاحب فكرة نشاط المؤسسة

النسبة %	التكرار	الفئات
15%	9	فكرة نشاط المؤسسة تعرضها الوكالة
85%	51	فكرة نشاط المؤسسة يختارها صاحب المشروع
100%	60	المجموع

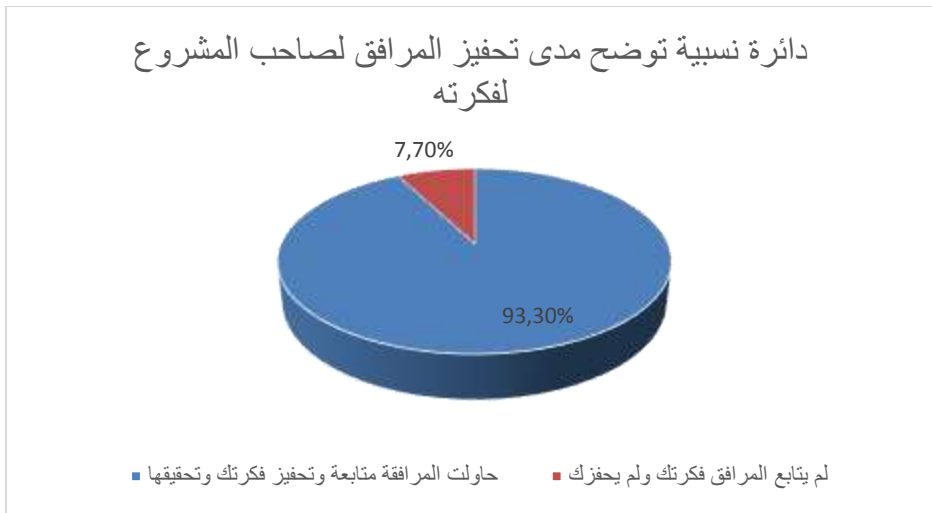


إن فكرة نشاط المؤسسة الصغيرة يختارها صاحب المشروع فعند توجهه للوكالة يكون حاملا معه فكرة مشروعه وهذا ما بينته نتائج الاستبيان بنسبة 85%، وحتى يستطيع أن يظهر قدراته ومهاراته وأن يقوم بإنشاء

مشروعه عن قناعة تامة ورضا، أما بالنسبة الباقية للمبحوثين كان عددهم 9 فقد فرضت الوكالة عليهم فكرة نشاطهم نظرا لأنهم كانوا يريدون أن يكون نشاط مؤسستهم في الصيانة وأثناء فترة تقديمهم لصفاتهم كان هناك تجميد في هذا النوع من النشاط قبل الوكالة لأن هناك فائض في سوق العمل لهذا الإنتاج.

جدول 13: تحليل (س5) مدى تحفيز المرافق لصاحب المشروع لفكرته.

النسبة %	التكرار	الفئات
93.3 %	56	حاولت المرافقة متابعة وتحفيز فكرتك وتحقيقها
7.7 %	4	لم يتابع المرافق فكرتك ولم يحفزك
100 %	60	المجموع

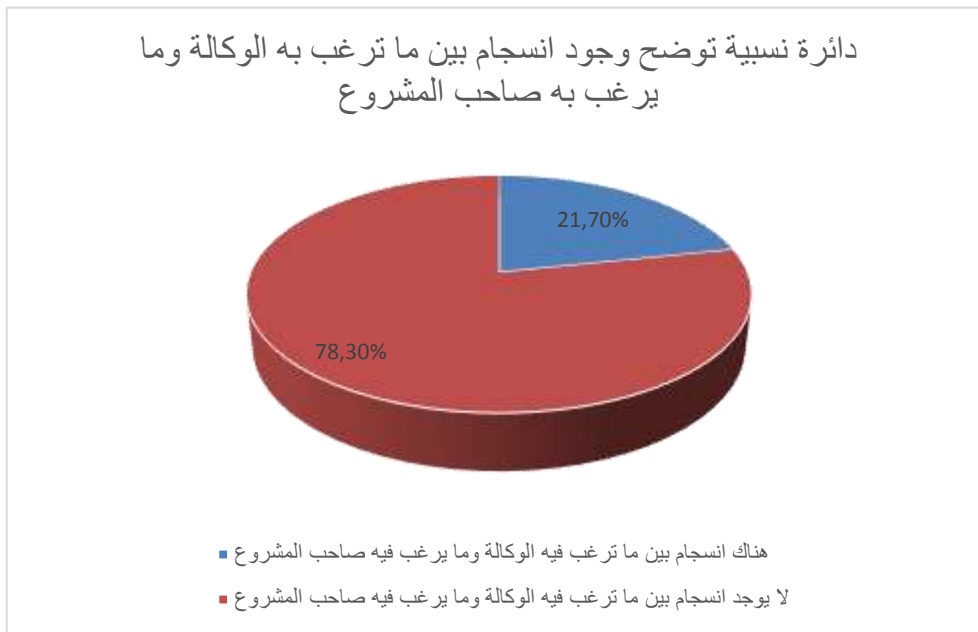


فيما يخص عن محاولة المرافق لمتابعة فكرة صاحب المشروع وتحفيزه فقد أثبتت النتائج الإستبائية بأن نسبة 93.3% من أصحاب المشاريع المقاولاتية أقرروا بأن المرافق قد تابع فكرة مشروعهم حيث عمل جاهداً على تحقيقها كما ساهم في حل معظم المشاكل التي صادفت صاحب المشروع رغم عدم اختصاصه فهو لم يتلقى تكويناً خاصاً بالمرافقين ولا يمتلك خبرة في مجال المقاولاتية فلم يسبق له وأن قام بإنشاء مشروع استثماري خاص به بالإضافة إلى أنه ليست لديه شهادة كفاءة أي غير متخرج من مدرسة خاصة بتكوين أفراد مختصين في متابعة وتوجيه المبادرين.

أما نسبة 7.7% من المبحوثين كانوا غير موافقين على أن المرافق حاول متابعتهم وتوجيههم وأنه لم يحفزهم بشكل كبير للوصول إلى تحقيق هدفهم.

جدول 14: تحليل (س 6) وجود انسجام بين ما ترغب به الوكالة ويرغب به صاحب المشروع

النسبة %	التكرار	الفئات
21.7%	13	هناك انسجام بين ما ترغب فيه الوكالة وما يرغب فيه صاحب المشروع
78.3%	47	لا يوجد انسجام بين ما ترغب فيه الوكالة وما يرغب فيه صاحب المشروع
100%	60	المجموع

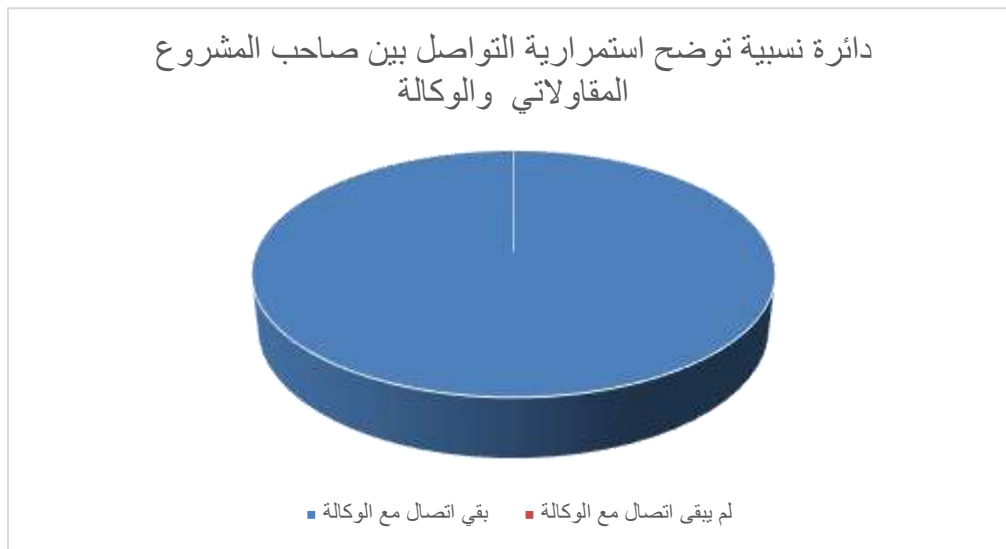


أما عن وجود انسجام بين ما يرغب فيه صاحب المشروع وما ترغب فيه الوكالة فيرى أغلب أصحاب المشاريع المقاولاتية 78.3% بأنه ليس هناك انسجام بقدر كبير لأن أصحاب المشاريع المقاولاتية كانوا يرغبون في أن تكون المرافقة من قبل الوكالة بشكل مخالف عما جاءت به، أي أن تكون مرحلة تكوينهم أطول من الفترة التي حددتها الوكالة، وكذلك أن تكون بواسطة مرافقين متخصصين في مجال المقاولاتية، أو حتى أنهم مقاولين في حد ذاتهم أي تكون لديهم خبرة في مجال المقاولاتية بالإضافة إلى أنهم واجهوا صعوبات كثيرة تتمثل في البحث عن الزبائن فالمبادر في بداية نشاطه يفتقر إلى الخبرة كما أنه ليست لديه المصاريف لتحمل أعباء الإشهار عن مؤسسته لترويج منتجاته كل هذه الأسباب وغيرها يطمع من خلالها صاحب المشروع في إرشاد الوكالة وتدعيمها، أما 13% المتبقية وجدوا انسجام بين ما ترغب به الوكالة وما يرغبون به.

(3) بعد مرحلة التجهيز:

جدول 15: تحليل (س1) استمرارية التواصل بين صاحب المشروع المقاولاتي والوكالة

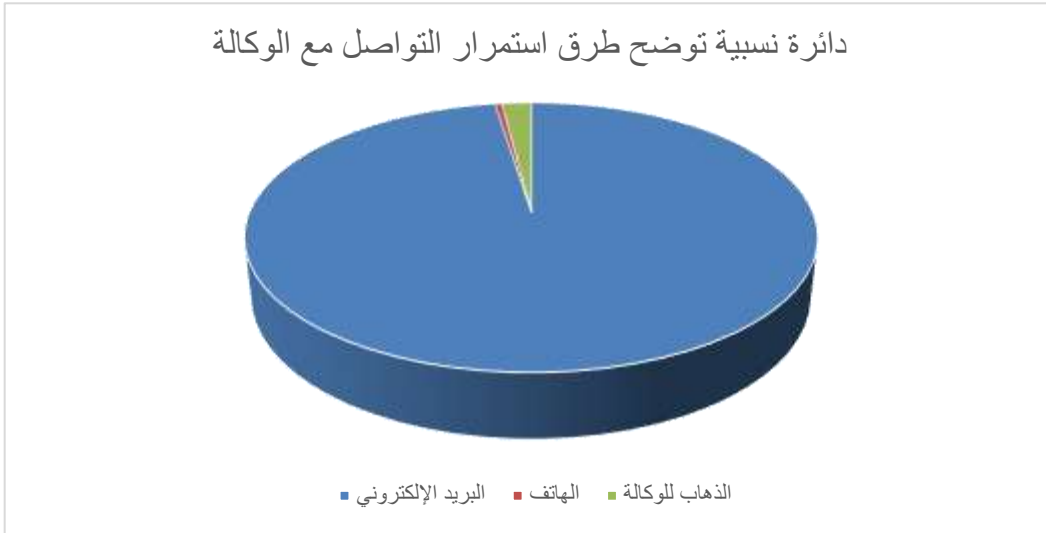
النسبة %	التكرار	الفئات
% 100	60	بقي اتصال مع الوكالة
% 0	0	لم يبقى اتصال مع الوكالة
% 100	60	المجموع



كانت كل الإجابات فيما يخص استمرارية الاتصال بين الوكالة وصاحب المشروع حول التأكيد على استمرار التواصل بين الطرفين حتى بعد شروع صاحب المشروع بتجسيد مشروعه على أرض الواقع، وأن الاتصال المستمر بينهما ضروري وهو يعتبر من أحد شروط الوكالة الوطنية للدعم والتنمية المقاولاتية، فبدون وجود تواصل بين الوكالة وأصحاب المشاريع المقاولاتية يحدث فشل واضطرابات في العلاقة بينهما من جهة وكذلك صعوبة مواصلة الوكالة عملها من جهة أخرى، ومنه فالعملية الاتصالية جد مهمة في نجاح كل العلاقات.

جدول 16: تحليل (س 2) طرق استمرار التواصل مع الوكالة

النسبة %	التكرار	الفئات	السؤال
28.3 %	17	البريد الإلكتروني	استمرار التواصل عبر الوكالة صاحب المشروع من خلال:
13.4 %	8	الهاتف	
58.3 %	35	الذهاب للوكالة	
100 %	60	المجموع	

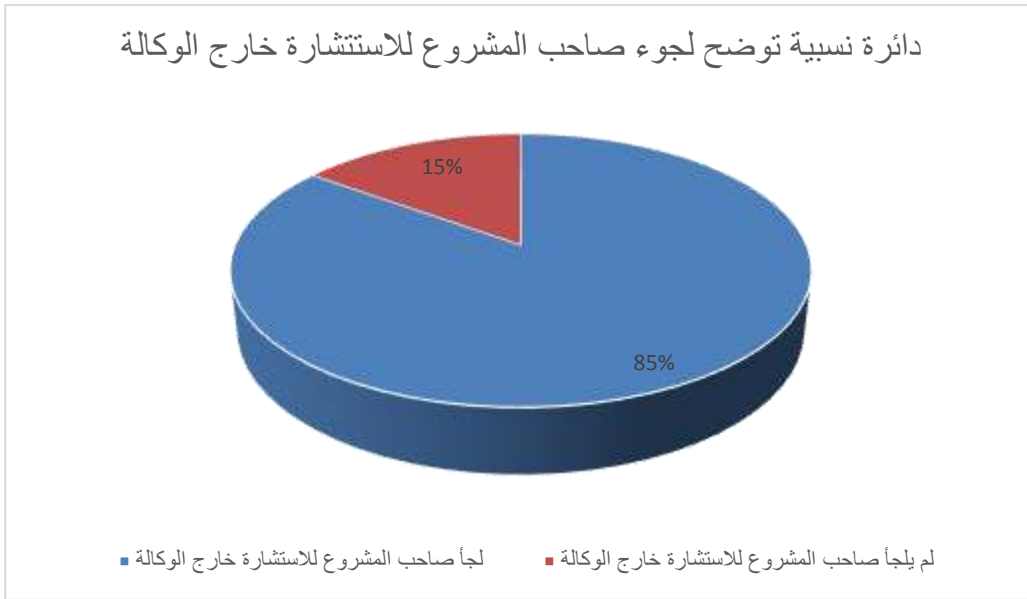


35 من أفراد العينة المدروسة صرحوا بأنهم استمروا بالتواصل مع الوكالة وهذا من خلال الذهاب للوكالة شخصيا من خلال استدعاءات الوكالة لصاحب المشروع وذهابه للاستفسار عن بعض المشاكل، و 27% من العينة تواصلوا مع الوكالة عن طريق البريد الإلكتروني وأما فيما يخص بالنسبة لـ 13.4% المتبقية اعتمدت على الهاتف في تواصلها مع الوكالة.

وهذا ما يثبت أن الذهاب للوكالة شخصيا يعتبر أفضل حل لأجل الحصول على معلومات أكثر دقة وتوضيحا للغموض الذي يتبادر إلى أذهان أصحاب المشاريع.

جدول 17: تحليل (س3) لجوء صاحب المشروع للاستشارة خارج الوكالة

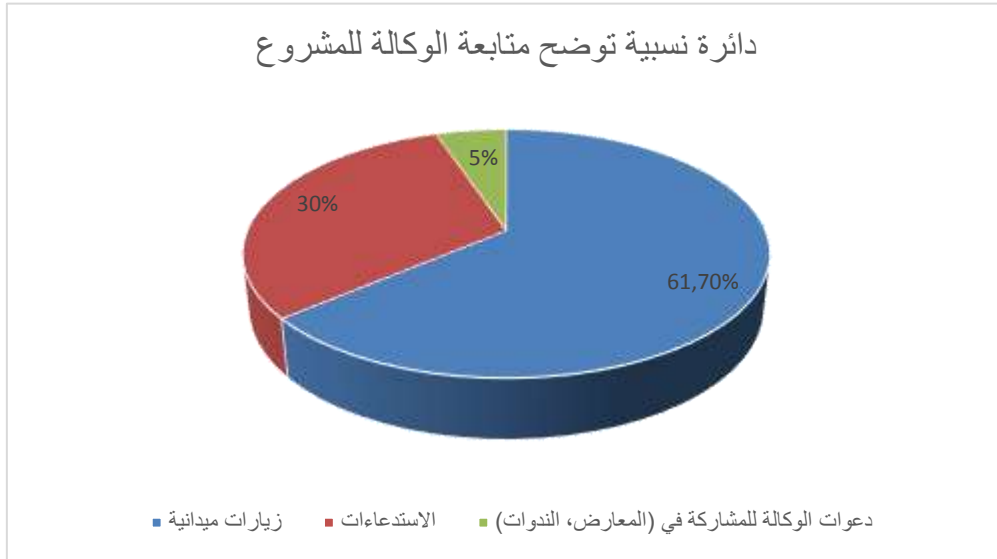
النسبة	التكرار	الفئات
85 %	51	لجأ صاحب المشروع للاستشارة خارج الوكالة
15 %	9	لم يلجأ صاحب المشروع للاستشارة خارج الوكالة
100 %	60	المجموع



لجأت نسبة 85% من أصحاب المشاريع للاستشارة خارج الوكالة وتبريرهم في ذلك هو أن المرافق لم يهتم بكل جوانب المشروع فقد لجأوا إلى الاستشارة في الجوانب القانونية، وفي سيرورة الإجراءات الإدارية بشكل كبير والاستثمار في الجوانب المالية للمشروع، أما نسبة 15% من المقاولين لم يلجؤوا للحصول على استشارة خارج إطار الوكالة وكان تفسيرهم لذلك هو اكتفاءهم بالاستشارة التي تقدمها الوكالة بالإضافة أن لديهم خبرة ودراية كافية في مجال نشاط مؤسساتهم فهم حسب ما أدلوا به قاموا بدراسة دقيقة دامت سنوات لمشروعهم.

جدول 18: تحليل (س4) متابعة الوكالة للمشروع

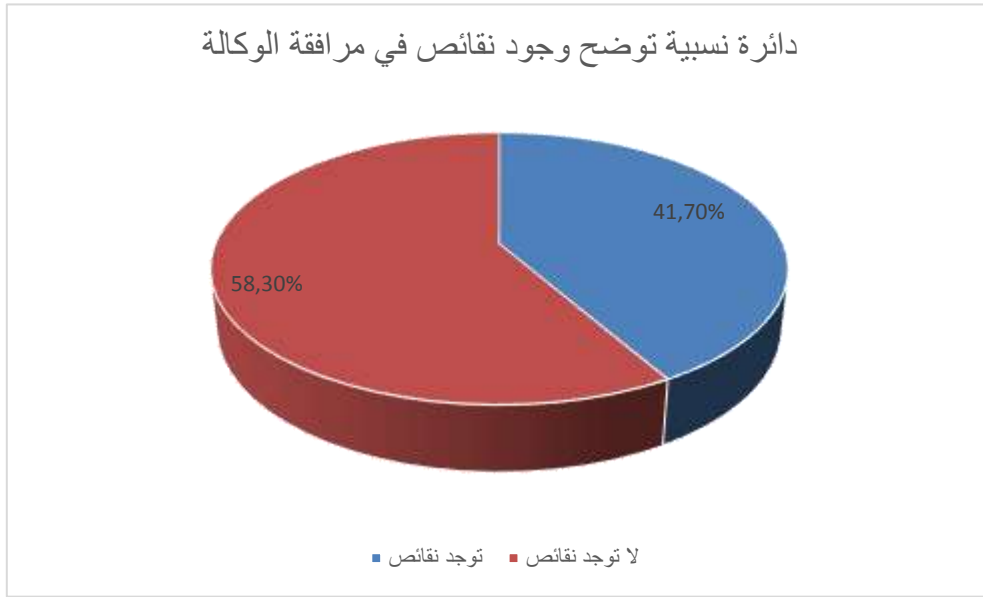
السؤال	الفئات	التكرار	النسبة
تمثلت متابعة الوكالة بعد المشروع من خلال	زيارات ميدانية	37	61.7%
	الاستدعاءات	18	30%
	دعوات الوكالة للمشاركة في (المعارض، الندوات... إلخ)	5	8.3%
	المجموع	60	100%



فيما يخص متابعة الوكالة صاحب المشروع بعد استلامه المشروع فإن 61.7% من العينة المدروسة تمت متابعة نشاطهم من خلال الزيارات الميدانية سواء كانت الفجائية أو المقررة وهذا من أجل تفقد المشروع والتأكد من مزاولة صاحب المشروع لنشاطه والتأكد من وجود الآلات والعتاد المزود به، أما 30% من المشاريع تم متابعتهم من خلال الاستدعاءات المستمرة من طرف الوكالة إلى صاحب المشروع للحضور إلى الوكالة وتقديم التقارير حول استمرارية المشروع وتقديم مشاكلة إن وُجِدَتْ، أما النسبة المتبقية فتمثلت في متابعة الوكالة لنشاطهم من خلال دعوتهم للمشاركة في المعارض المحلية أو الدولية وكذا الندوات والمؤتمرات لعرض نشاط مؤسستهم وهو بمثابة إشهار لمؤسستهم.

جدول 19: تحليل (س 5) وجود نقائص في مرافقة الوكالة

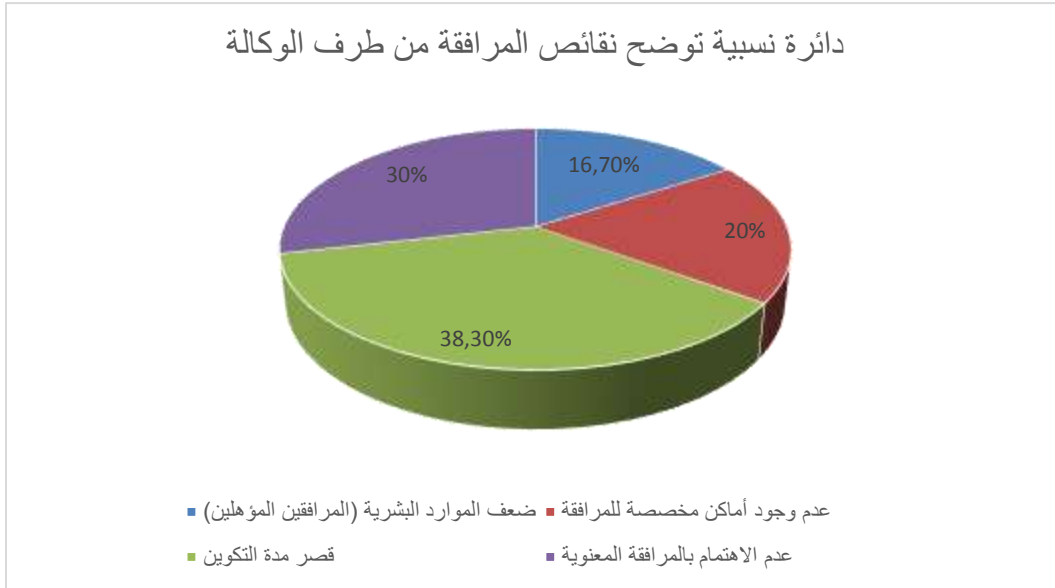
النسبة	التكرار	الفئات
41.7 %	25	توجد نقائص
58.3 %	35	لا توجد نقائص
100 %	60	المجموع



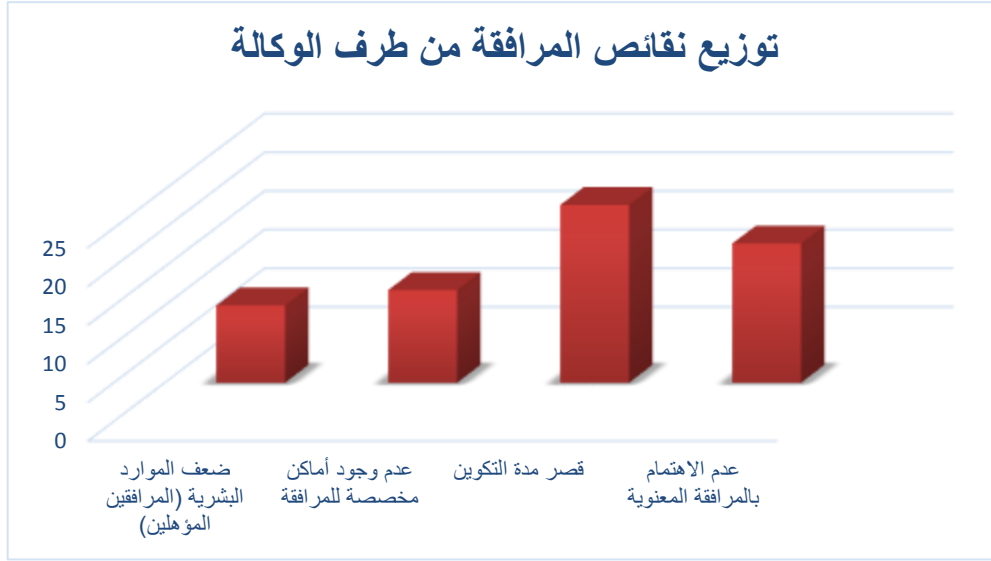
حيث أن 58.7% من مفردات العينة أكدوا أنه لا توجد نقائص في مرافقة الوكالة لصاحب المشروع وأنها أدت دورها على أكمل وجه وقدمت له يد المساعدة طيلة فترة انشائه لمشروعه الخاص، أما نسبة 41.7% صرحت بأنها وجدت نقائص في تعاملها مع الوكالة، وهذا ما يبرهن أن الوكالة مارست عنصر المرافقة بشكل جيد لأصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة منذ إيداع ملفه إلى غاية انطلاقه في المشروع.

جدول 20: تحليل (س 6) نقائص المرافقة من طرف الوكالة

النسبة %	التكرار	التكرار
16.7 %	10	ضعف الموارد البشرية (المرافقين المؤهلين)
38.3 %	12	عدم وجود أماكن مخصصة للمرافقة
20 %	23	قصر مدة التكوين
30 %	18	عدم الاهتمام بالمرافقة المعنوية
100 %	60	المجموع



التكرار

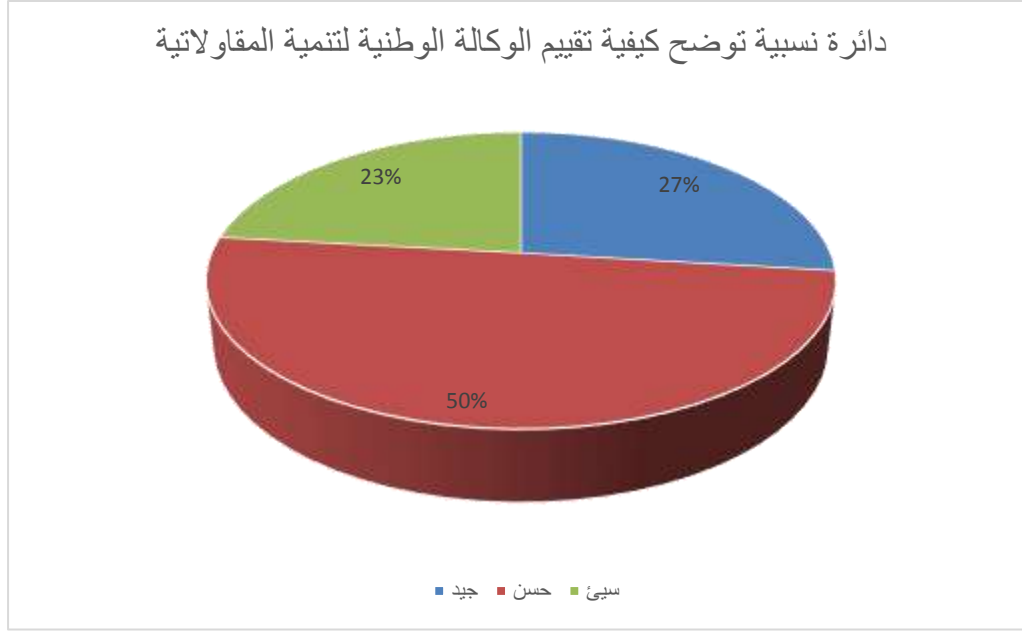


النقائص

رغم المجهودات التي بذلتها ANADE لمرافقة الشباب إلا أن نسبة 38.3% من مفردات العينة ترى أن هنالك نقائص تتمثل في قصر مدة التكوين وضعف برامجها فهم يخضعون لتربص أسبوع فقط، إضافة إلى أنهم لا يهتمون بالمرافقة المعنوية 30% فهم يركزون على المرافقة المالية فقط، بالإضافة إلى ضعف الموارد البشرية (المرافقين المؤهلين) بنسبة 10% و 20% من مفردات العينة ترى بأن النقص الأساسي يتمثل في أنه ليست هناك مدارس وأماكن مخصصة تزاوّل فيها الوكالة عملية المرافقة.

جدول 21: تحليل (س7) هل صاحب المشروع راض عن خدمات الوكالة

النسبة %	التكرار	الفئات
68.3 %	41	راضٍ
31.7 %	19	غير راضي
100 %	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ بأن 68.3% من أفراد العينة راض عن نشاط الوكالة والمجهودات التي تقدمها للقائمين بالمشاريع، والنسبة المتبقية ليست راضية عن خدمات الوكالة 37.7%.

وهنا يمكن القول أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تمارس نشاطها بشكل جيد حيث أنها تمنح للشباب البطل فرصة الولوج لعالم الشغل عن طريق إنشاء مشروع خاص به وتوفر كل المجهودات لتستقطبه نحو الوكالة.

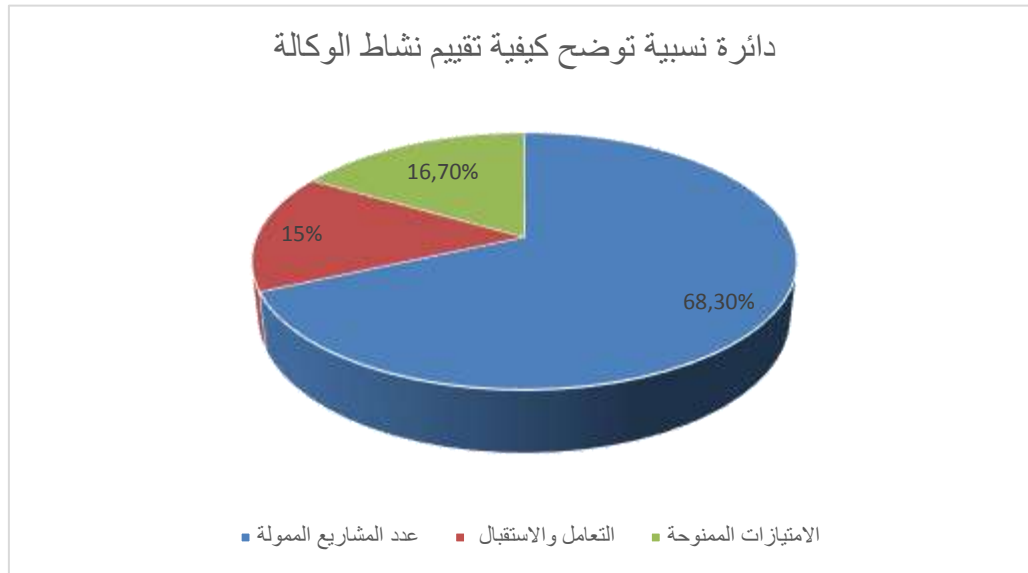
جدول 22: تحليل (س 8) كيف نقيم نشاط الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية؟

النسبة %	التكرار	الفئات
27 %	16	جيد
50 %	30	حسن
23.3 %	14	سليئ
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 50% من مفردات العينة قيمت نشاط الوكالة بأنه حسن، وهذا من خلال الدعم الإيجابي الذي تقدمه لأصحاب المشاريع، أما بالنسبة لـ 27% الأخرى فإنها أثنت على الدور الكبير الذي تلعبه الوكالة في دعمهم وأكدت على فعالية نشاطها بفضل مهارات القائمين بالاتصال داخل الوكالة وعدد المشاريع الناجحة الممولة من طرفها و23.3% المتبقية صرحوا بأن نشاط الوكالة سيئ وأنه لم يهتم بكل جوانب المشروع بالإضافة إلى ضعف استراتيجية الاتصال المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

جدول 23: تحليل (س 9) كيفية تقييم نشاط الوكالة

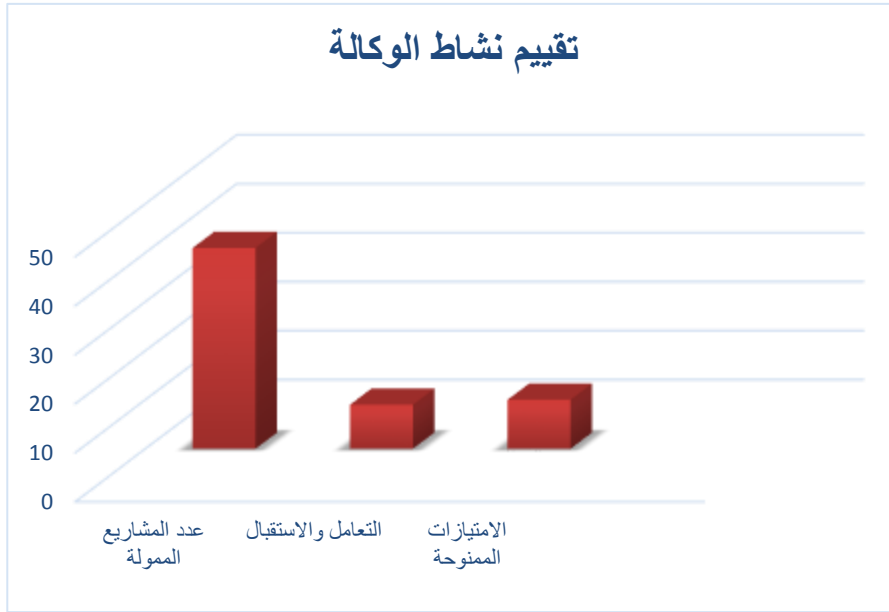
النسبة %	التكرار	الفئات
68.3 %	41	عدد المشاريع الممولة
15 %	9	التعامل والاستقبال
16.7 %	10	الامتيازات والممنوحة
100 %	60	المجموع



من خلال الجدول يمكننا القول بأن أغلب مفردات العينة اعتمدوا على عدد المشاريع الممولة من قبل الوكالة في تقييمهم لها، حيث صرحوا بأن الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية قامت بتمويل عدد كبير من المشاريع الممولة لديها في مختلف القطاعات، وهذا دليل على دعمها لفئة الشباب المقاول و16.7% أثنوا بالامتيازات التي

تمنحها الوكالة لأصحاب المشاريع ومدى مساهمتها في دعمهم، أما 15% قيموا نشاط الوكالة من حيث التوجيه والاستقبال والتعامل واعتبروه من أهم الركائز التي تعتمد عليها الوكالة وأنه بشيء ضروري النسبة لأصحاب المشاريع حيث أن الاستقبال والتعامل الجيدين لهما دور بارز في التحسين من نفسية صاحب المشروع ودعمه معنويا.

التكرار



طريقة التقييم

من إعداد الطلبة

نتائج تحليل الدراسة:

تعرفنا من خلال الدراسة الميدانية والتي لها علاقة بواقع مرافقة إنشاء مشروع مقاولاتي من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية- فرع قالمة- على الدور الذي تلعبه الوكالة في مرافقة الشباب من أجل إنشاء مؤسساتهم وتحقيق أفكارهم على أرض الواقع، حيث تقوم بمتابعتهم منذ أن يكون مشروعهم مجرد فكرة إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع. وتحقيقها وخلال هذه المتابعة يستفيد صاحب المشروع من إرشادات ونصائح المرافق التابع للوكالة بالإضافة إلى أنه يتحصل على مساعدات مالية وجبائية وهذا ما تركز عليه الوكالة بشكل كبير.

من خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها مع 60 مقاول بالوكالة لمشروع مقاولاتي وكذا المقابلة مع المكلف بخلية الاتصال توصلنا إلى أن السبب الرئيسي للجوء لأصحاب المشاريع إلى الوكالة هو رغبتهم في الحرية في أداء العمل وذلك لتخلص من قيود مسيري المؤسسات العمومية والاستقلالية في العمل بالنسبة 51.7% من العينة، وهذا دليل

على أن أصحاب المشاريع المقاولاتية الجزائريين يطمحون للانتقال من مرؤوسين إلى رؤساء ومالكين وبالتالي التحرر من القيود واللوائح التي كانت تحكم سلوكهم والمرتبطة بالوظيفة التي كانوا يستغلونها فالمقاول الجزائري هو مبادر أيضا بمعنى أنه صاحب أفكار وأن لديه قدرات تمكنه من الإنشاء والإبداع، وبالتالي لا يقل أهمية عنه، ثم يأتي في الدرجة الثانية دافع التخلص من البطالة بنسبة 30% وهذا دليل على أن الشاب الجزائري وخاصة خريجي الجامعات ومراكز التكوين يعانون من البطالة، فظاهرة البطالة مست كل فئات المجتمع الجزائري المثقفين على الرغم من المكانة التي يحتلوها في المجتمع، حيث نجد أن الوكالة تلعب دورا رياديا في إيجاد فرص عمل، واستيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة بمستوياتهم المختلفة ومن ثم مساهمتها في التخفيف من حدة البطالة.

أما بالنسبة لنتائج الاستبيان فيما يخص الشخص الذي دل المقاول للجوء إلى الوكالة وكيفية علمه بالنشاطات التي تقوم بها الوكالة فقد بينت الدراسات فإن 45% من المبحوثين كان مصدرهم من الصحف والمذيع والتلفزيون، فالوكالة تتبع الطرق الرسمية المعترف بها للإعلان عن نفسها وعن خدماتها، وهذا دليل على أنها لديها علاقة مع وسائل الإعلام، و 23.3% صرحت بأن المقاول يأتي في الدرجة الأولى حيث استفاد هو وآخرون قبله من دعم الوكالة وهذا دليل على أن هناك آليات التضامن بين الأفراد في المجتمع الجزائري، تتضمن فكرة التكافل الاجتماعي بين الوحدات وكذا توليد الأفكار من خلال احتكاك المقاولين فيما بينهم وذلك من خلال حصول المقاول على تدفقات المعلومات ذات المصادر الداخلية والخارجية فالداخلية تتمثل في الموارد البشرية الموهوبة والمبدعة التي تغير من أهم المصادر المولدة للأفكار.

أما فيما يخص الجامعة فقد أقرت 16.7% من مفردات العينة وكذلك من خلال ما جاء عن المكلف بالاتصال أنها هي التي دلتهم على التوجه إلى الوكالة ويرجع السبب هذا إلى أن الجامعة تقوم بتنظيم أيام دراسية حول المقاول وغرس روح المبادئ والعمل الحر في الشباب الجزائري، وخاصة المقبلين على التخرج من الجامعات وكذلك تقوم بتكوين الجامعة الصيفية والتي تدوم حوالي أسبوعين تنقل فيها مدير الوكالة ومجموعة من الموظفين للجامعة ويلقون محاضرات على الطلبة تتعلق بكيفية إنشاء مؤسسة ناشئة وهي صفات المقاول وكذلك يعلمهم بالإعانات والمساعدات التي تقدمها لهم الوكالة وينقل معهم مجموعة من المقاولين الذين استفادوا من دعم الوكالة وحققوا نتائج إيجابية فيما يخص إنشاءهم لمؤسساتهم حيث يقومون بسرد مسيرتهم مع الوكالة.

كما كشفت لنا الدراسة أن للعائلة دور كبير في توجه الشباب إلى الوكالة حيث بينت نسبة 15% من العينة كانوا قد توارثوا مهنة عائلية وأنهم أرادوا المتابعة في ممارستها وتطويرها أو أن أحد أقاربه دله على نشاط الوكالة فالعامل الجزائري يضع قيم الأسرة ومصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية الرسمية.

ولقد أكدت نتائج الاستبيان وكذا المقابلة المجرى مع المكلف بالاتصال في الوكالة بأن مرافقة الوكالة للشباب حاملي المشاريع تكون بواسطة مرافق تختاره الوكالة وليس من اختيار صاحب المشروع فالوكالة لا تعطي الحرية

الكاملة له، فيبقى دائما مقيد بها وبشروطها والدولة دائما هي المسير وصاحب السلطة وكذا توصلنا بأن الوكالة تضع شروطا ليس لها علاقة بالنمو الاجتماعي والاقتصادي بل تتعلق بالشروط المادية وهي أن تكون لصاحب المشروع فكرة عن نوعية النشاط الذي ستمارسه مؤسسته ويقوم بتكوين ملف إداري يدرس مشروعه جيدا قبل اللجوء إلى الوكالة إضافة إلى امتلاكه عقار يقيم عليه مشروعه فهي (الوكالة) لا تتحمل مسؤولية توفير هذه الشروط، فحين رأى الدكتور (صالح صالح) فمن المشاكل الأساسية التي يعاني منها أصحاب المشروعات غي الجزائر مشكلات متعلقة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم بالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا في الحصول على تراخيص الأخرى المكلمة، وإلى حد اليوم لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار ومعظم الوكالات العقارية قد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي، إضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي¹.

وتبين لنا من خلال دراستنا بأن المرافقة التي يحضى بها المرافق تأخذ عدة أشكال وبنسب متفاوتة فهي تتركز بالدرجة الأولى على المرافقة المادية التي تتمثل في الأموال ثم تليها المرافقة المعنوية من خلال دراسة المشروع والتوصيات الخاصة بالمشروع والتوجيهات العامة والبرامج التعليمية.

إن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تعطي الحرية لصاحب المشروع فيما يخص اختيار فكرة نشاط مؤسسته وهذا ما أكدته لنا 85% من العينة ويدل هذا على أن الوكالة لا تفرض سلطتها على المقاول في كل المجالات حتى تكون لديه استقلالية الإبداع والمبادرة وبهذا يستطيع المرافق أن يؤدي عمله في جو يسوده الحماس والتشاركية لنجاح المشروع فتسهل عليه عملية إيصال المعلومات لصاحب المشروع، لأن هناك استجابة من قبله، إذن فالصلة بين الإبداع والحرية صلة وثيقة فإذا كان الإبداع عطاء نافعاً في ميدان إنساني ما فهذا العطاء وهذا الإبداع الحر لا ينبع إلا من الذات الحرة وحب المغامرة والمخاطرة وهذه من بين أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في شخصية صاحب المشروع وقد اهتمدنا من خلال نتائج المقابلة في دراستنا بأن المرافقة قد نزلت وفقاً لرغبة صاحب المشروع وحققت ما كان يطمح له وهو تحقيق فكرة مشروعه على أرض الواقع ومنه فالوكالة قد حققت هدفها والمتمثل في تحقيق رغبة المقاول في إنشاء مؤسسته.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المرافق حاول متابعة فكرة صاحب المشروع وتحقيقها وهذا ما أكدته أغلبية إجابة العينة من خلال الجهود التي بذلتها أثناء عملية مرافقته لصاحب المشروع مما أدت إلى تثبيت فكرته والمواصلة

¹ صالح الصالح: أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سابق، ص 189.

فيها حتى تتحقق في الواقع، وبهذا يكون المرافق قدم تحفيز للعديد من أصحاب المشاريع إلى تحقيق هدفهم وهو نجاح مؤسساتهم فنجاعة الوكالة تظهر من خلال نجاح المؤسسة المدعومة أو فسخها.

ورغم هذا فقد صرح أصحاب المشاريع 78.3% بأن ليس هناك قدر كبير من الانسجام فيما كان يرغب المقاولون وما تقدمت به الوكالة فأصحاب المشاريع يودون أن تكون المرافقة بشكل مخالف عما قدمته لأنها أهملت عدة نقاط كبرامج التكوين المقدمة للمرافقين وقصر مدتها وعدم وجود معاهد وأساتذة متخصصين لتقديم هذه البرامج كون التكوين عامل أساسي للمرافق في مسيرته من بداية مرافقته لانطلاق مشروع المقاول إلى مرحلة التنافسية.

لقد قام المرافق بالوكالة بمرافقة صاحب المشروع في كل المراحل المتطلبة لإنشاء مؤسسة وهذا ما أكدته كل أفراد العينة وكذا المكلف بخلية الاتصال للوكالة مما أدى إلى تحفيز روح الوطنية لدعمهم فقد بذل أصحاب المشاريع كل جهدهم ليتعرفوا على متطلبات المجتمع واحتياجاتهم ولكن رغم الجهود التي تقوم بها الوكالة إلا أنه من خلال إجابات العينة لجأت نسبة كبيرة منهم (85%) أي الاستشارة خارج الوكالة في عدة مجالات كالإدارة والقانون مثلا لأن الوكالة ركزت على الجانب المادي دون أن تأخذ بعين الاعتبار منح الدعم والاستشارة المعنوية التي تعتبر أساسية لنجاح وديمومة المؤسسة.

أما فيما يخص استمرارية متابعة الوكالة لنشاط صاحب المشروع فتوصلنا إلى أنه من الضروري على الوكالة الاستمرار في متابعة نشاط صاحب المشروع ومراقبة واستمرار التواصل معه سواء من خلال الزيارات الميدانية لمقر مؤسسته المنشئة الفجائية أو حتى المنظمة من طرف الوكالة بالإضافة إلى الاستدعاءات المرسله من طرف الوكالة إلى أصحاب المشاريع وذلك لتقديم تقارير مفصلة عن وضعية المؤسسة وتقديم المشاكل أو الشكاوي الموجهة وكذا دعوات الوكالة وهذا لعرض نشاطهم أي بمثابة إشهار لمؤسساتهم ولكي يستفيد الشباب من تجاربهم، وفي هذا الأخير توصلنا إلى أن 50% من الشباب المقاول المتوجه للوكالة قيم نشاطها بأنه حسن وفي المستوى.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعد أساليب الاستمالة العقلانية من أهم الدعائم الإقناعية المعتمدة من قبل الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة (محققة).

لأنها تعتمد على مخاطبة عقل المنجز للمشروع المقاولاتي وتقدم له الشواهد المنطقية من خلال تقديم الأرقام والإحصائيات والاستشهاد بالمعلومات عبر عرض نماذج مقاولين ناجحين من أصحاب المشاريع المدعومة من طرف الوكالة، وكذلك عرض روبرتاجات مصورة عن معارض الوكالة في المحلية والوطنية، والحملات التحسيسية الناجحة التي تقوم بها الوكالة في الجامعات ومراكز التكوين المهني داخل الولاية.

الفرضية الثانية: يعتبر الاتصال الشخصي والاتصال الإلكتروني والهاتف من أهم الوسائل الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتوجيه والمرافقة مع الجمهور المستهدف (محققة).

وهذا كون الاتصال المباشر يقوم على المواجهة الفردية والتفاعل بين الأفراد من أجل حل المشاكل التي تواجههم وتقديم الحلول المناسبة وتوضيح الغموض والإجابة عن استفساراتهم وتكون أكثر إقناعا كما تكون الاستجابة في هذا النوع فورية أو مباشرة مما يساعد المرافق على معرفة ما إذا استقبل اصاحل المشروع رسالته وفهمها أم لا، ومن أمثلة ذلك المقابلات الشخصية مع أصحاب المشاريع المقاولاتية في مكتب الاستقبال التوجيه بالإضافة إلى الندوات المفتوحة التي تقوم به الوكالة.

أما فيما يخص وسائل الاتصال الإلكتروني كانت من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة من قبل الوكالة للتواصل بين الطرفين والمتمثلة في البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي في الصفحة الرسمية للوكالة عبر موقع الفاييسبوك، الإنستغرام، التويتري) التي تمكن الموظفين والمسؤولين داخل الوكالة والجمهور الخارجي من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية مثل إرسال الاستدعاءات لأصحاب المشاريع عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم أو التواصل معهم عبر الهاتف.

نتائج الدراسة:

- 1) استراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية خصوصا في ظل محيطها الذي يتميز بالتغير من خطة إلى أخرى.
- 2) تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة فمن خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليها نجد بأن استراتيجية الاتصال المتبعة من قبل الوكالة ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية العامة للمؤسسة فبدونها لا تكتمل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 3) الهدف الأسمى الذي تسعى إليه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قلمة من خلال تبنيتها استراتيجية الاتصال هو الحفاظ على جمهورها وتحسين صورة المؤسسة وكسب رضا جمهورها.
- 4) تعتمد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على المزج بين مختلف الأساليب الاتصالية في التعامل مع زبائنها وهو ما يؤكد على تعدد أساليبها.
- 5) من أهم الوسائل الاتصالية المستعملة في الوكالة هي الاتصال المباشر وكذا الاتصال عبر وسائل الالكترونية.
- 6) يرجع عدم تحقيق استراتيجية اتصال فعالة إلى عدم إحاطتها بما يريده الجمهور.

- (7) تعتبر المرافقة من الآليات الجديدة المبتكرة لمساعدة أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة في تطبيق أفكارهم الاستثمارية وبالتالي فهي تعتبر بديل فعال لترقية روح المقاولة لدى الشباب.
- (8) للمقاولاتية دور هام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- (9) أن المقومات الشخصية والنوع الاجتماعي للمقاولة، وما يتمتع به من قدرات وميولات واتجاهات المواقف المتعلقة بالتفكير والإدراك والمكتسبات المعرفية والذهنية وأساليب وطرق عمل هي محددات من شأنها أن تجعل الفرد يتمتع بصفات المقاولة.
- (10) ظهور دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال منحها للقروض بدون فائدة ممنوحة سواء في إطار التمويل الثلاثي أو الثنائي لإنشاء المشاريع الاستثمارية.
- (11) استمرارية عملية المتابعة والمرافقة للشباب المستفيدين من القروض التمويلية إلى غاية انتهاء المشروع المقاولاتي.
- (12) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية خلال الفترة المدروسة (2015-2020) مولت قطاعات الزراعة، الحرفين، الأشغال العمومية، صناعة، صيانة، الصيد، مهن حرة، خدمات بشكل كبير وهذا راجع إلى الشباب المستفيدين بهذه القطاعات.
- (13) عملت الدولة الجزائرية على إرساء مبادئ الاقتصاد الحر وتشجيع المبادرة وحرية المنافسة، وذلك بإصدار مجموعة من القوانين لتوفير الإطار التشريعي المناسب لترقية المقاولاتية، وتعتبر أجهزة الدعم والمرافقة التي تبنتها الدولة أحد أهم السبل لتسهيل على المقاولين إنشاء مؤسساتهم وتطويرها، لما تقدمه هذه الهيئات من خبرات ومرافقة هؤلاء المقاولين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب فرع قائمة تساهم في دعم وتشجيع المقاولاتية في المنطقة، وتمكن الشباب البطال، سواء فئة الرجال والنساء من إنشاء مؤسساتهم الخاصة في مختلف القطاعات والأنشطة، وذلك من خلال منح العديد من الخدمات والامتيازات المالية وغير المالية ومساهمتها في دعم أصحاب المشاريع لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، كما نلاحظ أن لبرامج التمويل المصغرة دور كبير في مرافقة المقاول وهذا يتجلى من خلال العدد المتزايد للمؤسسات المنشأة ومناصب العمل المستحدثة وبوتيرة تبحث إلى التفاؤل خاصة تلك المنشأة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وهذا ما عكسته الأرقام المسجلة عند تشخيص واقعهم على مستوى وكالة قائمة بعدما تم تقديم هذه الهيئات والتعرف على مختلف الصيغ التمويلية التي تقدمها كأداة للمرافقة المالية.

خاتمة:

بعد تحلي الجزائر عن فلسفة الاقتصاد الموجه و انتقالها إلى اقتصاد السوق في مطلع التسعينات، عرفت الجزائر الدور الذي تلعبه قطاع المقاوالاتية في تحقيق عملية التنويع الاقتصادي، حيث انتهجت هذه الأخيرة سياسة تشجيع الشباب البطال من خلال إقامة عدة هيئات من أهمها الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاوالاتية، التي كانت أحد الخيارات و الحلول الاستراتيجية التي وضعتها الحكومة الجزائرية من أجل النهوض بالقطاع الاقتصادي و التي تعتمد في نشاطها على دعائم اتصالية تختلف باختلاف الجمهور و قدرته الاستيعابية نظرا للدور البارز الذي يلعبه الاتصال في دعم نشاط هذه الأخيرة و توطيد علاقتها بجمهورها الداخلي و الخارجي، مما يسمح للشباب في إثبات قدراتهم إدماجهم في المجال الاستثماري.

إن تجربة الوكالة الوطنية لتنمية ودعم المقاوالاتية أكدت على الكفاءات الهائلة التي يتمتع بها الشباب الجزائري في هذا المجال من خلال نوعية المشاريع المنشأة عبر كافة الجهات فبالرغم من أن هدف الوكالة في البداية كان اجتماعي والذي تمثل في التخفيف من مشكل البطالة إلا أن المرحلة الجديدة فرضت ضرورة الاهتمام بمساهمة هذه المشاريع في التنمية الاقتصادية.

التوصيات:

- بعد ما تناولنا موضوع استراتيجية الاتصال الفعال في دعم ومرافقة المشاريع المقاولتية الناشئة واستخلاص النتائج وإثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح جملة من التوصيات تتمثل في الآتي:
- 1) العمل على تنمية ثقافة المقابلة ونشر روح المقاولتية بين مختلف افراد المجتمع عامة من خلال تبني مناهج تعليمية حديثة تشجع على المبادرة والإبداع والابتكار
 - 2) الاعتماد على خطة استراتيجية فعالة في تحقيق التنسيق والتفاعل بين كافة عناصر الوكالة من أجل تمكين متخذي القرارات من الاتصال الناجح والفعال.
 - 3) تفعيل دور التكنولوجيا الرقمية بالوكالة من خلال تكثيف العمليات الاتصالية وفقا لاستراتيجية اتصال محكمة وفعالة تعنى بتعزيز الثقافة المقاولتية لدى أصحاب المشاريع المقاولتية.
 - 4) منح الأولوية والامتيازات الإضافية للمشاريع التي تحقق قيمة مضافة في الاقتصاد خاصة في قطاع الفلاحة والصناعة وكذا الاهتمام بالمشاريع التي تحمل أفكارا جديدة.
 - 5) العمل على زرع الثقة بين المرافق وصاحب الفكرة.
 - 6) تكثيف الأيام الإعلامية والتحسيسية وتقديم الإرشادات والنصح للشباب الراغب في إنشاء مشاريع مقاولتية ناشئة خاصة في الفضاءات العلمية (الجامعات مراكز التكوين المهن وغيرها).
 - 7) تشجيع الدولة لكل أجهزة المرافقة والدعم بالجزائر التي تهدف إلى ترقية المشاريع الصغيرة وتطوير أجهزة أخرى مماثلة أو مكملة لها وتكثيف الجهود لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التمويل.

المراجع والمصادر:

أولاً: القواميس والمعاجم والموسوعات

(1) ابن المنظور، لسان العرب، حرف الدال مادة دعم، الجزء الخامس، دار صادر، بيروت-لبنان، 2003.

ثانياً: الكتب

- (1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- (2) تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (3) خالد مقابلة، الترويج الفندقية الحديث، د.ط، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- (4) ريدنيغ جون ماسي، المنهج الإداري في إدارة المشاريع، ترجمة: أيمن الأرخنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
- (5) خضرة عمر العربي، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- (6) سناء سليمان محمد، سيكولوجيا الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2013.
- (7) علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص48.
- (8) عبد الكريم غريب، المنهل التربوي، الجزء الثاني، منشورات عالم التربية، دار النجاح الجديدة، الدار البيضاء-المغرب، ط1، 2006.
- (9) فريم ديفيسن، إدارة المشاريع في المؤسسات، ترجمة: عبد الله كامل عبد الله، مكتبة العبيكان المؤمن للتوزيع، الرياض، 1997.
- (10) محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة دمياط الجديدة، 2005.
- (11) محمد فريد الصعف، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- (12) محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة2، 2004.

- 13) مجد البادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة دمياط الجديدة، 2005.
- 14) مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة (منظور ريادي تكنولوجي)، ط1، دار صفاء، عمان، 2010.
- 15) منى الحديدي، شريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009.
- 16) منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، مدرس بالمعهد العالي والخدمة الاجتماعية، جامعة الاسكندرية، 2002.
- 17) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية تطبيقية)، دط، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
- 18) نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، د.ط، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2003.

ثالثا: المجالات

- 1) أمينة مزيان، إيمان خديجة عماروش، " دعم وتشجيع المقاولاتية كأبرز آلية للقضاء على البطالة في الجزائر، مجلة al- Riyada for Business,economics، المجلد 4، العدد2، 2 جوان 2018، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر.
- 2) حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، العدد 3، 2005.
- 3) زواق الحواس، الكفاءة الاستخدامية لسياسة التحفيز الضريبي في تنمية وتوجيه الاستثمار (تجربة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016.
- 4) صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 5) صبرينة مانع، فضيلة بوطورة، المرافقة المقاولاتية آلية داعمة لإنشاء وترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي-الجزائر، 2018.
- 6) صندرة صايبي، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، جامعة قسنطينة 1، ديسمبر 2013.

- 7) صندرة صايبي، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2011.
- 8) عمار علوي، دور المؤسسات الصغير والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010.
- 9) منى بن سليمان بن عبد الله الزدجالية، الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان، عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 2012.

رابعاً: الرسائل الجامعية

- 1) إبراهيم يجاوي، استراتيجيات الاتصال، قسم علم الاجتماع والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2018.
- 2) أحمد رقيق، يوسف حليتم، تقييم دور المرافقة المقاولاتية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2017.
- 3) أسماء بوبكري، خلق مؤسسة قاعة رياضة للنساء، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
- 4) الزهرة عباوي، المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاولاتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014/2015.
- 5) المهدي الذهبي أحمد السباعي، محمد العمري، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة وإداريين جامعة أدرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، أدرار، سنة 2018/2019.
- 6) جميلة بوتوانة، زينبة مرامية، أثر البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل وجود وكالات الدعم-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة-الجزائر، 2015-2016.
- 7) حماد ويعقوب، الإطار القانوني والوظيفي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، 2013-2014.

- (8) حمزة الفقير، روح المقاوالتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، 2017/2016.
- (9) حياة قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
- (10) رابح بلقاسم، صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي-دراسة حالة "مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- (11) ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، دراسة ميدانية على إطار بلدية سيقوس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي.
- (12) زواق الحواس، الكفاءة الاستخدمية لسياسة التحفيز الضريبي في تنمية وتوجيه الاستثمار (تجربة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016.
- (13) سالم عومري، المرافقة المقاوالتية ودورها في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، فرع أدرار، أدرار، 2011.
- (14) سعاد بن حبيرش، المرافقة المقاوالتية وأثرها على إنشاء المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة-الجزائر، 2016-2015.
- (15) شيرين غبي، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- (16) شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي المؤسسة-دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، ماجستير في علوم الإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- (17) صالح مدور، دور المرافقة في تفعيل الروح المقاوالتية لدى الطالب الجامعي-دراسة حالة دار المقاوالتية لجامعة بسكرة، ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي الكور الثاني في الميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018.
- (18) عبد الغاني عراب، ليلي كرفوح، المرافقة وثقافة المقابلة لدى الشباب المقاول في الجزائر (قراءة في البعد الاصالي للعملية)، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، تخصص اتصال واستراتيجيات التجديد، 2018.
- (19) عمار علوني، دور المؤسسات الصغير والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010.

- 20) محمد علي الجودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- 21) فريدة شلوف، المرأة المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 22) نادية ذباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها 2000-2009، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/20/1.
- 23) نور الدين الشاذلي، هاجر ختال، النظام القانوني للاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 13، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.

المطبوعات الجامعية

- 1) أ. فرج. ش، دروس في مقياس المقاولاتية سنة أولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، البويرة، د.س.
- 2) سندرة ساسي، محاضرات في إنشاء مؤسسة، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، 2015/2014.
- 3) عبد القادر، محاضرات في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الجزائر، 2021.
- 4) هوارية زيتوني، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاديات، تيارت، 2021.

خامسا: الملتقيات والتقارير

- 1) دار عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخله ضمن ملتقى وطني، جامعة حمزة لخضر، الوادي-الجزائر، أيام 7/6/ديسمبر 2017.
- 2) محمد قوجيل، محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2011.
- 3) فاطمة محمد رحال شنشونة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع المدينة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- (4) فضيلة بوطورة، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي والابتكار، أيام 10-11 ديسمبر 2018، جامعة مصطفى إسطنبول-معسكر، 2018.
- (5) فوزيل ديو آخرون، الاتصال في المؤسسة، فعالية الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.

سابعا: الكتب الأجنبية

- 1) Dictionnaire.le petit Larousse multimédia ,2009.
- 2) Oliver Englander, Sophie Fernades, **Lacommunication dan slagestion de projet**, E,M, D, S, A, S, France, 2010.
- 3) Philipe Kotler, **Marking Management**, 7^{ème} edition, Paris, 1999.
- 4) Sophie Boutillier et Dimitriuzunidis. "**la legendsde l'entrepreneur** . Edition la decouverte of sayos.paris.1999.
- 5) Thierry bibearth, **Plande communication**, Dunod, Paris, 2003.



الملاحق



الملحق رقم: (01)

استمارة الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- س1: الجنس: ذكر أنثى
- س2: السن: 20- 30-35 35 فما فر
- س3: المستوى التعليمي:

- ليسانس ماجستير تكوين مهني
- س4: الوظيفة الممارسة:

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية للوكالة الوطنية للتنمية للمقاولاتية

س1: كيف علمت بنشاطات الوكالة الوطنية لأول مرة؟

- العائلة (أقاربك) الجامعة مقال استفاد من Ansej
- الإعلانات في الصحف، المذيع، التلفاز

س2: ما هي الأسباب التي دفعتك باللجوء إلى الوكالة الوطنية؟

- الحاجة إلى المساعدة المالية التخلص من البطالة الاستقلالية في العمل

س3: ما هي الوسيلة الاتصالية التي استخدمتها في تواصلك مع الوكالة لأول مرة؟

- البريد الإلكتروني الذهاب شخصيا الفاكس الصفحة الرسمية للوكالة

س4: كيف تصف استقبال الوكالة؟

- جيد حسن سيء

أثناء مرحلة التجهيز:

- س1: هل تم توجيهك؟ نعم لا

س2: ما هي نوعية المرافقة المقدمة؟

- أ) معنوية برنامج تعليقي توجيهات عامة معلومات عن المشروع وتوصيات
- ب) مادية أموال عتاد (آلات) أرض أو محل

س3: هل كانت هناك تسهيلات؟ نعم لا

س4: من هو صاحب فكرة نشاط المؤسسة؟

- فكرة عرضتها الوكالة

- فكرة نشاط المؤسسة يختارها صاحب المشروع

س5: هل حاولت المرافقة متابعة فكرتك وتحقيقها؟

نعم حاولت لا لم يتابع المرافق الفكرة ولم يحققها

س6: هل وجدت انسجام وتعاون بين ما ترغب به الوكالة وما ترغب به أنت؟

يوجد انسجام لا يوجد انسجام

3) بعد التجهيز:

س1: أ) هل بقي هنالك اتصال مع الوكالة؟

نعم لا

س2: ب) عبر ماذا؟

البريد الإلكتروني الذهاب للوكالة الهاتف

س3: هل لجأت للاستشارة خارج الوكالة؟

نعم لا

س4: فيما تمثلت متابعة الوكالة بعد المشروع؟

زيارات ميدانية دعوات الوكالة للمشاركة في المعارض الاستدعاءات

س5: هل وجدت نقائص في المرافقة من طرف Ansej؟

نعم لا

س6: فيما تتمثل هذه النقائص؟

ضعف الموارد البشرية (المرافقين المؤهلين) عدم وجود أماكن مخصصة للمرافقة
قصر مدة التكوين عدم الاهتمام بالمرافقة المعنوية

س7: هل أنت راض عن فتح المشروع وتعامل الوكالة معك؟

راضٍ غير راضٍ

س8: كيف تقيم نشاط الوكالة؟

جيد حسن سيء

س9: على ماذا اعتمدت في تقييمك؟

عدد المشاريع الممولة الناجحة التعامل والاستقبال الامتيازات الممنوحة

الملحق رقم: (02) صور عن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية



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



العرض
الصحيفي
ظلية الإتصال والإصغاء الإجتماعي

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ANSEJ

إنشاء مؤسسة

بالتتمويل الثنائي



التركيبة المالية

في صيغة التمويل الثنائي لتشكل التركيبة المالية من:

- 1- المساهمة الشخصية للشباب أصحاب المشاريع التي تتبين حسب مستوى الاستثمار.
- 2- قرض بنون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ببيان حسب مستوى الاستثمار.

الهيكل المالي للتمويل الثنائي

المستوى 1

قيمة الاستثمار	القرض بنون فائدة (مقابل مساهمة الشباب)	المساهمة الشخصية
حتى 5.000.000 دج	29%	71%

المستوى 2

قيمة الاستثمار	القرض بنون فائدة (مقابل مساهمة الشباب)	المساهمة الشخصية
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	28%	72%

الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

في مرحلة إنجاز المشروع

- * الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لتزويد التجهيزات والحصول على الخدمات التي تشمل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- * تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من حقوق الجعركية للتجهيزات المستوردة التي تشمل مباشرة في تنفيذ الاستثمار.
- * الإعفاء من رسوم تسجيل العقارات على الاستثمارات العقارية.

بداي مرحلة انطلاق المشروع

(مدة ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ الطلاق للتشغيل أو ست (06) سنوات للمناطق الخاصة).

- * الإعفاء كلي من الضريبة على أرباح الشركات الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على نشاط المهني.
- * تجديد فترة الإعفاء لمدة عامين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- * عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض حادتي بسا:

- 70% خلال السنة الأولى من الطراب
- 50% خلال السنة الثانية من الطراب
- 25% خلال السنة الثالثة من الطراب

- * الإعفاء من الرسم العقاري على الدييات و إسقاط الدييات.
- * الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التقيد بالنسبة للتشطبات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بتزويد الممتلكات الثابتة.

100 شارع زروقي من مدينة
الغردية - الجزائر

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ANSEJ

إنشاء مؤسسة

بالتتمويل الثلاثي



التركيبة المالية

التمويل الثلاثي يتلزم فيه كل من صاحب المشروع و البنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هذا النوع من التمويل يتشكل من:

- 1- المساهمة الشخصية للشباب أصحاب المشاريع
- 2- قرض بنون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- 3- قرض بنون فائدة من بنوك بنسبة 100% و يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أحاطار القروض الممنوح أيضا للشباب ذوي المشاريع.

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المستوى 1

قيمة الاستثمار	القرض بنون فائدة (مقابل مساهمة الشباب)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	29%	1%	70%

المستوى 2

قيمة الاستثمار	القرض بنون فائدة (مقابل مساهمة الشباب)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	28%	2%	70%

تخصيص نسبة القروض البنكي

تخصيص نسبة فائدة القرض البنكي هي 100% بالنسبة لكل الشراكات (نسبة الفائدة 0%)

الإعفاءات المالية

ثلاثة قروض أخرى بنون فائدة تمنح للشباب أصحاب المشاريع: قرض بنون فائدة لإنشاء ورشات منتقلة - 500.000 دج إقادة جامعي شهديات التكوين المهني، قرض بنون فائدة لكراب - 500.000 دج، قرض بنون فائدة لإنشاء مكاتب جماعية يصل إلى 1000.000 دج لإعانة من أجل قراء بالنسبة للتعاقد (أشياء، ممولون...) لإنشاء مكاتب جماعية.

الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

في مرحلة إنجاز المشروع

- * الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لتزويد التجهيزات والحصول على الخدمات التي تشمل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- * تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من حقوق الجعركية للتجهيزات المستوردة التي تشمل مباشرة في تنفيذ الاستثمار.
- * الإعفاء من دفع رسوم نقل العقارات على الاستثمارات العقارية.
- * الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

بداي مرحلة انطلاق المشروع

(مدة ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ الطلاق للتشغيل أو ست (06) سنوات للمناطق الخاصة).

- * الإعفاء كلي من الضريبة على أرباح الشركات الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على نشاط المهني.
- * تجديد فترة الإعفاء لمدة عامين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- * عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض حادتي بسا:

- 70% خلال السنة الأولى من الطراب
- 50% خلال السنة الثانية من الطراب
- 25% خلال السنة الثالثة من الطراب

100 شارع زروقي من مدينة
الغردية - الجزائر

République algérienne démocratique
Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université 8 mai 1945- Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de sciences de l'information.



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
إدارة التعليم العالي والبحث العلمي
امعة 8 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
سم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

10.1 DEC 2022

قالمة في:

وثيقة ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

يتم الترخيص للطلبة الآتية أسماؤهم بإجراء دراسة ميدانية كما يلي:

الطالب الأول: جبارة بتينة

الطالب الثاني: ريماني رانيا

الطالب الثالث: ليونجا دود أميرة

وذلك بمؤسسة: ANAEM وكالة قاعة وكالة الوطنية لتسيير المرفأ المهر -
في الفترة الزمنية: ANADE وكالة قاعة وكالة الوطنية لعدد وترجمة
المقاولة



عن رئيسة القسم

الدكتورة مريم روابحية

رئيسة قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

الدكتور زغود دهبار لعبد الرحمن
نائب رئيسة القسم المكلف بالبيداغوجيا

نائب رئيس القسم المكلف بالتدريس
والتعليم في التدرج

الأستاذ: زغود مبارك عبد الرحمان



صافق
P1
Fentri

مفتوح للتسجيل
مكلف بالتسجيل