جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جـــــــــــــــامعـــــــــــــــة

08 مـــــــــــاي 1945

قـــــــــــــــالمـــــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : مقاولاتية

تحت عنوان:

دور حاضنات الاعمال في دعم الشركات الناشئة في الجزائر

دراسة حالة مشتلة المؤسسات " عنابة "

اعداد الطالب :

– بوعائشة الطاهر

إشراف الاستاذ:

بن قيراط عبد العزيز

السنة الجامعية :2021 /2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الثبات وأعانني على إتمام هذا العمل

هذه كلمتي أقدمها الى كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل معها ما يشاء و يشتهي وينقد ما يرفض ويبتغي.

هي أيضا كلمة شكر الى كل من حثني وغرس في الأمل والارادة واخص بالذكر الأولياء الأعزاء

الى الأستاذ المشرف الفاضل "عبد العزيز بن قيراط" على الإشراف الموضوعي الذي قام به

الذي كان حافزا لي في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما اتقدم بالشكر الى كافة أساتذتنا الكرام

الى كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

لكم مني جميعا خالص عبارات الشكر.

إهداء

الحمد و الشكر لله أولا وقبل كل شيء الذي سدد خطاي ويسر لي أمري لإنجاز هذا العمل

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

هي ذي ثمرة جهدي أجنيها اليوم هي هدية أهديها الى:

والدي الغالي حفظه الله

أمي العزيزة أطال الله عمرها

احبتي اخوتي واخواتي

والى كل من ساندني في انجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
العنوان	**رقم الصفحة**
قائمة الاشكال	
مقدمة عامة	**أ– ت**
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لحاضنات الاعمال والشركات الناشئة	**05– 39**
تمهيد	**05**
المبحث الاول: الشركات الناشئة	**06 – 13**
المطلب الاول: تعريف الشركات الناشئة	06- 09
المطلب الثاني: دورة حياة الشركات الناشئة	09- 10
المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل الشركات الناشئة	10- 13
المبحث الثاني: حاضنات الاعمال	**13– 29**
المطلب الاول: ماهية حاضنات الاعمال	13- 19
المطلب الثاني: أنواع وخدمات حاضنات الاعمال	19- 27
المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات حاضنات الاعمال	27-29
المبحث الثالث: مساهمة حاضنة الاعمال في دعم الشركات الناشئة	**30– 38**
المطلب الاول: معايير قبول الشركات الناشئة للاحتضان	30
المطلب الثاني: مراحل احتضان الشركات الناشئة	31-35
المطلب الثالث: علاقة البحث العلمي بحاضنات الاعمال والشركات الناشئة	35- 38
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني : دور حاضنات الاعمال في دعم الشركات الناشئة في الجزائر	**41–66**
تمهيد	41
المبحث الأول: التجربة الجزائرية في احتضان الشركات الناشئة	**42– 53**
المطلب الاول: حاضنات الاعمال والشركات الناشئة في الجزائر	42- 46
المطلب الثاني: أهمية حاضنات الاعمال والشركات الناشئة في الجزائر	46- 51
المطلب الثالث: تحديات حاضنات الاعمال والشركات الناشئة في الجزائر	51- 53
المبحث الثاني: دراسة حالة مشتلة المؤسسات عنابة	**53– 65**
المطلب الاول: تقديم مشتلة المؤسسات "محضنة عنابة	53- 61
المطلب الثاني: المؤسسات المنتسبة للحاضنة ومدى دعمها لها	62- 64

المطلب الثالث: المشاكل والآفاق المستقبلية لمحضنة عنابة	64 –65
خلاصة الفصل	66
خاتمة	**68– 70**
قائمة المراجع	**72– 77**
ملاحق	

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	تطور حاضنات الأعمال	13
02	أهمية حاضنات الاعمال	15
03	مراحل الاحتضان	27
04	يوضح علاقة حاضنات الاعمال بالرواد	33
05	موقع حاضنة عنابة	47
06	الهيكل التنظيمي لحاضنة عنابة	48

المقدمة العامة

المقدمة العامة

نظرا للتغيرات الكبيرة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات وعلى مختلف الأصعدة، خاصة في المجال الاقتصادي، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ومتنوعة ومتميزة تتيح للشركات فرص النمو و التطور، وقد بدا الاهتمام بإنشاء الشركات يتزايد يوما بعد يوم إدراكا لأهمية دورها في الاقتصاد الوطني.

فالشركات الحديثة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي ومعظم الدول خاصة الدول النامية، فكل الشركات الحديثة تتمتع بسمات وخصوصيات متميزة: كالمرونة، القدرة على التغير السريع، الابتكار والتطوير، والعنصر الأساسي في استيعاب العمالة.

فدعم الشركات الناشئة سيكون مردوده ايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل، ويؤدي إلى إنشاء شركات كفيلة بخلق فرص خاصة بالنسبة للشباب فهم الذين يدخلون لسوق العمل لأول مرة.

إن اغلب الشركات الناشئة تفتقر إلى مجموعة من المؤهلات والقدرات والخبرات مثل افتقارها لرؤية واضحة لوجودها، ليس لها سياسة أو استراتيجية تنموية محددة وواضحة المعالم، التي تعيق نموها وتحد من دورها، لذلك كان لابد من إيجاد وسيلة أو أداة فاعلة تعمل على دعم هذه الشركات وتمد يد العون لها، حيث تم إنشاء شركات تضم كفاءات إدارية عالية تقوم على دعم الشركات الناشئة ومساعدتها في دورة حياتها الاقتصادية من بداية نشأتها إلى غاية تطورها وتقوية مكانتها في السوق، وهذه المؤسسات يطلق عليها اسم حاضنات الاعمال.

تعتبر حاضنات الاعمال مؤسسات لها كيانها المستقل، تقدم حزمة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة في مرحلة محددة من الزمن للشركات الناشئة.

فالشركات الناشئة عرضة لمواجهة المنافسة في السوق التي تضعفها أو توقفها على العمل، لذا وجب تقديم المساعدة لها، نظرا للدور الذي تؤديه في دعم الاقتصاد الوطني.

الاشكالية

ما هو دور مشتلة المؤسسات عنابة في دعم الشركات الناشئة ؟

تندرج عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى مساهمة حاضنات الاعمال في الجزائر في دعم الشركات الناشئة؟

2- ما هي الخدمات التي تقدمها مشتلة المؤسسات عنابة للشركات الناشئة؟

3- ماهي أهم العوائق التي تواجه كل من مشتلة المؤسسات عنابة والشركات الناشئة؟

فرضيات الدراسة

1- تساهم حاضنات الاعمال في الجزائر بدرجة كبيرة في متابعة ودعم المؤسسات المنتسبة لها.

2- تتمثل الخدمات التي تقدمها مشتلة المؤسسات عنابة للشركات الناشئة في تنظيم المعارض وندوات ودورات تكوينية وخدمات مالية.

3- تتمثل ابرز العوائق التي تواجه مشتلة المؤسسات عنابة والمؤسسات الناشئة في مشكل التمويل المالي.

أهمية الدراسة

تستمد دراستنا أهميتها من أكثر المواضيع أهمية وهو حاضنات الاعمال ودعم المؤسسات الناشئة والابتكار بشكل عام في الاقتصاد العالمي الحديث، حيث تعتبر حاضنات الاعمال احد الأدوات الحديثة المستخدمة لخلق وترقية مؤسسات ناشئة ناجحة، إذ انه رغم زيادة الدراسات حول هذا الموضوع، إلا أن الجزائر لا تزال بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول، لذا لابد من الاهتمام بالتحديات التي تواجه حاضنات الاعمال وكذا دورها في دعم وتنمية وتطوير المؤسسات الناشئة التي بدورها تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

تبرز أهمية الدراسة في كونها تهتم بظاهرة حاضنات الاعمال في الجزائر من حيث دورها والمشاكل التي تتعرض لها، و كذا اقتراح الحلول لمساعدتها للقيام بدورها في دعم ومساعدة المشاريع الجديدة والحديثة والمؤسسات الناشئة بالإضافة إلى بلورة سياسات حكومية لتنمية وتطوير هذه المؤسسات، والذي سيكون له اثر كبير على اقتصاد الجزائر بشكل عام.

أهداف الدراسة .

- محاولة الوقوف على واقع وآفاق حاضنات الاعمال و المؤسسات الناشئة في الجزائر .
- معرفة الطرق والآليات التي تعتمدها حاضنات الاعمال من اجل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- إبراز الدور الذي تلعبه حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- استخلاص توصيات التي تساهم في تحسين فعالية حاضنات الاعمال في أداء خدماتها للمؤسسات الناشئة.

– المساهمة في توفير قاعدة بيانات ومعلومات لمساعدة حاضنات الاعمال على توفير الدعم المناسب للمشاريع و المؤسسات الناشئة.

أسباب اختيار الموضوع

– مدى أهمية حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر.

– الرغبة في إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.

– الرغبة في التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال للمؤسسات الناشئة.

– قلة الدراسات ومحدوديتها في موضوع دراستنا .

– التعرف على مشتلة المؤسسات عنابة

منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الجانب النظري لدراستنا، من خلال استعراض الجوانب النظرية و محاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع .

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لحاضنات الاعمال والشركات الناشئة

تمهيد

تهتم المرافقة بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المنشئ والمؤسسة المراد إنشائها، فمختلف الخبراء والاستشاريون أصبحوا يصبون اهتمامهم بهذا النوع من المؤسسات، مما أدى إلى ظهور أجهزة أكثر حداثة وتطور في هذا المجال، على رأسها حاضنات ومشاتل المؤسسات، وعلى الرغم من تعدد وتنوع هذه الأشكال يبقى الهدف الأساسي هو دعم المؤسسة الناشئة أو المنشئ عند قيامه بتجسيد مؤسسته وبداية نشاطها، وهو ما يساعد على استمرارها ونموها، مما يسهم في تحقيق التنمية المحلية والاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الاول: الشركات الناشئة

المطلب الاول: ماهية الشركات الناشئة

1- تعريف المؤسسات الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة " Startup " اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي على أنها: [1]" مشروع صغير بدا للتو، وكلمة " Start-up " تتكون من جزأين " Start " وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و" up " وهو ما يشير لفكرة النمو القوي، وبدا استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعد بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر، ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك إلى غاية يومنا هذا .

ويعرفها القاموس الفرنسي على أنها: " المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيا الحديثة ."

وتعرف أيضا على أنها: " ليست نسخة مصغرة من مؤسسة كبيرة، بل هي مؤسسة مؤقتة تستخدم للبحث عن نموذج أعمال مسالم قادر على التوسع .

2- خصائص المؤسسات الناشئة

للمؤسسات الناشئة مجموعة من الخصائص والتي وردت في عدة تعاريف تتمثل فيما يلي : [2]

- مؤسسة حديثة التكوين، شابة ومؤقتة: فمعظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أنها تبدأ كأفكار مفترضة من قبل صاحب المشروع، قبل أن تسجل قانونيا، وبالتالي فهي شابة وتكون فترة معينة ثم تنتقل للتخرج، لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى .

---

[1]- مجموعة من الباحثين: كتاب جماعي بعنوان: **المؤسسات الناشئة و دورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر**، جامعة آكلي محند اولحاج – البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي– حالة منطقة البويرة، الجزائر، ص ص 151-152 .

[2]- حسين يوسف، صديقي إسماعيل: **دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص ص 73-74.

– **الابتكار**: من المميزات أيضا القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير الدائم بحيث تكون لها القدرة على خلق منتج جديد أو تطوير منتج قديم بمواصفات جديدة، بخدمة جديدة وطريقة توريد جديدة إلى غير ذلك .

– **القدرة العالية على النمو والتطور**: أكثر صفة تتشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بالتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد الأرباح الكبيرة جدا.

– **الخطر**: ونقصد بها العمل في ظل ظروف عدم التأكد الشديد لأنها ترتكز على الابتكار في سوق غير موجود أو غير مشبع ومنه صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلة المعلومات وهو ما يجعلها تعمل في المجهول.

– **التنوع السوقي**: لقد تألقت المؤسسات الناشئة في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما انتشارها فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم .

– **المجموعة**: نجد أن رائد الاعمال يقوم بتكوين فريق بهدف تخصيص الإمكانات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن اغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم .

– **التركيز على المنتج /خدمة واحدة**: في هذه الحالة يتم تركيز رائد الاعمال على الفكرة المبتكرة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم، من اجل الوصول للمطلوب .

– **رؤوس الأموال والمستثمرين** : عادة ما يبدأ رائد الاعمال بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة، حيث نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر الذين يوفرون لها رأس المال يسمح لها بالنمو والتطور.

3– أهمية المؤسسات الناشئة

تبرز أهمية المؤسسات الناشئة فيما يلي : [1]

[1]– بوزرب خير الدين، خوالد أبو بكر: **تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع والمأمول– دراسة تحليلية –**، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي: إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية المستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص 362.

– **خلق الوظائف وتخفيض مستويات البطالة:** فهي تساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع، فقد أثبتت العديد من الدراسات على المستوى العالمي هذا الدور، ففي دراسة "لمؤسسة فوكمان" حول أهمية المؤسسات الناشئة في خلق فرض العمل تمكن الباحثون من إثبات أن الشركات الناشئة خلقت 5 ملايين فرصة عمل سنويا خلال الفترة من 1992-2005 وهو مستوى أعلى بأربعة أضعاف من أي فئة عمرية للشركات الأخرى.

– **زيادة إنتاج السلع والخدمات:** وفقا لـ RITCHIE وSWISHER من مركز (IDEA) Intercommunale de developpement economique et damenagement: فان الشركات الناشئة لديها تكنولوجيا أعلى بشكل غير متناسب مع حجمها وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاج السلع والخدمات، وفي تقرير صدر عام 2017 عن مركز الدراسات الاقتصادية في مكتب الإحصاء الأمريكي وجد الباحثون أن الشركات التي تتمتع بإنتاجية عالية هي المؤسسات الحديثة الشابة، وتقدم مساهمات غير متناسبة في نمو السلع والخدمات .

– **إحداث تأثير ايجابي في المجتمع:** نظرا لان الشركة الناشئة يمكن أن تثير الإبداع في المجتمع فيمكنها المساهمة في تغيير القيمة الموجودة في المجتمع وخلق عقلية جديدة تماشيا مع هذا الابداع، الذي من خلاله سوف يدرك الناس أن لديهم مسؤوليات جديدة لعملهم وتطويرهم الوظيفي .

– **فتح أسواق جديدة:** فهي تخلق أسواقا جديدة أو تحول الأسواق القديمة تماما من خلال تقديم منتجات تغير الاقتصاد العالمي، وغالبا ما تخلق التقنيات الجديدة فرصا جديدة تستفيد منها الشركات الناشئة، ثم تخلق قيمة هائلة مقارنة بالشركات الناضجة، وهو ما يدعم المنافسة ويدفع الاقتصاد نحو التطور .

– **تعزيز البحث العلمي:** يمكن للشركات الناشئة أن تساهم بشكل كبير في البحث والتطوير لأنها غالبا ما تتعامل مع التكنولوجيا العالية والخدمات القائمة على المعرفة، حيث يعمل فريق البحث والتطوير في الشركة الناشئة كباحث عن الابتكار ويحافظ على نمو الشركة، ويساهم بشكل جيد في التوجه التطبيقي أو العمل البحثي في الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية الأخرى، نتيجة لذلك يمكن للشركات الناشئة تشجيع الطالب أو الباحثين على تنفيذ أفكارهم من خلال العمل عند الشركات الناشئة .

4- الفرق بين الشركات الناشئة والكلاسيكية [1]

الشركات الناشئة وضع مؤقت، إما بسبب عدم تحقيق نموذج الاعمال وبالتالي فشل أو اختفاء الشركة الناشئة، أو بسبب نجاحها وتم امتصاصها أو تحولها إلى شركة كلاسيكية أو تقليدية تقريبا، والتحول من شركة ناشئة إلى شركة كبيرة يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها " النمو" " upper" مستقبل الشركة الناشئة startup.

وعليه فان أهم عنصر يوضح الاختلاف بين الشركة الناشئة والكلاسيكية هو النمو الكبير، ونوضح نقاط الاختلاف فيما يلي :

- يمكن أن يكون هناك تشابه بين دورة مؤسسة كلاسيكية تمر بمرحلة الانطلاق، النمو، ثم النضج وبعدها تبدأ في التراجع، أما الشركة الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم الغير قابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد الوصول إلى مرحلة النضج تستمر في الارتفاع والنمو مثل: شركة تويتر، وشركة آبل وغيرها.

- الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير عكس الشركات الكلاسيكية .

- الشركة الناشئة رغم الخطر المرتفع المرتبط بها فان المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من الشركات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع، بينما الشركات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تنخفض فيه درجة عدم التأكد وتحقيق أرباح عادية .

- بالإضافة إلى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد الشركة الناشئة على المستثمر الملاك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظرا لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما تحصل الشركات الكلاسيكية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية.

المطلب الثاني: دورة حياة الشركات الناشئة

تمر دورة حياة الشركة الناشئة بخمسة مراحل نذكرها فيما يلي : [2]

---

[1]- بوالشعور شريفة: **دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups، دراسة حالة الجزائر**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، 2018/05/01، ص ص 422-423.

[2]- بوصوار لميس، بوالبعير عائدة: **واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر– دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP**، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2020-2021، ص 8 .

– **مرحلة بناء الفكر**: يتم فيها طرح فكرة إنشاء المشروع من خلال دراسة السوق وسلوك المستهلكين ومحاولة وضعها حيز التنفيذ وتطويرها في المستقبل ووضع خطط تحويلها واختيار الطريقة المناسبة لها .

– **مرحلة الانطلاق**: هنا يكون المنتج أو الخدمة غير معروف، لأنه يتم إطلاقه لأول مرة، وبالتالي يجد صعوبة في جهة التمويل المناسبة، فعادة ما يلجا صاحب المشروع إلى العائلة، وهنا يكون المنتج مرتفع السعر وبحاجة إلى الترويج .

– **مرحلة النمو**: فيها ينمو المنتج ويبلغ الذروة، حيث يزيد العرض ويتوسع النشاط إلى جهات أخرى تنتجه بنفس الخصائص أو أفضل، مما يهدد مكانته ويبدأ المنتج في التراجع والفشل.

– **مرحلة الاختفاء**: يستمر المنتج في التراجع حتى يصل للاختفاء ما يؤدي إلى خروجه من السوق، وهنا يستدعي إدخال التعديلات المناسبة على المنتج، وذلك بإتباع استراتيجيات منظمة ومحاولة بعثه من جديد واكتساب الخبرة اللازمة، وهنا يتم ضبط سعر المنتج وتسويقه بشكل أسرع .

– **مرحلة النمو المتزايد**: وهنا يتطور المنتج بشكل كبير ويتجاوز مرحلة التجربة، حيث تبدأ الشركة في النمو، والمستهلكين المستهدفين اعتمدوا على الابتكار الجديد، وتبدأ مرحلة تحقيق الأرباح والإنتاج بحجم كبير.

المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل الشركات الناشئة

1– أسباب نجاح الشركات الناشئة

قدمت "مجلة فوريس" نصائح يمكنها مساعدة أصحاب الاعمال على الازدهار نذكرها : [1]

– **الحصول على حجم تمويل كبير**: نادرا ما تمتلك المؤسسات الناشئة سيولة نقدية كافية لتمويل عملها مما يساعدها على تعزيز نموها، وبذلك فهي تحتاج إلى مصادر تمويل متنوعة وهو ما ينطوي على مخاطرة جديدة، ولذلك وجب عليها إيجاد خطة عمل تتناسب مع حجم المخاطر المحتملة .

– **إنشاء مجلس إدارة**: يتميز رواد الاعمال بالدافع فضلا على تمتعهم بالشغف والطموح وهو ما يحفزهم على إنشاء مؤسساتهم وتحقيق أرباح، إلا أنهم يحتاجون أيضا إلى الخبرة وتكوين علاقة مع رواد القطاع الذي يعملون به لذلك فان عليهم إنشاء مجلس إدارة يضم رجال أعمال وخبراء متمرسين ولابد من إشراكهم في عملية صنع القرار.

---

[1]– نفس المرجع، ص ص 13-14 .

– **التركيز على الإبداع بدلا من المنافسة:** يتعين على أصحاب المؤسسات الناشئة المحافظة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع في مجال أعمالهم، بدلا من التركيز على محاولة التغلب على المنافسين، وذلك من خلال إضافة مزايا جديدة والحرص على تقديم أشياء جديدة مبتكرة للعملاء.

– **الاهتمام بتعيين موظفين أكفاء:** يستوجب على أصحاب المؤسسات الناشئة اختيار نخبة من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من اجل تنمية مؤسساتهم مما يضمن الاستمرار في تحقيق النجاح.

– **التركيز على تنمية المبيعات:** يتطلب تحقيق النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة الاهتمام بتحقيق المبيعات، وذلك عن طريق تشكيل فريق المبيعات محترف يعمل على تحقيق الأهداف والمتطلبات الخاصة بالمؤسسة، ولذلك وجب على أصحاب المشروعات الحرص على تدريب أفراد الفريق بتوفير كل الأدوات والظروف التي يحتاجونها فضلا على تحسين علاقات المؤسسات مع عملائها .

– **توفير فريق من قادة محترفين:** تحتاج المؤسسة الناشئة إلى قادة محترفين من اجل تدريب الموظفين والإشراف عليهم والحفاظ على روح الفريق ومحاولة تعزيز النمو وتحقيق الأهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفين وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة لا يعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات من دون مدبرين محترفين ومبدعين .

– **التمييز بين التسويق والمبيعات:** يختلف الدور الذي يلعبه كل من المبيعات والتسويق في المرحلة الثانية من نمو المؤسسة، فالتسويق يجسد العلامة التجارية ويعرض مواصفات المنتجات ومزاياها وأسعارها وأشكالها، أما المبيعات فيكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العروض وعقد الصفقات ويتطلب هذان الجانبان مهارات مختلفة إلا أنهما يكملان بعضهما البعض.

– **بناء علاقات وطيدة مع العملاء:** تحرص المؤسسات الناجحة بعد تجاوز المراحل الأولى من نموها على إبقاء علاقات شخصية وثيقة مع عملائها إلى جانب تقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم وآمالهم فهذه هي الطريقة الوحيدة لتوسيع قاعدة العملاء وكسب ولائهم .

– **إنشاء ثقافة مؤسسية ايجابية:** إن أصحاب المؤسسات الناشئة بحاجة ماسة إلى غرس ثقافة مؤسسة ايجابية تحدد طريقة عمل الموظفين ونمو المؤسسة والمديرين وتنسجم مع رؤيتهم وقيمهم وطموحاتهم من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على إتباع قيمها وأعرافها الايجابية وهو ما يساعد على الصمود في عالم الاعمال المتقلب.

– **التمييز بين القيادة والإدارة:** على الرغم من التكافل بين هاتين المهارتين إلا أنهما تنطويان على مضمون مختلف، حيث تهتم القيادة بالهام الموظفين وتشجيعهم على بذل قصاري جهدهم في العمل، بينما تنطوي الإدارة على إرشاد الموظفين لواجباتهم ومهامهم وتسعى لإيجاد بيئة عمل مناسبة.

2– أسباب فشل الشركات الناشئة

وتنقسم إلى قسمين يمكن تلخيصها فيما يلي : [1]

– **أسباب قبلية** وتتمثل في :

– **نقص الخبرة:** فعلى الأشخاص الذين يريدون البدء بالمشروع أن يتأكدوا من وجود الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذين يرغبون بالبدء فيه، فالخبرة تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع .

– **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:** فالعديد من أصحاب المشاريع يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها في المشاريع الناشئة، ولكن الفصل في التخطيط يؤدي اعتياديا لفشل المشروع في البقاء والاستمرار، فدون خطة استراتيجية لن يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، فوضعها يؤدي إلى تمكين صاحب المشروع من تقدير إمكانيات عملها، معرفة ما الذي يرغب فيه المستهلك وما الذي يتمكن من شرائه ومن هو المستهلك المستهدف ، و بالتالي كيف يمكن جذبه و المحافظة عليه بما في ذلك اختيار الموقع الملائم و يتم ذلك مسبقا بحيث لا يجب أن يعود سبب الاختيار إلى وجود قطعة ارض أو محل شاغر إنما يستدعي تفكير عميق، ما يشمل جاذبية السوق، رضا المستهلك، التكاليف وإمكانية التوسع ....الخ .

كما يسبق وضع الخطة دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والأسواق والمنافسين والحاجات والرغبات، ومقارنة المتوفر في السوق من منتجات وخدمات مع الفكرة الخامة التي تتطلع للتجسيد .

–أسباب بعدية :

[1]– بلقواسمي فاطمة، احمد بن يوسف: **أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة STARTUPS في الجزائر – دراسة تحليلية –**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص 124-125 .

وهي الأسباب التي تظهر بعد التجسيد على ارض الواقع فترتبط غالبا بالموارد المادية، وكيفية تحصيلها وتخصيصها التحليل غير المعمق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية وقدرات استراتيجية، حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة واللامتناهية، قوة المنافسين، السياسات والقوانين الحكومية المتجددة، ضبابية الرؤية والرسالة والتماطل في تحقيق الأهداف ....الخ .

إن فشل الشركات وبالتحديد العربية خاصة يعود لتشويش فكرها الاستراتيجي أو غيابه عن الشركة، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية لها، كذلك نجد أن الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها والتمييز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات كما أنها تفتقر إلى الأسلوب المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجا عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة بعيدا عن تشجيع المبادرات والإبداع .

المبحث الثاني: حاضنات الاعمال

المطلب الاول: ماهية حاضنات الاعمال [1]

يرجع مفهوم فكرة احتضان الاعمال أساسا إلى الحاضنة التي يتم فيها وضع الأطفال غير المكتملين فور ولادتهم، من اجل تقديم الرعاية والدعم الكافي، ويأتي هذا كضرورة للمحافظة على المولود البشري من اجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة به، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من اجل رعايته، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يصبح قادرا على النمو و الحياة الطبيعية وسط الآخرين، فهو يحتاج إلى الرعاية والاهتمام لكي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء، ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يمنحه المختصين والأطباء الرعاية الطبية الكافية وشهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو بدون أي مساعدة.

كما يمكن النظر إلى حاضنات المؤسسات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل التي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، و بعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وهذا هو شان مشاتل الاعمال، كذلك فان المؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها

[1]- عاطف الشبراوي إبراهيم: **حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية و تجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية**، الايسيسكو، المغرب، 2005، ص 11.

الأولى تحتاج إلى دعم ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك فان العديد من المؤسسات تفشل في مراحل انطلاقها الأولى بسبب عدم توفر آليات الدعم التي تزودها بمقومات البقاء والنمو.

1- نشأة حاضنات الاعمال [1]

تعود نشأة فكرة حاضنات الاعمال إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الاعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا وزيادة أهمية دور المؤسسات المبدعة الجديدة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء الحاضنات الاعمال، فقد نشأت أول حاضنة أعمال سنة 1959 بالمركز الصناعي "لباتافيا" "the batavia industriel center" بمدينة نيويورك، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا ، خاصة وان هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشيطة ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة ، ولا يزال هذا المركز يعمل حتى الآن تحت نفس الاسم القديم "the batavia industrial center " حيث تخرج منه الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة .

ولكن هذه المحاولات لإقامة حاضنات أعمال لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية الثمانينات وتحديدا في عام 1984، حيث قامت هيئة المشروعات الصغيرة " the U S small business administration (SBA)" بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية سوى 20 حاضنة فقط، والتي ارتفع عددها بشكل كبير عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات لمساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال وعلى مستوى دولي فان أول حاضنة أعمال تم إنشاءها في اليابان عام 1982، وفي الصين بدا ظهورها من خلال البرنامج الصيني

[1]- حدة عابد: **دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية – دراسة حالة مشتلة المؤسسات – محضنة أم البواقي –**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص 30.

للحاضنات، وفي نهاية عام 1997، وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة.

ويتضح لنا من الشكل التالي إن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي، وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت .

شكل رقم (01): تطور حاضنات الأعمال

المصدر: ميسون محمد القواسمة: واقع حاضنات الاعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل ، 2010 ، ص 38

2- تعريف حاضنات الاعمال

تعرف بأنها [1]: " منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل لاستضافة مشروع لفترة محدودة، تنميته وتطويره من خلال توفير بيئة عمل صالحة متاحة وداعمة، وتتضمن مكان لاحتضان المشروع وتوفير كافة الخدمات والإدارة.

تعرف حاضنة الأعمال بأنها[2]: "مؤسسة تنموية لها كيانها القانوني والإداري والمالي، مخصصة لمساعدة رواد

الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية المشروعات الجديدة من خلال تأمين لهم حزمة متكاملة من الخدمات والاستشارات والتسهيلات وآليات الدعم والمساندة لفترة زمنية محددة تسمى فترة الاحتضان، ليتمكنوا بعدها من الاعتماد على أنفسهم والخروج إلى سوق العمل وإقامة مشروعاتهم التنموية الصغيرة خارج الحاضنة.

3- خصائص حاضنات الاعمال

من خلال التعريفات العديدة لحاضنات الاعمال يتبين لها أنها تشترك في مجموعة من السمات والخصائص نذكرها فيما يلي : [3]

- مكان عمل يضم خدمات مشتركة واستشارية وموقع للتفاعل ومشاركة الخبرات بين المؤسسات المحتضنة بإيجار وتكلفة مقبولة .

- شبكة العلاقات للحاضنة تربط من خلالها المشاريع المحتضنة بمجموعة من الخبرات والخدمات مثل المنشئات الصناعية وورش العمل، الجامعات والخدمات المخبرية ومراكز الأبحاث وغيرها وعلى مدير الحاضنة أن يستخدم خبرته واتصالاته في التعرف على المستفيدين المحتملين وتطوير الصلة بين الشركاء المعنيين

---

[1]- صلاح حسن: **تطورات و متغيرات الاقتصادية الدولية ، دعم و تنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة و الفقر**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص 35.

[2]-هيثم علي: **ماذا تعرف عن حاضنات الأعمال**، ؟www.esyria.sy/edaraa/index.php.fevrie، 2012.

[3]- محمد قوجيل: **تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشئة في إطار فرع ورقلة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص ص 30-31.

– فريق إداري صغير بقدرات هامة لتامين تشخيص مبكر لأي مخاطر ومعالجة سريعة تؤمنها مجموعة واسعة من شبكة العلاقات للحاضنة مع المهنيين وأصحاب الاختصاص والمؤسسات التمويلية والتسويقية والفنية الموجودة في البيئة التسويقية.

– عملية اختيار دقيقة للمشاريع الداخلة إلى الحاضنة ومتطلباتها تكون مقبولة.

– إيجاد خطة لتخرج الاعمال بعد ثلاث أو أربع سنوات من الإقامة في الحاضنة.

4– أهمية حاضنات الاعمال

حاضنات الاعمال لها أهمية كبيرة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال إيجاد طرق لتطوير المشروعات بأنواعها الناشئة، الصغيرة والمتوسطة تكنولوجية كانت أو صناعية، وكذا توفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي : [1]

– مساعدة المشروعات الناشئة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس .

– تأهيل جيل جديد من أصحاب الاعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة ذات مردود مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص العمل والنهوض بالاقتصاد .

– تقديم المشورة المالية ودراسات الجدوى للمشروعات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة .

– توفير العمل للراغبين بان يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الجامعة.

– الربط بين المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وتزكية السوق ومتطلباته .

– تفتح المجال أمام الاستثمار في المجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني .

– تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة.

وسنوضح في الشكل الموالي أهمية حاضنات الاعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية: الجامعات ومراكز البحث، الحكومة والمجتمعات، الشركات والعملاء أو زبائن الحاضنات والقطاعات العامة والمشتركة .

---

[1]– الشريف ريحانة، ريم بونوالة: **حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة – نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات –، الملتقى الدولي، استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 افريل 2020، ص 7 .

شكل رقم (02): أهمية حاضنات الاعمال

المصدر: عبد الله سعد الهاجري: دور حاضنات الاعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، بالجمهورية التونسية ، ص 8.

5- أهداف حاضنات الاعمال

تعمل حاضنات الأعمال على تحقيق عدة أهداف نذكرها فيما يلي : [1]

[1] – عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء: دور **حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية**، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 17-18 افريل 2006، ص 612 .

- خلق مشروعات إبداعية جديدة والمساعدة في توسعة المشروعات القائمة.
- مساعدة أصحاب الابتكارات على تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات للمنتسبين لها .
- زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة.
- ربط و تكامل المشروعات الكبيرة بالصغيرة للعمل على تنميتها بصفتها مسوقة لمنتجات المشروعات الصغيرة الصناعات الصغيرة مع بعضها البعض (تحقيق التكامل الصناعي).
- تقديم مشاريع قوية للمجتمع قادرة على الاستمرار والتطور مستقبلا.

- تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير مشروع قائم . [1]
- تقديم الأبحاث، المعرفة و التدريب
- المتابعة والمراجعة الدورية والمستمرة لعمليات التشغيل والرامية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- تقديم خدماتها للمشروعات التي هي داخل وخارج الحاضنة إضافة إلى تنمية مهارات العمل الحر على إدارة المشروع. [2]
- حقيق معدلات نمو عالية للمشروع، ورعاية للمشروعات الجديدة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية في الأقاليم والمناطق التي تعاني من الكساد.
- مساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها خاصة في مرحلة التأسيس.
- تسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل والتسهيلات الائتمانية إضافة إلى ربط الحاضنات بشبكة الحاضنات الإقليمية والعالمية لتبادل الخبرات وزيادة الاستفادة.
- ترويج ثقافة الريادة والإبداع والابتكار. [1]

---

[1]- حسين رحيم: **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003، ص 164.

[2]- عبد الله سعد الهاجري: مرجع سابق، ص 7.

- توفير المناخ والإمكانيات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة خلق فرصة العمل بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل.

المطلب الثاني: أنواعها وخدمات حاضنات الاعمال

1- أنواع حاضنات الاعمال

يوجد اختلاف في تصنيف الحاضنات، وهذا حسب عدة معايير كما يلي: [2]

1-1 **التصنيف الأول: حسب الهدف الذي وجدت من اجله الحاضنة** و تشمل الأنواع التالية:

- حاضنات ذات الخدمات الكاملة: هذا النوع يعمل على تقديم حزمة كاملة والخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء كانت مالية أو تسويقية أو استشارية أو حتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل

الحاضنة ويتم فيها اختيار المشاريع بناء على دراسات الجدوى الاقتصادية له.

- الحاضنات المجازية: يختلف مبدأ وآلية عملها عن الحاضنات، فهي تعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق، كما أنها تقد خدمات لمشاريع خارج حدود الحاضنة أي لا حاجة لمساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة و إنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

- حاضنات مرتبطة بمؤسسات صغيرة: يعتبر هذا النوع للحاضنات بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على اسمها و الحفاظ عليها من لمخاطرة، ترتكز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضنات في انجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداث تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات مثلا عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة و طرحها للسوق، فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فعاليتها فإنها تنسب للشركات الكبيرة.

---

[1]- منيرة سلامي: **التوجه المقاولاتي للشباب في لجزائر:- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحضيرة التكنولوجية بالجزائر، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 18-19 افريل 2012، ص 8 .

[2]- سهيلة عيساني: **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن المهيدي، أم لبواقي، الجزائر، 2013، ص ص 56-57 .

– **الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:** هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمات معينة أو نوع من الخدمات مثل المعوقين، وهذا النوع من الحاضنات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

– **حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:** في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم، و تكون صغيرة جدا تتكون من عدد قليل جدا من العمال ويمكن أن تتكون من **صاحب** المشروع نفسه، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جدا وذلك لخدمة غايات اجتماعية ملحة.

1–2 التصنيف الثاني: حسب السوق المستهدف ويوجد ثلاث أنواع حسب المؤسسات التي تستهدفها وهي: [1]

– **حاضنات الاعمال العامة "غير التكنولوجية":** هي التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية و الخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، وترتكز في جذب مشاريع الاعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من اجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.

– **حاضنات تكنولوجية:** ترتكز على تبني المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية وتطبيق الأبحاث العلمية والابتكارات، و عادة تقام داخل أو بالتعاون مع الجامعات و مراكز البحوث العلمية أو المراكز الصناعية الكبرى وتعتبر هذه النوعية من الحاضنات حجر الزاوية في مجال تطبيق البحوث العلمية و تسويق التكنولوجيا، و الربط بين ملكية الفكر الإبداعي وواقع دنيا الاعمال.

– **حاضنات الاعمال المتخصصة والهادفة:** وتعنى بالتكنولوجيا العالية أو قطاع صناعي أو سوقي محدد مثلا:

– الحاضنات الخدماتية: وتختص بدعم المؤسسات الخدماتية.

– الحاضنات الإنتاجية: وتختص في دعم المؤسسات الإنتاجية.

1–3 التصنيف الثالث: حسب الملكية وتقسم إلى: [1]

[1]– نفس المرجع، ص 57.

–الحاضنات العمومية: وهي غالبا تابعة للقطاع العام وتكون مملوكة ومشغلة من طرف السلطات الحكومية والجماعات المحلية، رغم أنها لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح فعملياتها تهدف إلى الوصول لمرحلة التمويل الذاتي.

– الحاضنات الخاصة: غالبا تكون مملوكة ومشغلة من طرف القطاع الخاص، تهدف إلى تحقيق الربح وتكون مرتبطة في اغلب الأحيان بنشاطات الاعمال المتعلقة بالاقتصاد الجديد، مثل تطبيقات الأسواق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة هذه الحاضنات في أمريكا الشمالية تبلغ 8%.

4-1 **التصنيف الرابع: حسب الموقع الجغرافي** وتشمل كل من:

– **الحاضنة الإقليمية:** فهي تخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، و تعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبانية العاطلة في هذه المنطقة.

– **الحاضنة الدولية:** تروح هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية، و ترتكز على التعاون الدولي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية وتطويرها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى من الحاضنات ظهرت حديثا مثل: [2]

– **الحاضنات المفتوحة:** و تمثل الحاضنات التي تقام من اجل تنمية وتطوير المشاريع والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة دعم المشاريع المحيطة، وتقوم بكافة أنشطة حاضنات المشاريع التقليدية: من حيث العمل كجبهة وسيطة بين المشاريع، و المراكز البحثية و الجامعات، و الجهات الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني، وتقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشاريع.

---

[1]– محمد بن شايب، فيصل سعدي: **دور حاضنات الاعمال في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث و الدراسات، الجزائر، المجلد04، العدد06، جوان 2019، ص 57.

[2]– ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي: **المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص ص 128-129 .

– **الحاضنات الصناعية:** [1]تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المنافع والمعارف بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

– **حاضنة القطاع المحدد:** تهدف إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

– **الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث.

حاضنات الانترنت: تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الانترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، وتعود ريادة حاضنات الانترنت إلى "ديفيد ويثرول" الذي أسس سنة 1995 حاضنة "CMGI"، و "بيل غروس" الذي أسس سنة 1996 حاضنة "Idéal Lab".

2– الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال

يمكن إجمال الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال فيما يلي: [2]

– **توفير المكاتب المؤثثة و المجهزة والمدعمة بمرافق مشتركة وخدمات مساندة:** وفق عقود مرنة تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة لنوع الاستخدام ومدة الاستئجار.

– **تأجير المكاتب المؤثثة والمجهزة:** لتقديم الخدمات المكتبية الأساسية من السكريتاريا، طباعة و نسخ وتصوير (وتوفير متطلبات الاتصال الأساسية) من هاتف، فاكس، انترنت ومكونات تقنية المعلومات من أجهزة وبرامج إلى جانب توفير المرافق المشتركة (مثل غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض)، لها تكلفتها التي تدفعها هذه المنشآت، مقابل التقليل من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المنشآت في مراحلها الأولى.

---

[1]– الشريف ريحان، ريم بونوالة: **حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة – نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات –، الملتقى الدولي، استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، جامعة عنابة، الجزائر، 2012، ص8.

[2]–عبد الرؤوف عزالدين، توفيق تمار: **حاضنات الاعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة في ملتقى حول دور حاضنات الاعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 19ديسمبر2019، ص 75-76.

– **توفير المكاتب بالمساحات المتباينة:** للاستخدامات المتنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة، لها أيضا تكلفتها التي تدفعها هذه المؤسسات، مقابل عدم ارتباطها بعقود استئجار غير مرنة.

– **تقديم الخدمات المساندة** مثل "التنظيف والصيانة والأمن والحراس"، مع توفير معدات التنزيل والتحميل والنقل، إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت و مرافق الاستلام و التسليم والشحن، لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها، مقابل مبالغ صغيرة نسبيا، تقلل أيضا من الاحتياجات الرأسمالية لهذه المؤسسات في مراحلها الأولى.

– **تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل:** التمويل عن طريق الملكية في رأس المال ضرورة للمؤسسات المبتدئة، مع أن التمويل عن طريق شركات المخاطرة(رأس المال المخاطر) قد يعتبر مصدرا من مصادر تمويلها، إلا أنها ليست في معظم الأحيان خيارا لها، وبصفتها لا تملك التاريخ والخلفية اللازمة تساعد الحاضنات الشركات الناشئة في الوصول إلى مصادر التمويل من خلال:

– يمكن للحاضنات مساعدة المؤسسات المنتسبة لها في أعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار في هذه المؤسسات وهي طور النمو، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلاله الجهات المحتمل استثمارها في هذه المؤسسات، بل ويمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات، موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك في ملكيتها.

– يمكن للمؤسسات المنتسبة للحاضنات التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز الأبحاث تخفيض التمويل اللازم لها، بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المؤسسات مقابل حقوق الملكية والاستفادة من براءات الاختراعات اللازمة لهذه المؤسسات والمملوكة من قبل هذه الجامعات.

– تقديم مساعدات مالية مباشرة أو التعريف بفرص ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات.

– **توفير الخدمات القانونية:** تحتاج المؤسسات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود الترخيص، وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

– يمكن للحاضنات تخفيض التكلفة العالية المرتبطة بتوفير هذه الخدمات القانونية إلى المؤسسات المنتسبة لها، وذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات والاتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة وجماعية.

- **حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع:** عملية جوهرية في مساعدة المؤسسات المنتسبة لحاضنات الاعمال التقنية في تطوير الأسواق لمنتجاتها، فبينما تسعى هذه المؤسسات للحصول على التمويل اللازم لها خلال مراحلها الأولى، تقوم حاضنات التكنولوجية عادة بدور الوسيط بين المؤسسات المنتسبة لها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية ذات العلاقة، بل إن بعض الحاضنات (التقنية أو التكنولوجية) تقوم بدور فعال في مساعدة هذه المؤسسات وأصحابها في هذا المجال، عن طريق التوجيه وتقديم النصائح والمشاركة في إعداد النماذج واتخاذ الإجراءات المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع.

- **بناء شبكات التواصل Net Working** بحيث: [1]

- تقوم الحاضنات بدعوة لندوات و معارض تستهدف استقطاب الممولين من شركات المخاطر تمهيدا لتواصلهم مع المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات، كما تقوم الحاضنات ببناء شبكة التواصل فيما بينها (سواء على مستوى الدولة أو العالم)، للوقوف على ما يستجد أولا بأول والمشاركة في الخبرات والعمل على التكامل وعدم الازدواجية.

- استمرار الحاضنات في التواصل مع المؤسسات المتخرجة منها إلى جانب استمرار الحاضنات في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المؤسسات قبل تخرجها من العوامل الايجابية العامة، إذ أن ذلك لا يساعد فقط في زيادة دخل الحاضنات، ولكنها أداة تسويق فعالة، تستفيد المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من المؤسسات المتخرجة من المؤسسات الأخرى التي ترتبط بها خارج الحاضنات.

- يمكن للحاضنات التفاعلية (الافتراضية) أن تكون فعالة في تخفيض المصاريف اللازمة لمساعدة المؤسسات الجديدة المنتسبة، و ذلك بربطها بين المؤسسات وأصحاب مبادرات في مناطق جغرافية متباعدة وغير مترابطة، عن طريق ربطها بشبكات الحسابات والاتصالات.

– توفير العديد من الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية والخدمات الأخرى غير المتطورة. [2]

---

[1] --عبد الكريم عبيدات: **حاضنات الاعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية البنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 101.

[2] - نفس المرجع، ص ص 102-103 .

– يبدأ توفير الخدمات الإدارية من قبل الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها من مرحلة تقييمها المبني على إمكانية نجاح خطط عمل هذه المؤسسات، وذلك قبل سماح الحاضنات لهذه المؤسسات بالانتساب لها، ويمكن للحاضنات أن تقوم بدور الجهة المحايدة لتقييم هذه المؤسسات، كما يمكنها الاستعانة بجهات متخصصة في عمل الدراسات ووضع الخطط.

– تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة مثل تنمية المهارات الخاصة بريادة الاعمال أو تقوية المهارات الخاصة بالاستفادة من تقنية المعلومات الاتصالات و استخدامات الانترنت...الخ، وعقد الندوات وحلقات النقاش المتنوعة (المتعلقة بوضع خطط و استراتيجيات للمؤسسات المنتسبة لها، أو المترابطة منها بالتغيرات في الأنظمة والقوانين ومستجدات السوق وتطورات التقنية..الخ) وذلك لتعزيز فرص بقائها ونموها على المدى الطويل.

– في حاضنات الاعمال الكبيرة، يمكن تقديم خدمات التسويق للمؤسسات المنتسبة للحاضنات من قبل مؤسسات أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضا لنفس الحاضنات وفي الحاضنات المرتبطة بجامعات، يمكن الاستعانة بطلاب هذه الجامعات في تقديم بعض خدمات التسويق.

– يمكن أيضا للحاضنات بناء الجسور بين المؤسسات المنتسبة لها والهيئات المعنية بخدمات التصدير (وما يتعلق بها من مرافق، تسهيلات، إجراءات وضمانات، ويتضمن ذلك تحديث المعلومات وتوفيرها.

– تتبنى الحاضنات إقامة الأيام المفتوحة والمعارض الداخلية التي تشارك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها للتعارف وتبادل الخبرات، وبالتالي نشر روح التعاون والتكامل وزرع الشعور بالانتماء والجوار بين هذه المؤسسات، كما يمكن دعوة جهات خارجية(وبصفة خاصة عملاء هذه المؤسسات الذين يتم تسويق منتجاتها وتقديم خدمات إليها)لدعم النشاطات التسويقية لهذه المؤسسات.

– تقوم المجالس الاستشارية للحاضنات بوضع السياسات وتحديد الأهداف لها، كما تقوم باختيار وتوظيف المدراء التنفيذيين للحاضنات ، بينما تراقب تفاعل ونمو المؤسسات المنتسبة لها في نفس الوقت الذي تقوم فيه بدور الاستشاري في وضع خطط العمل الخاصة بهذه المؤسسات و تنفيذها.

– يقوم المدراء التنفيذيين للحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها، من خلال خدمات التعريف والتوصية، إلى جانب الكثير من الخدمات غير المنظورة.

بالإضافة إلى ما ذكر، تقوم الحاضنات التكنولوجية بتقديم الخدمات التالية للمؤسسات المنتسبة إليها:

– توفير البنية التحتية بحيث:

– توفر الحاضنات التقنية للمؤسسات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات.

– توفير متطلبات البنية التحتية للمؤسسات المنتسبة للحاضنات التقنية المتواجدة في المناطق التقنية من قبل المناطق نفسها، أو بالتنسيق مع الجامعات ومقدمي الخدمات المساندة المرتبطين بها.

– تقديم الخدمات الفنية:

– وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلبا أساسيا لنجاح الحاضنات التقنية في تمكين المؤسسات المنتسبة لها من الحصول على التقنيات المهنية اللازمة لتطورها ونموها. [1]

– التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، إلى جانب تامين وسائل استفادة المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من مرافق التقنية والمكاتب وقواعد المعلومات الخارجية، مع توفير سبل استعانتها بالخبراء والمتخصصين المتميزين، وترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات، عن طريق عقود واتفاقيات خاصة لكل ذلك، تعد من أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات التقنية لمنتسبيها.

–بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات، تعتبر استفادة المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات من الأكاديميين والباحثين في هذه الجامعات إلى جانب طلابها(عن طريق الإعارة أو بتقديم الاستشارات أو بالمشاركة في الأبحاث والتسويق)، من أهم الميزات التي توفرها المؤسسات المنتسبة لها.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات حاضنات الاعمال

1– عوامل نجاح حاضنات الاعمال

هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند إقامة حاضنات الاعمال والتي تشمل ما يلي: [2]

– دراسة مناخ ابتكار الاعمال في المجتمع: من خلال استجابة حاضنات الاعمال لحاجات رجال الاعمال المبتكرين، من خلال القيام بدراسة جدوى للتعرف على العملاء المرتقبين والأعمال التي

[1]– نفس المرجع، ص ص 104-105.

[2]– نفس المرجع ، ص 105. 8.

يباشرونها، هذه المعلومات تساعد على تحديد حجم وموقع وغاية البرنامج، ما يساعد على التنبؤ بأي المشاريع ليس لها فرصة في النجاح من اجل تجنبها.

– الابتكار، الواقعية والمرونة: [1]من أكثر الخصائص التي تتميز بها الحاضنات و هي آليات للتنمية الاقتصادية لهذا يفضل التحكم في الميل إلى الابتكار عن طريق استكشاف الحقيقة الواقعة في المجتمع المقصـــود بالتنمية .

– وجود خطة مالية سليمة: من الأفضل توفير التمويل من مرحلة بداية دراسة الجدوى إلى بداية افتتاح الحاضنة ما يتيح لها فرصة النجاح على المدى الطويل، فالخطة المالية المثلى القائمة على التيقن من مصادر دعم المشروع تؤثر في المقدرة على جدب المستثمرين والداعمين .

– وضع أهداف واقعية: الهدف من برنامج الاحتضان هو توفير الدعم المتواصل من جانب المجتمع وقادة الاعمال، وتحقيق نجاح بعيد المدى لأصحاب الاعمال المبتكرين في المجتمع المحلي ويدرك كل الممارسين والخبراء في حاضنات الاعمال انه يجب أن تكون هناك عوامل أساسية معينة لنجاح الحاضنات والتي منها تتطور الحاضنة ذات الجودة مع مرور الوقت .

بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في: [2]

– تحديد نوعية المؤسسات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة وهنا يتطلب الأمر تحديد معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.

– اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية مثل: مكاتب المحاسبة، المحاماة، العرف التجارية وكذلك مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورا هاما في هذا الصدد.

– توفير مصادر التمويل للمؤسسة الجديدة، أو توفير الاتصال مع مصادر التمويل وهو من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسات الناشئة، فالحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعتبر تنظيما يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة.

---

[1]– بسمة فتحي عوض برهوم: **دور حاضنات الاعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الاعمال قطاع غزة:** دراسة ماجستير، تخصص اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص ص 83-84.

[2]– عمر فرحاتي: **حاضنات الاعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 6-7 ديسمبر2017 ، ص 7.

و بشكل محدد يمكن إجماع عناصر نجاح الحاضنة فيما يلي: [1]

- كفاءة مدير الحاضنة وارتباطه بالأعمال في الحاضنة.
- دعم المؤسسات المحيطة بها.
- قدرات صاحب المؤسسة.
- حسن اختيار المؤسسات.
- الدعم المالي الصحيح للمؤسسات.
- التقييم المستمر للأداء.
- الخدمات المساعدة التي يمكن أن تحصل عليها الحاضنة.

2- المعيقات التي تواجه حاضنات الاعمال

بالرغم من الدور الذي تلعبه حاضنات الاعمال، إلا أنها تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها تتمثل فيما يلي: [2]

- قد تواجه في بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتهجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم.

- عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.

- التوقعات المرتبطة بمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، الإدارية والمالية، وبالتالي خيبة الأمل وعدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المغالى فيه.

---

[1]- عبد الكريم عبيدات: مرجع سابق، ص 109.

[2]- ميسون محمد القواسمة: مرجع سابق: ص 54.

بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات تشترك فيها الكثير من الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة، تتمثل فيما يلي: [1]

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية.
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي، وهجرة الأدمغة نحو الخارج.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الإبداع والابتكار.
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية والدول أيضا.
- وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال.
- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية.
- غياب التنسيق والتعاون بين المشاريع الصناعية المشابهة في مجال صناعي واحد. ذ

المبحث الثالث: مساهمة حاضنة الاعمال في دعم و مرافقة المؤسسات الناشئة

المطلب الاول: معايير قبول الشركات الناشئة للاحتضان

إن اختيار المؤسسات المراد ضمها إلى الحاضنة مهمة تقتضي البحث عن الشركات تحمل صفات ريادية وقدرات متميزة لتكون مثال ناجح في الاحتضان، ومن أهم هذه المعايير ما يلي: [2]

- أفكار جديدة وجيدة، تنمو بسرعة (في غضون ثلاث سنوات تقريبا)، وبحاجة فعلا للاحتضان.
- قادرة على تحقيق التجانس، الترابط والتكامل مع المؤسسات المحتضنة والقائمة.
- قائمة على المبتكرات والمبادرات التكنولوجية، وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات سوق دائمة.
- المشاريع التي ترغب في التحول من مشاريع حرفية إلى مشاريع متطورة من خلال إضافة وسائل متطورة.

---

[1]- عبد الرؤوف عزالدين، توفيق تمار: مرجع سابق، ص 77.

[2]- بريبش السعيد، طبيب سارة: **دور حاضنات الاعمال في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة–دراسة تحليلية تقييمية**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 افريل 2012، ص 10.

– واقعية وقابلية خطة العمل للتحقيق والحصول على التمويل وتساهم في تأهيل إدارات وتنمية المهارات الفنية.

كما توضح التجارب العالمية وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشاريع في الحاضنات، وتتمثل في: [1]

– إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا والانفراد، وكذا قابليتها للحصول على براءة اختراع والقدرة على البدء فورا في التنفيذ.

– الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

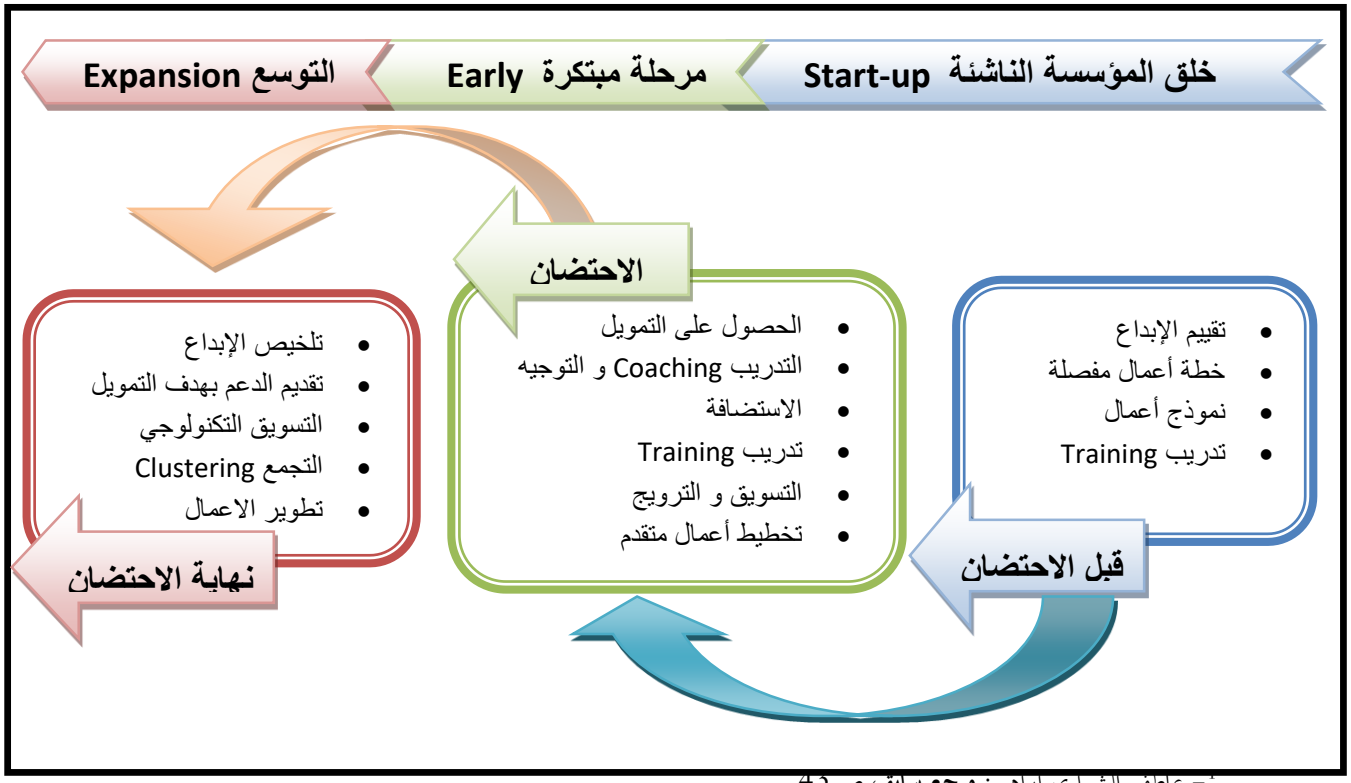
– المحتوى التكنولوجي للمشروع سواء أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة إلى غير ذلك.

– جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الانجاز.

المطلب الثاني: مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الاعمال

تتم رعاية و متابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على ثلاث مراحل كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (03): مراحل الاحتضان



[1] – عاطف الشبراوي إبراهيم: **مرجع سابق**، ص 45 .

المصدر : **Ryzhonkov.V.: entrepreneurship, business incubation,**

Business Models, and stratigy Blogs" found on: http: //Worldbusinessincubation. Worldpress. Com/key-service-of-business-incubation-program-part-3-of3/

1- المرحلة الأولى قبل الاحتضان:

تتعلق أساسا بمساعدة رائد الاعمال بتطوير فكرة الاعمال وذلك قبل الالتحاق بالحاضنة، فلابد من إجراء مقابلة بين صاحب الشركة الناشئة وإدارة الحاضنة بهدف: [1]

- تحليل الفكرة وتقييم مدى صلاحيتها،

- تقييم الإبداع من خلال كفاءات داخلية، ولجان خارجية وتساعد على إعطاء تعريف دقيق لفكرة أعماله.

- وضع نموذج أعمال من خلال الإجابة على تساؤلات التالية: من هم المستهلكين المستهدفين ؟ ما هي قنوات التوزيع ؟ من ينشئ ويمول المشروع ؟ . [2]

- إعداد خطة الاعمال، وتكون أيضا بإتمام خطط الاعمال والتقديرات المالية .

- التدريب ويتعلق بالمهارات الإدارية والمواضيع أكثر تخصص مثل حقوق الملكية القوانين والتشريعات الإدارية وغيرها، فليس بالضروري أن يكون المقاول ذو درجة أو شهادة أكاديمية .

وبالتالي تعتبر مرحلة أساسية لبناء المشروع وفق قاعدة صلبة تضمن استمراره ونموه فمحدودية الوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية وضعف خبرتها التسييرية تجعلها بحاجة ماسة لدعم حاضنة الاعمال خاصة فيما يتعلق بـ :

- إعداد دراسات جدوى متكاملة تمكنها من اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- تقديم استشارات إدارية من شانها مساعدته على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة واستراتيجياتها.

---

[1]- سهيلة عيساني: مرجع سابق، ص 68.

[2]- نفس المرجع ، ص ص 68-69.

– إعداد خطة عمل شاملة ومتكاملة لتحديد الأنشطة الأساسية ومنع تعارضها زمنيا، فهي بمثابة خارطة طريق توجه المؤسسة خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرتها إلى خدمة أو منتج تجاري مربح،

2– المرحلة الثانية مرحلة الاحتضان أو الانضمام المشروع للحاضنة :

تضطلع حاضنات الاعمال خلال فترة الاحتضان التي عادة ما تتراوح بين شهرين إلى 06 أشهر فأقصى حد إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المشروعة، التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية، من خلال :

– تدريب صاحب المؤسسة المحتضنة، بهدف تحفيز وتنمية قدراته عن طريق تنظيم دورات تدريبية، حلقات دراسية، مؤتمرات وندوات، الحوار المفتوح ودراسات حالة.

– توفير الخدمات المالية الضرورية والتي تأخذ أشكالا عدة.

– التمويل المباشر من خلال المساهمة في رأسمال المؤسسة بنسبة معينة، تقديم سيولة نقدية، منح هبات.

– التأجير التشغيلي لمختلف التجهيزات والمباني بشروط ميسرة، ومبالغ رمزية وفق عقود مرنة.

– تسيير شروط التمويل بالتعاون مع الوكالات الوطنية والإقليمية، ومختلف أنواع المستثمرين كشركات رأس المال المخاطر. [1]

– تذليل عقبات الاقتراض بتقديم الضمانات بصفة شخصية، كاستغلال شهرة الحاضنة أو ممتلكاتها كضمان، أو الاستفادة من أسعار فائدة تفضيلية وفق البرامج الحكومية التي تتبع لها الحاضنة.

– تقديم الاستشارات المالية حول أساسيات التعامل مع المؤسسات المالية، وكيفية انتقاء انسب مصادر التمويل المتاحة بأقل التكاليف والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أكبر عائد، وحماية الابتكارات من الاستغلال دون ترخيص.

– توفير الدعم التسويقي للمؤسسات المختصة، من خلال إعداد بحوث التسويق، والاهتمام بعناصر المزيج من طرح لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة واختيار علامة تجارية مناسبة، تحديد السعر المناسب للمنتج الذي يرضي المستهلك، إضافة إلى تسهيل ترويج وتوزيع المنتجات.

[1]– نفس المرجع، ص 69.

– تجميع المؤسسات المحتضنة ضمن شبكة عمل واحدة مترابطة الذي يأخذ عدة أشكال، فقد يكون داخلي بين المؤسسات المنتسبة لنفس الحاضنة، أو خارجي مع مؤسسات منتسبة لحاضنات مختلفة أو مع أخرى غير منتسبة لأي حاضنة.

– تتبنى حاضنة الأعمال في تقديم خدماتها على مبدأ الشمولية، لا تقتصر على الخدمات الرئيسية فقط وإنما تتجاوزها إلى خدمات ثانوية كالخدمات القانونية، خدمات الأمن والصيانة.

أي أنها تستمر من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع إلى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع، وتعمل الحاضنة هنا على تقديم كل الخدمات التي تسهل لصاحب المؤسسة على تنفيذ فكرته على ارض الواقع بأقل التكاليف، فبعد تعاقده مع الحاضنة وانضمامه إليها يستفيد من البنى التحتية من مكاتب ومرافق التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة، وعموما تختلف الخدمات المقدمة باختلاف طبيعة الحاضنة، وكذلك طبيعة المشروع، كما تعمل الحاضنة على حشد الموارد المالية من خلال جمع التبرعات والتمويل الجماعي، بهدف توفير التمويل اللازم لتنفيذ الفكرة ، كما يتم الإشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع، وتقديم المساعدات والاستشارات الفنية المتخصصة من قبل إدارة الحاضنة، كما يستمر التدريب في هذه المرحلة، وكل الخدمات المقدمة تساعد المؤسسة الناشئة على تحقيق معدلات نمو عالية .

3– المرحلة الثالثة : مرحلة التخرج من الحاضنة :

تتميز فترة بسعي المؤسسة إلى الاستعداد والتحصين الايجابي لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو اقتصاد السوق، من خلال إعادة النظر في سياستها وإدارتها وكامل أوضاعها، ومن هذا المنطلق كان لابد من تدخل الحاضنة لمساعدة هذه المؤسسات على رفع أدائها وفق منظور معاصر من أجل تعزيز قدرتها على التماسك والتوسع وضمان استمراريتها، وذلك من خلال: [1]

– متابعة أداء المتخرجة للتأكد من سير عملها وفق الاتجاه المخطط وعدم تعرضها لمشاكل تعيق نموها، مع ضرورة التركيز على جانبين أساسين في عملية المتابعة: الجانب المالي، والفني.

[1]– عمر قمان، مصطفى حبشي: **أهمية حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص226.

– تقييم أداء المؤسسات من خلال تحليل نتائج نهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، في مختلف الجوانب: الإدارية، المالية، الإنتاجية، التسويقية.

– بناء جسر تمويلي بين مرحلة الاحتضان ومرحلة الخروج والاعتماد على الذات بتقديم مساعدات وهبات مالية، التعهد ببذل أقصى جهد لتسويق الإصدارات الجديدة للمؤسسة من أسهم وسندات المتعلقة بعملية الطرح الخاص والتي تتصف بعدم استيفائها لشروط الدخول إلى البورصة وتوجه لفئة محدودة من المستثمرين.

– تقديم المشورة والنصح للمساعدة على التوسع والنمو وذلك حول تغيير شكلها القانوني من شركات فردية أو شركات تضامن إلى شركة مساهمة بغية نتج رأس مالها والدخول إلى البورصة، المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها سواء فيما يتعلق بالتوسع بقدراتها الذاتية أو التوسع الخارجي بإعادة هيكلتها، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، أو حمايتها من عمليات الاستحواذ التعسفية.

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمؤسسات الناشئة داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المؤسسة بالحاضنة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط الشركة الناشئة ونموها ، وبروزها في عالم الاعمال كفكرة خلاقة، ويتوسع سوقها من المحلية إلى العالمية، يتم وضع خطة للخروج التي يحددها برنامج الحاضنة، بعد تسويقها الكترونيا، ويكون وفق متطلبات التخرج حسب عدة معايير محددة للتخرج على غرار عوائد الشركة أو مستوى التوظيف، بدلا من وقت البرنامج، وبالرغم من أن المشروع في هذه المرحلة يصبح قادر على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عن الحاضنة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة من خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد التخرج. [1]

المطلب الثالث: علاقة البحث العلمي بحاضنات الاعمال والشركات الناشئة

سنتطرق إلي العلاقة بين حاضنات الاعمال، البحث العلمي والشركات الناشئة من خلال مجموعة من النقاط على النحو التالي : [2]

---

[1]–صبري مقيمح، حسينة خالدي: **حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة**، كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال السبل لتطوير المؤسسات الناشئة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019، ص137.

[2]–ليلى خواني، بغداد شعيب: **دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي– دراسة حالة الجزائر –**، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019، ص ص 133–134 .

– **حاضنات الاعمال وتنشيط البحث العلمي**: حيث توجد روابط ضعيفة بين معاهد البحث وقطاعات الإنتاج، مما جعل البحث والتنمية غير ملائم ومثمر، فمعاهد البحث والتطوير تعمل على أساس مؤسسات أكاديمية وليست كمشاريع صناعية على الرغم من اعتبارها منبع المعرفة بالنسبة للصناعة الحديثة وبالتالي فهي عاجزة عن أداء مهمتها، وحاضنات الاعمال تعمل على دعم المشروعات الإنتاجية والخدمية موفرة الإمكانيات والمناخ المناسب في توظيف نتائج البحث العلمي على شكل مشروعات صغيرة ناشئة تجعلها قابلة للتحول إلى إنتاج، حيث تساعدها حاضنات الاعمال إداريا وماليا وفنيا وتسويقيا لتحقيق معدلات النمو والجودة العالية، كما تعمل على توطيد علاقات التعاون مع الجامعات ومراكز البحث والشركات والحاضنات، حيث أنها تعمل على ترجمة البحوث العلمية إلى مشاريع اقتصادية وإنتاجية.

– **حاضنات الاعمال ودعمها للجامعة**: ينحصر دور التقليدي الجامعة في التعليم العالي، والبحث العلمي، ومنه فحاضنات الاعمال توفر فرص استثمارية لمخرجاتها بهدف تحويل أفكار المبتكرين الجامعيين من نموذج مخبري إلى منتج ذو قيمة مضافة حيث أنها توجه كل البحوث العلمية والتقنية نحو التطبيق في الميدان العملي، واستثمار نتائج البحوث من خلال إنشاء شركات ناشئة ترتكز على العلم والتقنية، فالحاضنة توفر الآليات التالية:

– احتضان الشركات الابتكارية وتوفير كل وسائل البحث والتطوير للجامعة.

– إتاحة فرص أوفر لنجاح وتطوير الشركات الناشئة المعتمدة على العلم والتقنية العالية.

– تأهيل الشركات الناشئة لولوج السوق ومجالات الاعمال المربحة.

– تشجيع وتطوير الدراسات الميدانية من اجل إنشاء بنك المعلومات خاص بالشركات الابتكارية والتي من شانها أن تنمي الثروات الوطنية.

– تسهيل اندماج خريجي الجامعة في النسيج الاقتصادي بتشجيعهم على إنشاء شركاتهم الخاصة.

– **حاضنات الاعمال والتنمية التكنولوجية**: أصبحت المعرفة احد عوامل الإنتاج مثلها مثل رأس المال والعمل، فالعصر الحديث يتماشى مع التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعارف والمعلومات، فحاضنات الأعمال تعمل على التعاون مع الجامعات ومراكز البحث وتهدف للاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات

ناجحة، من خلال الاعتماد على معامل وورش وأجهزة بحوث وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين والخبراء في مجالاتهم التابعين للجامعة. [1]

فحاضنات الاعمال تعمل على تنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والاكاديميين ومجتمع الاستثمار وهو ما يمكن الجامعة من المساهمة في عمليات التنمية الاقتصادية من خلال استحداث وإنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة ويتم ذلك من خلال: [2]

- أبحاث أكاديمية واختراعات ذات جدوى اقتصادية قابلة للتطبيق.
- قطاع اقتصادي متطور يعتمد على برامج مبدعة.
- سياسات وطنية لدعم وتنمية التكنولوجيا.

كما قامت أمريكا بتطوير قطاع التطبيقات والأبحاث والتكنولوجيا العالية في مجالات التكنولوجية الحيوية والاتصالات والمعلومات عن طريق حاضنات المشروعات والحدائق الصناعية وارتفعت صادراتها من منتجات التكنولوجية من نصف بليون دولار عام 1990 إلى تسعة بليون دولار عام 2000 وتمثل ثلث صادراتها.

- دور حاضنات الاعمال في الحد من هجرة الأدمغة: [3]حيث تعمل حاضنات الاعمال على المحافظة على رأس المال الفكري، واستيعاب الكفاءات والعمل على الحد من هجرة الأدمغة إلى الخارج فعلى سبيل المثال عملت الصين على استيعاب طلابها المسجلين في الجامعات الغربية معظمهم في الدراسات العليا بإنشاء حاضنات الطلاب والدارسين في الخارج وبلغ عددها 28 للمساهمة بشكل مباشر حديقة تكنولوجية في نهاية التسعينات، وهو ما شكل قوة ضخمة للحكومة الصينية للتشجيع على العودة إلى الوطن إلا من بعد إتمام البحوث في التقدم التكنولوجي والاقتصادي للصين.

- دور حاضنات الاعمال في خلق فرص عمل: الكثير من البلدان تعاني من مشكلة البطالة خاصة المتخرجين من الجامعات، وذلك بسبب عدم الموازنة بين التكوين وسوق العمل، وهو ما دفع السلطات إلى التفكير في إيجاد حلول للتخفيف من الأزمة، وذلك بإنشاء حاضنات الاعمال التي تساعد على روح

---

[1]- نفس المرجع، ص 134 .

[2]- أيمن علي عمر: **الصناعات والمشروعات الصغيرة، مدخل تطبيقي معاصر**، منشاة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص 231.

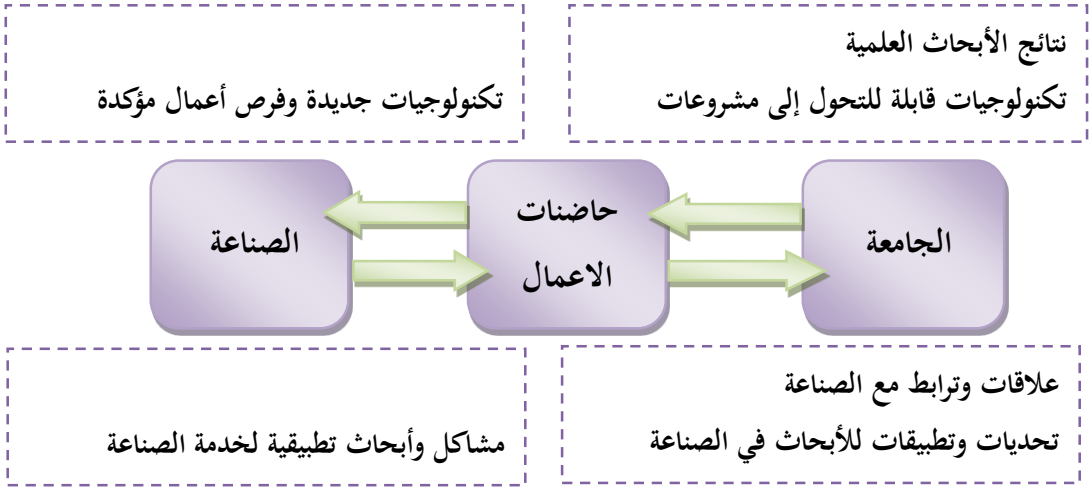
[3]- ليلى خواني، بغداد شعيب: مرجع سابق، ص 134-135.

العمل والقدرة على إدارة المشروع إلى جانب خلق فرص عمل دائمة وغير دائمة، وتشير حاضنات الاعمال الأمريكية توفر 75% من فرص عمل منذ 1979، والتي نتجت عن المشروعات الصغيرة.

كما أوضحت دراسة أجرتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية، أن حاضنات الاعمال تعمل على خلق فرص عمل جديدة من نتاج مشروعات تهتم بالتكنولوجيا الحديثة.

– دور حاضنات الاعمال في دعم الرواد : نجد أن حاضنات الاعمال باعتبارها جسرا لنقل وتطوير التكنولوجيا من الجامعات ومراكز البحوث إلى الصناعة مرورا بمرحلة الاحتضان، والتي تتخرج منها المؤسسات الرائدة لتصبح مؤسسات ذات آفاق نمو كبيرة والشكل التالي يوضح العلاقة بينهما :

شكل رقم (04): يعلاقة حاضنات الاعمال بالرواد



المصدر: عاطف الشبراوي إبراهيم: حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، الايسيسكو، المغرب، 2005.

تمويل نشاط لمؤسسات المبتدئة الرائدة يعتبر من أهم المشاكل التي تواجههم، [1] مما يجعل مشاريعهم تصنف على أنها عالية المخاطر ويصعب الحصول على قروض بنكية، وعليه يأتي دور الحاضنات في تسهيل وصول المنشآت إلى مصادر التمويل المختلفة من خلال فترة الحضانة.

كما تساهم الحاضنات بتقديم المنشآت عدة خدمات نخص بالذكر التجهيزات المكتبية والحواسيب والمعامل والمخابر وتقديم الخدمات القانونية المرتبطة بعقود التأسيس، حماية الملكية

[1]– ليلى خواني، بغداد شعيب: مرجع سابق، ص ص 135-136 .

الفكرية لهم، وبراءات الاختراع، بالإضافة إلى مستشارين المتعاونين العاملين في الحاضنة والمتخصصين في إدارة المشروعات الصغيرة الرائدة.

خلاصة الفصل

إن المؤسسات الناشئة تهدف إلى طرح فكرة إبداعية وفتح سوق جديد في ظل احتياجات مالية كبيرة، كما لها أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، نظرا لما تتمتع به من خصائص أهمها تسريع عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي، القدرة على التغيير

السريع والقدرة على الابتكار والتطوير، داعمة للتنمية الاقتصادية، وينطوي نشاطها على دعم الناتج المحلي الخام والتشغيل، وتساهم في ترقية روح المبادرة الفردية والتشجيع على العمل الحر

تعتبر حاضنات الأعمال مؤسسات ذات طابع قانوني تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة بدأ النشاط ومرحلة النمو للمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة وعليه تعمل حاضنات الأعمال على تزويدهم بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع، وهو ما جعل حاضنات الأعمال أداة مفيدة لتهيئة أكثر ريادة وذلك للحد من معدل الفشل في المؤسسات الناشئة

الفصل الثاني
دور حاضنات الاعمال في دعم الشركات الناشئة في الجزائر

تمهيد

في ظل الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر مؤخرا، أولت السياسة العامة للدولة أهمية كبيرة بالقطاع الخاص، ما أدى إلى أنشاء وزارة منتدبة مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، ووضع أطر قانونية وتشريعية وتنظيمية لإنشاء حاضنات الأعمال، تمثلت في مشاتل مؤسسات ومراكز التسهيل موزعة في مختلف ربوع الوطن، لكنها مازالت بحاجة إلى تكثيف العمل عليها وتوفير المناخ المناسب لها، كما اهتمت الدولة أيضا بالنظر في أنظمتها التعليمية وخاصة بالطلاب المتخرجين من الشباب وتنمية اتجاهاتهم من خلال دعم مشاريعهم وأفكارهم واختيار بديل للحصول على الإنتاج الذي يخلق القيمة المضافة في اقتصاد السوق .

المبحث الأول: التجربة الجزائرية في احتضان الشركات الناشئة

المطلب الاول: حاضنات الاعمال والشركات الناشئة في الجزائر.

1- حاضنات الاعمال في الجزائر

بالرغم من أن ظهور حاضنات الاعمال يعود إلى نصف قرن من الزمن إلا انه لم يكن لها أي حضور في الجزائر إلا منذ فترة وجيزة، بالإضافة إلى محدوديتها، فمنذ 2009 لم يتم إطلاق إلا حاضنة أعمال عمومية واحدة "حديقة تقنية " "Techno-park"، كما أنها تعاني من العديد من النقائص خاصة فيما يتعلق بموقعها الجغرافي (مدينة سيدي عبد الله)، وبعدها عن المناطق الحضرية، بالإضافة إلى تنظيمها لعدد محدود من البرامج، قد تفرعت عنها ثلاث فروع في كل من: عنابة، وهران، ورقلة.

وقد سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الاعمال، بناءا على المشرع الفرنسي ضم المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشاتل، حيث تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 78/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 هـ الموافق لـ 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: " مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و المشاتل تتخذ إحدى الأشكال التالية : [1]

- المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات
- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث .

أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي ينتمي إليه المشاريع، فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية،

[1]- فوزي عبد الرزاق: **إشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير التفعيل : رؤية مستقبلية حالة حاضنات الاعمال غي الاقتصاد الجزائري**، منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال،، سبتمبر 2014، ص ص207-208.

حيث نجد الحاضنات لا تقتصر على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل اكبر بقطاع البحث والتكنولوجيا، كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الاعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد عدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

أما الحاضنات الخاصة فنجد شركة واحدة تابعة لشركة اوريدو (Ooredoo)، وهذه الحاضنة بالرغم من أنها تقد تدريبات عالية الجودة، وتقديم المساعدة على استخدام المعدات والتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تقديم المساعدات المالية، إلا أنها تدعم عدد جد محدود من المؤسسات الناشئة.

وحسب الموقع الرسمي فان شركة اوريدو ومن خلال حاضنة الاعمال التابعة لها TStar: (Ooredoo.com/en/who_we_are/innovation/startup_accelerators)

- قدمت الدعم لـ 20 مؤسسة ناشئة (startup)، وتمكن معهد التدريب التابع لشركة Ooredoo من توفير التدريب لـ 6000 طالب في 15 مؤسسة جامعية ومدرسة إدارة الاعمال.

- قدمت الدعم لمجموعة من المبادرات، بما في ذلك أول متجر للهاتف المحمول "app store" في الجزائر "GeekFtour ".

- إطلاق برنامج "Oobarmijoo" "ابرمجو"، الذي يدعم تطوير التطبيقات للهواتف النقالة تحمل العلامة "صنع في الجزائر"، وكان لديها أكثر من 5000 مشارك . [1]

– شروط منح علامة "حاضنة أعمال" :

تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي 254/20، مجموعة من الشروط لمنح علامة "حاضنات الأعمال" لكل شخص يرغب في الحصول على هذه العلامة، ويكون مؤهلا للحصول على علامة "حاضنة أعمال"، كل هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص أو بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.

[1]- نفس المرجع، ص 208.

تقديم طلبات الحصول على علامة "حاضنة الأعمال" لدى اللجنة الوطنية عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقة بالوثائق التالية: [1]

- خطط تهيئة مفصل لحاضنات الأعمال
- قائمة المعدات التي تضعها تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها.
- تقديم مختلف الخدمات التي توفرها حاضنة الأعمال للمؤسسات الناشئة.
- تقديم مختلف البرامج التكوين والتأطير التي تقترحها حاضنة الأعمال.
- السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين.
- قائمة المؤسسات التي تم احتضانها إن وجدت.

زيادة على الوثائق المذكورة، يتعين على حاضنات الأعمال التابعة للقطاع الخاص، تقديم الوثائق التالية: [2]

- نسخة من السجل لتجاري وبطاقة التعريف الجبائي الإحصائي.
- نسخة من القانون الأساسي للشركة.
- شهادة الانخراط في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية(CNAS)مرفقة بقائمة اسمية للأجرة.
- شهادة الانخراط في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS).
- نسخة من الكشوف المالية لسنة الجارية.

من اجل حصول علامة "حاضنة أعمال"، ترسل كامل الوثائق التي أشرنا إليها إلى اللجنة المختصة عن طريق البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، بنفس الإجراءات وأشكال منح علامة مؤسسة ناشئة، من ناحية الآجال وحق التظلم، ونشر علامة حاضنة الاعمال، [3] تم تحديد مدة اكتساب علامة

---

[1]- المادة 22، المرسوم التنفيذي رقم 254/20، ص 12.

[2]- المادة 23، المرسوم التنفيذي رقم 254/20، ص12.

[3]- عبد الحميد لمين، سامية حساين: **قراءة في نص المادة 05 من القانون رقم 17/02 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المستجدات القانون الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 28 نوفمبر2019، ص20.

حاضنة أعمال، بخمس (05) سنوات قابلة لتجديد في كل مرة بنفس الأشكال والإجراءات بعد نهاية كل مدة. [1]

2- مؤسسات ناشئة في الجزائر

تعتبر المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي سلطت عليها الأضواء في بيئة الاعمال الجزائرية في الآونة الأخيرة، وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7 % من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 على المستوى العالي.

الجزائر وبالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء المؤسسات الناشئة، إلا انه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة، كما يلاحظ أن اغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الالكتروني، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، كما هو الحال بالنسبة لأنجح المؤسسات الناشئة على المستوى الوطني، شركة واد كنيس (ouedkniss.com)، وهو موقع الكتروني مخصص للإعلانات، تم إطلاقه سنة 2006، وهو عبارة عن إعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا (Leboncoin.fr). [2]

وقد عرفها المشرع الجزائري وفقا للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق لـ 15 سبتمبر 2020 والمتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها سيرها: " تعتبر "مؤسسة ناشئة"، كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية : [3]

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات ،
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

---

[1]-المادة 27، المرسوم التنفيذي رقم 254/20، ص13.

[2]- فوزي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 208 .

[3]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 55، المؤرخة في: 21 سبتمبر 2020، ص 11.

- يجب إلا يتجاوز رقم الاعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية .
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50%، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة" .
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية .
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل .

وحسب المادة 14 من نفس المرسوم التنفيذي: " تمنح علامة " مؤسسة ناشئة " للمؤسسة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1) حسب الأشكال نفسها .

– إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة

في إطار دعم حركية إنشاء المؤسسات و ترقية بيئتها للمساهمة في تكثيف نسيجها في الحقل الاقتصادي، والتشجيع على المبادرة الخاصة وترقية المقاولاتية في الجزائر، تم تعزيز بيئة هذه المؤسسات باستحداث لجنة وطنية تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، تسمى اللجنة لمنح العلامة تتكفل بمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، علامة "مشروع مبتكر"، علامة "حاضنات الاعمال"، تتشكل هذه اللجنة من ممثلي عدة وزارات لها علاقة مباشرة بالأنشطة الاقتصادية والتطور التكنولوجي والبحث العلمي، غير انه لم يتم منحها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مما يجعها مصلحة مركزية من مصالح الوزارة الوصية، تتكفل بتقديم الخدمة عمومية على مستوى الوطني لصالح المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وحاضنة الاعمال.

– إجراءات منح علامة ناشئة

يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة مؤسسة ناشئة، وفق ما جاء في المادة 12 من المرسوم التنفيذي 254/20، تقديم طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفق بالوثائق الآتية: [1]

[1]– المادة 12، المرسوم التنفيذي 254/20، ص 11.

- نسخة من سجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي الإحصائي.
- نسخة من القانون الأساسي لشركة.
- شهادة الانخراط في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية(CNAS) مرفقة بقائمة للأجراء.
- شهادة الانخراط في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS).
- نسخة من الكشوف المالية لسنة الجارية.
- مخطط الاعمال المؤسسة مفصلا.
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.
- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

المطلب الثاني: أهمية حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر

1- أهمية حاضنات الأعمال في الجزائر

تتجلى أهمية حاضنات الأعمال في الاقتصاد الوطني من خلال:

1-1 تشجيع خلق وتنمية المشروعات الصغيرة الجديدة[1]

إن دعم المشاريع الناشئة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات، وتتم من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي ورعاية المشروعات الجديدة في مرحلة البدء والنمو، وتسهيل بدء المشروع والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي، وإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة مثل الجودة وقاعدة للمعلومات الفنية والتجارية ووحدات للاختبارات والقياس لخدمة المشروعات داخل وخارج الحاضنة، ويمكن للحاضنات تقديم هذه الخدمات للمشروعات التي تنفذ بداخلها أو تلك المنتسبة إليها من خارج الحاضنة.

كذلك تقيم الحاضنة خدمات للمشروعات المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمشروعات الصغيرة بها. والعمل على تنميتها والتسويق للمنتجات والخدمات التي تقدمها،

[1]- **دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية**، مركز حلول للدراسات المستقبلية، fhsiq.org، 12سبتمبر 2020.

وأيضا من خلال تبني المشروعات القائمة على التكنولوجيا والمرتبطة بالجامعات ومراكز البحوث والعمل على تغذية المشروعات الصغيرة في موقعها.

1-2 تنمية المجتمع [1]

تنمية وتنشيط المجتمع المحلي والمحيط بالحاضنة، من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشروعات في مجالات تنمية هذا المجتمع المحيط، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركز النشر روح العمل الحر لدى جميع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

1-3دعم التنمية الاقتصادية

تستطيع الحاضنة تمكين المدينة والأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل إقامة عدد من المشروعات الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في المجتمع، هذه المشروعات الجديدة تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع، حيث تقوم بدفع الضرائب والرسوم وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريد، وكلها عمليات تجلب موارد مالية على ميزانيات الدولة.

1-5 دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية

تركز حاضنات الأعمال التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة مشروع صغير، وتعظم بذلك دور المشروعات الصغيرة التكنولوجية كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيرا على الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية، وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات.

1-6 دعم تنمية الموارد البشرية وخلق فص عمل

[1]- نفس المرجع.

تنمية مهارات وروح العمل الحر القدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل دائمة وغير دائمة، مباشرة وغير مباشرة، من خلال الشركات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها.

2- أهمية المؤسسات الناشئة في الجزائر

المؤسسات الناشئة تلعب دورا هاما وحيويا في التنمية الاقتصادية الوطنية، فهي تمتاز بكونها مبتكرة في مجال التكنولوجيا، والمؤسسات الناشئة في لجزائر لازالت حديثة النشأة فهي تعتبر مؤسسات صغيرة من حجمها شكلها حتى وان كانت تختلف في مضمونها في قوة نموها، يمكن الحديث عن أهمية المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني من خلال:

2-1 دور المؤسسات الناشئة في التوظيف [1]

تساهم بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبرى في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليه، ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع ازدياد معدلات البطالة، تكون المؤسسات الناشئة قادرة على القضاء على جانب كبير من البطالة.

2-2 مساهمة المؤسسات الناشئة في الدخل الوطني[2]

يتحدد دور المؤسسات الناشئة في تحقيق النمو الاقتصادي، من خلال مدى مساهمتها في تكوين الناتج الداخلي الخام، وتعرف حسب نوع النشاط الاقتصادي بأنه مجموعة القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في نوع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين، مثل: الزراعة، التعدين والصناعة، حيث تمثل القيمة المضافة لوحدة الإنتاجية معنية بالفرق بين قيمة إجمالي الإنتاج لهذه الوحدة وقيمة السلع والخدمات الوسيطة المستهلكة في ذلك الإنتاج، ويشمل الناتج الداخلي الخام(TIB) على كل ما تم

---

[1]- جمعي عماري: **إستراتيجية التصدير في المؤسسات والصغيرة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011، ص ص 108-109.

[2]- صبري مقيمح، حسينة خالدي: مرجع سابق ، ص 161.

إنتاجه داخل الحدود –الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب.

2-3 دور المؤسسات الناشئة في الإبداع والابتكار

تسمى المؤسسات بمختلف أحجامها وتخصصاتها وأنشطتها لضمان الاستمرارية والنمو والنجاح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال التركيز على الإبداع والابتكار باعتبارها أحد الوسائل والمتطلبات الأساسية التي تساعدها على التعامل مع بيئة ديناميكية متسارعة التغيرات والتهديدات، فبرغم من تعدد التعاريف وتنوعها حول الإبداع والابتكار إلا أن كلاهما يعبر عن عملية تفكيرية الغرض منها مصاحبة التطورات التكنولوجية الحديثة، فجميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية، ومن هنا يكون الإبداع انطلاقة للابتكار، حيث يعرف الإبداع على انه القدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة ايجابية ومفيدة للفرد والمجتمع.

فالإبداع هو كفاءة و طاقة واستعداد يكتسبه الإنسان، [1] من خلال تركيز معظم قدراته العقلية وإدارته وخياله وتجاربه ومعلوماته، بينما الابتكار يعتبر مصدر أي اختراع في أي مجال من المجالات، إذا فهو عملية [2] شاملة بدايتها ظهور الفكرة المبدعة ونهايتها تكون بتجسيد هذه الفكرة ميدانيا بإنتاج شيء جديد وتسويقه، حيث أن الابتكار في المؤسسات الناشئة خيار استراتيجي لا غنى عنه، فمن خلال الابتكار المستمر الذي يدعم القدرات الفنية للمؤسسة الناشئة يمكن أن تضمن لنفسها كيانا في السوق، فالهدف منه ليس تنمية حصة المؤسسة التسويقية أو رفع مستوى أرباحها فقط وإنما أيضا قد يكون الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت مهددة بالزوال، وهناك عدة أسباب تجعل المؤسسات الناشئة أكثر إبداعا نذكر أهمها:

- بساطة التنظيم والتوجيه نحو نشاط الأساسي(سلعة أو خدمة جديدة).
- قرب المؤسسة من السوق يجعلها أكثر استجابة للتغييرات السريعة في السوق.

---

[1]- كريمة سلطان، زهرة سعد قرمش: **مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة**، كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، جامعة 20أوت1955، سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 161.

[2]- صبري مقيمح، حسينة خالدي: مرجع سابق، ص 139.

– صغر حجم المؤسسة يمكنها من التغيير بالإضافة إلى أن الاستثمارات المحدودة تجعل عملية من التجديد أقل مخاطرة.

– تتم إدارة المؤسسة من قبل مدير المشروع أو المقاول الذي تميز بروح المبادرة وبمهارات المقاولة في تفحص البيئة واكتشاف الفرص، فالمقاولة ترتبط بمستغلي الفرص التجارية.

2-4 جهود الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة: من أهم الجهود ما يلي: [1]

– إجراء دراسات وأبحاث عن احتياجات السوق الحرة.

– نشر ثقافة الابتكار والإبداع في الأوساط العلمية.

– بناء قاعدة معطيات وطنية في مجال الريادة، وتشجيع القطاع الخاص.

– تشجيع البحث والتطوير والتحسين المستمر، إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية، إقامة معارض دائمة لتشجيع المنتجات المحلية.

– الاهتمام أكثر بالعلم والتكنولوجيا والإبداع والابتكار.

– تطوير التدريب المهني وبصورة مستمرة.

– تعزيز دمج المشاريع في سلاسل الإنتاج للاقتصاديات الأكثر تنافسية في العالم، وتقوية قدرات قطاع الأعمال في الاختراع لمواجهة التحديات التنافسية.

– تمثيل مصالح المشروعات بقوة في عملية صياغة القرارات والسياسات.

– تقوية علاقات الشراكة بين القطاع العام والخاص.

– التفكير بطرق سليمة للتغلب على معوقات الإبداع والابتكار وتدريب العقل والنفس لامتلاك الروح المبتكرة.

– مرافقة الأشخاص المبدعين والمبتكرين من خلال: توافر روح الإبداع والابتكار ووجود بحوث علمية يتم تطبيقها فعلا، بالإضافة إلى وجود أو توفر آليات الدعم المتخصص ورؤوس الأموال وغيرها.

المطلب الثالث: تحديات حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر

[1]– كريمة سلطان، زهرة سعد قرمش: مرجع سابق، ص 161-162.

رغم الدور الفعال الذي تلعبه حاضنات الاعمال في العالم في دعم وترقية المؤسسات الناشئة، إلا أنها لا تزال في الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول، وعموما فان كل من حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر يعاني جملة من النقائص، وتواجه العديد من التحديات التي تقف أمام تطورها، ويعود ذلك لعدة أسباب: [1]

- حداثة ومحدودية كل من فكرة إنشاء حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر

- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وعدم تمكنه وافتقاره لخلفية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

- ضعف التمويل، ونقص رأس المال المغامر للاستثمار.

- الإجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين .

- تخلف الإنتاجية، وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته.

- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن ارض الواقع.

- الجهل والتخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال العالمية (الدفع الالكتروني، التجارة الالكترونية ... .).

- حاضنة الاعمال العامة تعاني من مشكلة بعدها عن المناطق الحضارية، وكذا عدم مطابقتها لنماذج الحاضنات المعمول بها في العالم مثل ارتفاع إيجارات البنى التحتية التي توفرها لرواد الاعمال.

[1]- بوالشعور شريفة : مرجع سابق ، ص 429 .

كما تعرف المؤسسات الناشئة في الجزائر جملة من العوائق والتحديات التي تقف أمام تطورها نذكر منها : [1]

– ضعف المرافقة والدعم المقدم للمؤسسات الناشئة نظرا لمحدودية حاضنات الاعمال.

– ضعف الروح المقاولاتية والمخاطرة لدى الشباب الجزائري والنظرة المجتمعية الضيقة التي مازالت ترى أن العمل الثابت لدى مؤسسات الدولة اضمن من الاستثمار وتضييع الأموال في مشاريع قد تفشل بنسبة كبيرة .

– ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي.

– انفصال الجامعات ومراكز البحث العلمي عن سوق الاعمال في لجزائر ومتطلبات السوق.

– ضعف التمويل و هذا راجع للأسباب التالية:

– افتقار عنصر الثقة في القائمين على المؤسسة الناشئة.

– عدم توفر الضمانات الكافية لمنح التمويل للمؤسسات الناشئة.

– الافتقار إلى السجلات المالية أي افتقارها إلى الحد الأدنى من المستندات والسجلات والضمانات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي.

– صعوبة إعداد دراسات جدوى نظرا لارتفاع تكلفة إعدادها أو لعدم توفر البيانات عن المنتجات، بالرغم من أنها من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسات التمويل عند منح الائتمان.

– الإجراءات البيروقراطية وغياب القوانين والتشريعات التي تنظم وتسهل عمل هذه المؤسسات.

– ارتفاع أعباء الجباية.

---

[1]– عائشة بنوجعفر، إبراهيم شالا، طبوش احمد: **المؤسسات الناشئة في الجزائر : الواقع و التحديات – مع الإشارة إلى التجارب الرائدة في العالم العربي**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 1، 2021، ص ص 98-100 .

– عدم مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل في بيئة الاعمال العالمية من دفع الكتروني و تجارة الكترونية وسهولة تنقل رؤوس الأموال ....الخ .

المبحث الثاني: دراسة حالة مشتلة المؤسسات عنابة

في إطار دعم قطاع المؤسسات ، قامت الجزائر بإنشاء برنامج لحاضنات المؤسسات على المستوى الوطني، حيث تم إنشاء عدة حاضنات على المستوى الجهوي متمثلة في حاضنة: الاغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر، عنابة، و في إطار دراسة دور حاضنات الاعمال في دعم الشركات الناشئة، قمنا بتدعيم الجانب النظري بدراسة حالة على مستوى "حاضنة عنابة"

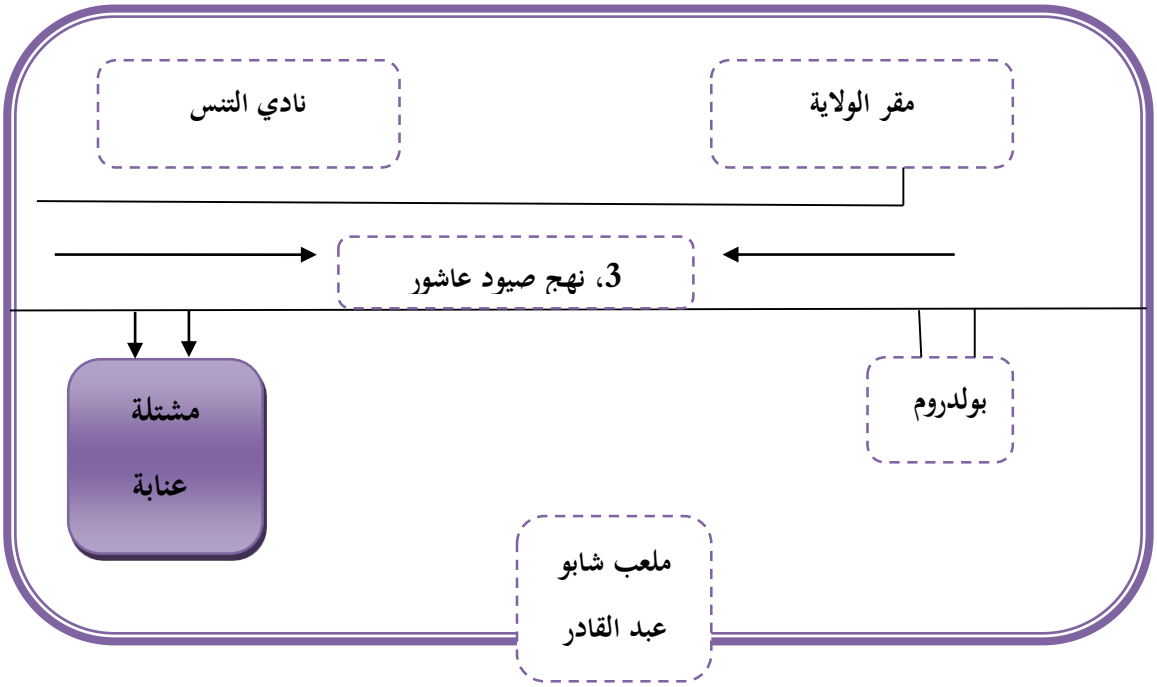
المطلب الأول: تقديم مشتلة المؤسسات عنابة

1– تقديم الحاضنة [1]

تعد حاضنة عنابة من أولى الحاضنات التي سجلت على مستواها العمل الفعلي، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 وطبقا للمادة02، نشأة مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة عنابة" مقرها بمدينة عنابة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي 78/03، تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مقرها بشارع صيود عاشور بلدية عنابة، تقدر مساحتها الاجمالية بـ: 477.82م^2، تتموقع في وسط مدينة عنابة تجاور القنصلية الفرنسية والمديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدأت العمل فعليا في فيفري 2010، بعد عمليات التهيئة والتجهيز التي دامت حوالي سنة حيث خصص لها غلاف مالي يقدر بـ 10 مليون دينار من طرف الوزارة الوصية، وبدأت نشامها برأس مال يقدر بـ: 2.000.000.00 دينار.

[1]- المادة 1- 2- 3، **المرسوم التنفيذي رقم 380/03 المؤرخ في 30أكتوبر 2003**، يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة "محضنة عنابة"، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 67، الصادرة بتاريخ 05 نوفمبر2003، ص14.

شكل رقم (05): موقع حاضنة عنابة



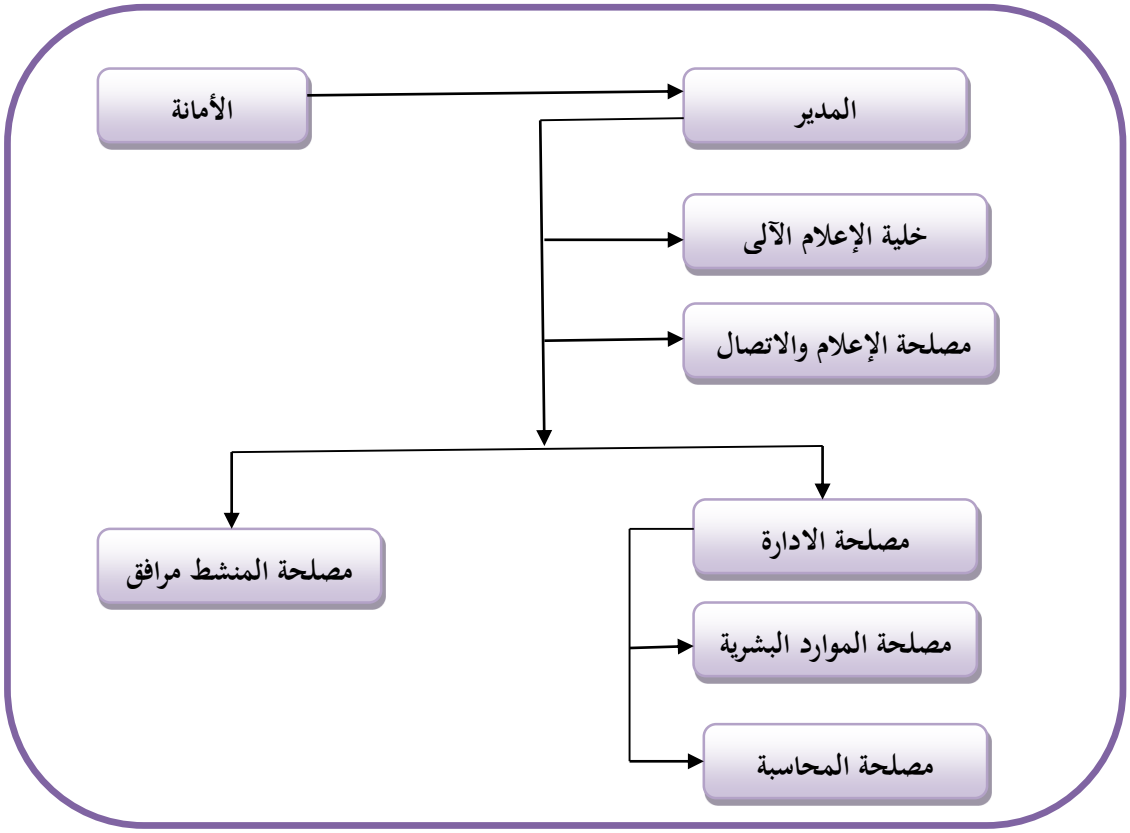
المصدر: ادريسي، دليل استقبال المؤسسات الداخلية للمشتلة، تقديم والنظام الداخلي، ص4.

تتوفر الحاضنة على:

- 14 مكتب: مكتب المدير، سكريتارية، مكتبين للمستشارين المرافقين، 10 مكاتب تتراوح مساحتها من 10 امتار الى 18 م^2، مخصصة للمؤسسات المحتضنة(05 منها مجهزة بأجهزة الاعلام الآلي).
- مكان مخصص لاستقبال وتوجيه أصحاب المؤسسات مجهز بتجهيزات حديثة.
- قاعة مخصصة للتدريب والتكوين وقاعة للاجتماعات.
- موقف للسيارات وكافتيريا صغيرة في طور الانجاز.

ويتمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة عنابة في الشكل التالي:

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لحاضنة عنابة



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف حاضنة عنابة.

و يمكننا إيضاح مهام المسئولين عن الخدمات المرافقة على النحو التالي:

- **المستشار الرئيسي**: يتولى القيام بالمهام التالية:

– تقييم روح المبادرة لدى صاحب المؤسسة المحتضنة من خلال المقابلات.

– وضع خطة محددة لدعم كل مشروع، وتحضير جدول مواعيد لمرافقة ومتابعة المؤسسة المحتضنة داخل الحاضنة.

– مرافقة المؤسسة المحتضنة لتقديم خطة عمل تساعد على إقناع الجهات التمويلية للحصول على التمويل اللازم.

– توفير المعلومات ذات الصلة بالمشروع.

– تشخيص الاحتياجات للمؤسسة المحتضنة وإجراء دورات تدريبية.

- **المستشار المساعد:** يقوم بما يلي:

– مساعدة المستشار الرئيسي في مرافقة المؤسسة المحتضنة، وتزويدها بالنصائح والاستشارات في مختلف المجالات.

– النيابة عن المستشار الرئيسي في حالة التغيب، وتقديم بعض الحصص التدريبية.

- **هيئة الاستقبال والتوجيه:** ومن مهامها ما يلي:

– استقبال وإعلام حاملي المشاريع بشروط لدخول للمحضنة والإقامة داخل المحضنة والوثائق المستخرجة والمكونة للملف.

– تسليم النشرات المتعلقة بالمحضنة وكذا استمارة بطاقة التحديد لحامل المشروع.

– استقبال الملفات والتحقق من توافقها والشروط المتطلبة لذلك، الملفات الغير مكتملة أو الغير متطابقة، تعاد لحاملي المشروع لإتمامها.

– منح كل ملف رقم تسجيل على سجل الأحرف الأولى من طرف مديرية المحضنة، والموضوع لهذا الغرض

– إصدار وصل إيداع.

– الأخذ لموعد مقابلة لحامل المشروع لدى المستشار المرافق لمرافقته مع تسليمه بطاقة اتصال بغرض دراسة ملفه من طرف هذا الأخير.

2– شروط و إجراءات الانتساب لحاضنة الاعمال

2–1 شروط الانتساب لحاضنة الاعمال : ويمكن حصر هذه الشروط في:

– الفكرة تحتاج فعلا للدعم والرعاية لتجسيدها على أرض الواقع .

– قدرة المؤسسة المحتضنة على خلق قيمة مضافة وإحداث مناصب عمل

– أفكار جديدة منفردة، وتمتلك القدرة على الاستمرار

– تلاءم الفكرة مع احتياجات السوق الفعلية

– قدرة صاحب المؤسسة على توفير مساهمة شخصية.

2–2 إجراءات الانتساب لحاضنة الاعمال

– إجراء متعلق باستقبال حاملي المشاريع:

يتم هذا الإجراء على مستوى هيكل الاستقبال وهيكل المرافقة للحاضنة لحاملي المشاريع ،حيث يقوم صاحب الفكرة بالاتصال بالحاضنة ويقوم عون الاستقبال بتقديم معلومات حول الحاضنة وتزويده بالشروط الضرورية للانتساب كما يلي :

هيكلة الاستقبال

– يتم الاستقبال على مستوى هيكلة الاستقبال .

– الاستقبال والاستلام للملفات يكون كل أيام العمل .

– الاستلام للملفات يتم من طرف عون الاستقبال .

دور عون الاستقبال

– استقبال وإعلام حاملي المشاريع بشروط الدخول للمحضنة والإقامة داخل المحضنة وبالوثائق المستخرجة والمكونة للملف.(ملحق رقم01)

– تسليم النشرات المتعلقة المحضنة وكذا استمارة بطاقة التحديد لحامل المشروع .(ملحق رقم 02)

– استقبال الملفات والتحقق من توافقها والشروط المتطلبة لذلك، الملفات الغير مكتملة أو الغير المتطابقة؛ تعاد لحاملي المشروع لإتمامها.

– منْح كل ملف رقم تسجيل على سجل الأحرف الأولى من طرف مديرية المحضنة والموضوع لهذا الغرض . (ملحق رقم 03).

– إصدار وصل إيداع الملف (ملحق رقم 04).

الأخذ لموعد مقابلة لحامل المشروع لدى المستشار المرافق لمرافقته مع تسليمه بطاقة اتصال بغرض دراسة ملفه من طرف هذا الأخير.

الاستقبال على مستوى هيكلة المرافقة

– يضمن الاستقبال كامل أيام العمل من طرف المستشار المرافق تماشيا ومواعيد تحدد من طرف هيكلة الاستقبال.

– إجراء متعلق بتنظيم المرافقة:

ويحدد هذا الإجراء تنظيم و تخطيط عمل المستشار المرافق تحت إشراف مدير المحضنة أو مسئول هيكل المرافقة المكلف بتخطيط لتخطيط وتنسيق عمل المستشارين المرافقين وذلك من خلال تنظيم اجتماعات للتقييم أسبوعيا مع المستشارين المرافقين بغرض:

- الإعداد لبيان العمليات المتعلقة بإيداع الملفات وتدابير المرافقة المنجزة غداة الأسبوع المنصرم .
- تحديد مواطن الخلل واقتراح الإصلاحات الضرورية ,
- تخطيط العمل (برنامج أسبوعي) للمستشارين المرافقين للأسبوع المقبل مع الأخذ في الاعتبار لحجم العمل المنجز من طرف كل مستشار على امتداد الأسبوع الماضي .
- العدد الأمثل للمقابلات الممكن انجازها من طرف كل مستشار .
- وضْع مخطط أسبوعي للعمل .

بالإضافة إلى المهام العامة للمستشار المرافق، فكل مستشار يحدد تماشيا والمخطط الأسبوعي للعمل، جدولة مواعيده الأسبوعية مع حاملي المشاريع.

مواعيد المقابلات تكون بسبب موضوع :

- التقييم الذاتي لحامل المشروع.
- دراسة السوق المقترنة بالنشاط
- المرافقة في التركيب المالي للمشروع .

حيث تتم عدة لقاءات حوالي المرة أو مرتين في الأسبوع لمدة ساعتين لفترة زمنية تتراوح من شهرين إلى أربة أشهر وكأقصى حد ستة أشهر وهذا حسب نوع واحتياجات المشروع وتتم مساعدة المؤسسة المحتضنة على دراسات الجدوى ، خطط العمل، والتزيد بالمعلومات والاستشارات اللازمة والانطلاق في بداية تنفيذ المشروع ، بطاقة حامل المشروع (انظر ملحق رقم05) ، بطاقة المتابعة والتقييم (انظر ملحق رقم06)، ومخطط عمل حامل المشروع (انظر ملحق رقم 07).

- إجراء عرض الملف التقني على لجنة تقييم المشروع:

عند نهاية فترة مرافقة حامل المشروع، يوجه المستشار المرافق للجنة الاعتماد نسخة من الملفات التقنية؛ وكذا البطاقات التقنية.

– البطاقة التقنية لكل مشروع عليها أن توجّه لكل أعضاء لجنة الاعتماد؛ في ظرف لا يقل عن 48 ساعة (عمل)؛ قبل تاريخ الاجتماع.

– تجتمع لجنة الاعتماد عند الحاجة؛ وعلى الأقل في ظرف لا يتعدى المرة الواحدة كل فصل (3 أشهر).

يجب أن يُبلغ أعضاء لجنة الاعتماد بخمسة عشر (15) يوما قبل تاريخ الاجتماع.

– يعلم المستشار المرافق حامل المشروع بتاريخ وساعة اجتيازه أمام لجنة الاعتماد.

– على مدير المشتلة السهر على إرسال الملفات والبطاقات التقنية لأمانة لجنة الاعتماد مع مراعاة احترام الآجال بالاتفاق مع المستشار المرافق .

دراسة ومراجعة الملف من طرف لجنة الاعتماد .

يجب أن تقرر لجنة الاعتماد على جدوى و أهمية هذا المشروع على أساس السجل المرسل مسبقا إلى الأعضاء.

الملف المقدم عليه أن يتضمن:

– الدراسة التقنية / الاقتصادية المرفقة بمجموع الوثائق المبررة .

– المراجع المهنية لحامل المشروع ذي العلاقة مع النشاط المزمع القيام به و / أو بيان التصديق عن المكتسبات المهنية.(أنظر الملحق رقم 08)

التحليل النقدي للمشروع :والذي يهدف إلى:

– تحليل المركبات المختلفة لمشروع المؤسسة المقدمة من المنشئ،

–كشْف نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع ، لاستجلاء رؤية عن الفرص المتاحة لمتابعة العملية.

ومن المحاور الأساسية للتحليل:

– الفكرة، (أنظر الملحق رقم 09)

– العملاء المحتملين والمنافسة،(أنظر الملحق رقم 10)

– توقّعات النشاط ،(أنظر الملحق رقم 11)

– الوسائل التقنية ،(أنظر الملحق رقم 12)

– الوسائل البشرية ،(أنظر الملحق رقم 13)

- الوسائل المالية ،(أنظر الملحق رقم 14)

- خلاصة التحليل النقدي.(انظر الملحق رقم 15)

-النقاط القوية في المشروع؛ هي تلك المدعمة بعلامة +، أما النقاط الضعيفة فهي المشار إليها بعلامة: -

المصادقة على المشروع

ينجرّ عن هذا إصدار بيان القبول بالإقامة (سنة متجددة لمرة واحدة) أو الحضانة لما بعد الإنشاء (2 إلى 3 أشهر) عندما يكون رأي لجنة الاعتماد بالموافقة.

تأجيل المشروع

يمكن للجنة الاعتماد أن تعمل على تأجيل مشروع الملف؛ عند الملاحظة بنقص في المعلومات أو بالوثائق الضرورية للمصادقة عليه, ثم تصدر بعض الانطباعات التحفظية والتي على المقاول رفعها قبل إعادة فحص ملفه.

رفض الملف

تبليغ الرفض من طرف مديرية المشتلة مع التوضيح للسبب .

اللجوء إلى الطعن بعد الرفض من لجنة الاعتماد

اللجوء إلى الطعن؛ عليه أن يباشر في غضون الخمسة عشر يوما التي تلي تاريخ التبليغ.

على حامل المشروع التوجه لرئيس لجنة الاعتماد لطعنه كتابيا مع رأي محفز من مستشاره .

العناصر المشكلة لمحضر اجتماع لجنة الاعتماد

نهاية كل اجتماع للجنة الاعتماد ، يُعد محضر اجتماع "حسب النموذج المرفق بالملحق " .

عندما يُعد محضر الاجتماع يوقّع من طرف أعضاء لجنة الاعتماد ، وعليه أن يرسَل إلى مديرية المشتلة

- المحضنة لإعداد الأعمال التالية :

- بيان القبول في المحضنة أو الإقامة .

– تبليغ بالرفض بخصوص المشاريع المرفوضة .

مجريات الاجتماع تسجل بحذافيرها على الدفتر المخصص لهذا الغرض مع التوقيع بالأحرف الأولى عليه.

– إجراء توقيع اتفاقية الانتساب للحاضنة:

في حالة ما إذا تمت الموافقة على طلب الانتساب من طرف لجنة التقييم يقوم مدير الحاضنة بتوقيع اتفاقية مع صاحب المؤسسة المحتضنة حسب النموذج المعمول به (أنظر الملحق رقم 16) وعقد اتفاقية شغل بتأجير مؤقت بمكاتب داخل الحاضنة لحاملي المشاريع (أنظر الملحق رقم 17)، يقوم هذا الأخير بالالتزام بالنظام الداخلي للحاضنة وكذلك المحافظة على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه.

3– الخدمات المقدمة من طرف حاضنة الاعمال

3–1 الاستشارات:

حيث تقوم حاضنة عنابة بتقديم العديد من الاستشارات في مجالات عدة منها المالية، المحاسبية، الجبائية وتتمثل هذه الاستشارات في ما يلي:

– كيفية اعداد خطة عمل مثالية

– كيفيات إعداد دراسات اقتصادية وتسويقية ومالية متكاملة.

– كيفية تحديد الوظائف والمسؤوليات لضمان عدم تداخل الصلاحيات.

– تقديم نصائح في المجال المالي للتعامل مع المؤسسات المالية والبنوك ومختلف الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3–2 التدريب:

حيث تقوم حاضنة عنابة على إعداد وتنظيم دورات تدريبية في مختلف المجالات من أجل تنمية المهارات لدى العنصر البشري وتدريبه ليصبح عضو فعال لإدارة مشروعه، ويتم هذا من خلال تجمعات داخل قاعات مخصصة لهذا الغرض، و حسب المقابلة التي أجريناها مع مدير حاضنة عنابة [1]فكانت الإجابة بان عدد الدورات التدريبية التي يقومون بها هي 17 دورة تكوينية في تخصصات التالية: الاتصال

[1]- مقابلة مع مدير حاضنة عنابة يوم 07 جوان 2022 على الساعة 11 سا.

الداخلي، إدارة الاعمال، لوحات القيادة، تحصيل الضرائب، المحاسبة العامة، التسويق، تسيير الموارد البشرية، البحث عن المتجر، الاتصالات التجارية، التحكم بالإدارة، بدء وتطوير خطة عمل، إدارة الرواتب والأفراد، إنشاء الأعمال التجارية: الإجراءات الإدارية، إنشاء الاعمال: المحاسبة والجوانب المالية، إنشاء الاعمال: إدارة المخزون، كيف تجد فكرة المشروع.

3-3 التمويل:

يقتصر تمويل حاضنة عنابة للمؤسسات المحتضنة على تأجير العقار بمبلغ لا يتجاوز 5000 دج لكل 10م^2 شهريا.

3-4 خدمات المساندة:

بالإضافة إلى الخدمات السابقة تقدم حاضنة عنابة خدمات أخرى تتمثل في: الأمن ، الصيانة، الكهرباء، الماء ....إلى غيرها من الخدمات.

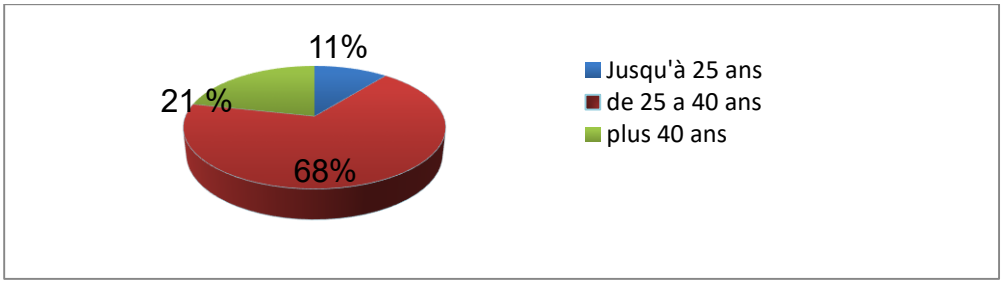
كل هذه الخدمات تقدمها حاضنة عنابة للمؤسسات المحتضنة خلال مرحلة الاحتضان فقط، بينما الخدمات ما بعد مرحلة الاحتضان فهي غير مصادق عليها من طرف الوزارة الوصية.

المطلب الثاني: المؤسسات المنتسبة للحاضنة و مدى دعمها لها

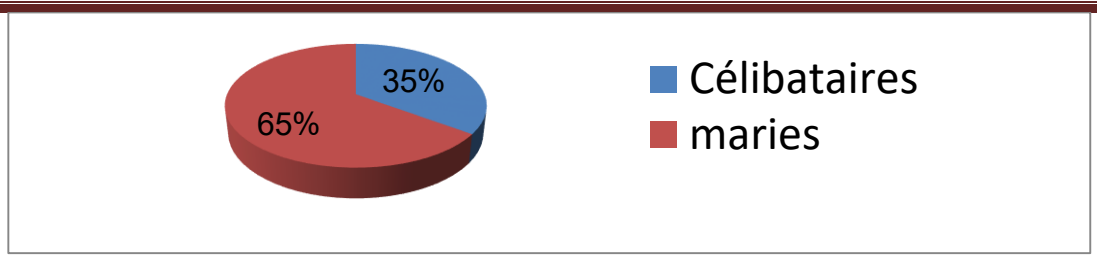
1- المؤسسات المنتسبة لحاضنة الاعمال

المؤسسات المحتضنة من قبل حاضنة عنابة من سنة 2011 إلى غاية 2021: تمثلت في 56 مؤسسة موزعة على النحو التالي : (أنظر الملحق رقم 18)

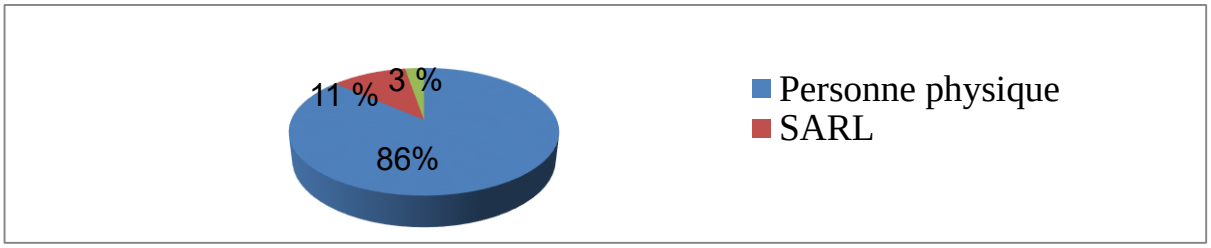
❖ **التوزيع حسب أعمار حاملي المشاريع**



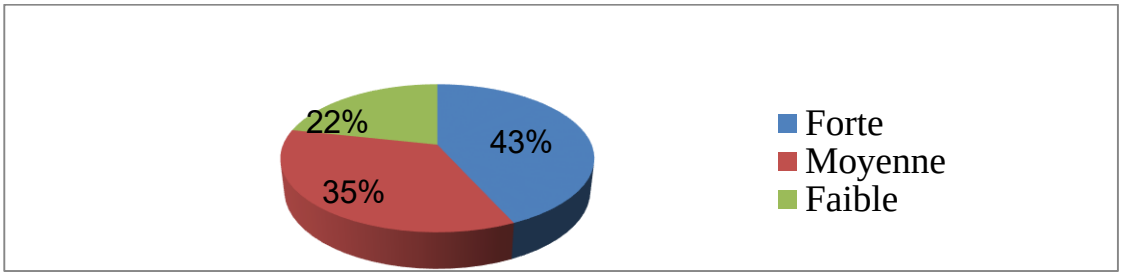
❖ **التوزيع حسب الحالة المدنية لحاملي المشاريع**



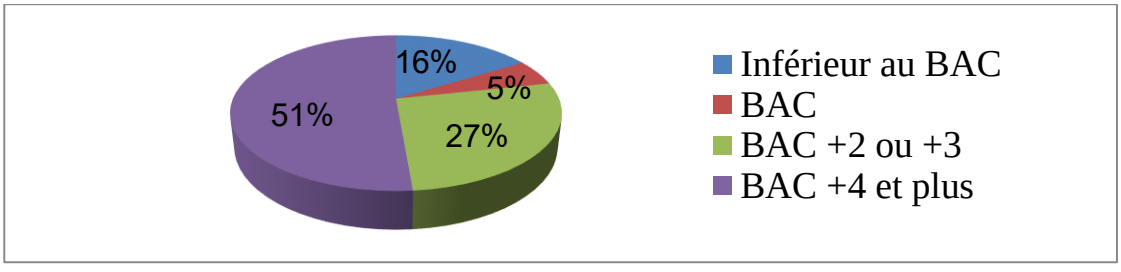
❖ حسب الشكل القانوني للمشاريع المحتضنة



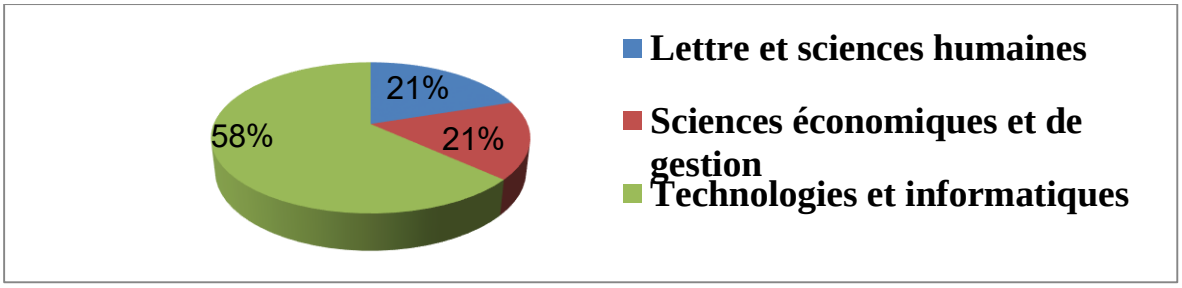
❖ حسب مردودية المشاريع المحتضنة



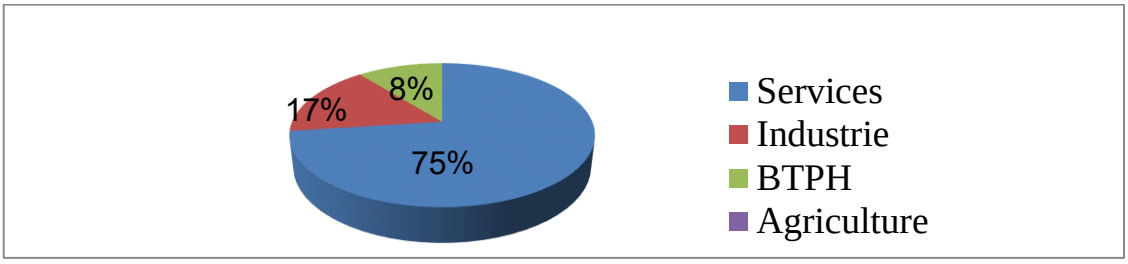
❖ حسب المستوى الدراسي لحاملي المشاريع



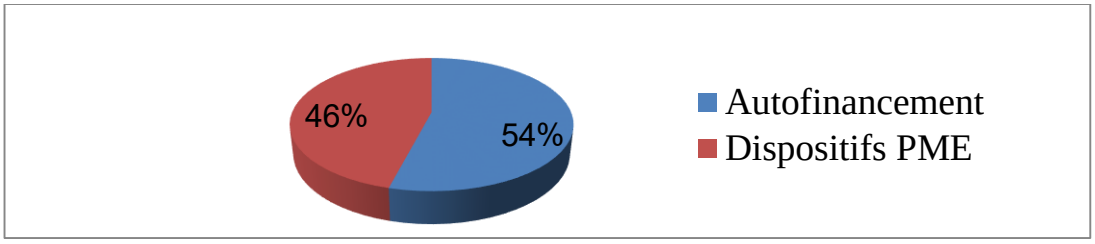
❖ حسب الاختصاص الدراسي لحاملي المشاريع



❖ حسب قطاع النشاط لحاملي المشاريع



❖ حسب طبيعة التمويل لحاملي المشاريع



2- مدى دعم حاضنة الاعمال للمؤسسات المنتسبة

من أجل معرفة مدى الدعم المقدم من قبل حاضنة عنابة للمؤسسات المحتضنة ومدى قدرة ونوعية الخدمات التي تقدمها حاضنة عنابة لتلبية احتياجات المؤسسات المحتضنة ، قمت بطرح مجموعة من الأسئلة على مدير حاضنة عنابة حول الخدمات التي تدعم بها المؤسسات التي تحتضنها ومن خلال إجابة السيد مدير الحاضنة فقد كان الدعم يقتصر على:

- يقتصر على أن دور الحاضنة تقديم مكاتب مجهزة ومؤثثة لتقليل التكاليف على المؤسسات المحتضنة.
- توفر خدمات الأمن والحماية.
- توفير خدمات الكهرباء والماء.
- تخصيص دورات تدريبية لأصحاب المشاريع.
- إبرام اتفاقيات مع المؤسسة المحتضنة من أجل معاينة وضعية الأماكن عند دخول وخروج المؤسسات المقيمة منها وفق نموذج معمول به. (أنظر الملحق 19)
- تقدم الاستشارات القانونية والمالية فقط في حين تهمل الاستشارات التسويقية، حيث تعتمد على وسائل تسويقية تقليدية.

المطلب الثالث: المشاكل والآفاق المستقبلية لمحضنة عنابة

1- المشاكل التي تواجهها حاضنة الاعمال

تواجه حاضنة عنابة العديد من المشاكل والعراقيل التي تحد من القيام بعملها على أكمل وجه وكذا تحد من تطورها، إلا أنها تطمح أن تكون رائدة في مجالها وترتقي بالمهام المنوطة بها حسب تصريحات مدير الحاضنة أثناء إجراء المقابلة معه. وتنقسم هذه المشاكل إلى:

1-1 **المشاكل الداخلية:** تتمثل في:

- محدودية ميزانية الحاضنة
- صغر مساحتها مقارنة بالحاضنات فالولايات المجاورة لها.
- قلة عدد المؤسسات المنتسبة لحاضنة عنابة فحسب مدير الحاضنة فهي تحتضن 56 مؤسسة فقط، وهو ما يؤثر على المداخيل المالية للحاضنة التي تأتي من الإيجارات والرسوم المدفوعة من المؤسسات المحتضنة.
- معظم المؤسسات المنتسبة لحاضنة عنابة محدودة في الحدود الجغرافية لولاية عنابة فقط.
- نقص الدعاية والإشهار والتسويق للحاضنة مثل الأبواب مفتوحة أو عبر مختلف وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية ومختلف مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التعريف بها سواء على المستوى المحلي أو الوطني، بل اكتفت بتوزيع مطويات للتعريف بالحاضنة فقط.

2-1 **المشاكل الخارجية:** تمثلت في:

- مختلف الشركات المحتضنة ذات أفكار تقليدية تفتقر للإبداع والابتكار.
- لم تقم بأي تعاقد مع خبراء ومختصين ومؤطرين خارج الحاضنة.
- نقص او غياب جهات الدعم لحاضنة من القطاع العام والخاص .
- لا تستفيد المؤسسات المحتضنة من شهرة الحاضنة لان أصلا شهرتها محصورة في الحدود الجغرافية لولاية عنابة فقط وكذلك غياب الجهات الاقتصادية المحيطة بها.

2- الآفاق المستقبلية لحاضنة الاعمال .

حسب تصريحات مدير حاضنة عنابة فإن إدارة الحاضنة تسعى دوما إلى تطوير وتوسيع نطاق خدماتها، وكذا الحرص على ضمان حسن استقبال المؤسسات المحتضنة وذلك من خلال ما يلي:

– استقطاب وجذب مشاريع ريادية وجديدة والمختصين والخبراء في هذا المجال لتوفير تكوين فعال بإنشاء دورات تكوينية وتدريبية بمواصفات عالمية كما ونوعا لأصحاب المشاريع.

– الحرص على تقديم كل المعلومات التي تحتاجها المؤسسات المحتضنة، من خلال قاعدة بيانات لمختلف المعلومات الاقتصادية، التسويقية، المالية.

– تقوية الصلة و توقيع اتفاقيات شراكة مع الجامعة ومراكز البحث وكذا المعاهد التكوينية، وإقامة الأبحاث والدراسات حول استمرارية وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– العمل على أن تكون مستقلة ماديا ومعنويا، ومشاركة القطاع الخاص لها.

خلاصة الفصل

أصبحت الجزائر في الآونة الأخيرة تعتمد على حاضنات الأعمال والشركات الناشئة كآلية لإنعاش الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، متتبعة بذلك تجارب العالم في مجال حاضنات الاعمال والنتائج الايجابية التي حققتها في دعم الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة، فنجد أن الجزائر ورغم تبنيها

لفكرة حاضنات الاعمال على أنها مازالت بعيدة كل البعد عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك راجع لغياب الثقافة والوعي بمثل هذه الآليات، فهناك العديد من النقائص التي لوحظت على مستواها والتي انعكست سلبا على مردود حاضنات الاعمال، مثل تجربة حاضنة عنابة التي تعاني من العديد من النقائص والمشكلات والصعوبات سواء في تسييرها ودعمها للشركات المحتضنة أو بالنسبة لتأدية دورها ومهامها على أكمل وجه، وذلك لنقص التخطيط والدعم المالي من طرف الدولة والقطاع الخاص وكذا نظرا لنقص الخبراء والمختصين في أدارتها وتسييرها.

خاتمة

خاتمة

تعد حاضنات الأعمال احد أهم المرتكزات الأساسية لقيام ونمو ونجاح المؤسسات وتعزيز القدرة على مواجهة كل المخاطر التي تواجهها، وأيضا من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر وترقية الاقتصاد عن طريق دعم المؤسسات الناشئة وتمويلها، لذا فتزايد نسبة نجاح واستمرار المشروعات الممولة والمحتضنة تكون بشكل كبير مقارنة بالمشاريع غير الممولة والمحتضنة من طرف حاضنات أعمال ترتكز عليها وتدعمها.

ذلك لان قطاع المؤسسات الناشئة يؤدي دورا حيويا في لاقتصاد الوطني، حيث قامت الجزائر بالعديد من المجهودات لترقية وتنمية هذا القطاع، حيث تم إنشاء وزارة خاصة تهتم بشؤونه بالإضافة إلى وضع العديد من القوانين التي تهدف إلى تطوير وتنمية هذا القطاع، وذلك راجع لاهتمام السياسة الاقتصادية الجزائرية و التركيز عليه في الآونة الأخيرة.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى

تساهم حاضنات الاعمال في الجزائر في دعم الشركات الناشئة بدرجة نسبية، وهذا راجع الى دورها في السابق والمتمثل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثانية

الخدمات التي تقدمها مشتلة المؤسسات عنابة للشركات الناشئة متمثلة في الاستشارات في مجالات عدة: المالية، المحاسبة، الجباية والتدريب حيث تقوم بالعديد من الدورات التدريبية بالإضافة الى خدمات التمويل المتمثلة في تأجير العقار.

الفرضية الثالثة ابرز العوائق التي تواجه مشتلة المؤسسات عنابة متمثلة في التمويل المالي، ضعف الاطارات المؤهلة للترشيد، نقص الدورات التكوينية اضافة الى البيروقراطية الموجودة في الادرة الجزائرية.

النتائج العامة للدراسة

من خلال ما استخلصناه من دراستنا التي تمحورت حول مشتلة المؤسسات عنابة في دعم الشركات الناشئة توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- للحاضنات دور فعال في تنمية الاقتصاد الوطني ، من خلال توسيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الافكار الريادية الناجحة وتطويرها وتحويلها الى مشاريع اقتصادية ناجحة، فهي قادرة على تأسيس عدد من الشركات الناجحة تستطيع تحقيق قيمة عالية تحفز النمو الاقتصادي والقدرة على المنافسة، كما تساهم في خلق مناصب شغل، من خلال دعم والنهوض بالشركات الناشئة
- الخدمات المقدمة من طرف مشتلة المؤسسات عنابة والشركات الناشئة من توفير الاعلام والتوجيه وكذا دراسة المشروع وتنظيم دورات تدريبية ومختلف الاستشارات الادارية، القانونية، المالية والتسويقية لها دور كبير في دعمها وتعزيزها
- هناك اربع مجالات لابد ان تكون فيها الحاضنات متطورة لإرضاء الشركات المنتسبة هي: تدريب أصحاب المؤسسات، نوعية الاستشارة المقدمة لهم، طرق وسهولة الوصول الى التمويل والدعم التكنولوجي.
- مرحلة اختيار المشاريع ومعايير التخرج منها تكتسي أهمية كبيرة ، بحيث يجب اختيار المشاريع على اسس اقتصادية وتحديد معايير محددة للانتساب لمشتلة المؤسسات عنابة.
- ضرورة توفير الامكانيات المادية فالدعم المالي من أهم الاسس في نجاح حاضنات الاعمال، حيث ان مشتلة المؤسسات عنابة تحتاج للتمويل من أجل تدريب و تعليم أصحاب الشركات الناشئة و كيفية التعامل مع كل المتغيرات والسيطرة عليها.
- من ابرز العوائق التي تواجه مشتلة المؤسسات عنابة والشركات الناشئة متمثلة اساسا في التمويل المالي، ضعف الاطارات المؤهلة للترشيد، نقص دورات التكوينية والبيروقراطية الموجودة في الادارة الجزائرية

الاقتراحات

- ضرورة تحسين أداء حاضنات الاعمال حتى تلعب دورها كاملا في دعم الشركات الناشئة
- توفير المناخ المناسب والملائم لحاضنات الاعمال من خلال خلق شبكة اتصالات وعلاقات بين المؤسسة.
- التركيز على التجارب الناجحة في الدول المتقدمة في مجال تفعيل دور حاضنات الاعمال في دعم وتطوير الشركات الناشئة.
- الاكثار من عدد حاضنات الاعمال لما لها من أهمية وتعميمها على جميع ولايات الوطن، وبالأخص فروع فالجامعات ومراكز البحث لاكتساب افكار ابداعية و مبتكرة من الطاقات الشابة.

– اعادة النظر في التشريع القانوني الذي يحكم قطاع الشركات الناشئة لدعمه من خلال مجموعة من التسهيلات الضريبية، والجمركية، والادارية التي تدفع بالشباب لإنشاء مؤسسات ناشئة بكثرة واعفاء الشركات الناشئة من ضرائب بداية نشاطها.

– تكوين مسيري ذوي كفاءة لإدارة حاضنات الاعمال، وكذا توفير دورات تكوينية لتكوين أصحاب المشاريع الناشئة محترفين مستقبلا .

– يجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية، ويجب اعطاء الاولوية للمؤسسات القادرة على النمو، ذات القيمة المضافة الكبيرة.

– لابد من زيادة الدعم لإنشاء حاضنات الاعمال الجامعية وتشجيعها كونها من أفضل وسائل دعم الشركات الناشئة، ووجوب توسيع ثقافة حاضنات الاعمال في الوسط الجامعي، من خلال توعية المجتمع وخاصة الاطارات الجامعية بأهمية الولوج لمؤسسات ناشئة وانشاء مشاريعهم الخاصة عبر الترويج لمخرجات حاضنات الاعمال.

– ضرورة ربط الشركات الناشئة المحتضنة التمويل براس المال المخاطر، فدور حاضنات الاعمال يتمثل في تفعيل وتسخير هذه الآليات في سبيل نمو وتنمية هذا النوع من الشركات

– وكذا توفير التمويل تمويل الشركات الناشئة من طرف البنوك ورجال الاعمال بضمانات أو تقديم اعانات مالية من طرف الدولة

– ايجاد صندوق خاص لإنشاء حاضنات الاعمال متخصصة في كافة انحاء الوطن وتقييم كافة اشكال الدعم المادي والفني لهذه الحاضنات

– اعتماد المنصات الرقمية للتمويل الجماعي للشركات الناشئة والذي يساعدها على تسهيل الحصول على التمويل اللازم لها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

1- أيمن علي عمر: الصناعات والمشروعات الصغيرة، مدخل تطبيقي معاصر، منشاة المعارف، الإسكندرية، 2010.

2- خليل شناوي: ادارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

3- رابح خوني، رقية حساني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلة تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008.

4- صبري مقيمح، حسينة خالدي: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة، كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال السبل لتطوير المؤسسات الناشئة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019.

5- صلاح حسن: تطورات و متغيرات الاقتصادية الدولية ، دعم و تنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة و الفقر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

6- عاطف الشبراوي إبراهيم: حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربي والعلوم الثقافية، الايسيسكو، المغرب، 2005.

7- عمر قمان، مصطفى حبشي: أهمية حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.

8- فوزي عبد الرزاق : إشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير التفعيل : رؤية مستقبلية حالة حاضنات الاعمال غي الاقتصاد الجزائري، سبتمبر 2014، منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال.

9- قسوري انصاف، قشوط الياس: شركات رأس المال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان: تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر، مارس 2021.

10- كريمة سلطان، زهرة سعد قرمش: مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة، كتاب جماعي حول حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، جامعة 20أوت1955، سكيكدة، الجزائر، 2020.

11- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي: المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.

12- مجموعة من الباحثين: كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة و دورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، جامعة آكلي محند اولحاج – البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي– حالة منطقة البويرة، الجزائر.

13- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.

2- المقالات

14- بلقواسمي فاطمة، احمد بن يوسف: أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة STARTUPS في الجزائر – دراسة تحليلية –، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020.

15- بوالشعور شريفة: دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups، دراسة حالة الجزائر، مقال علمي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، 2018/05/01.

16- بلقواسمي فاطمة، احمد بن يوسف: أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة STARTUPS في الجزائر – دراسة تحليلية –، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020.

17- حسين رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.

18- حسين يوسف، صديقي إسماعيل: دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021.

19- شتوان صونية: أهمية استثمارات ملائكة الاعمال في تمويل المؤسسات الناشئة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، افريل 2022.

20- شريف غياط، محمد بوقموم: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، مجلة ابحاث اقتصادية و إدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007.

21- عائشة بنوجعفر، إبراهيم شالا، طبوش احمد: المؤسسات الناشئة في الجزائر : الواقع و التحديات – مع الإشارة إلى التجارب الرائدة في العالم العربي، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 1، 2021.

22- عاطف الشبراوي إبراهيم: حاضنات الاعمال مفاهيم ميدانية و تجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، الايسيسكو، الرباط، المغرب، 2005.

23- ليلى خواني، بغداد شعيب: دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي– دراسة حالة الجزائر -، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019.

24- محمد بن شايب، فيصل سعدي: دور حاضنات الاعمال في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث و الدراسات، الجزائر، المجلد04، العدد06، جوان 2019.

25- منيرة سلامي: التوجه المقاولاتي للشباب في لجزائر:- بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة– تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحضيرة التكنولوجية بالجزائر، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 18-19 افريل 2012.

3- المذكرات

26- بسمة فتحي عوض برهوم: دور حاضنات الاعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الاعمال قطاع غزة: دراسة ماجستير، تخصص اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

27- بوصوار لميس، بوالبعير عائدة: واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر– دراسة حالة الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2020-2021.

28- جمعي عماري: إستراتيجية التصدير في المؤسسات والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011.

29- حدة عابد: دور حاضنات الأعمال في دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية – دراسة حالة مشتلة المؤسسات – محضنة أم البواقي –، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

30- سهيلة عيساني: دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن المهيدي، أم لبواقي، الجزائر، 2013.

31- عبد الكريم عبيدات: حاضنات الاعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية البنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.

32- قادري سيد احمد، مولاي ناجم مراد: أهمية حاضنات الاعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة – دراسة حالة مشتلة ادرار –، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة احمد دراية، ادرار، 2020-2021.

33- محمد الناصر مشري: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

34- محمد قوجيل: تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشئة في إطار فرع ورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

35- مغياري عبد الرحمان، بوكساني رشيد: مرافقة المؤسسات، الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة، مداخلة حول دور حاضنات الاعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

36- ميسون محمد القواسمة: واقع حاضنات الاعمال و دورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل ، 2010 .

4- الملتقيات

37- الشريف ريحان، ريم بونوالة: حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة – نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات –، الملتقى الدولى، استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة عنابة، الجزائر، 2012.

38- الشريف ريحانة، ريم بونوالة: حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة – نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات –، الملتقى الدولى، استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 افريل 2020.

39- بريبش السعيد، طبيب سارة: دور حاضنات الاعمال في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة تحليلية تقييمية، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 افريل 2012.

40- عبد الحميد لمين، سامية حساين، قراءة في نص المادة 05 من القانون رقم 17/02 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المستجدات القانون الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 28 نوفمبر2019.

41- عبد الرؤوف عزالدين، توفيق تمار: حاضنات الاعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في ملتقى حول دور حاضنات الاعمال في تطوير الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 19ديسمبر2019.

42- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء: دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 17-18 افريل 2006.

43- عبد الله سعد الهاجري: دور حاضنات الاعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، الجمهورية التونسية.

44- عمر فرحاتي: حاضنات الاعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 6-7 ديسمبر2017.

45- مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد: مرافقة المؤسسات: الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة، مداخلة حول دور حاضنات الاعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

5- النصوص القانونية والوثائق الرسمية

46- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 55، المؤرخة في: 21 سبتمبر 2020.

47- المرسوم التنفيذي 254/20، مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة الأعمال" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، صادر 2020/09/21.

48- وكالة الأنباء الجزائرية: التوقيع على اتفاقية لتمويل الشركات الناشئة في كل مراحله، 10 ماي 2022، 20:24، الجزائر.

5- المواقع الالكترونية

49- هيثم علي: ماذا تعرف عن حاضنات الأعمال، **؟**www.esyria.sy /edaraa/index.php.fevrie ، 2012.

50-Ryzhonkov.V.: entrepreneurship, business incubation, Business Models, and stratigy Blogs" found on: http: // Worldbusinessincubation. Worldpress. Com/ key-service-of-business-incubation-program-part-3-of3/.

51- دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية، مركز حلول للدراسات المستقبلية، fhsiq.org، 12سبتمبر 2020.

ملاحق

ملحق رقم 01

الوثائق المشكلة لملف الدخول للمحضنة أو الإقامة بالمشتلة – المحضنة :

❶ طلب خطي
❷ شهادة ميلاد أصلية (رقم **12**)
❸ شهادة سكن
❹ نسخة من بطاقة التعريف مصادق عليها
❺ صورتان(**2**) شمسيتان حديثتان
❻ تصريح شرفي مصادق عليه يثبت بأن المعني لم يستفد من إجراء المساعدة على إنشاء مؤسسة
❼ تصريح شرفي من حامل المشروع ؛يتعهد فيه بالمساهمة في تمويل مشروعه (الجزء الخاص به)
❽ دبلوم أو أي وثيقة أخرى تثبت مستوى التأهل المهني ذي العلاقة مع النشاط المزمع القيام به ؛
. صادرة من أي هيئة عمومية أو خاصة (شهادة أو بيان عمل ؛ بيان تكوين الخ...)

ملاحظة: حاملو المشاريع المتعذر عليهم البرهنة على إمكانياتهم في إتقان العمل؛ أو درجة مهاراتهم؛ يمكنهم الاستفادة من اختبار التحقق لدى الهيئات المؤهلة.

الملحق رقم 02

إجراء متعلق باستقبال حاملي المشاريع

بطاقة حامل المشروع

رقم التعريف :.....

الاسم :.....**اللقب** :..... **الاسم العائلي للمرأة** :.....

تاريخ الميلاد .....المكان :.....

رقم شهادة الميلاد الأصلية :.....

العنوان :..... رقم الهاتف :.....

الحالة العائلية : عازب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

المستوى الدراسي :.....

شهادات مدرسية أو جامعية : نعم ☐ لا ☐

إن كان نعم فأوضحوا :.....

التكوين المتابع :

تواريخ		**مراكز / معاهد**	**شهادات ، دبلومات ، بيانات**
من	**إلى**		

° توضيح إمكانياتكم المعرفية :

السوابق المهنية :

الهيئات	الوظائف المشغولة	تواريخ	
		الدخول	الخروج

السوابق المهنية : الأنشطة المسجلة على حسابك

ميدان النشاط	التواريخ	ملاحظات

°النشاط أو فكرة المشروع : .....

أوضحوا أيضا الطابع المجدد للنشاط أو لفكرة المشروع :

.....

طلبكم أن تكونوا :

في محضنة ☐ في إقامة ☐ في خدمة أخرى ☐

أشهد مؤكدا وحقيقة على أن المعلومات المكورة أعلاه تلزمني بتقديم الوثائق البيانية المطلوبة ؛ في حالة طلبها .

حرر بـ:.....يوم:.....

توقيع المعني

ملاحظة: هذه البطاقة هي ملخص لنموذج.ICRME بطاقة نموذج ICRME عليها أن تكون بالملف

الملحق رقم 03

إجراء متعلق باستقبال

حاملي المشاريع

الاسم: .....

اللقب : .....

رقم تعريف الملف : .....

أنتم مدعوون يوم .....لإجراء مقابلة ولدراسة ملفكم

مع السيد :.....مستشار مرافق.

حرر بـ : ..... **يوم:** .....

تأشيرة عون الاستقبال

الملحق رقم 04

وصْل إيداع الملف

الاسم واللقب:.....

تاريخ ومكان الولادة:.....

العنوان:.....

رقم الملف : .....

نوعية مشروع الاستثمار :.....

تاريخ إيداع الملف:.....

أُصدر بـ :.....**بتاريخ:**...../...../ ...

☐ **للإقامة**

☐ **للحضانة**

الملحق رقم 05

أدوات المستشار المرافق
بطاقة حامل المشروع

تعريف حامل المشروع	
التكوين	
التجربة المهنية	
بيئة حامل المشروع	**الحالة العائلية** **نشاط الزوج (ة)**
المشروع	**النوع** **قطاع النشاط**
حوافز حامل المشروع	
الكفاءات	
نقاط القوة والضعف	

المشروع :

المنتج / الخدمة	
السوق	
الزبائن	
المنافسة	
المؤهلات	
النقائص	
النصائح	
القرار	

الملحق رقم 06

أدوات المستشار المرافق

بطاقة المتابعة والتقييم

الاسم : .....

اللقب : .....

المشروع : .....

قطاع النشاط :.....

تاريخ المقابلة	مدة المقابلة	المضمون	الأعمال المقررة	ملاحظات

ملاحظة: **عمل خاص يُطلب من حامل المشروع بغرض استملاك مشروعه وتقدير الصعوبات المتعلقة بإنشاء وتسيير المؤسسة.**

الملحق رقم 07

أدوات المستشار المرافق

مخطط عمل حامل المشروع

أعمـــال مقررة	المـــدة	المواعـــيد

الملحق رقم 08

بطاقة تعريف

التأكد من المكتسبات المهنية

والمعارف العملية

الاسم : .....**اللقب** : .....

تاريخ ومكان الازدياد : .....

العنوان : .....**الهاتف**:.....

عنوان المشاريع : .....

التأكد من المعارف العامة : .....

1. السوابق المهنية :

المناصب أو الوظائف	الهيئات الموظفة	الفترات

2. التمدرس :

التمدرس	المؤسسات	الفترات	الدبلومات المحصل عليها

قدرات أخرى.....**...**

المؤسسة المؤدية:.....

تاريخ إيداع الملف.....**.....**

تاريخ وتأشير

المستشار المكلف بملف التأكد : .....**.....**

الملحق رقم 09

معايير التحليل	تحليل نقدي	+	–
1– الفكرة			
1–هل تستجيب الفكرة مع الاحتياج ؟	....		
2– هل من الأرجح الاهتمام بعدد محدد من الزبائن ؟	....		
3– هل المنتج مبتَكَر ؟	.....		
4– هل المنشئ يتمتع بالمؤهلات الضرورية لجلب هؤلاء الزبائن أو ما هي إمكانية الحصول عليهم بسهولة ؟	....		
5– ما هي سياسته في الاتصال ؟	....		
6–هل يخضع النشاط إلى تنظيم خصوصي ؟ إذا كان : نعم ، فهل للمنشئ معارف ، وهل يستجيب ومختلف الالتزامات ؟	....		

الاستنتاجات :

.....

.....

.....

الملحق رقم 10

معايير التحليل	تحليل نقدي	+	–
2– الزبائن المحتمَلون والمنافسة **1– ما الحالة العامة للسوق والمتعلقة بهذا النمط من النشاط ؟** **2– ما هو التطوّر السنوي لهذا السوق؟** **3–ما الحصة من السوق المراد الفوز بها من طرف المنشئ ؟** **4– من هم المنافسون الأساسيين ؟** **(حجم، قيمة التداول، حصة السوق)** **5– ما هو عدد المنافسين المتواجدين بمنطقة النشاط والمضبوطين لدى المنشئ ؟** **6–ما هي نقاط ضعف هؤلاء المنافسين ؟** **– هل يمكن للمنشئ الاستفادة ؟** **7– ما هي القيود المقترنة بسلوكيات الزبائن ؟**	....		

الاستنتاجات :

نقاط القوة / نقاط الضعف:

.....

.....

.....

.

الملحق رقم 11

معايير التحليل	تحليل نقدي	+	–
3– توقّعات النشاط **1– ما هي سياسة المنافسة في الأسعار ؟** **2– ما تأثير هذه السياسة على النشاط والزبائن ؟** **3– ما سياسة الأسعار التي أخذ بها المنشئ ؟** **4– ما هي القروض المعتاد منحها للزّبائن ؟** **5– نتيجة لسياسة الأسعار هذه وأهداف اختراق السوق، ما هو حجم ألأعمال المتوقع والمرغوب فيه ؟** **6– ما هي المؤشرات المالية المعتادة في هذا النمط من النشاط ؟ (سعر التكلفة، هامش الربح ...)** **7 – ما هي شروط الدفع للموردين ؟**	....		

الاستنتاجات:

نقاط قوة / نقاط ضعف :

.....

.....

.....

الملحق رقم 12

معايير التحليل	تحليل نقدي	+	–
4– الوسائل التقنية			
1– ما هو الموقع الذي تم اختياره ؟			
2– ما هي المحلات الضرورية لممارسة النشاط و مساحاتها ؟	.....		
3– هل المؤسسة ستمتلك المحلات المتوقعة لممارسة نشاطاتها ؟	.....		
4– إذا كان ذلك بنعم، تكلفة شراء المحلات ؟	.....		
5–إذا كان ذلك بلا، فهل يتّجه المنشئ نحو . كراء تجاري ؟	.....		
.قرض –كراء ؟	.....		
.إقامة بالمشتلة ؟	.....		
. بأيّة شروط ؟ (مدة ، تكلفة سنوية)	.....		
6– ما هي احتياجات تهيئة هذه المحلات؟	.....		
– تكلفة تقريبية ؟	.....		
– متوسط الحياة ؟			
7– ما هو العتاد المحتاج إليه للاستغلال ؟			
– تكلفة تقريبية ؟	.....		
–متوسط الحياة ؟	.....		
8– ما تكلفة مصاريف المؤسسة الخاصة بالنشاط؟	.....		
– كم تكون التكلفة ؟			
– هل يمكن أن تكون مخففة ؟			
9– ممارسة النشاط، هل يتطلب استخدام براءات الاختراع أو تراخيص معينة ؟			

الاستنتاجات :

نقاط قوة / نقاط ضعف :

.....

.....

الملحق رقم 13

معايير التحليل	تحليـــل نقدي	+	–
5– الوسائل البشرية **1– ما هي العمالة الضرورية :** **– عند السنة الأولى من النشاط؟** **_ عند السنتين المواليتين ؟** **2– كيف هي موزّعة هذه العمالة ؟** **3–ما هي نسبة معدّل الأجرة السنوية عن كل درجة؟** **– إطارات ؟** **– أعوان مهارة ؟** **– موظَّفون ؟** **4–ما هي مستويات المؤهلات والتجارب المهنية المطلوبة فيما يتعلق بكل درجات العاملين ؟** **– الإطارات ؟** **– أعوان المهارة ؟** **– الموظَّفون ؟** **5– ما النظام الهرمي؛ الذي يراه المنشئ؟**	....		

الاستنتاجات :

نقاط قوة / نقاط ضعف :

.....

.....

.....

الملحق رقم 14

معايير التحليل	تحليــل نقدي	+	–
6– الوســائل المالية **1– ما هي الإمكانيات المالية خاصة؛ التي يملكها المنشئ؟** **2– في حالة الشراكة ، ما هي الإمكانيات المالية للشركاء ؟** **3–من أيّة موارد مالية خارجية ، يمكن للمنشئ الاستفادة منها ؟** **– استدانة بنكية ؟** **في هذه الحالة ؛ أية ضمانات خاصة يمكن للمنشئ تقديمها للبنك ؟** **– مساعدات مالية لإنشاء المؤسسة ؟** **– مساعدات ضرائب ؟** **– مساعدات اجتماعية ؟**	....		

الاستنتاجات :

نقاط قوة / نقاط ضعف :

.....

.....

.....

الملحق رقم 15

استنتاج التحليل النقدي

الهدف

تقدير وزن النقاط الضعيفة المكتشفة بالمقارنة مع النقاط القوية، فان هذا التقدير عليه أن يسمح بالقول، إن كان هذا المشروع يبدو قابلا للحياة وان كان يمكن تشجيع المنشئ في الاستمرارية.

النقاط القوية	النقاط الضعيفة
استنتاجات النقاط القوية	استنتاجات النقاط الضعيفة
.....	.....
.....	.....
.....	.....

الاستنتاج :

متابعة / تخلّي / تصحيح المشروع

8- تصحيح المشروع

تنقيح المشروع مقارنة مع الأخطار ومع عوامل النجاح			
الأخذ في الاعتبار: ◄ المكان ◄ المنتجات، الأداء، نسق ◄ الأسعار ◄ الزّبائن ◄ الأنشطة التجارية ◄ المنافسون ◄ الخدمات			
نقاط ضعيفة = خطر	نقاط قوية =عوامل نجاح	كيفية التحسين	التكلفة

الملحق رقم 16

اتفاقية الحضانة

بين المشتلة / المحضنة الكائنة بعنابة والمسيرة بأحكام :

– المرسوم التنفيذي رقم : **200–380** والمؤرخ في **30** أكتوبر **2003**، والمتعلق بإنشاء مشتلة المؤسسات والمسماة : محضنة عنابة .

– المرسوم التنفيذي رقم : **03–78** والمؤرخ في **25** جانفي **2003** ، والمتعلق بالأنظمة النمطية لمشاتل المؤسسات والممثلة من طرف مديرها ،

و

السيد (ة) .....اللقب، الاسم: .....

العنوان : .....الهاتف:.....البريد الالكتروني:.....

والمسمى أدناه حامل مشروع .

تم الاتفاق على ما يلي :

المادة 1 :

يُرافَق حامل المشروع من طرف المحضنة ، على امتداد مراحل إنشاء المؤسسة . يتقيّد بمبلغ جزافي كتعويض عن الإقامة والاستعمال للوسائل المشتركة . الرسوم مدعمة بـ . ..... **%** بالمقارنة مع أسعار السوق.

حامل المشروع عليه عند الدخول دفع كفالة ما يعادل الشهرين (**2**) الاثنين.

المادة 2: مساعدات داخلية

– توفير مكاتب مجهزة بأجهزة كومبيوتر،

– توفير وسائل النّسْخ ،

– توفير الوصْل بالهاتف ،

– تقديم المشورة القانونية ،الإدارية ، المالية والمرافقة الشخصية (التأطير) ،

– الوضْع في علاقات اتصال مع أشخاص مصادر (استشاريين؛ خبراء محاسبين؛ رؤساء مؤسسات، جمعيات الخ...).

يلتزم حامل المشروع باستعمال وسائله بكيفية عقلانية وسليمة . حامل المشروع مسئول عن زملائه بخصوص كل ما يتعلق بأيّ تعدّ.

المادة 3 : مساعدات خارجية

بعض المساعدات تكون على مسؤولية حامل المشروع .

– التقييم التقني الاقتصادي للمشروع ،

– اللجوء إلى المقاولين من الخارج للتدخّل، لاسيما فيما يتعلق بالاختصاص.

– ما قبل التصنيع؛ الملكية الفكرية؛ دراسة السوق؛ الاتصال؛ دراسة تكوين الفريق؛ والتكوين الإضافي.

– التسجيل والتنقّل للمعرض، الصالونات والندوات...

– أثاث للاستعمالات الخاصة.

– التنفيذ لهذه المساعدات يُعهد بها من طرف المشتلة / المحضنة للمقاولين للتزوّد بالخدمات المختارة بموافقة حامل المشروع .

المادة 4 : المساعدات الإضافية

يُمكن توجيه حامل المشروع إلى الوكالات الشريكة التي يمكن أن توفر دعما إضافيا : السلطات المحلية ؛ البنوك والهيئات المالية ؛ الجمعيات الخ ....

أيّ نزاع ينشأ عن العلاقة بين حامل المشروع و هؤولاء الشركاء، لا يمكن ان تدخل ضمن مسؤولية المشتلة / المحضنة .

المادة 5 : مخطط المرافقة

كل المساعدات المحتمل طلبُها من حامل المشروع؛ عليها أن تكون متواجدة بمخطط المرافقة المحدد مسبقا.

المادة 6 : التزامات حامل المشروع

حامل المشروع مجبر على تكريس نفسه على محمل الجد لهذا المشروع, بغرض التقدم به نحو الأحسن.

إذا كانت مستشار المحضنة يرى بأنه من الضروري أن يوصي حامل المشروع أو زملائه المعاونين بتكوين إضافي ؛ لاسيما في التسيير، فان على هؤلاء إتباعه .

الرفض يؤدي إلى فسخ هذه الاتفاقية .

المادة 7 :

بعد بدء النشاط ؛يجب على حامل المشروع إبلاغ المحضنة بتطوّر المؤسسة ؛ خلال السنوات الخمس الأولى ؛ من تمرير الميزانية المعتمدة .

المادة 8 : تنفيذ المشروع

يلتزم حامل المشروع بإنشاء مؤسسته ضمن المنطقة الواقعة تحت الولاية الإقليمية للمحضنة .

المادة 9 : السـرية

المحضنة تضمن بموجب مذكرات ؛ على أن الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عن المعلومات السرية ؛ المتعلقة بصاحب المشروع أو بمشروعه ؛ هم مرتبطون بالالتزام بالسرية.

المادة 10 : المسؤولية

حامل المشروع ؛ عليه احترام النظام الداخلي للمحضنة .

المادة 11 : نجاح المؤسسة

تلتزم المحضنة بواجباتها بخصوص الوسائل وليس بخصوص تحقيق النتائج .

المحضنة لا تضمن النجاح للمؤسسة المنشئة .

المادة 12 : الإشهار

يمكن لحامل المشروع ؛ أن يقر بالدعم المقدم من المحضنة ، ولكن هذه المعلومات لا يمكن اعتبارها ضمانة لأطراف ثالثة.

المادة 13:

فترة الحضانة مقدرة بمدة ستة (6) أشهر على أقصى تحديد.

يمكن لحامل المشروع؛ الاستفادة من عقد يتراوح من الشهرين إلى الثلاثة أشهر (2–3) ؛ بعد الانطلاق.

المادة 14 : الفسخ

يمكن فسخ الاتفاقية في الحالات التالية:

– خرق حامل المشروع بالتزاماته, أو عدم احترامه للنظام الداخلي .

– خاتمة الاتفاق على الخروج.

– معاينة فشل المشروع

المادة 15 : النزاعات

على الأطراف فضّ كل نزاعاتها المختلفة بالطرق الودية؛ المتعلق منها بالتنفيذ أو بتفسير الاتفاقية.

عندما ينشب خلاف ، فالأمر بالالتماس يكون لدى المحاكم المختصة.

حرر بعنابة في : .....

حامل المشروع ***مدير المحضنة***

-

الملحق رقم 17

اتفاقية شغل محل

بكيفية غير ثابتة (عقد إيجار)

بين الموقّعين :

مشتلة المؤسسات محضنة عنابة ، المتواجد مقرّها بـ :3 نهج صيود عاشور بعنابة ، والممثّلة في شخص مديرها السيد مفتاح ادريسي ،

والمدعو أدناه بالمؤجر ،

من جهة ،

و المؤسسة .....ممثلة في شخص مديرها ،

السيد ،السيدة ، الآنسة : .....،

العنوان : ..... ،

من جهة أخرى ،

حيث تمّ التحديد والاتّفاق على ما يلي :

المادة 1 : الطبيعة القانونية للاتفاقية

الاطّلاع على المراجع القانونية والتنظيمية السارية المفعول ؛ والمتعلقة بمشاتل المؤسسات .

المؤجّر يمنح للشاغل ؛ الذي يقبل ، الحقّ في أن يشغل محضنة بالمحلاّت المذكورة أسفله :

مكتبا متكوّنا من .....مترا مربعا .

المادة 2 : الأداءات :

الأداءات الممنوحة من طرف المؤجّر تتفرّع إلى ثلاثة (3) درجات :

- **أداءات مرافقة،**
- **أداءات إقامة ،**
- **أداءات خدماتية .**

المرافقة

يجب أن يُفهم من المرافقة :

- **مجموعة النصائح التقنية أو المنهجيات المقدمة طيلة المراحل الحياتية للمؤسسة ، لا سيما فيما يخص**
  - **سياسة المنتجات و السوق،**
  - **الوضع حيز المكان لإستراتيجية تنمية ،**
  - **الجوانب البشرية (التكوين ، التوظيف...) ،**
  - **المرافقة غداة الخروج من المشتلة .**

يكون التّدخّل تدريجيا ؛ في المواعيد المحددة وعند مقتضيات المؤسسة .

- الربط لعلاقات مع مختلف شبكاتنا التقنية ، المحلية ؛ الجهوية والوطنية .
- حظ أوفر في الوصول إلى أدوات البحث الإعلامي .

مسؤولية المؤجّر لا يُمكن أن تكون ملزمة على مستوى هذه الأداءات . فمهما يكن ليس هناك أيّ فرض للنتائج الممكن إلقاؤها على عاتق المؤجّر؛ ضمن إطار مهمة هذه المرافقة.

يلتزم الشاغل للمحل بإعلام مسئول المشتلة (المؤجر) بحالة مؤسسته في غضون المقابلات الدورية .

التزامات المؤسسة:

يلتزم رئيس المؤسسة(الشاغل للمحل) بالانجاز والإرسال للمؤجّر :

- للوضعيات المتعلقة بالجداول والهوامش الشهرية أو الفصلية للنشاطات ،
- لوثائق المحاسبات والقوانين السنوية ؛ في غضون ظرف لا يتعدى الثلاثة (3) أشهر ؛ انطلاقا من انجازاتها.
- للمؤشرات الرقمية لتطوّر أعداد العاملين والممتهنين .

السرية :

يضمن المؤجّر للأجير(الشاغل للمحل) ؛ كلّ السرية التامة ضمن معالجته للمعلومات؛ ويمتنع عن أيّة إرسالية لها

ومن جهته ؛ فان المنشئ (الشاغل للمحل) بدوره ، يعتبر أن مختلف الوثائق والأدوات المتعلقة بالمعلوماتية هي سريّة ، و لا يمكنه استعمالها إلا ضمن إطار تنمية مؤسسته .فهذه الوثائق وأدوات المعلوماتية تبقى من ملكية المؤجّر .

يلتزم رئيس المؤسسة (الشاغل للمحل) بالمشاركة في حضور الاجتماعات ، اللقاءات والتظاهرات المنظمة من طرف المؤجّر ؛ ضمن إطار التنشيط الجماعي .

يحتفظ المؤجّر بحق الاطّلاع في أي وقت كان على ظروف الإقامة ، وفي حالة ما إذا أثبتت التحاليل والمعاينة أن بالوثائق المقدمة ما يؤدّي بالكشف عن استنتاجات غير مرضية ، فيما يتعلق بمتابعة المؤسسة لنشاطها ،

فانه يُمنع على الشاغل (للمحل)؛ القيام بأي التجاء مهما كان نوعه؛ ضد قرار المؤجر.

المادة 3 : تعيين محلات التأجير

يتمتّع الشاغل (للمحل) ؛ بمقرّات المؤجر ؛ بمشتلة محضنة عنابة ، 3 ، نهج صيود عاشور ، بمكتب (رقم : ...) بمساحة قدرها .... .. مترا مربعا ، مجهزة بـ:

- أثاث مكتبي
- حاسوب صغير
- هاتف ؛ موصول بمقسم هاتفي
- اتّصال انترنت
- الخ..

التخلي أو التأجير من الباطن

يُمنع على الشاغل للمحل :

- **التنازل عن الأماكن المتمتّع بها لأي كان ، وتحت أيّة ذريعة كانت ، ولو بكيفية مجانية ووقتية، و لا يمكنه إلصاق أية لوحة على المبنى ؛ غيرَ تلك المقدمة من طرف المؤجر .**
- **أن يُؤجّر من لدنه لكلّ أو لجزء ،**
- **التنازل عن حقه من هذه الاتفاقية؛ و لو لمكتسب الشهرة.**

المادة 4 : المدة

هذه الاتفاقية تُمنح لفترة مدتها سنة قابلة للتجديد (من مرّة إلى مرّتين) ابتداء من .....201 ، وتأخذ نهاية مفعولها عند تاريخ .....201 (الممارسة الأولى). تجديد الاتفاقية للممارسة الثالثة غير إجباري .

الشاغل للمحل يمكنه أن يضع حدا مسبقا لهذه الاتفاقية ؛ شريطة التبليغ عن هاته النية برسالة مضمونة الوصول مع وصل استلام ؛ بمدة شهر على الأقل ؛ قبل نهاية الأجل المختار.

غداة مغادرته الفعلية للمحلات؛ عليه أن يكون وافي الشروط لكل المدفوعات المالية المستحقة والمتعلقة به (إقامة ، خدمات ...).

المادة 5 : رسوم الإشغال

اتفاقية الإشغال هذه ممنوحة ومقبولة برسم شهري *كامل الرسومات المضافة* . أعباء متضمنة بقيمة .....دج.

الرسومات تُفرض نهاية الأسبوع الأول من كل شهر وتدفع عند الأجل المنقضي .

رسومات شَغل المحل تدرجية ، تُرفع إلى نسبة 25 بالمائة عند السنة الثانية وبنسبة 50 بالمائة عند السنة الثالثة.

في حالة المغادرة المسبقة لأوانها للمشتلة ، فان المتبقي من الرسومات يجب أن يُصفّى عند تاريخ الذهاب.

المادة 6 : ضمان الودائع

ضمن ما تم تبيانه في العرض المتعلق بتسهيل الإقامة الموافق عليه لفائدة مؤسسات المشاتل ، فان المؤجر يفرض دفع ضمان للودائع يعادل الرسومات الشهرية بمرة .

المادة 7 : تعيين الأماكن المشغولة

الأماكن الممنوحة؛ عليها أن تبقى على ذمّة النشاط المصرح به لاحقا، و لا يجوز مطلقا أن تكون لغير ذلك.

المادة 8 : نوع النشاط

مواصفات النشاط

.....

.....

.....

.....

المادة 9 : شروط عامة

ليست هناك أيّة علاقة " مرؤوسية " ، بين المؤجر والشاغل للمحل ؛ فهذا الأخير عليه الفهم بأنه ليس بعامل عند المؤجّر ؛ لذلك عليه التكفل بنفسه بخصوص التغطية الاجتماعية .

العنوان التجاري لمُبدع المؤسسة (الشاغل للمحل) يُحتم عليه الإشارة إلى عضويته في مشتلة محضنة عنابة .

المؤسسة :.....

مشتلة المؤسسات ، محضنة عنابة

3 ، نهج صيود عاشور ، عنابة .

كل كتابة أخرى لمشتلة *المؤسسات* ، على أيّ وثيقة تُرسل من طرف الشاغل للمحل ، يجب عليها أن تخضع للاعتماد .

هذه الاتفاقية تُمنح ضمن بنود الشروط التالية ؛ والتي يتحتم على الشاغل للمحل تنفيذها ؛ تحت طائلة الرهان بها ضمن شروط إبطالها والمتوقعة بالمادة 10 .

1- المؤجر له الحق بزيارة للأماكن مرة كل شهر ؛ موضوع هاته الاتفاقية ، للتأكّد من احترام مختلف بنود هاته الاتفاقية، و لاسيما ، الصيانة الحسنة للمحلات والتنفيذ من طرف الشاغل للمحل؛ لكل الأشغال الملقاة على عاتقه .

2- الشاغل للمحل ؛ عليه السهر على عدم إحداث الاضطرابات المؤدية للإخلال بهدوء البناية ، سواء أكان من طرفه أو من طرف تابعيه وموظفيه أو حتى زبائنه ، أو من جرّاء الأشياء الأخرى التابعة له .

3- كل تفريغ أو تعبئة وتغليف ضمن الأجزاء المشتركة بالبناية أو خارجها ؛ هي ممنوعة . الأجزاء المشتركة وكذا الحافات يجب عليها أن تبقى خالية من أيّ احتلال ؛ ولو بصفة مؤقتة .

4- لا يجب أن توضع أيّة لوحة (ملصقة ، معلقة) خارج الإطار المخصص لها .الأجزاء الخارجية للمبنى ؛ عليها أن تظل متحررة من أية كتابات

5- استرداد المحلات

الشاغل للمحل ؛ عليه غداة الشهرين الأخيرين للاتفاقية ، السماح للمؤجر أو لمفوضّه بزيارة الأماكن مع أيّ شاغل آخر محتمل للمحل .

شاغل المحل ؛ عليه في مدة أقصاها يوم انتهاء مفعول هاته الاتفاقية ، إعادة المكان إلى الحالة الجيدة في نظافته وخال من أية أشياء ، وهو ما سيكون محل معاينة لحالة الأماكن ؛ غداة إرجاع الشاغل لمفاتيح الأماكن للمؤجّر.

المادة 10 : شروط فاسخة

بصريح العبارة ؛ فانه يجب أن يُفهم بأنه في حالة عدم التنفيذ من طرف شاغل المحل لإحدى هاته الالتزامات ، لاسيما في حالة عدم الدفع لإحدى المستحقات المنصوص عنها في عبارات الرسومات المتعلقة بشغل المحل أو بإحدى أدواته ، فان المؤجر يجد نفسه مؤهلا وكامل الحقوق على فسخ هذه الاتفاقية .

وعليه منذ البداية يجب وضع شاغل المحل في حالة أعذار لإصلاح وضعيته القانونية ، نفوذا أو إنذارا بالدفع أو باحترام اشتراطات الاتفاقية ، بفعل غير قضائي متضمنا نوايا المؤجر باستنفاذ فوائد هذا الاشتراط .

في حالة مرور الشهر على هذا الاعذار ، ولم يسوّ الشاغل للمحل كليّة وضعيته، فان المؤجر يمكنه انطلاقا من هذا ؛ ومن كامل اختصاصاته القانونية ؛ العمل على فسخ هاته الاتفاقية .

منذ يوم الفسخ ؛ يدخل المؤجر مباشرة وبكامل الحرية مجال منظومة المحلات.

المادة 11 : المصاريف

كل الحقوق المترتبة عن هاته الاتفاقية؛ وتلك الممكن أن تنجرّ عنها لاحقا مع التبعات ؛ يتحملها ويسددها الشاغل للمحل والتي تُفرض عليه .

المادة 12 : المقر الاجتماعي

عبر هاته الاتفاقية ؛ فالشاغل للمحل يُعيّن كمقر اجتماعي لمؤسسته :

المؤسسة (.....)

مشتلة المؤسسات محضنة عنابة

3 ، نهج صيود عاشور بعنابة

المادة 13 :تبرير السكن الخاص

الشاغل للمحل والموقع على هذه الاتفاقية؛ يلتزم بالتصديق على عنوانه الخاص وذاك بتزويد المؤجر ببيان تبرير لسكنه (وصل كهرباء؛ وصل كراء...) .

المادة 14: تبرير الوجود القانوني للمؤسسة

المتعهد الموقع على هاته الاتفاقية ؛ يلتزم بالإمداد ؛ كلما أمكن ذلك ، بالبيانات المبررة للتسجيل بالسجل الذي تنتمي إليه مؤسسته .

حرر بعنابة بتاريخ : .....**201**.

.

الشاغل للمحل ***المؤجر***

الملحق رقم 18

Pépinière d'entreprise -incubateur d'Annaba du 2011/2020

2-1Liste des entreprises hébergées 2011/2021

Nombre de PME hébergées	Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Période	Nombre d'emploi crée	L'age	Forme juridique	Niveau des études	Nature des études	Type de financement
	Agence de communication	Service	2011	2	55	Personne physique	Bac+4	science humaine	Auto financement
	travaux de secrétariat	Service	2011	2	32	Personne physique	Bac+3	science humaine	CNAC
	travaux urbains et d'hygiène publique	BTPH	2011	4	28	P physique	Bac+4	Science economique	Ansej
	revêtements et traitement des métaux	Service	2011	3	30	//	Bac+2	lettre	Auto F
	Location d'engin	Service	2011	5	26	//	Bac+3	finance	Ansej
	Agence de communication	Service	2011	3	27	//	Bac+3	finance	Ansej
	peinture de bâtiment	Service	2011	3	29	//	Bac+2	droit	Ansej
	Bureau d'architecture	BTPH	2011	2	29	//	Bac+5	Ingenieure	Auto
	Bureau d'architecture	BTPH	2011	2					
	SARL laiterie	industrie	2011	8	52	Sarl	Bac+4	droit	Auto
	SARL LASCOM réseau service câble optique	Service	2011	5	58	Sarl	Bac+4	Science Econ	Auto
	travaux urbains et d'hygiène publique	BTPH	2012	4	45	P physique	Bac+4	lettre	Auto
	Agence publicitaire	Service	2012	3	33	P physique	Bac+4	Science ECO	Ansej

	Maison d'édition	Service	2013	2	38	P physique	Bac+2	droit	auto
	Bureau d'architecture	BTPH	2013	3	31	//	Bac+5	ingenieure	Ansej
	Promotion immobilière	BTPH	2013	5	55	P physique	Bac+1	lettre	AUTO
	Bureau d'architecture	BTPH	2013	3	32	//	Bac+5	Inge	AUTO
	construction de bâtiment	BTPH	2013	6	31	P PHYS	Bac+4	droit	auto
	Agence de communication	Service	2013	3	28	P PH	BAC+3	ECONOMIE	ANSEJ
	Bureau d'étude marketing	Service	2013	2	33	P PH	Bac+4	droit	auto
	Commissaire au compte	Service	2013	2	34	/	Bac+4	finance	auto
	Installation réseau et traitement informatique	Service	2013	3	26	P PH	BAC+5	INFORMATIQUE	AUTO
	Imprimerie industriel	industrie	2014	4	25	P PH	BAC+2	ECONOMIE	AUTO
	institut privé de formation	Service	2014	6	34	P PH	BAC+4	DROIT	AUTO
	Bureau d'architecture	BTPH	2014	3	31	//	BAC+5	ARCHITECTE	AUTO
	Installation électricité bâtiment	Service	2014	4	40	P ph	Bac+2	electronique	cnac
	Bureau d'architecture	BTPH	2014	3	33	//	Bac+5	architecte	auto
	Installation réseaux et centres électriques et téléphoniques	Service	2015	4	34	P ph	Bac+5	informatique	auto
	Agence publicitaire	Service	2015	4	45	P ph	Bac+2	droit	cnac
56	Fabrication du produit para pharmaceutique	industrie	2015	6	30	P PH	Bac+4	biologie	Ansej
	Agence publicitaire & Import export matériel de publicité	Service	2015	4	40	sarl	Bac+4	droit	auto
	Agence de communication	Service	2015	5	36	P PH	Bac+4	LETTRE	AUTO

Agence de communication & Développement site Web	Service	2015	4	33	P PH	BAC+2	SCIENCE EC	ansej
Entreprise d'étanchéité	Service	2015	5	31	P ph	Bac+4	droit	auto
Agence de communication	Service	2016	3	29	P ph	Bac+2	Science eco	auto
Entreprise de Fabrication des conteneurs métalliques et des grues	industrie	2016	10	50	sarl	Bac+4	droit	auto
Bureau d'étude en organisation, sondage et étude des marchés	Service	2016	02	38	P ph	Bac+4	Science eco	cnac
Entreprise de transactions liées entre les banques	Service	2016	03	26	P ph	Bac+4	Science eco	auto
Travaux d'architecture (tirage de plans, copies…etc)	Service	2016	03	27	P ph	Bac+4	droit	ansej
Installation réseau et traitement d'information	Service	2017	02	31	P ph	Bac+5	informaticien	auto
Promotion immobilière	BTPH	2017	6	36	P ph	Bac+2	droit	auto
Agence de communication	Service	2017	04	34	P ph	Bac+4	Science eco	auto
Entreprise de maintenance isolation et services multi métiers	Service	2017	3	48	P ph	Bac+4	droit	auto
Agence publicitaire	Service	2017	4	30	P ph	Bac+2	droit	auto
Bureau de consulting informatique	Service	2018	3	35	P ph	Bac+5	Ingénieur	auto
Bureau d'architecture	Service	2018	2	32	//	Bac+5	architecte	auto
Entreprise de l'ingénierie industrielle	Service	2018	5	34	sarl	Bac+4	droit	auto
Entreprise Bâtiment	BTPH	2018	5	38	P ph	Bac+2	lettre	cnac
Entreprise de Calibrage et inspection des machines et des équipements d'essais mécanique	Service	2018	3	34	sarl	Bac+4	Science eco	ansej
Entreprise E-commerce	Service	2018	3	26	P ph	Bac+5	ingenieur	auto

	Startup afia medical	Service	2020	5	25	P ph	Bac+4	Science eco	auto
	Startup nahla delivery	Service	2020	4	30	P ph	Bac+4	droit	auto
	Agence de communication	Service	2020	3	32	sarl	Bac+4	Science eco	auto
	Maison d'edition et de production des livres	Industrie	2020	5	41	sarl	Bac+4	droit	auto
	Fabrication des parpaing isolant	Industrie	2020	10	40	P ph	Bac+2	droit	auto
	Startup Smart care services رعاية	Service	2020	3	35	sarl	Bac+5	ingenieur	auto
Total emploi crée				228					

الملحق رقم 19

المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة / مديرية المشتلة / المحضنة

1. وصْف الإجراء: معاينة الوضعية للاماكن، المكاتب والتجهيزات، عليها أن تتم طبقا للنموذج التالي :

مشتلة المؤسسات

محضنة عنابة

3،نهج صيود عشور، عنابة .

الهاتف: 038866988 الفاكس : 038867735

وضعية الأماكن

المؤسسة المقيمة :.....

اسم المدير :..... .... **تاريخ الدخول :**.....

العنوان الخاص :..... **تاريخ الخروج:**.....

رقم الهاتف :.....**رقم السجل التجاري:**.....

رقم المكتب:.....**ملاحظات :**.....

التعيين	حالة جيدة	حالة متوسطة	حالة سيئة
المفروشات			
"موكات " أو أرضية			
باب المكتب			
المكتب			
الخزانة			
الصندوق			
جهاز الهاتف			
مآخذ الهاتف			
مآخذ الكهرباء			
القاطع للكهرباء			
أضواء النيون			
المشجب			

الملاحظات :

ا الملحق رقم 20

دليل المقابلة

مع السيد / مدير مشتلة المؤسسات «عنابة».

أسئلة المقابلة

س1 :ما هي مشتلة المؤسسات عنابة و ما هو الهيكل التنظيمي لها ؟

س2 : ما هي شروط وإجراءات الانتساب لمشتلة المؤسسات عنابة ؟

س3: ما هي الخدمات المقدمة من طرف مشتلة المؤسسات عنابة للشركات الناشئة ؟

س4: ماهي المؤسسات المنتسبة للحاضنة و مدى دعمكم لهذه المؤسسات ؟

س5: ماهي المشاكل التي تواجهها مشتلة المؤسسات عنابة ؟

س6: ماهي الافاق المستقبلية لمشتلة المؤسسات عنابة؟

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى معالجة مدى احتياج الشركات الناشئة الى حاضنة أعمال، والتعرف على واقع حاضنات الاعمال في الجزائر، وكذا المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية واكاديمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الناشئة، ومن خلال بحثنا هذا نوضح أنواع الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال في دعم وترقية واستمرار الشركات الناشئة، وسنسلط الضوء في هذه الدراسة على الجوانب الفكرية لحاضنات الاعمال، كما نبحث أيضا في سبل تفعيل دورها للنهوض بالشركات الناشئة، ثم نحاول اسقاط هذه الجوانب الفكرية في جانب تطبيقي من البحث يكون عبارة عن دراسة حالة لحاضنة أعمال جزائرية – مشتلة المؤسسات "محضنة عنابة" –، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف الادبيات الاقتصادية حول الشركات الناشئة وحاضنات الاعمال، واعتماد المنهج التحليلي ضمن دراسة العلاقة بين دعم الشركات الناشئة ودور حاضنات الاعمال، ومن أهم النتائج المستخلصة من البحث ان:

– للحاضنات دور كبير وفعال في تنمية الاقتصاد الوطني، فهي تساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الافكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة.

– تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للشركات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم والاستشارة المقدمة.

Summary

This study aims to address the extent of startups enterprises need for a business incubator, to identify the reality of business incubators in Algeria, as well as to contribute to providing a scientific and academic information base to help incubators provide adequate support to startups enterprises, through our research, we clarify the types of services provided by business incubators in support, promotion and continuation of business incubators, and we will also discuss ways to activate their role in promoting startups enterprises, and then we try to drop these intellectual aspects in an applied aspect of the research that consists of a case study of an Algerian business incubator-incubator in annaba- this is based on the descriptive approach, which is based on the report of various economic literature on startups enterprises and business incubators, and the adoption of the analytical approach within the study of the relationship between support for startups enterprises and the role of business incubators, among the most important results drawn from the research is that:

-incubators play a major role in promoting the national economy, as they contribute to expanding and distributing the economic base.

- the real added value that incubators bring to their affiliated institutions depends on the quality of support and counseling services provided .