جـــــــامعة 8 مـــــــاي 1945

قـــــالمة

كليـــــــــة العلوم الاقتصاديـــــــة والتجاريـــــــة وعلوم التسييـــــر

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

تحت عنوان:

دور حاضنات الأعمال في مرافقة المشاريع المقاولاتية -دراسة حالة الجزائر-

إعداد الطالب:

زيغم عبد الجليل

إشراف الأستاذة:

أ.د/ مريمت عديلة

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه، شكرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على رسول الله تعظيما لشأنه وبعد:

الحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل وفي تذليل ما واجته من صعوبات ولو بالكلمة الطيبة.

وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة "مريمت عديلة" التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث ولم تدخر أي جهد في مساعدتي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت حافزا لإنجاز هذا العمل ولها مني كل التقدير والاحترام.

وكما أتقدم بالشكر لكل العاملين في قطب الشغل والابتكار بجامعة قالمة وإلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، ولكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة.

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلـى كـل أفراد عـائـلـتـي

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل طالب علم

أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر والتقدير	–
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول والأشكال	**III**
مقدمة عامة	أ–هـ
الفصل الأول: الإطار النظري لحاضنات الأعمال ومرافقة المشاريع المقاولاتية	**1–65**
تمهيد	**1**
المبحث الأول: مفاهيم حول المشاريع المقاولاتية	**2**
المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية	**2**
المطلب الثاني: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية	**6**
المطلب الثالث: الإطار النظري للمقاول	**8**
المطلب الرابع: المشروع المقاولاتي كوحدة منفصلة	**13**
المبحث الثاني: المرجعية النظرية لعملية المرافقة	**22**
المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية وأسباب ظهورها	**22**
المطلب الثاني: آلية المرافقة	**25**
المطلب الثالث: مبادئ وخصائص المرافقة	**28**
المطلب الرابع: أشكال المرافقة المقاولاتية ومستوياتها	**31**
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال	**37**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم حاضنات الأعمال وأهدافها	**37**
المطلب الثاني: أهمية ومهام الحاضنة ومراحل نموها	**46**
المطلب الثالث: آلية عمل حاضنة الأعمال	**51**
المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات الحاضنة ودورها التنموي	**57**
خلاصة الفصل	**65**
الفصل الثاني: واقع حاضنات الأعمال والمشاريع المقاولاتية في الجزائر	**66–109**
تمهيد	**66**
المبحث الأول: المشاريع المقاولاتية في الجزائر ومرافقتها	**67**
المطلب الأول: المقاول والمقاولاتية في الجزائر	**67**
المطلب الثاني: تطور البيئة المقاولاتية في الجزائر	**72**

المطلب الثالث: أهم هيئات وهياكل مرافقة ودعم المقاولاتية في الجزائر	**73**
المطلب الرابع: ديموغرافيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**79**
المبحث الثاني: حاضنات الأعمال في الجزائر	**83**
المطلب الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر والأطر القانونية المؤسسة لها	**83**
المطلب الثاني: أهم التغيرات الحاصلة في حاضنات الأعمال وبيئتها منذ سنة 2020	**86**
المطلب الثالث: تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر ومساهماتها في مرافقة المشاريع المقاولاتية	**94**
المطلب الرابع: تحديات حاضنات الأعمال الجزائرية وسبل تطويرها	**102**
المبحث الثالث: دراسة ميدانية لحاضنة الأعمال لجامعة قالمة	**104**
المطلب الأول: التعريف بالحاضنة	**104**
المطلب الثاني: انضمام المشاريع للحاضنة	**105**
المطلب الثالث: مهام الحاضنة وخدماتها	**106**
المطلب الرابع: مساهمات الحاضنة والمشاكل التي تواجهها	**107**
خلاصة الفصل	**109**
خاتمة	**110**
قائمة المراجع	**114**
قائمة الملاحق	**–**
الملخص	**–**

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	خصائص ومميزات المقاول	11
2-1	أنماط المرافقة	31
3-1	أهداف حاضنات الأعمال على مستوى المشروع والمجتمع	46
4-1	مراحل تطور الحاضنة	50
5-1	خدمات الحاضنة حسب نوعها	56
6-1	تقسيم مراحل خدمات الحاضنة	57
1-2	أنواع المقاولين الجزائريين	71
2-2	حصيلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ التأسيس لغاية 2021/12/31	75
3-2	حصيلة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة منذ انشائه إلى غاية 2022/12/31	76
4-2	مساهمات ANGEM منذ انشائه إلى غاية 2022/12/31	76
5-2	محصلة العروض الممنوحة من طرف صندوق ضمان القروض FGAR منذ إنشائه إلى غاية 2022/12/31	77
6-2	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومناصب شغلها في الجزائر منذ سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2022	79
7-2	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نهاية سنة 2022 حسب مجال النشاط	81
8-2	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشطوبة	82
9-2	شروط الحصول على علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر	88
10-2	تطور عدد المشاتل والمشاريع والمشاريع المرافقة من خلالها	94
11-2	المشاريع المحتضنة في المشاتل حسب القطاع لسنة 2022	95
12-2	حاضنات الأعمال الخاصة وتموقعها	98

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أبعاد المقاولاتية	6
2-1	مفهوم المشروع	14
3-1	تقسيمات المشاريع المقاولاتية	15
4-1	مراحل عملية انطلاق المشروع المقاولاتي	19
5-1	مراحل الحواجز التي يواجهها المقاول	21
6-1	خصائص المرافقة الجيدة	30
7-1	خارطة ذهنية لأشكال المرافقة المقاولاتية	33
8-1	أبعاد الأداء الفعال لشبكات المرافقة	34
9-1	تجسيد مفهوم حاضنات الأعمال	39
10-1	مراحل تطور حاضنات الأعمال	42
11-1	أهمية الحاضنات	48
12-1	نموذج عمل الحاضنة	54
13-1	العلاقة بين الحاضنة ومراكز البحوث والصناعة	64
1-2	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2012	80
2-2	تطور عدد مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	81
3-2	المشاريع المحتضنة حسب قطاع النشاط ومناصب الشغل بها	96
4-2	أهم المؤسسات الناشئة التي تأسست بمساهمة الحاضنة	100

المقدمة العامة

لقد تغير مفهوم التنمية خلال السنوات الأخيرة في مجتمعات العالم من المفهوم القائم على القطاع العمومي والمؤسسات الكبيرة إلى مفهوم آخر يعتمد على الابتكار والإبداع والمبادرات التي يقوم بها أفراد المجتمع، وهو ما يعرف بالمقاولاتية.

فقد اتضح الدور الذي يقوم به المقاولين في مجتمع معين، بسبب قدرتهم على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى مؤسسات قابلة للتطور والنمو والانتشار، مما يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحقق الازدهار لمجتمعاتهم، فالمشاريع المقاولاتية هي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي في معظم الدول، حيث تتسم بالمرونة والقدرة على التغيير السريع، والابتكار والتطوير، وأيضا تعتبر عنصر أساسي في التشغيل.

وفي ظل التحولات الاقتصادية الجارية في العالم، وما تشهده الأسواق من تزايد وتيرة المنافسة نتيجة للتقدم التكنلوجي الكبير وتحرير الأسواق وترسخ معالم العولمة وما يصاحبه من تطورات، أصبحت المؤسسات لا تتنافس على الأسعار والجودة فحسب، بل أيضا على قدرتها على الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل، واضحى أصحاب المشاريع يواجهون تحديا كبيرا يتمثل في خطر الخروج المبكر من السوق والفشل بسبب المنافسة غير المتكافئة مع الشركات الكبيرة والرائدة، وندرة الموارد والتمويل، ونقص التكوين والخبرة لدى حاملي هذه المشاريع، فهم في حاجة للمرافقة والخبرات والمهارات رفيعة المستوى، سواء في الإنتاج، ومراقبة الجودة، والطرق الحديثة في الإدارة والتسويق، والربط مع الشركاء ومراكز التمويل المختلفة.

وقد وجد أصحاب هذه المشاريع ضالتهم في الانضمام إلى حاضنات الأعمال، نظرا لدورها الهام وفعاليتها في مرافقة وترقية المشاريع المقاولاتية داخل الحاضنة وخارجها وذلك من خلال تقديم الرعاية والاستشارة والتوجيه، وربطها بالمحيط الخارجي وحمايتها من المخاطر التي قد تعترضها، وإمدادها بكل ما تحتاجه لكي تنمو وتتطور وتنتشر في السوق، من خلال مزج الطاقات الموجودة لدى كل الأطراف المؤطرة للحاضنة، وبسب أهمية حاضنات الأعمال اتجهت الكثير من دول العالم إلى إنشاء العديد منها ومنح التسهيلات لإنشائها ومزاولة نشاطها، حيث تشير الإحصائيات إلى أن عدد الحاضنات في العالم يتزايد بسرعة وهذا ما يؤكد على إدراك المجتمعات لأهميتها وخصوصا من طرف صانعي السياسات ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالأدوار التي تؤديها المقاولاتية أدت بالجزائر إلى التركيز على تشجيع ومرافقة فئة المقاولين، نظرا لما يمكن أن ينتج عن ذلك من تحقيق للمكاسب وحلول للمشاكل، فقد اعتمدت سياسات تهدف إلى توفير مناخ اقتصادي مشجع لإنشاء المشاريع والمؤسسات، وعلى غرار باقي دول العالم سعت الجزائر مطلع القرن الواحد والعشرين إلى سن الأسس القانونية المؤطرة لإنشاء حاضنات الأعمال وهيكلتها وتسييرها، وقد مرت هذه الأخيرة بالعديد من التحولات والإصلاحات سواءا من الجانب التشريعي والتنظيمي من خلال سن القوانين والمراسيم المتعلقة بإنشاء الحاضنات ونشاطها ومهامها، أو استحداث حاضنات أعمال عمومية ترفق المشاريع في مختلف ربوع الوطن.

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق ونظرا لأهمية موضوع المشاريع المقاولاتية، ونظرا للمشاكل والصعوبات المصاحبة لإنشائها وإنجاحها، كان الإهتمام بحاضنات الأعمال كأحد آليات مرافقة هذه المشاريع وعليه تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو واقع مرافقة حاضنات الأعمال للمشاريع المقاولاتية في الجزائر؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي حاضنات الأعمال وما الغرض من إنشائها؟
- ما هو واقع مرافقة ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر؟
- كيف تمارس حاضنات الأعمال نشاطها في الجزائر؟
- هل للحاضنات الجامعية في الجزائر دور في مرافقة الطلبة الحاملين للأفكار المبتكرة للمشاريع؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة وخدمة لإشكاليته المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- حاضنات الأعمال هي هياكل تهدف لمساعدة المشاريع المقاولاتية بالأخص في مرحلة الانطلاق.
- تتم المرافقة المقاولاتية في الجزائر عبر هيئات المرافقة.
- تمارس حاضنات الأعمال نشاطها في الجزائر بشكل محدود.
- حاضنات الأعمال الجامعية تقوم بحث وتوجيه الطلبة من أجل إنشائهم لمشاريعهم الخاصة.

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المشاريع المقاولاتية لما لها من دور هام في تنمية الوضعية الاقتصادية والاجتماعية، وسبل مرافقتها وإنجاحها التي من بينها حاضنات الأعمال، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على حاضنات الأعمال باعتبارها من بين الآليات التي وجدت لمرافقة المشاريع المقاولاتية ولمواجهة معدلات الفشل العالية لها.

كما تأتي أهمية موضوع الدراسة في ظل الاهتمام الدولي والوطني المتزايد بحاضنات الأعمال باعتبارها من آليات المرافقة المتطورة، ولكون هاذه الآلية حديثة الانتشار على المستوى الوطني وبالتالي استلزمت الإشارة لخدماتها التي يكون حاملو المشاريع في أمس الحاجة لها.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- إبراز أهمية حاضنات الأعمال ومساهمتها في مرافقة المشاريع المقاولاتية.
- معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء مشاريعهم.
- إبراز جهود الدولة الجزائرية من خلال السياسات والبرامج المطبقة لمرافقة ودعم المشاريع المقاولاتية، بالأخص عن طريق اعتماد حاضنات الأعمال.

- إظهار واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، والإطار القانوني المحدد لإنشائها وسيرها.

5- المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة وبغية الوصول إلى مراميه والإحاطة بجميع جوانب الموضوع، تقرر الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري الذي يقوم على وصف وتحليل ما هو متعلق بالمشاريع المقاولاتية وعملية المرافقة وحاضنات الأعمال، واعتماد منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي للنظر من الزاوية الأشمل للموضوع محل الدراسة.

6- أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب شخصية واخرى موضوعية:

الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة لحاضنات الأعمال على مستوى مختلف دول العالم، وهذا لفعاليتها في انشاء ومرافقة وإنجاح المشاريع المقاولاتية، ومحاولة إبراز هذا الدور على المستوى الوطني.
- توجه السياسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحالي للاهتمام بحاضنات الأعمال ومرافقة المشاريع المقاولاتية.
- المساهمة في إثراء الموضوع خصوصا لحاملي المشاريع والمقاولين الجزائريين.

الأسباب الشخصية:

- الرغبة في صقل المعارف والمكتسبات في مجال المقاولاتية.
- كوني في خضم إنشاء مشروع مقاولاتي خاص، والرغبة في فهم بيئته والهياكل التي تساهم في مرافقته، وآليات المرافقة التي توفرها حاضنات الأعمال.

7- الدراسات السابقة:

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بموضوع البحث ومنها:

ميسون محمد القواسمة(2007): واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

هدفت هاذه الدراسة للتعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد دورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم جملة من الخدمات التي تحتاج إليها، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية تعاني من العديد من المشاكل خصوصا في مراحل انطلاقها، كما توصلت لأن أداء حاضنات الأعمال ضعيف ولا يساعد المؤسسات بالمستوى المطلوب، وهذا عائد لنقص الخبرة في المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها.

زميت الخير(2014): مساهمة حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، ومساهمتها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولمعرفة طبيعة تأثير الخدمات المقدمة من طرف الحاضنات على المؤسسات المنتسبة لها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في دراسته، وتوصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال في الجزائر ورغم حداثتها تقدم خدمات مقبولة حسب الإمكانيات المتوفرة لديها وتساهم في دعم المؤسسات المنتسبة لها.

محمد قوجيل(2016): دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل مدى فعالية سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، وهذا بالتطرق إلى قدرة السياسات الحكومية على التحكم في العوامل الثقافية والاقتصادية، وتفعيل أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر لا تؤثر بشكل فعال على البروز المقاولاتي وأظهرت عدم فعالية أداء هيئات الدعم والمرافقة في أداء دورها المطلوب.

فاطمة الزهراء عايب(2019): حاضنة الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في الجزائر من خلال المساعدات التي تقدمها لها، وتشخيص ودراسة حالة حاضنات الأعمال الجزائرية، حيث تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من الحاضنات الموجودة على مستوى الوطن، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الخدمات التي تقدمها الحاضنات تساهم في تعزيز ودعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الابتكار وذلك عن طريق دعمها لتقديم منتجات وخدمات جديدة، كما توصلت إلى أن المؤسسات تعاني من نقص في التمويل والحاضنات الجزائرية عاجزة عن توفيره، وأوصت بضرورة ربط الحاضنات بمراكز البحث والجامعات.

- تميزت هاذه الدراسة عن الدراسات السابقة بسب تناولها لعدة أنواع من الحاضنات المتواجدة في الجزائر(المشاتل، والحاضنات الخاصة والحاضنات المشتركة، والحاضنات الجامعية) بينما ركزت الدراسات السابقة على مشاتل المؤسسات لأنها الشكل الوحيد من حاضنات الأعمال الشائع في ذلك الوقت كما حصرت المشاريع المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، بالإضافة لتناول هذه الدراسة للتغيرات الحديثة الحاصلة في البيئة المقاولاتية وحاضنات الأعمال الجزائرية بعد صدور هذه الدراسات.

8- التوثيق العلمي:

لتغطية مختلف جوانب الموضوع، تم الاعتماد على ما يلي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على البحث المكتبي الذي ساعد على تغطية الجوانب النظرية للدراسة من خلال بعض الكتب، ومجموعة من الأبحاث العلمية ومقالات من المجلات المتخصصة والملتقيات وعدد من المذكرات والأطروحات الجامعية.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد فيه على النشرات الإحصائية للوزارة المعنية وعلى عدد من مواقع الأنترنت الرسمية والدراسة الميدانية.

9- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللتأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصين فصل تطبيقي وفصل نضري.

الفصل النظري: تم التطرق فيه إلى المشاريع المقاولاتية، وماهية المرافقة المقاولاتية وكيفياتها، وحاضنات الأعمال وخدماتها ودورها في مرافقة هذه المشاريع.

الفصل التطبيقي: تطرق إلى دراسة المقاولاتية الجزائرية وتاريخ تطورها، بالإضافة لأهم هياكل المرافقة في الجزائر، وتم التطرق إلى حاضنات الأعمال الجزائرية ومساهمتها في مرافقة المشاريع المقاولاتية، ليتم إثراء البحث عن طريق عرض لنشاط الحاضنة الجامعية بقالمة كنموذج للحاضنات الجزائرية.

10- صعوبات الدراسة:

ككل الأبحاث والدراسات، ونظرا لحداثة الموضوع كانت هناك بعض الصعوبات والعراقيل تمثلت في:

- حداثة بعض المتغيرات وتداخلها، وكثرة الفاعلين فيها.
- عدم وجود قاعدة بيانات حول المؤسسات المحتضنة أو المتخرجة من الحاضنات الخاصة، أو الجامعية، مما يؤدي للجوء لطرق جانبية.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المصادر الرسمية وتضارب بعض الأرقام باختلاف مصادرها.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول حالة المشاريع المحتضنة في حاضنة الأعمال الجامعية بقالمة وانعدام إمكانية الحصول على البيانات حولها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحاضنات الأعمال ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تمهيد:

اهتمت الاقتصادات العالمية المتقدمة والسائرة في طريق النمو بتطوير وتنمية المناخ المقاولاتي للتشجيع على التوجه نحو المقاولة وإنشاء المشاريع، فمختلف الخبراء والاستشاريون يولون اهتماما خاصا لهذا النوع من المشاريع لأنها تعتبر الحل الأنسب والأمثل لخلق القيمة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث اهتمت بتوفير المرافقة بمختلف أشكالها والتي تقوم على تقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المقاول عند إنشاء مشروعه أو مؤسسته، كما أن هذه الأخيرة أدت إلى ظهور أجهزة أكثر حداثة وتطور في مجال المرافقة، فبالإضافة إلى الدور الهام الذي بدأت تؤديه المنظمات الحكومية وغير الحكومية ومراكز الدعم، يأتي على رأسها دور حاضنات الأعمال.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع أشكال المرافقة يبقى الهدف الأساسي منها هو دعم المنشئ عند قيامه بتجسيد مشروعه، وعند بداية نشاطه، وهذا ما يساعد على استمراره ونموه، مما يسهم في تحقيق التنمية.

ولعرض مختلف النقاط سابقة الذكر تم تقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول المشاريع المقاولاتية.

المبحث الثاني: المرجعية النظرية لعملية المرافقة.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال.

المبحث الأول: مفاهيم حول المشاريع المقاولاتية

لقد أدت التحولات السريعة التي مست الاقتصاد العالمي إلى زيادة اهتمام الباحثين بمجال المقاولاتية التي تعبر عن مختلف العمليات الهادفة إلى خلق مشروع مقاولاتي ناجح، حيث حققت العديد من الدول نتائج وإنجازات كبيرة من خلالها، لما لها من أهمية كبيرة في تنويع الاقتصاد وتوفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى التوجه الهائل نحو صناعة الخدمات، حيث المعارف ركيزة أساسية في خلق القيمة والتميز، وحيث أصبحت المبادرات الفردية مصدرا من مصادر النمو، مما أدى لبروز وتنامي المشاريع المقاولاتية والإبداع في عالم المال والأعمال إلا أن رهان نجاح مثل هذه المشاريع مرتبط بالمهارات المتوفرة لدى المقاول نفسه، وانطلاقا مما سبق، سوف نستعرض في هذا المبحث نظرة عن المشاريع المقاولاتية والمقاول والدور الذي أصبح يلعبه.

المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوما شائع الاستعمال، ونظرا لاستعمال مصطلح المقاولاتية في عدة مجالات مختلفة فلا نجد تعريفا واحدا يشمله، حيث تغير مفهومها وتطور عبر الزمن بالإضافة لوجود عدة اتجاهات تعرفه.

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم المقاولاتية

تغير مفهوم المقاولاتية عبر الزمن، حيث اكتسى المقاول على مر التاريخ عدة وجوه ولعب عدة أدوار، قديمة قدم تأسيس المقايضة والتبادل بين أفراد المجتمع، وبالمقابل اعطي المقاول دورا محددا لكل فترة تاريخية، فهو التاجر في القرن السابع عشر، المقاول الصناعي في القرن الثامن عشر، والمقاول الاجير في نهاية القرن التاسع عشر، واليوم المقاول الاجتماعي على الرغم من أن قدرته على المبادرة محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

1- المقاول التاجر

تبناه مذهب التجاريين أو الماركليين خلال القرن السادس والسابع عشر، أين عرفت المقاولات الخاصة الزراعية، الصناعية والتجارية تطوراتها الأولى، اعتبرت المؤسسة في أعين التجار ذلك الحين أداة لتحقيق زيادة واعدة في الثروة، فانطلاقا من هذا المنظور، قدر نشاط المقاول التاجر بشكل خاص، واعتبر كنشاط رئيسي مصلحته تمتزج مع المصالح العامة للأمة ككل. [1]

[1] نجاة الشادلي، **قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص. 288.

2- المقاولاتية من المنظور الاقتصادي

يعتبر الكاتبان Richard Cantillon (1755) و Jean Baptiste Say (1821) رائدين في ربط المقاولاتية بمجال الاقتصاد حيث يعرفان المقاولاتية كما يلي: [1]

يرى Richard Cantillon (1755) بأن المقاولاتية هي تحمل المخاطرة، حيث عرف المقاول على أنه الشخص الذي يقوم بالتوفيق بين عوامل الانتاج، حيث يشتري بسعر أكيد من أجل أن يبيع بسعر غير أكيد مستقبلا، وهذا يعني أنه قد ترتفع الأسعار أو تنخفض في المستقبل، وهذا يحمل في طياته المخاطرة، حيث جعلRichard Cantillon من عدم التأكد عامل أساسي لتحديد تعريف المقاول بغض النظر عن وظيفته.

أما الفيلسوف الفرنسي Jean Baptiste Say (1821) يرى أن المقاول هو منظم لعوامل الانتاج، فهو ينقل إنتاجية أو ربحية الموارد الاقتصادية من مستوى منخفض إلى مستوى مرتفع، فما يميز المقاول حسبه هو الانتاج بشكل خاص، فهو سبب تطبيق معارفه هذا التطبيق يستوجب الذكاء والحس الحاد للحكم على الحاجات والوسائل والعمل على تلبيتها، وكما هو الحال فإن تنفيذ هذه الوظيفة يتطلب أخذ عنصر الخطر بعين الاعتبار على الرغم من أن المقاول لم يقم بالضرورة بتوفير التمويل أو رأس المال للمشروع فهو يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في اقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح المشروع الذي أسسه بأمواله الخاصة أو اللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال، واعتبر أن الربح كتعويض للمقاول على أتعابه، وقته، مواهبه وتحمله المخاطرة، والتي يجب اعتبارها كعوامل انتاج في المؤسسة.

3- المقاولاتية حسب منظورSchumpeter

يعتبر Joseph Schumpeter (1950) أب المقاولاتية الذي أعطى للمقاول صورة محورية في التنمية الاقتصادية من خلال تأليفه نظرية التطور الاقتصادي، فحسبSchumpeter فإن الاقتصاديون اهتموا بالوظائف المقاولاتية المنجزة على مستوى السوق ونظامه ولم يأخذوا بعين الاعتبار الخصائص البشرية التي يمتلكها الفاعلون في العملية، وبالتالي يمكن القول في هذا الصدد أن الثقافة المقاولاتية لم تكن من اهتمامات الاقتصاديين، وهو ما يمثل رؤية قاصرة نسبيا تجاه المقاولاتية ويعرفها كالتالي:[2]

- حيث يعرف المقاول على أنه ذلك الشخص الذي يبتكر توليفات جديدة.
- تقديم منتج جديد أو تقديم اسلوب انتاجي جديد.
- افتتاح أو دخول سوق جديد.
- الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام أو أي سلع صناعية مشابهة.
- تنفيذ وانشاء مؤسسة جديدة أو صناعة جديدة.

[1] إيمان حيولة، وردة موساوي، **مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد2، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر 2020، ص. 19.

[2] المرجع نفسه، ص. 19.

4- المقاولاتية من منظور الاتجاه السلوكي

لقد تم التركيز على خصائص المقاول وسلوكه باعتباره وسيلة من خلالها يتم فهم النشاط المقاولاتي ويمكن تقسيمها إلى خصائص نفسية وشخصية: [1]

الخصائص النفسية: إن الخاصية الأساسية التي تميز المقاول هي الحاجة إلى الانجاز بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فالمقاول يبحث عن مواقف تسمح له برفع روح التحدي والتي من خلالها يتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.

الخصائص الشخصية: اهتمت بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به والخبرة المهنية المكتسبة والسن.

5- المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي

جاء هذا الاتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقاول جانبا والتركيز عوض ذلك على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز على أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين ويعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه.[2]

وفي مقال بعنوان (What is an antrepreneur? Is the Wrong question) نشر عام 1989، أقر Gartner بعدم كفاية المقاربة السلوكية واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المؤسسة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يرتكز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول.[3]

الفرع الثاني: تعريف المقاولاتية

تعتبر المقاولاتية من أكثر المواضيع التي أثارت جدلا واسعا لدى منظري علم الإدارة والاقتصاد حول مفهوم المقاولاتية نظرا لتنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والأدوات البحثية، فقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح entrepreneur خلال العقود الأخيرة فقد كانت منظم ثم مقاول ثم

---

[1] إيمان حيولة، وردة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص.19.

[2] محمد علي الجودي، **نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص.9.

[3] المرجع نفسه، ص.9.

تحولت في التسعينات إلى ريادة، ومن الصعب إعطاء مفهوم يلقى الإجماع، على الرغم من وجود الكثير من أوجه التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام.

- حسب معجم المعاني الجامع: مقاولة اسم جمع مقول ومقاول اسم مفعول من قاول، المقاولة اتفاق بين طرفين يتعهد أحدهما بأن يقوم للأخر بعمل معين وبأجر محدد في مدة زمنية معينة.[1]
- وتم تعريفها كالتلي: [2]
- يعرفها (1995) Dolling بأنها عملية خلق مؤسسة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد أو الاستفادة من فرص عمل جديدة.
- أما (1997) Barney and Busentiz فيعرفان المقاولاتية على أنها عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، مع التركيز على أن تكون المحصلة النهائية لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الاحساس بالفخر نتيجة الجهد الابداعي المبذول.
- كما يمكن تعريفها حسب Robert and Hirish يعبر عن عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية واجتماعية مصاحبة وجني العوائد المالية الناتجة اضافة إلى الرضا الفردي.
- أما الاتحاد الأوروبي فقد عرف المقاولاتية على أنها الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.
- تعريف(1995) Hart, Stevenson& Dial: السعي وراء الفرص دون النظر إلى الموارد الحالية المتوفرة، لكنها مقيدة بخيارات المؤسسين السابقة وتجاربهم ذات الصلة بالصناعة.[3]
- يرى alain fayolle أن المقاولاتية هي حالات خاصة منشأة للثروات الاقتصادية والاجتماعية لديها درجة مرتفعة من عدم التأكد بمعنى وجود الخطر، يشترك فيها أفراد ذوو سلوكيات تتصف بتقبل التغيير والمخاطر المرافقة، إضافة للأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي. [4]

من خلالِ ما سبق يمكن النظر للمقاولاتية على أنها عملية إنشاء شيء جديد قيم (منظمة جديدة أو تطوير منظمة قائمة) من خلال تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية والوقت اللازم، إضافة إلى الأخذ بالمبادرة والرغبة في تحقيق الذات، والابتكار، والميلِ نحو المخاطرة، بهدف إيجاد قيمة مضافة.[5]

---

[1] مجمع اللغة العربية، **معجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004، ص.889.

[2] إيمان حيولة، وردة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص.20.

[3] Marc j.Dollinger, **ENTREPRENEURSHIP Strategies and Resources**, MARSH Lombard, Illinois U.S.A. 2007،P.07.

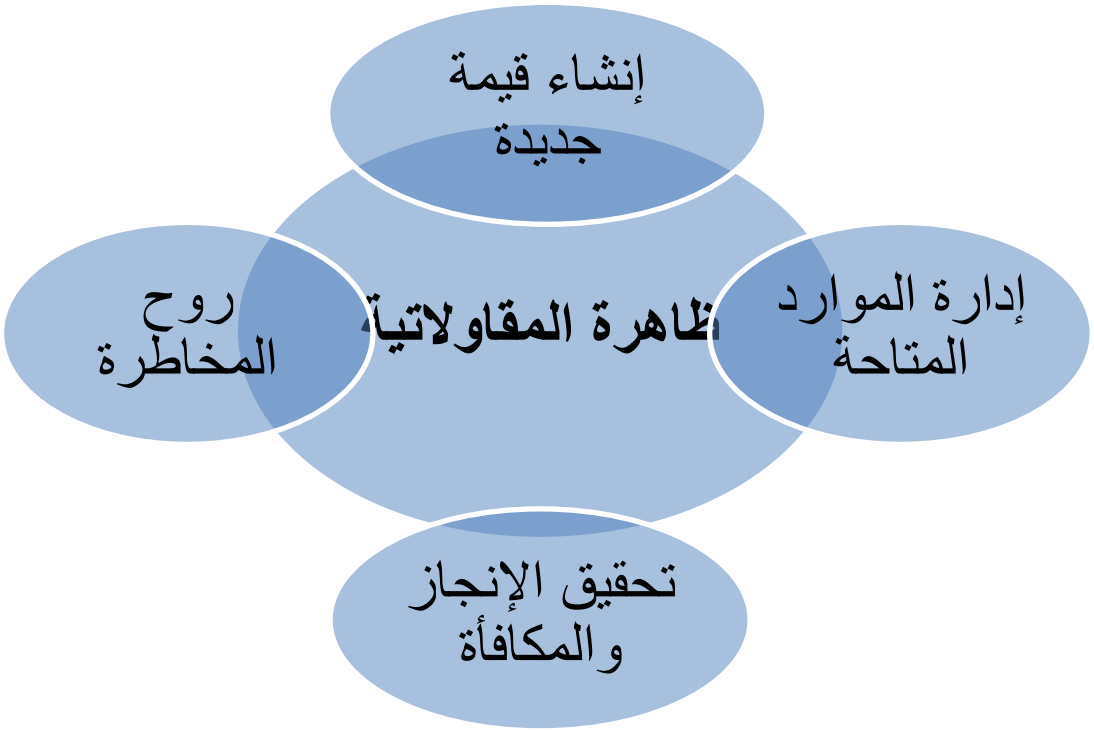
[4] منصف بن خديجة، وهيبة عبيد، **المشاريع المقاولاتية البيئية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة عرض تجارب دولية ووطنية ناجحة**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوالف، ميلة، ديسمبر 2019، ص.104.

[5] المرجع نفسه، ص.104.

ومن هذا المنطلق يمكن التمييز بين أربعة جوانب رئيسية في تعريف المقاولاتية هي:[1]

- المقاولاتية تعتبر عملية إنشاء شيئ جديد متميز وذو قيمة اقتصادية وتجارية.
- المقاولاتية عملية تقتضي تخصيص الوقت والجهد والمال.
- تتضمن المقاولاتية تقبل المخاطر المختلفة.
- تنطوي المقاولاتية على تثمين المكافآت الناتجة مثل: الاعتمادية، الاستقلالية.

الشكل رقم(1-1): أبعاد المقاولاتية



المصدر: أحمد بن قطاف، مرجع سبق ذكره، ص.188.

المطلب الثاني: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية

تلعب المقاولاتية دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما أن لها دور هام في امتصاص البطالة والعديد من الآثار على المجتمع.

[1] أحمد بن قطاف، **دور المقاولاتية ودورها في تشجيع روح المقاولاتية في الجامعات دراسة تقييمية لدار المقاولاتية بجامعة برج بوعريريج**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2021، ص.188.

الفرع الأول: الآثار الاقتصادية للمقاولاتية

يمكن استعراض أثر المقاولاتية في تحقيق التنمية الاقتصادية كما يلي:[1]

1- رفع الكفاءة الانتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي

تعتبر المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأقدر على رفع الكفاءة الانتاجية وتعظيم الفائض نظرا إلى ارتفاع انتاجية العمل فيها بالمقارنة مع المؤسسات المقاولاتية، إلا أنها تتجاهل أمرا مهما وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال، وهو ما يعني أن المقاولاتية هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع.

2- تنويع الهيكل الصناعي

تؤدي الممارسة المقاولاتية دورا هاما في تنويع الانتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها ورأس مالها، مما يعمل على انشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.

3- تدعيم التنمية الاقليمية

تتميز المقاولاتية بالانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، ذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق كما أنها أعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشترط تكوينا عاليا في العمل الانتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، لذلك هي تعمل على تحقيق تنمية اقليمية متوازنة والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي.

4- معالجة بعض الاختلالات الهيكلية وتنمية الصادرات

تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل المقاولاتية على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال انتاج السلع المحلية البديلة للاستيراد وبالإضافة إلى التصدير.

5- الرفع من حجم الناتج المحلي

تساهم في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي، وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة، كما تحقق ارتفاعا في معدلات الانتاجية لعوامل الانتاج التي تستخدمها.

6- تكوين رأس المال البشري

تؤدي المقاولاتية إلى تكوين رأس المال البشري وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل تكلفة مما تؤمنه المعاهد ومؤسسات التدريب الرسمية، حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بنقص الإمكانيات.

[1] إيمان حيولة، وردة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص.23.

الفرع الثاني: الآثار الاجتماعية للمقاولاتية

تؤدي الممارسة المقاولاتية إلى: [1]

1- زيادة التشغيل

إن الاهتمام الدولي المتزايد للمقاولاتية راجع إلى الدور الذي تلعبه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الانتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوى العاملة خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

2- عدالة توزيع الدخل

إن وجود مؤسسات مقاولاتية بالعدد الكبير ومتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل حيث أنها لا تتطلب إمكانيات استثمارية كبيرة، والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء ذلك النوع من المؤسسات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.

3- مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية

منذ منتصف الثمانينيات ظهرت أهمية المقاولاتية كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصية اجتماعيا واقتصاديا بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية خاصة تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعوضا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول سواء المادية أو المالية أو الاجتماعية والبشرية.

4- ترقية روح المبادرة

تؤكد مختلف الدراسات المهتمة بالتنمية الصناعية أن الممارسة المقاولاتية هي أساس المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصادات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار.

5- المساهمة في تشغيل المرأة

تلعب المقاولاتية والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعمل على الحاسب، الخياطة.....إلخ، كما تساعد المقاولاتية على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: الإطار النظري للمقاول

يعتبر المقاول حجر الزاوية للمقاولاتية، فهو الشخص القادر على استحداث وتسيير مشروع لحسابه، ويتميز بمجموعة من الخصائص الشخصية.

[1] إيمان حيولة، وردة موساوي، مرجع سبق ذكره، ص.24.

الفرع الأول: تعريف المقاول

لقد تطور تعريف المقاول بالموازات مع التطور القتصادي، لذا فقد اختلفت التعاريف التي أعطيت له فمصطلح المقاول (Entrepreneur) ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل (Enreprendre) والذي معناه باشر، التزم، تعهد وبالنسبة للغة الإنجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.

عرف القاموس العام للتجارة المنشور سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين بالشكل التالي: [1]

- (Enreprendre:تعني تحمل المسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة.
- Entrepreneur: الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما، فمثلا بدلا من قول صاحب مصنع يتم القول مقاول صناعي.
- حسب fayolle المقاول يمثل الفرد المقبل على المستقبل والذي يعيش حالة عدم اليقين، يقدم منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ويباشر في عمل يحتوي على المخاطرة. [2]
- أما hisrich et peters فيرون أن المقاول هو عون اجتماعي له مهمة تحمل المخاطرة المرتبطة برأس ماله في إيجاد مؤسسة من أجل ربح إضافي.[3]
- هو المنتج في مجاله الاقتصادي والثقافي، الذي يبحث لإنشاء تنظيم على حسابه لأهدافه الاقتصادية الاجتماعية بالاعتماد على الوظائف التالية: الأخذ بالمخاطرة، القرار، الابتكار، تعريف فرص الأعمال وتشغيل عوامل الإنتاج. [4]
- وفي تعريف آخر تم التركيز فيه على القدرات والخصائص التي يتميز بها المقاول والقابلية على تحمل المخاطر، وقبول المجازفة المحسوبة، ويتمتع برؤية مستقبلية وقادرا على تقدير الفرص والتخطيط العلمي، كما يتمتع بالإبداع والتسيير الحسن للإدارة ، إجمالا يمكن القول بأن المقاول هو ذلك الشخص القادر على استحداث مشروع لحسابه الشخصي، وله المقدرة على تسييره، وقد تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الشخصية كالقدرة على الإبداع والابتكار، والطاقة والحركية،

---

[1] محمد علي الجودي، مرجع سبق ذكره، ص.20.

[2] محمد قوجيل، **دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص.26.

[3] المرجع نفسه، ص.26.

[4] حورية بالاطرش، **دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولاتية وانشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص.86.

والاتسام بروح المغامرة أو المخاطرة، حيث يعمل هذا الأخير على استغلال كل فرصة تتاح له باستخدام التنسيق بين الموارد ليحولها إلى مشروع ناجح في شكل سلع وخدمات.[1]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على المقاول

يتأثر المقاول بالعديد من العوامل نذكر من بينها:

1- خصائص المقاول النفسية

يتفق أصحاب الاتجاه النفسي على إن المقاول يتحلى بمجموعة من الصفات الخاصة به والتي تؤثر عليه بشكل كبير، ولهذا حاول العديد منهم تحديد هذه الخصائص عن طريق إجراء العديد من الأبحاث التي خلصت بتقديم نتائج كثيرة، نذكر منها مجموعة الخصائص التالية: [2]

- الحاجة لتحقيق انجاز شخصي، التحلي بروح المسؤولية.
- القدرة على الإبداع والمبادرة، الثقة في النفس، الرغبة في الاستقلالية.
- الاهتمام باكتشاف تحديات جديدة فعادة ما يكون المقاول ذو فضول كبير، يمتلك البديهة وشجاع بالقدر الكافي للمجازفة والبحث عن كل الفرص الممكنة.
- القدرة على تحمل الأمور غير الاعتيادية خاصة أنه في مواجهة دائمة مع مشاكل جديدة.
- الحماس الشديد والإصرار على الوصول إلى الهدف.
- كما أن المقاول يميل في العادة للمجازفة وتحمل المخاطر التي غالبا ما تكون محسوبة، حيث يتجنب المقاول المواقف غير الخطرة التي لا تدفعه لرفع التحدي، ولكنه بالمقابل يتفادى المواقف عالية الخطورة لأنه يرغب في النجاح بأي ثمن.
- الكفاءة في الاتصال.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة توفر كل هذه الخصائص في شخص واحد، إضافة إلى أن بعض هذه الخصائص تولد مع شخص في حين أن البعض الأخر منها يمكن تعلمها وتحسينها، ونظرا لأهمية كل منها يستحسن للمقاول أن يمتلك قدرا متوسطا من مجموع مختلف هذه الصفات.

يوضح الجدول التالي بعض الخصائص والمميزات للمقاول.

---

[1] فاتح مرزوق، **دور الحاضنات الصناعية في ترقية النشاط المقاولاتي في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص. 11.

[2] فاروق بادة، **واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسيير استراتيجي وأداء المؤسسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2016/2015، ص.8.

جدول رقم (1-1): خصائص ومميزات المقاول

الخصائص	المميزات
الثقة	الإيمان بقدراته الخاصة، مستقل، متفائل
إرادة التصميم	متصلب الرأي
التركيز على النتائج لإتمامها وعلى النتائج	الانشغال بالنجاح، حركي حيوي، الأخذ بالمبادرة
يستقبل المخاطرة	أخذ المخاطرة المحسوبة، يحب التحدي
مؤهل للقيادة	مخاطب جيد، يتواصل مع الآخرين، حريص مع الاقتراحات والانتقادات، يهتم بعاملين ويركز على تطويرهم
الأصالة	مبتكر، مبدع، مرن ومنفتح الذهن، بارع، يتألق بسرعة وبسهولة
يتوجه نحو المستقبل	حكيم ومتبصر، يتمتع برؤية مستقبلية، حدسي، بديهي

المصدر: حورية بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص.87.

2- دوافع المقاول الايجابية والسلبية

يمكن تقسيم الأسباب التي تدفع بالمقاول إلى إنشاء مؤسسته الخاصة إلى مجموعتين: دوافع إيجابية وأخرى سلبية تتمثل في: [1]

2-1- دوافع إيجابية

- دوافع اقتصادية كالرغبة مثلا في تحقيق ربح مادي، التشجيع المقدم من طرف البنوك، استغلال فكرة او فرصة في السوق او استخدامات جديدة لمنتج موجود، استغلال فكرة جديدة تسمح بتقديم منتوجات أو خدمات جديدة ... الخ.
- دوافع اجتماعية كضرورة إتباع عادات وتقاليد عائلية، الرغبة في تحقيق مكانة اجتماعية.. الخ.
- دوافع شخصية كرغبة المقاول في العمل لحسابه الخاص، الاستقلالية، الاستفادة على الصعيد الشخصي من الخبرة المهنية المكتسبة سابقا، تشجيع الأهل أو الأصدقاء، التشجيع المقدم من الزبائن أو الموردين المستقبليين ... الخ.

2-2- دوافع السلبية

- عدم الرضا في العمل، عدم القدرة على تحمل وجود رئيس في العمل.
- الرغبة في إيجاد عمل بعد التسريح من الشغل.
- وجود جو غير مناسب في المؤسسة السابقة.

[1] فاروق بادة، مرجع سبق ذكره، ص.8.

3- تأثير المحيط على المقاول

يعتبر المقاول نتاج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث يمكن للعوامل الخارجية أن تشجع على ظهور الخصائص المقاولاتية عنده كما تساهم أيضا في تطويرها وتنميتها كما يلي: [1]

- المحيط الثقافي والاجتماعي الذي يلعب دورا مهما في تحفيز الفرد ودفعه لأن يصبح مقاولا، حيث اعتبار مجموعة القيم، العلاقات الاجتماعية، المعتقدات الدينية، التطورات السياسية إضافة إلى التشريعات المطبقة كعوامل مؤثرة في تحكم العملية المقاولاتية.
- تأثير العائلة على تنمية القدرات المقاولاتية حيث نجد أن الكثير من المقاولين ينتمون إلى عائلات بعض أفرادها مقاولين، وغالبا ما يكون الأب هو الذي يمارس أو مارس نشاطا مستقلا وهذا ما يعزز الثقافة المقاولاتية عند الشخص منذ الصغر، كما يمكن أن يكون للصديق المقاول تأثير كبير على الفرد يؤدي إلى تحفيزه ودفعه لإنشاء مؤسسته الخاصة.
- ويمكن أيضا للنظام المدرسي أو التعليمي المساعدة في خلق وتطوير الخصائص المقاولاتية عند الطلبة، ويتم ذلك بتعريفهم بالمقاول وتقديم المبادرة بإنشاء مؤسسة خاصة كإمكانية في المستقبل يمكنهم اللجوء إليها، بالإضافة إلى الحرص على تزويدهم بالمعارف التي يحتاجون إليها خلال فترة الانطلاق، ويعتبر هذا العامل عاملا بالغ الأهمية في تعزيز الثقافة المقاولاتية بالنظر إلى أن الكثير من الخصائص الضرورية للمقاول لا تولد بالضرورة مع الفرد بل يمكنه تعلمها.
- كما لوحظ أيضا أن الهجرة تدفع بالكثير من المغتربين الى المبادرة لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، هذا ما يساعدهم على الاندماج السريع والتأقلم مع البلد الذي استقروا فيه.
- توجد أيضا عناصر أخرى قادرة على التأثير إيجابيا أو سلبيا على المقاولاتية، ففي حالة تتدخل الدولة أو تطبيق نظام ضريبي مثقل أو تشريعات معقدة، بالإضافة إلى مشاكل الإدارة يمكن لهذه العناصر أن تحد من النشاط المقاولاتي، وكل هذا يدخل ضمن النظام الاقتصادي المطبق والذي يمكنه تشجيع ديناميكية إنشاء مؤسسات جديدة أو الحد منها.

4- دور التكوين

يلعب التكوين دورا مهما جدا في عملية التحضير لإنشاء مؤسسة جديدة، إذ أنه يسمح للمقاول بامتلاك معارف نظرية، تقنية ومنهجية تمكنه من لعب دوره القيادي على مستوى مؤسسته وتسهل له الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك يجب أن يكون التكوين في مجالات متعددة، وعليه السعي لامتلاك مهارات تمكنه من قيادة وتسيير مؤسسته. [2]

---

[1] فاروق بادة، مرجع سبق ذكره، ص.8.

[2] نادية دباح، **دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص. 24.

5- الخبرة المهنية

إن تحكم المقاول في تقنية ما أو اطلاعه على خبايا سير عمل معين تلعب دورا مهما في تشجيعه لإنشاء مؤسسة جديدة الآت مثلا: كيف تتحصل على تمويل وكذلك في نمو ونجاح المؤسسة المستحدثة، ولذلك يعتبر عامل امتلاك خبرة في بعض من البنوك أو من مؤسسات الإقراض الأخرى، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات مكيفة بشكل جيد مع السوق، إنشاء منشئات صناعية تشكيل وإيجاد شبكات للتوزيع عاملا ذو أهمية كبيرة تساعد على نجاح المقاول في نشاطه المستقل. [1]

6- روح المقاولاتية

روح المقاولاتية تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها، حيث ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير. [2]

المطلب الرابع: المشروع المقاولاتي كوحدة منفصلة

المشروع المقاولاتي يمثل مخرجات المقاولاتية والمقاول في إطار فرصة ريادية يبحث عنها ويستثمرها المشروع، حيث تدعى العملية التي تكون المشروع بالمقاولاتية، كما تنجم المقاولاتية كعملية عن فعل المقاول، وهناك من يرى أن المشاريع المقاولاتية تتمثل في العمليات والأفعال التي تؤدي إلى خلق مشاريع جديدة، والمساهمة في تنمية وتطوير الابتكارات وتحمل مخاطر الدخول إلى السوق". [3]

الفرع الأول: مفهوم المشروع المقاولاتي

هناك عدة تعاريف للمشروع المقاولاتي وهي كالتالي: [4]

- هو مجموعة الأنشطة يمكن تخطيطها، وتمويلها، وتنفيذها، وتشغيلها، وتحليلها كوحدة منفصلة.
- هو مجموعة من الفعاليات والأنشطة المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين من خلال فترة محددة من الزمن وبموازنة محددة وضمن محددات ومخاطر معينة.
- هو وحدة استثمارية ذات كيان محدد المعالم فنيا أي يمكن تمييزها فنيا وتجاريا واقتصاديا.
- هو عبارة عن مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الإنتاج تكون فيه قيم مخرجاته تفوق قيمة مدخلاته بفارق يعرف بعوائد العملية الإنتاجية (أو عوائد الاستثمار) في المشروع وتحت تأثير العناصر البيئية العامة للمشروع.

---

[1] نادية دباح، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

[2] المرجع نفسه ص. 24.

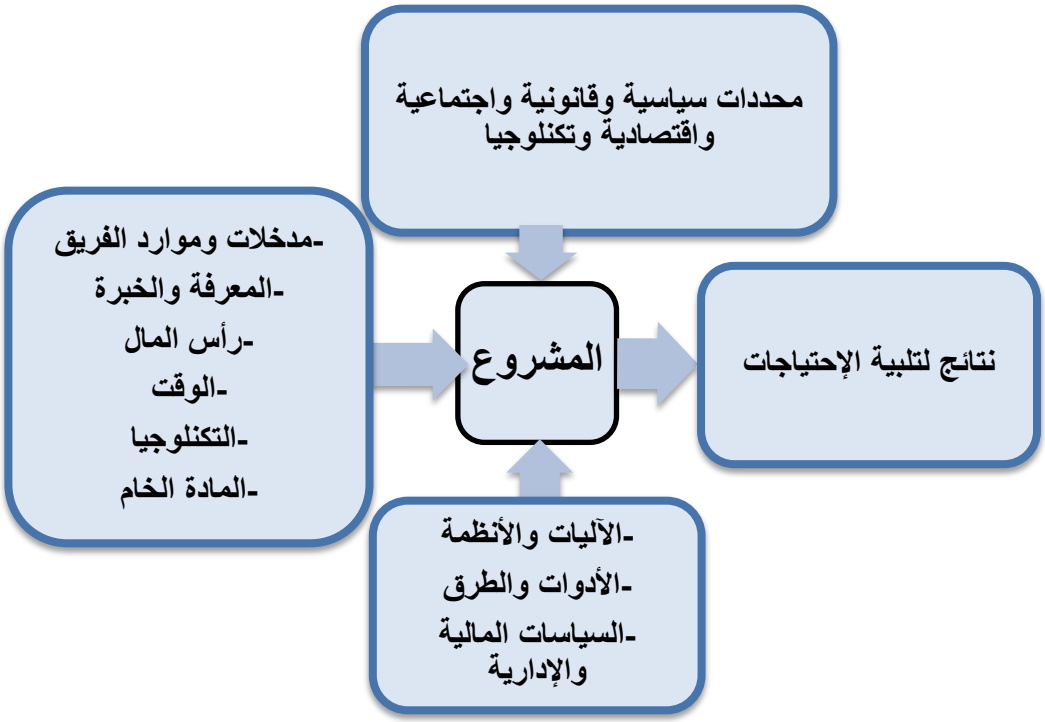
[3] منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص.105.

[4] مصطفى يوسف كافي، **إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص .21.

- المشروع المقاولاتي هو وصف أو تمثيل الفرصة التي يكتشفها المقاول أو يخلقها وخطة لتنفيذ هذه الفرصة وتحفيز وتوجيه العمل المقاولاتي وصياغة مفاهيمه(Alvarez & Barney، 2007). [1]
- هو مجمل ما يشرع به شخص معين من أعمال وعمليات بغية تحقيق هدف معين مهما كان هذا الهدف، ولكي يتحقق أي هدف لابد من عمل وجهد، ولابد من استثمار مال ووقت، ولا بد من وجود معرفة بالجوانب الفنية الموصلة للهدف وبالتالي فإن المشروع حتى يحقق أهدافه يتطلب استثمارا واضحا محددا مدروسا ومبرمجا في الجهود والأموال والمعرفة والعلم والتكنلوجيا التي تحددها طبيعة المشروع وأهدافه.[2]

و يوضح الشكل التالي مفهوم المشروع بصورة أوسع.

الشكل رقم(1-2): مفهوم المشروع



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص.22.

مكونات المشروع: يمكن إيجاز العناصر الأساسية للمشروع في ما يلي: [3]

1- **تدفقات خارجة outflows** أو تكاليف corts أو مدخلات inputs أو موارد resource إلا أنه يفضل دائما، استخدام تعبير "التدفقات الخارجة " لأنه أكثر شمولا وتعبيرا عن الواقع.

2- **تدفقات داخلة inputflows** أو منافع أو عوائد benefits أو إنتاج production ويعكس هذا العنصر أهداف المشروع ويفضل دائما إستخدام تعبير "التدفقات الداخلة" لأنه أكثر شمولا.

---

[1] Obstfeld David, marc j.Ventresca, Greg Fisher**, An assembly perspective of entrepreneurial projects: Social networks in action,** Strategic Entrepreneurship Journal, doi 10.1002, sej.1343, 2020, p.3.

[2] ابراهيم محمد سعيد بدران، **الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2012،ص.238.

[3] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص.29.

3- **مدة زمنية** تمثل عمر المشروع أو حياته .

وعادة ما تقسم مراحل حياة المشروع إلى ثلاث مراحل رئيسية .

- مرحلة ما قبل الإستثمار (pre-investment phase).
- مرحلة الإستثمار (investment phase).
- مرحلة ما بعد الإستثمار (أو التشغيل) (post-investment phase).
- حيز مكاني space.

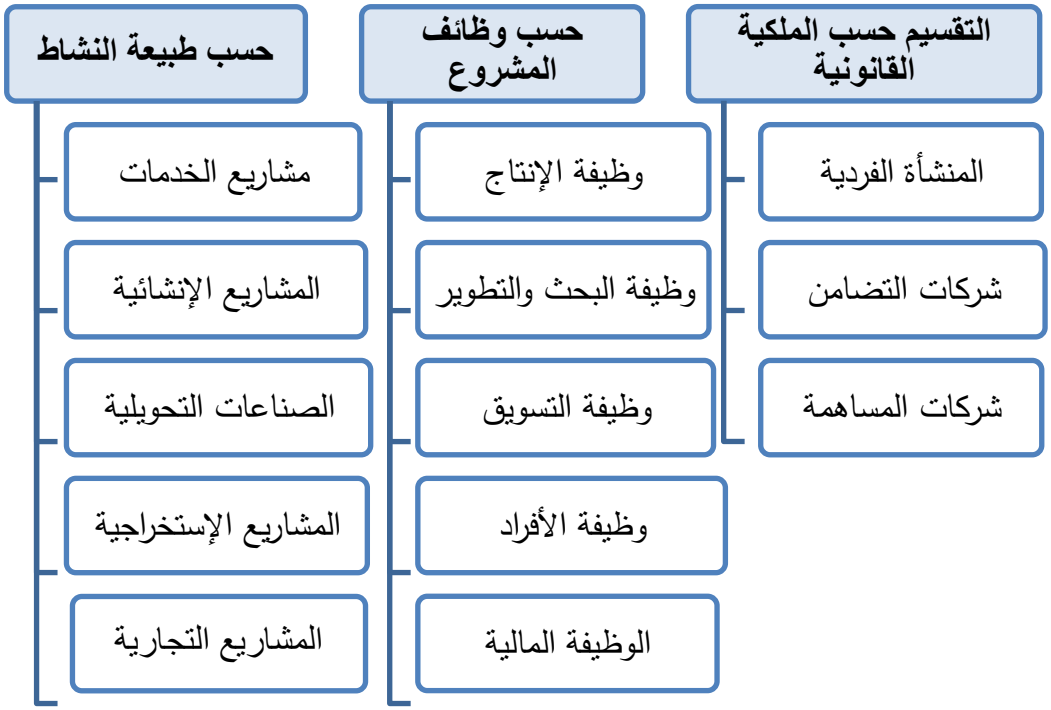
4- **إدارة المشروع management** والأفراد أصحاب المشروع أو المشاركون فيه، وقد يكون المشروع جزءا من عدة أجزاء تشكل برنامجا متكاملا، بمعنى كون المشروع مرحلة من عدة مراحل تكمل بعضها البعض، والمقصود بإدارة المشروع "هي تطبيق المعرفة، المهارات، الأدوات والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة من المشروع أو أكثر منها ".

الفرع الثاني: أنواع المشاريع المقاولاتية وعوامل نجاحها

ويمكن تقسيم المشاريع كالتالي:

1- أنواع المشاريع المقاولاتية

الشكل رقم (1-3): تقسيمات المشاريع المقاولاتية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص.25-26.

2- عوامل نجاح واستمرارية المشاريع المقاولاتية

توجد مجموعة من العوامل التي لابد من التفكير بها حتى تجعل المشروع ناجحا وذلك عند بداية تكوين هذا المشروع تتمثل في: [1]

- توفر قوة العمل المؤهلة تأهيل فني فنيا ونفسيا.
- القدرة على الوصول للموردين.
- القدرة على الوصول للعملاء والأسواق الجديدة.
- السياسات الحكومية المشجعة.
- قرب الجامعات من أماكن إقامة المشروعات.
- توافر الموارد والإمكانيات والتسهيلات.
- القدرة على الوصول إلى وسائل النقل.
- المجتمع المتفتح.
- توافر الخدمات الداعمة.
- ظروف الحياة الجذابة.
- الدعم الخاص بالإفراد وبرواد الأعمال المرتقبين.
- الدعم الخاص بالأفكار وبالفرص الاستثمارية.
- الدعم الخاص بالمشروعات ونموها.

كما توجد العوامل والمؤشرات التالية: [2]

- أن تكون المؤسسة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية: إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع.
- البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب: إن من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة ولهذا فلابد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.
- المحافظة على الإنتاج: وهي الطريقة التي يجب على المقاول أن يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة الاخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع.

---

[1] ابراهيم محمد سعيد بدران، مرجع سبق ذكره، ص.238.

[2] أمال يوب، فريد كورتل، **دور مؤسسات التعليم العالي في إخراج قيادات ناجحة في مجال المقاولاتية بالجزائر دراسة استطلاعية لعينة من مشاريع خريجي الجامعات بولاية سكيكدة**، الملتقى الدولي حـــول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 29 و30 أفريل 2018ص .8.

- الرغبة في إنجاز الأعمال: إن النجاح في أداء مشروع لا يمكن أن يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لصاحب المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع، وأن يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.
- المحافظة على التدفقات النقدية: إن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع ولهذا لابد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.
- المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع: إن الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة يشعرون بالسعادة نتيجة حصولهم على الأموال ولكن يجب التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي.

الفرع الثالث: مراحل عملية إطلاق مشروع جديد وحواجزه

يمر المقاول أثناء قيامه بعملية انشاء مشروعه بعدة مراحل متتابعة، كما عليه أن يجتاز بعض الحواجز ليتمكن من تحقيق هدفه، وهي كما يلي:

1- مراحل عملية اطلاق المشروع الجديد

يمر المقاول أثناء عملية إطلاق مشروع جديد إلى عدد من المراحل على النحو التالي: [1]

1-1- مرحلة صياغة الفكرة

الأفكار المبدئية للمشروعات تستغرق وقتا حتى تتشكل وتتبلور، وتخضع للبحث والدراسة كما يسعى رائد الأعمال خلال تلك الفترة إلى التوصل إلى مصادر التمويل المناسبة والبحث عن شركاء، كما تخضع الأفكار المبدئية للمشروعات أيضا إلى إعادة النظر قبل الاستقرار على تنفيذ المشروع.

وهناك ثلاث تصنيفات رئيسية للأفكار التي يمكن أن تتحول إلى بدايات لمشروعات جديدة وهي الأفكار التي تتعلق بالأسواق الجديدة، الأفكار التي تتعلق بأساليب تكنلوجية حديثة، أفكار تتعلق بمنافع جديدة، والمصادر المحتملة لهذه الأفكار هي الخبرات الشخصية، الهوايات والاهتمامات الشخصية، الاكتشافات المفاجئة (المصادفة)، الأبحاث والدراسات المتأنية.

1-2- مرحلة اكتشاف الفرصة

يتطلب التحرك من مرحلة صياغة الفكرة إلى مرحلة استثمار الفرصة توافر عوامل عديدة، فيجب أن تساعد البيئة الاقتصادية على استثمار الفرص، ويجب أن تتوفر لرواد الأعمال الناشئين الثقة الكافية

[1] عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص ص.154- 169.

لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال استثمار الفرص الواعدة، وتتبع الفرص عادة من التغيير، سواء كان تغيير سياسيا أو اقتصاديا، أو اجتماعيا أو ديمغرافيا، أو فني.

1-3- مرحلة التخطيط والإعداد لما قبل الانطلاق

تتطلب البداية الناجحة للمشروع ضرورة تضافر العديد من العوامل، ويأتي في مقدمة هذه العوامل، الدراسات وتوافر المعلومات، ويتوقف عمق النشاط البحثي على طبيعة الفرصة وعلى خصائص المشروع المقاولاتي، فالحصول على تمويل رسمي قد يأخذ بعض الوقت نضرا لصعوبة ودقة الاجراءات المتبعة بالإضافة إلى القيام بالإجراءات والاستعداد، فقد يقوم المقاول بدراسة عدد كبير من الشركات المرشحة للمشاركة في ملكية المشروع، كما قد يستغر الوقت والبحث عن التمويل المصرفي المناسب، وقد تتضمن عملية الاستعداد أيضا تكوين فريق إداري جيد تتوافر لديه المهارات الإدارية الحديثة والمتميزة.

1-4- مرحلة دخول السوق(إقامة المشروع)

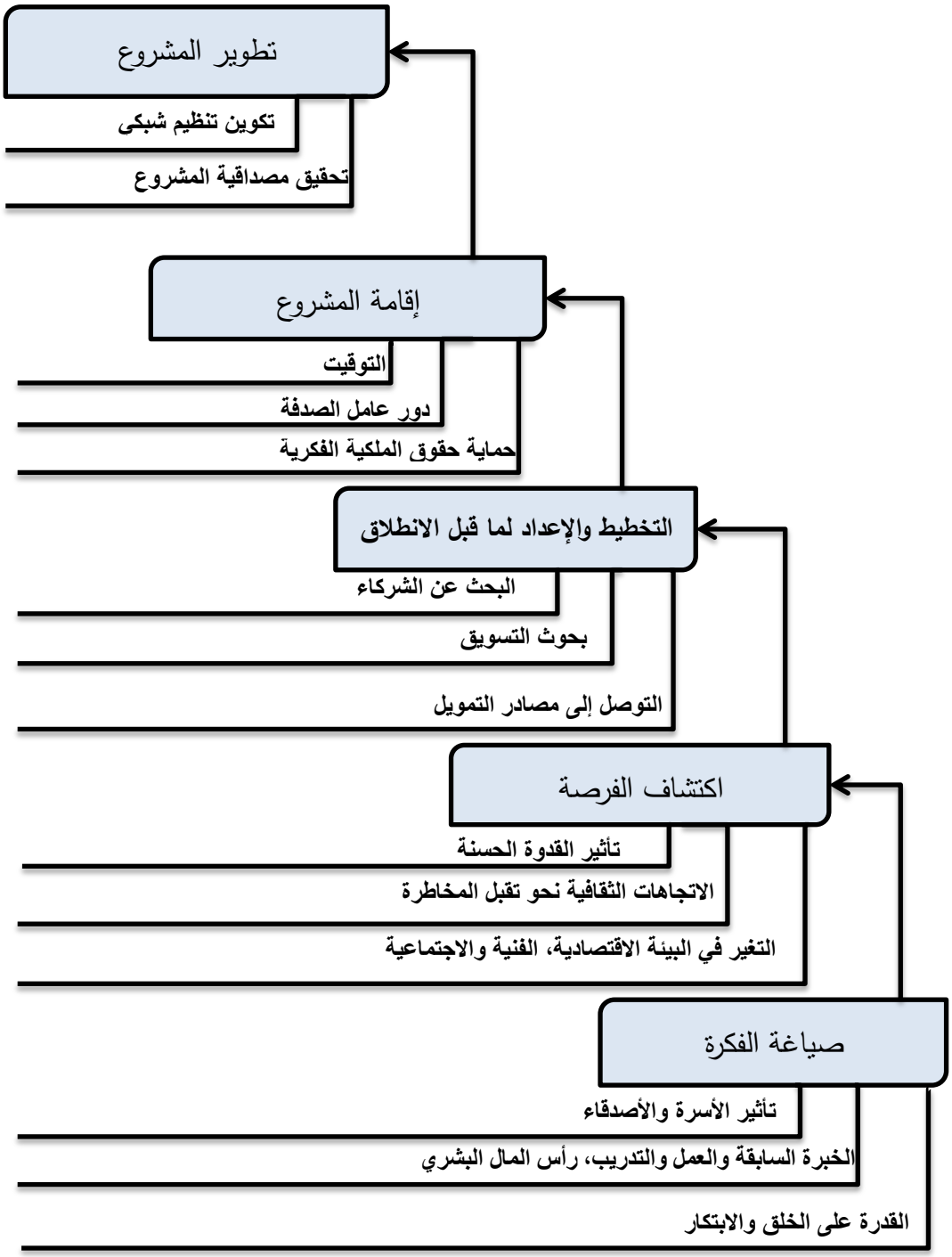
تكون قضية توقيت الدخول إلى قضية شديدة الأهمية إذا كان الأمر يتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية intellectuel property rights، ذلك أن المقاول يحتاج أن يقرر ما إذا كان الأمر يتطلب الحصول على ترخيص أو براءة اختراع، فهي تعتبر من الأمور المكلفة والتي تستغرق الكثير من الوقت للحصول عليها، إلا أنها قد تكون شرطا أساسيا للحصول على تمويل للمشروع ، لذلك فإن صياغة استراتيجية لدخول السوق يعتبر من الأمور المهمة في عملية انطلاق المشاريع الجديدة

1-5- مرحلة تطوير المشروع

تعتبر المصداقية من أهم القضايا التي تواجه المشروع الجديد في هذه المرحلة، يعني أن المستهلكين يجب أن يثقوا في جودة منتجات المشروع، وأن الموردين قد لا تكون لهم رغبة في منح الائتمان اللازم للمشروع وأن البنوك قد لا ترغب في منح المزيد من التسهيلات الائتمانية، وحتى يتمكن المشروع من التغلب على حالة ضعف المصداقية يمكن أن يتبع استراتيجية الاستعانة بأحد المقاولين الذين تتوفر لديهم الخبرة للعمل كخبير استشاري أو مدير مؤقت يعمل على ترويج المشروع في المحيط، أو الانضمام لإحدى شبكات المشروعات الجديدة.

-الشكل الموالي يلخص مراحل عملية إطلاق المشروع المقاولاتي.

شكل رقم(1-4): مراحل عملية انطلاق المشروع المقاولاتي



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص.155.

2- مراحل الحواجز التي يمر بها حامل المشروع خلال إطلاقه لمشروعه

يمر حاملو المشاريع بحواجز وعقبات عبر مراحل عند انشاء مشروع وتكون كالتالي: [1]

2-1- مرحلة الضغوط الاجتماعية

يعتبر الحاجز الاجتماعي هو اول حاجز ويمنع العديد من الافراد في مجرد التفكير في اقامة مشروع جديد فعلى سبيل المثال من النادر ان يقترح المدرسون والاستشاريون على من يستشيرهم من الشباب ان يقيموا مشاريع خاصه ويديرونها فما زال هناك نوع من الضغوط التي تلح على الشباب خصوصا الخريجين بأن يلتحقوا بوظيفة حقيقية على الجانب الاخر فإن الأبناء الذين ينشؤون في عائلة أعمال تدير مشاريع خاصة عادة ما يكونون أكثر ميلا لامتلاك مشاريع خاصة بهم.

2-2- مرحلة الحواجز الداخلية

يعتقد الكثير من الافراد أنهم يفتقدون إلى القدرات والخصائص والسمات اللازمة لكي يصبحوا مقاولين وأنهم لن يستطيعوا اكتشاف فكره ناجحة أو أنهم لن يستطيعوا الحصول على الموارد اللازمة وينبذون فكرة التوظف الذاتي باعتبارها فكرة غير مقبولة أو ينظروا إلى انفسهم باعتبارهم غير قادرين على تحمل المخاطر ويتملكهم شعور بأن إدارة مشروع خاص يعتبر أمر شديد الخطورة وأنهم لا يستطيعون السيطرة على جميع المهارات اللازمة للقيام بهذا العمل.

2-3- مرحلة الحواجز الخارجية (المادية)

حتى بعد أن يجتاز الأفراد الضغوط الداخلية ويقنعون أنفسهم بأنهم قد يمتلكون فكره تستحق المزيد من الدراسة فسيكونون في حاجة إلى اجتياز حواجز خارجية تقليدية متعلقة بالحصول على الموارد اللازمة لإقامة المشروع فهناك العديد من الأفراد الذين يتوقفون عند هذه النقطة.

2-4- مرحلة استثمار الفرصة(إقامة المشروع)

بمجرد أن يوازن المقاول بين المميزات والعيوب ويرى إمكانية إدارة المخاطر فإنه يسعى إلى استثمار الفرصة، وقد يميل إلى المبالغة في احتمالات النجاح، إلا أن ظروف السوق وأحوال المستهلكين عادة ما تعيده للواقع مرة أخرى.

2-5- مرحلة العمل المنفرد

في هذه المرحلة يكون المقاول قد أقام مشروعه، ويكون فخورا بما أنجزه، إلا أنه يكون قلقا بخصوص الأمور التي مازال يجهلها وهذه هي النقطة التي يعاني معظم المقاولين من مشكلاتها، فبالرغم من كل الدعم الفني الذي يفكرون فيه أو قد تلقوه بالفعل في مرحلة التخطيط، فبمجرد أن يبدأ المشروع في توظيف المزيد من العمالة يكون قلقا بخصوص المزيد من الدعم ويدرك أنه لا يتمتع بالسلوكيات والموارد المناسبة للتعامل مع كل موقف .

[1] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص.173-179.

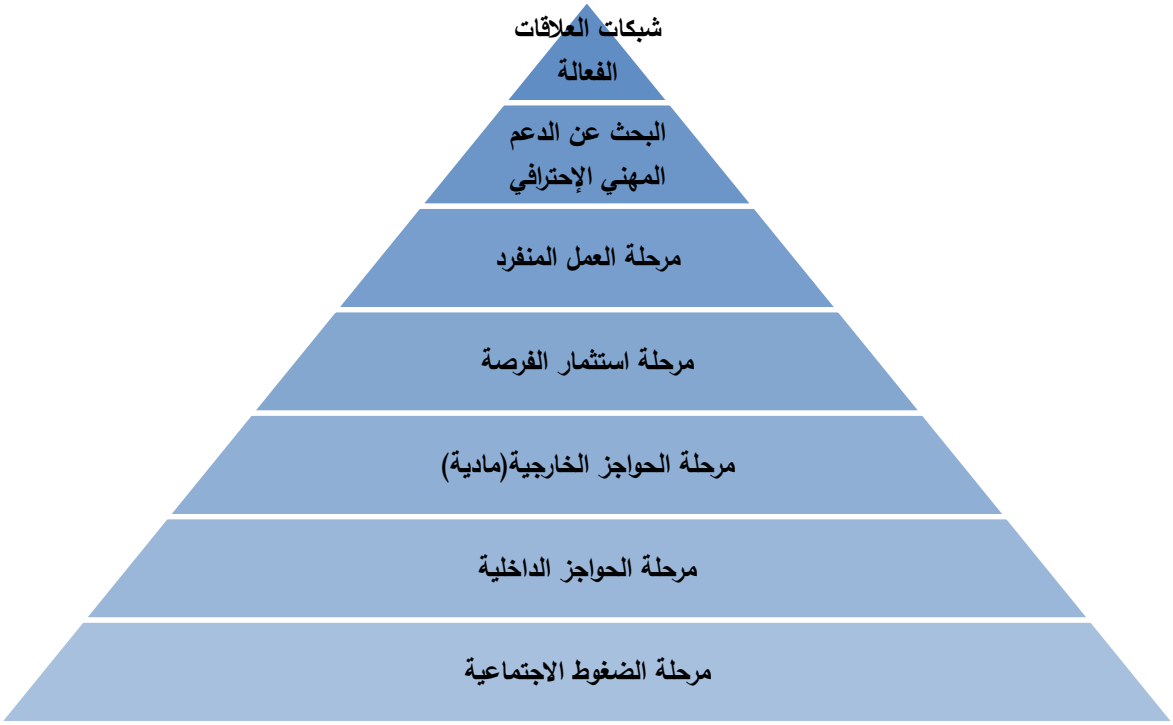
2-6- مرحلة البحث عن الدعم المهني:

على الرغم من أنه هناك الكثير من المقاولين الذين يسعون إلى تحصيل خبرات إضافية باستخدام منهج التجربة والخطأ بدلا من البحث عن المزيد من التنمية الشخصية لقدراتهم أو طلب المساعدة والمرافقة والدعم الخارجي، وكلما دخل المشروع في مرحلة من النمو فإن المقاول يكون في حاجة متزايدة لاستبدال الترتيبات الإدارية البدائية والغير رسمية بمنهج أكثر رسمية واحترافا، كما يحتاج المزيد من الفكر الاستراتيجي لتحديد وإشباع الحاجات السوقية.

2-7- مرحلة شبكات العلاقات الفعالة:

عندما يصل المقاول لهذه المرحلة فإنه يدرك ويوقن بأن الدعم والمشورة يعتبران من الأمور الضرورية لنمو المشروع، كما يدرك أن الدعم والمشورة ليس متوقفا على المستشارين المهنيين والمرافقين فقط ولاكن يمكن الحصول عليهم من مصادر عديدة، وأكثر المقاولين نجاحا هم الذين يستطيعون إقامة شبكات من العلاقات والاتصال المتشعبة، كما هناك دورا مرتقبا أيضا للمنظمات الداعمة للمشروعات الجديدة التي ترغب مستوى أفضل من العلاقات مع المشاريع التي تدعمها.

الشكل رقم(1-5): مراحل الحواجز التي يواجهها المقاول



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص.173.

يتضح من الشكل أن الحواجز والعوائق تكون حواجز نفسية ومادية بالإضافة للحاجة للخبرات والمساعدات الخارجية والمرافقة.

المبحث الثاني: المرجعية النظرية لعملية المرافقة

تعتبر البيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي في غاية الأهمية، وتشكل عامل أساسي مساعد في إنشاء وتطوير المشاريع المقاولاتية، فأطر السياسات الاقتصادية والقانونية تسمح للحكومة بإدارة الاقتصاد الكلي بتماسك وباستشراف، ما يؤمن الأرضية الصالحة لقيام وعمل المشاريع المقاولاتية.

فقد أدى التقدم التكنولوجي، وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ اقتصادي تنافسي شديد التعقد، أصبح من خلاله قرار إنشاء مشروع مقاولاتي قرار استراتيجي صعب للغاية، لا يمكن اتخاذه إلا بتوافر ضمانات كافية لنجاح المشروع، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء وتنمية المشاريع نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، وبالتالي جاء مفهوم المرافقة كإجراء جديد لترقية المشاريع عن طريق عن طريق الهيئات المتخصصة التي تعمل على دعم الروح المقاولاتية.

المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية وأسباب ظهورها

تعتبر المرافقة من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية المشاريع المقاولاتية، بما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن أهمية دور هيئات الدعم والمرافقة ناتجة من الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في إنجاح مسار هذه المشاريع من خلال تذليل المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع.

الفرع الأول: أسباب ظهور المرافقة

توجد مجموعة من الأسباب التي تجعل المشاريع في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسات التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي: [1]

1- التعقد الفني

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

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

[1] محمد حافظ بوغابة، محمد قوجيل، **المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري**، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2011، ص.3.

2- تعقد المحيط الخارجي

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

3- التعقد الإداري

غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن انجاز المشاريع.

4- هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة

هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها وسنركز على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني.

5- معدلات الوفاة والفشل العالية

فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50من كل 1000مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف، وأن 20%منها فقط تبقى لأكثر من 10سنوات.

6- الضعف المالي

السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودة القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية والتردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

7- الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة

الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير الوضع، حيث أنها تشكي من ضعف القدرة على التأثير على التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي يسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت على ظهور ما يسمى بهيئات الدعم والمرافقة، والتي تهدف في الأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها مثل مشكلة الحصول على التمويل.

الفرع الثاني: مفهوم المرافقة المقاولاتية

يعتبر تعريف المرافقة أمرا معقدا لحد ما، ويرجع هذا التعقيد إلى: [1]

- تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم.
- تنوع أشكال المرافقة وإجراءات تنفيذها.

ويمكن توضيح مفهومها عبر التعاريف التالية:

- المرافقة المقاولاتية هي تلك الخدمات التي تسعى من خلالها الهيئات الداعمة إلى تنمية وتطوير الخبرات والمعارف وأساليب التسيير لدى حاملي المشاريع، من خلال مختلف الوسائل والإجراءات المتاحة كالدورات التكوينية، التدريب، الاستشارت.... بغرض تسهيل عملية انطلاق هذه المشاريع ومساعدتها على ولوج الأسواق والاستمرار فيها.[2]
- وتعرف المرافقة المقاولاتية أيضا بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة المشروعات أو منشئات الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.[3]
- فالمرافقة هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حاله الى حاله اخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينه، حيث تهدف المرافقة الى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، فهي تهدف الى مرافقة شخص أو فريق مقاولاتي حامل لفكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول الى مشروع قابل للاستمرار[4].

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد4، العدد4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2016، ص.3.

[2] لويزة بوشعير، فاتح مرزوق، **دور المرافقة المقاولاتية في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنلوجيا بسيدي عبد الله**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، ديسمبر 2020، ص.419.

[3] محمد مداحي، محمد هاني، **فعالية المرافقة المقاولاتية في انشاء المؤسسات الصغيرة وتطوير استثمار السياحي المحلي في الجزائر**، المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والاثار، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد3، عدد 4، ص. 100.

[4] المرجع نفسه ، ص.100.

هو اعطاء الثقة للمقاول في اتخاذ قرارات استراتيجية داخليا لا خارجيا، مهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، حيث المرافقة تعمل على تحقيق هذه الاشياء في اطار العلاقة (مقاول، هيئة، مرافقة) حيث يأخذ المشروع استقلاليته تدريجيا، الى ان يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.[1]

- حسب(bruyat2000) فإن المرافقات تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الاعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجيستي، التمويل، الانشاء والمتابعة، ويقول(Olivier culliere) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقرب بين مجموع الفاعلين في عمليه إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، مجالس مختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات راس المال المخاطر.. وغيرها.[2]

وتوصل lotwski2001 إلى أن المرافقة تقوم على العناصر التالية:[3]

- المدة الزمنية: من عدة أشهر إلى عدة سنوات.
- تكرار التواصل: ضرورة وجود لقاءات متقابلة.
- وحدة هيئة المرافقة: بحيث تبنى عملية المرافقة على الثقة المتبادلة بين المقاول وهيئة المرافقة؛
- الأخذ في الحسبان مختلف المشاكل المطروحة على منشئ المؤسسة.

المطلب الثاني: آلية المرافقة

تتكون عملية المرافقة المقاولاتية من عدة محاور وتتم عبر ثلاث مراحل

الفرع الأول: محاور المرافقة

ترتكز عمليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية على ثلاثة محاور أساسية:[4]

1- الدعم المالي

هذه الهيئات تختص أساسا في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الاستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع وغيرها، تجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الامتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع (تكنولوجي أو تقليدي)، وخصائص حاملي المشاريع (طالب للشغل، مرأة،...إلخ).

---

[1] محمد مداحي، محمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

[2] محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص.102.

[3] المرجع نفسه ص.102.

[4] المرجع نفسه، ص.104.

2- شبكات النصح والتكوين

هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدّ مها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة...وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة الناشئة.

3- الدعم اللوجستيكي

تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم هذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

الفرع الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية

تمر المرافقة بثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الاستقبال

تشمل مرحلة الاستقبال كل من الإعلام، التحسيس، التوجيه وإعادة توجيه حاملي المشاريع أين يتم تقديم وعرض حامل المشروع لمشروعه (فكرة المشروع، أسباب اختيارها...)، ثم بداية التصميم وجمع المعلومات الضرورية للمشروع، انطلاقا من هذا يشرع المرافق في مساعدة المقاول المحتمل، على تحديد طبيعة المنتج أو الخدمة التي يرغب في تقديمها للسوق، وأخيرا، يتم الاتفاق بين الطرفين حول طبيعة المرافقة الواجب إتباعها على أساس احتياجات المقاول.[1]

2- المرافقة خلال الإنشاء

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:[2]

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع، وصف المشروع، وصف السلعة أو الخدمة. السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية.
- الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، عتبة المردودية، الرسم على القيمة المضافة(TVA).
- البحث عن الوسائل المالية (قروض، إعانات، مساعدات،..).
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية .
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

---

[1] هشام زروقي، **المرافقة المقاولاتية كآلية فعالة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى خريجي الجامعات**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 2، العدد2، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مغنية، ديسمبر 2021، ص.184.

[2] محمد مداحي، محمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

- هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.
- وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع، فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدني ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة)

القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية: [1]

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية.
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال.
- الرؤية الاستراتيجية.
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل .وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،... إلخ.

هناك اختلافات كبيرة بين المراحل الثلاث، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى ثلاثة أسباب: [2]

- السبب الأول هو قلة التمويل المخصصة للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
- أما السبب الثاني مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع إلى مراقبة ومتابعة

[1] محمد مداحي، محمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص. 110.

[2] المرجع نفسه، ص.111.

المتخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

- السبب الثالث يكمن في خصوصية مرحلة المتابعة بعد الإنشاء التي تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف المقاولين، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد(تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييريه واجتماعية،... إلخ)، حيث أنه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على المشروع، وبالتالي يجب أن ترتكز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة.

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص المرافقة

إن لعملية المرافقة الناجحة خصائص يجب أن تتصف بها ومبادئ تلتزم بها لضمان نجاح العملية على أكمل وجه.

الفرع الأول: مبادئ المرافقة

للمرافقة عدة مبادئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

1-مبدأ عدم التكافؤ

فالعلاقة بين المرافق والمقاول غير متوافقة، لأن المرافق يجب أن يكون ذي خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل بعد إلى درجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة.

2- مبدأ المساوات

المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث نجد أن المشاركة والحضور لا يكون بداعي الالتزام لكلى الطرفين على حد سواء.

3- مبدأ التعبئة المشتركة

الهدف الأساسي للمرافقة هو الانتقال من حالة إلى اخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب للمعارف والخبرات الجديدة سواء بالنسبة للمقاول أو المرافق.

4- مبدأ الظرفية

للمرافقة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف، وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة.

5- مبدأ التزامن

المرافقة لها بداية ونهاية، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على استقلاليته ويصبح قادرا على إدارة أعماله بنفسه.

---

[1] فريدة شلوف، **المرأة المقاولة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص.50.

الفرع الثاني: خصائص المرافقة الجيدة و خصائص محيطها

لكي تكون عملية المرافقة ناجحة يجب أن تتميز بعدة خصائص، كما تتميز بيئتها بالعديد من الخصائص التي يجب التكيف معها وهي كما يلي:

1- خصائص المرافقة الجيدة

تتمثل هذه العناصر فيما يلي: [1]

1-1- المرافقة تستلزم الارتباط (فرد – مشروع)

وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل.

1-2- المرافقة ترتكز على الشخص

لا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية و المالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل.

1-3- المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص

تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف، هذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، اهتلاك الاستثمارات وغيرها.

1-4- المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل

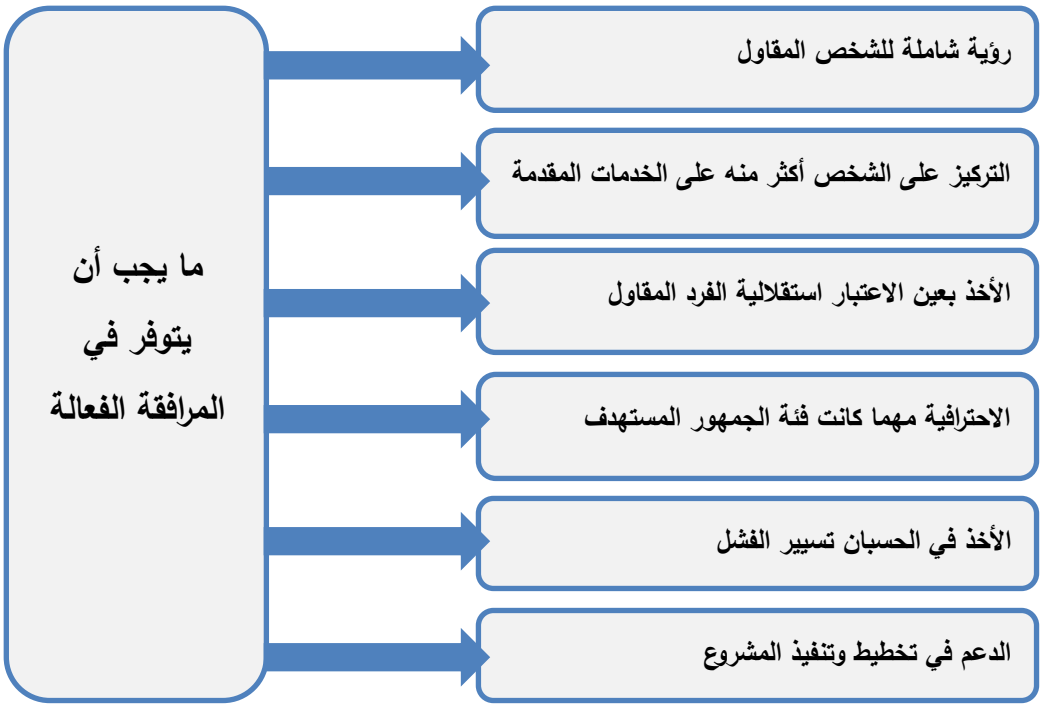
منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول.

1-5- الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة

هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المرافق يعتمد في تعامله مع الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول(خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح.

[1] محمد حافظ بوغابة، محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره ص ص.9-10.

الشكل رقم(1-6): خصائص المرافقة الجيدة



المصدر: محمد حافظ بوغابة، محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص.10.

2- خصائص محيط المرافقة

هناك ثلاث أبعاد تميز المحيط الذي تتم فيه المرافقة المقاولاتية والمتمثلة في: [1]

2-1- الديناميكية

تشير إلى عدم اليقين المتصل بالتغيرات في تفضيلات العملاء، في تكنولوجيا الإنتاج أو الخدمة أو شروط التنافس، ويكون المحيط ديناميكي عندما لا يمكن التنبؤ به، مما يجعل للتخطيط لنشاطات المنظمة صعب، وبالتالي يجب على المرافق أن يأخذ في الاعتبار هذه المعوقات.

2-2- العدائية

يرتكز هذا البعد على الأخذ بعين الاعتبار نوعية النشاط، استراتيجيات المنافسة، مختلف التحالفات التي تتم بين آليات المرافقة المقاولاتية ومن أهم ما يميز هذا البعد المنافسة الشديدة على الأسعار والتوزيع، وكذا المنافسة في الحصول على الموارد المالية والتكنولوجيات الجديدة.

2-3- عدم التجانس

يستوجب التكيف المستمر لآليات المرافقة مع تطور حاجات الزبائن، خطوط الخدمات وقنوات التوزيع المقدمة.

[1] آمال بعيط، **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر واقع وأفاق دراسة حالة ansej cnac, angam,لولاية باتنة** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017/2016، ص.33.

المطلب الرابع: أشكال المرافقة المقاولاتية ومستوياتها

تأخذ عملية المرافقة أشكال وأنواع متعددة حسب مصدرها، وطبيعتها ومستوى تداخلها، ومدتها والقطاع الذي تهتم به.

الفرع الأول: أشكال المرافقة

تتفرع أنماط المرافقة حسب معايير تصنيفها ونوع المرافقة في كل معيار، للتوضيح نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): أنماط المرافقة

معايير التصنيف	نوع المرافقة
حسب مصدر المرافقة	-مرافقة عمومية(الدولة، الهيئات المحلية) -مرافقون خواص (الخبراء المحاسبين والبنكيين.. الخ، المنظمات غير الحكومية -المرافقون الأجانب (المنظمات الدولية، المرافقون الخوص الدوليين، المنظمات غير الحكومية الدولة).
حسب طبيعة المرافقة	-المرافقة المؤسساتية (تحت شكل هيئات، تحت شكل قوانين وقواعد) -المرافقة الأجنبية (تدخل مباشر، تدخل غير مباشر) -وساطة في مجال التجهيزات (التزويد بالتجهيزات، وضع خبراء تحت التصرف) -مرافقة في مجال التسيير (التكوين الاستشارة)
حسب مستوى التدخل	-المرافقة في التكوين والنظام التعليمي أو ما بعد التمدرس -مرافقة في مرحلة الاستغلال
حسب مدة التدخل	- مرافقة منتظمة ذات فترة جد قصيرة - مرافقة قصيرة الأجل - مرافقة متوسطة الأجل
حسب قطاع النشاط المتدخل فيه	-مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي -مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسط. -مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة، مؤسسات قطاع النقل.. الخ -مرافقة المؤسسات في قطاع غير رسمي

المصدر: صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع قسنطينة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004، ص.54.

كما توجد الأنواع التالية: [1]

1- المرافقة المعنوية

هذه المرافقة تقدم للمنشئ النصح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها وتجسيدها على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتردد عليه عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة وامكانية تطبيقها على الواقع، ثم يحدد له ماهي الاستراتيجية التي سيتبعها للوصل للهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة.

2- المرافقة الإعلامية

تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

3- المرافقة الفنية

حيث يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار للموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام الأنظمة المعلوماتية، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه، وذلك بأن يجردا وبالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها.

4- المرافقة أثناء التدريب والتكوين

يرتبط هذا النوع من المرافقة بكيفية تشكيل مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات، وهذا التدريب والتكون يكون قائم ومستمر مع استمرار المؤسسة، فهو لا يتوقف في اي مرحلة من مراحل المؤسسة، وتتم هذه المرافقة من خلال توفير دورات تكوينية، وذلك بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا توفير الأدلة النموذجية للمشاريع، حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.

5- المرافقة التكنولوجية

فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المشاريع المقاولاتية على التكنولوجيا، واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ، عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

6- المرافقة الإدارية

تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرفق للمنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، إجراءات الحصول على امتلاك عقار.... الخ.

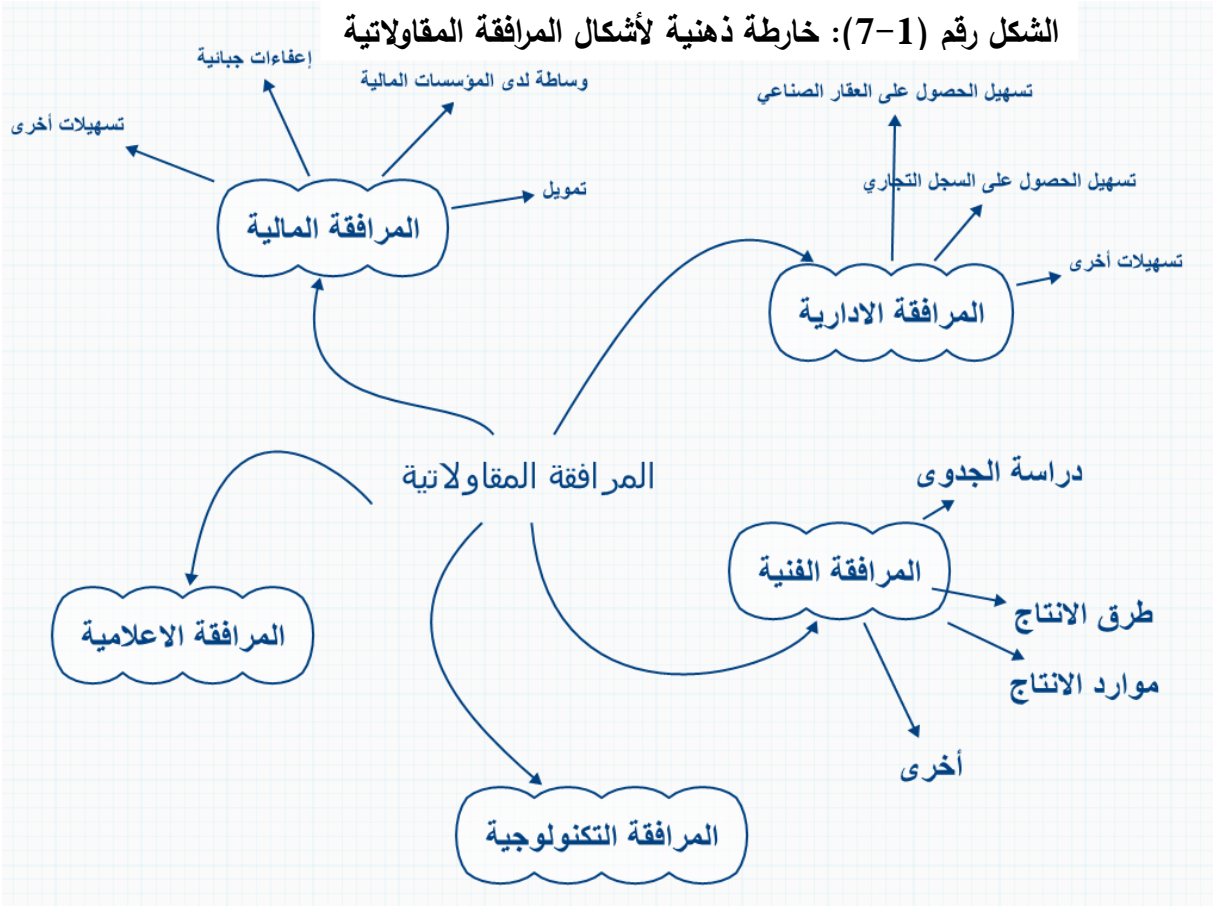
---

[1] نسرين غيتي، **مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة دراسة ميدانية لوكالة دعم الشباب قسنطينة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص.57.

7- المرافقة المالية

لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح، والإعفاء الكلي أو الجزئي، والفترة المحددة من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء عن الضمان الاجتماعي خلال فترة معينة.

الشكل رقم (1-7): خارطة ذهنية لأشكال المرافقة المقاولاتية



المصدر: فاتح مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص.38.

الفرع الثاني: مستويات المرافقة المقاولاتية

قسم تحليل الباحثين المرافقة إلى ثلاث مستويات، وهي على النحو التالي:

1- المستوى الكلي للمرافقة المقاولاتية (macro)

هذا المستوى كان موضوع اهتمام أكثر مقارنة بالمستويات الأخرى، والذي ينظر إلى المرافقة كوسيط يعمل على التوافق بين المشروع وبيئته التي توفرها المرافقة، التطور الاقتصادي، التنمية المحلية، والابتكار تعتبر كمحفز رئيسي لسياسات المرافقة المقاولاتية، وأن إنشاء المؤسسات والتشغيل في منطقة معينة تمثل الأهداف الرئيسية للتطور على المدى البعيد لهذه الهيئات.[1]

[1] محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص.102.

2- المستوى الوسيطي (Méso)

يهتم هذا المستوى بآليات المرافقة المقاولاتية أو ما يسمى بشبكات المرافقة التي تسعى إلى تجسيد جملة من الأهداف ومنها : خلق مناصب العمل، التطور الاقتصادي تنوع النسيج الصناعي، ترقية بعض الاختصاصات المهنية، تطوير ثقافة المؤسسة ...

ويرتبط عادة تقييم أداء هذه الآليات من خلال عدة معايير: عدد المؤسسات المنشأة، مناصب العمل المستحدثة على المدى الطويل، جدوى المشاريع المقاولاتية على المدى المتوسط، نجاح علاقة المرافق بالمقاول على المدى القصير، ويعتمد قياس أداء شبكات المرافقة على ثلاث معايير: [1]

فعالية الشبكة l'efficacité : والتي تظهر من خلال ديمومة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المرجوة، وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

كفاءة الشبكة l'efficience : تقيم بمدى القدرة على تدني استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس من خلال العلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

أداء الشبكة l'effectivité : وتقاس بمدى رضا المستهدفين من عملية المرافقة المقاولاتية أي المقاول

ويرتكز هذا الأداء على 4 أبعاد حسب سلسلة السببية لأداء شبكات المرافقة

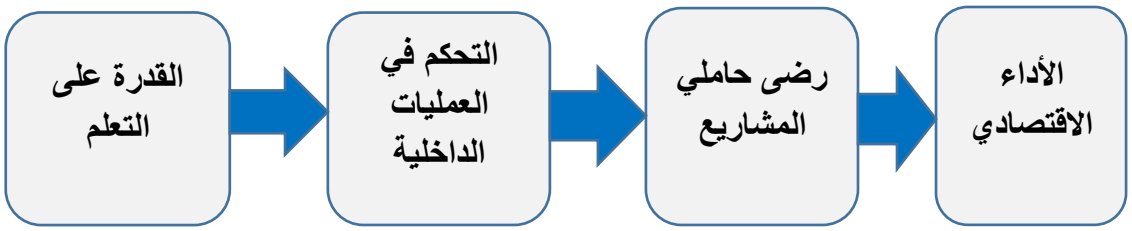
أما عن العناصر المكونة لشبكة المرافقة، فحسب belet فالشبكة تتكون من

الخبراء التقنيون: مختصين في مختلف الأنظمة التقنية التي يمكن أن يكون للمرافقة دور فيها.

اختصاصيو القطاعات: الذين لديهم خبرة في مجال معين.

أطراف التمويل: سواء كانوا عامين أو خاصين.

شكل رقم (1-8): أبعاد الأداء الفعال لشبكات المرافقة



المصدر: آمال بعيط، مرجع سبق ذكره، ص.44.

3- المستوى الجزئي للمرافقة المقاولاتية

يهتم هذا المستوى بالعلاقة التي تربط بين المقاول والمرافق، هذه العلاقة ترتكز على عدة أسس مفتاحية يجب تحليلها وهي كالتالي:[2]

3-1- حاجات المقاول

هذه الحاجات تتطور تدريجيا حسب الطبيعة والكثافة وتؤثر على العلاقة بين الطرفين.

[1] آمال بعيط، مرجع سبق ذكره، ص.44.

[2] المرجع نفسه ص.44.

-**حاجات تقنية:** تساؤلات المقاول تكون مرتبطة بالمشروع وبالتحديد عن الجانب المالي والقانوني، وتحتاج إلى خبرة في المجال التقني.

-**حاجات بسيكولوجية:** التساؤلات هنا تكون لها علاقة بالمقاول في حد ذاته وعن مختلف الظروف التي قد تواجهه، وتكون هذه الحاجات عادة عند المقاول المبتدئ.

-**حاجات منهجية:** وترتبط بعلاقة المقاول بمشروعه وتكون شاملة لكل الجوانب المرتبطة بهذه العلاقة.

3-2- مواقف المرافق

على موقف المرافق أن يتكيف مع كل حاجات المقاول، وكل مراحل المشروع كالتالي: [1]

-**الموقف الوظيفي:** يهدف لحل مختلف المشاكل المرتبطة بالمشروع من خلال تحديد مخطط العمل، توفير التقنيات والنماذج والمعلومات المهمة لإنشاء المؤسسة، الاعتماد على خبراء ومختصي المجال.

-**الموقف التأويلي:** الاهتمام هنا يكون أكثر بالمقاول من طرف المرافق من خلال، فتح مجال للحوار مع المقاول، إكسابه ثقة في ذاته ومساعدته في المخاطر والضغوطات.

-**الموقف التفكري والنقدي:** يتم الاعتماد على هذا الموقف عندما تتعارض وجهات النظر بين الطرفين ويتم مساعدة المقاول على التفكير الجيد في مختلف المواقف، مقارنة مدى توافق مخطط الأعمال المسطر مع الواقع، مساعدته على مواجهة المشاكل.

3-4- الموارد الذاتية

-**المعارف:** يجب أن يملك المرافق عدة مؤهلات ومعارف مرتبطة بعدة مجالات :إدارة الأعمال، إنشاء المؤسسة، معلومات حول القطاع الذي سينشط فيه المقاول، أدوات وأساليب إدارة المشاريع المقاولاتية.

-**الأداء:** يرتبط دور المقاول بتكوين علاقات مع مختلف الشركاء وتحويل المعارف، الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة ومحاولة إقناع المقاول.

3-5- استراتيجيات الاتصال

وتكون على مرحلتين، عند لجوء المقاول للبحث عن مرافق، وكذا بعد الاتفاق وبداية مرافقة إنشاء المؤسسة، ومن أهم عناصرها: [2]

- استراتيجيات تحليل طلب المرافقة وتكوين عقد الاتفاق.
- خلق ثقة بين المرافق والمقاول.
- الاستماع واعتماد أسلوب مثالي للحوار بين المرافق والمقاول.
- استراتيجيات التأثير على النشاط المقاولاتي لصاحب المشروع.

الإقناع، الالتزام، النقد، التأثير.

[1] آمال بعيط، مرجع سبق ذكره، ص.45.

[2] المرجع نفسه ص.45.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال

بالرغم من الدور الكبير للمشاريع المقاولاتية في تنمية ودعم اقتصاديات الدول إلى أن نسبة فشل هذه المشاريع وانسحابها من الأسواق عالية بسبب نقص الخبرات والكفاءات لحاملي المشاريع، هذا ما حث على إيجاد حلول جذرية لهذه المشكلة ومرافقة المشاريع لمواصلة مشوارها واستحداث المزيد منها، وهذا ما باشرته الكثير من الدول من خلال إنشاء هيئة تتولى مسؤولية مرافقة ودعم هذه المشاريع من مختلف المجالات، حيث عرفت بحاضنات الأعمال ويمكن أن تساند برامج حاضنات الأعمال أصحاب هذه المؤسسات الذين لديهم أفكار إبداعية ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة وانجاح المشاريع من خلال إمدادهم بالتعاون المطلوب للنمو.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية حول حاضنات الأعمال.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حاضنات الأعمال وأهدافها

احتضان مشروع لفترة معينة، طريقة جديدة تم ابتكارها قصد حماية وتطوير المشاريع المقاولاتية باختلاف مجالات نشاطها، فمتى ظهرت الحاضنات وما المقصود بفكرة الاحتضان ومن أين استوحيت هذه الطريقة، وماهي أنواع الحاضنات التي تم استحداثها.

الفرع الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي عرفت بها حاضنات الأعمال حيث يمكن تعريفها كما يلي:

- هي حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساعدة والاستشارة، توفرها لمرحلة محددة من الزمن، وهي مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقاتها للمبادرين الذين يرغبون في البدأ في إقامة مؤسسات صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.[1]
- تعريفها حسب الهيئة الأوروبية للأعمال ومراكز الابتكار: هي منظمات رسمية معروفة لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورجال الأعمال، وتعمل من أجل تحقيق المصلحة والمنفعة العامة، أنشأت من طرف الأعوان الاقتصاديين المهمين في الإقليم أو المنطقة من أجل تقديم حزمة من خدمات التوجيه والدعم المتكامل للمشاريع التي تنفذ من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المحلية والإقليمية.[2]
- ويشير تعريف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا(الإسكوا ESCWA)إلى أن "حاضنات الأعمال تمثل مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقتها وتوفر حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي تستمر لمرحلة محددة من

---

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال**، طبع مشترك مؤسسة الوراق، الأردن/الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020 ص. 232.

[2] مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغير والمتوسطة على الابتكار دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد، 08العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، جوان2017، ص.127.

الزمن للرواد الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة، بهدف تخفيف أعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم، ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة". [1]

- وتعرف المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ايسيكو) حاضنات الأعمال بأنها" منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز بشكل مناسب تتوافر فيه كل الامكانات المطلوبة لبدء المشروع وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق ادارة محددة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة وتمكنها من التغلب على المشاكل التي تؤدى إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها".[2]
- في حين عرفتها جمعية حاضنات الأعمال الوطنية (NBIA) التي مقرها الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "عملية الدعم التي تعجل انشاء وتطوير الشركات والمشاريع، من خلال تجهيز رجال الأعمال والمشاريع بحزمة من الخدمات والموارد والتي يتم تنسيقها بنٌ الشركات المتزايدة عادة من خلال مدير الحاضنة، بحيث تكون النتيجة ناجحة ماليا عند تخرجها من الحاضنة".
- يمكن تعريفها بشكل أشمل على أنها بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات المساعدة، والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة، كما توفر هذه الحاضنات فرصا للشراكة في الخدمات المكتبية والتجهيزات والآلات والتأجير ونقل التقنيات ...وغيرها.[3]

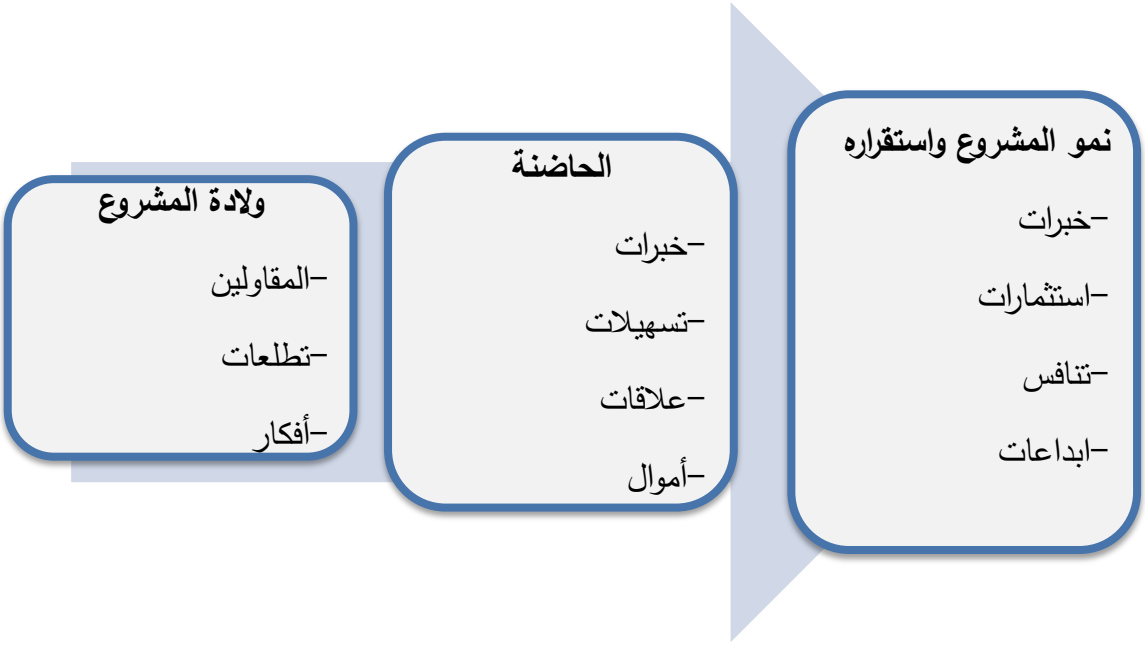
---

[1] شيماء أحمد حنفي، **حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم رواد الأعمال فى مصر**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد4، العدد2، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ديسمبر 2020، ص. 3.

[2] المرجع نفسه، ص.3.

[3] سامية دومي، مريم نبيلة هاشيم، **جدلية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 3، العدد 1، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي مغنية، جوان 2022 ، ص.80.

الشكل رقم (1-9): تجسيد مفهوم حاضنات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على زكريا مطلك الدوري، احمد على صالح، **إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، دار اليازوري، 2009، عمان، الاردن، ص. 412.

ونستخلص من الشكل السابق ما يلي:

- بداية المشاريع المقاولاتية تبدأ بتطلعات وأفكار في أذهان المبادرين، وتعاني من إنعدام الدعم والتأطير.
- حاضنات الأعمال هي مؤسسات تمتلك خبرات ومهارات ومستلزمات مادية وتوفر تسهيلات وعلاقات واسعة فضلا عن الأموال.
- تتخذ الحاضنات موقع وسط بين مرحلة إنطلاق المشروع (المرحلة الأصعب) ومرحلة نمو المشروع وإستقراره، حيث توفر له كل مستلزمات النمو والإستقرار.
- تنتهي مدة حضانة المشروع عند إمكانية المشروع الإعتماد على ذاته، لتبدأ دورة جديدة مع مشاريع أخرى التي تكون في بدايتها.

الفرع الثاني: نشأة وتطور حاضنات الأعمال

تعود أصل فكرة حاضنات الأعمال (Business Incubateur) إلى حاضنات الأطفال الصحية المستعملة في المستشفيات، إذ تنظر حاضنات الأعمال إلى كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، إذ يحتاج إلى حاضنة تضمه منذ مولده من أجل أن تحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بالطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجيا ليصبح بعد ذلك قويا قادرا على النمو ومؤهلا للمستقبل ومزودا بفعاليات النجاح.[1]

[1] سامية دومي، مرجع سبق ذكره، ص.77.

حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن ثلث المشاريع تفشل في البقاء بعد السنة الثالثة من عمرها في حين تفشلل 70% منها بعد السنة السابعة، وينخفض هذا الرقم بحدود (15- 20%) عند المشاريع المحتضنة وزيادة فرص نجاحها، وجاءت حاضنات الأعمال خصيصا للانتقال بأصحاب المشاريع من مجرد أفكار إبداعية إلى مؤسسات قائمة تحقق نتائج مرضية، عن طريق ما توفره هذه الحاضنات من مقرات لإيواء هذه المؤسسات وتوفير سبل الدعم ومختلف أنواع التسهيلات والاستشارات حيث تصبح المؤسسة بعد انتهاء فترة الاحتضان قادرة على الاستمرار؛ وكان أول ظهور لهذه الحاضنات في ولاية نيويورك الأمريكية سنة1959، أين قامت إحدى العائلات بعدما توقفت شركتها عن العمل بتحويل مقرها المتواجد بمركز التصنيع المعروف ب(batavia Industrial Center) والذي يقع في منطقة أعمال قريبة من مقرات البنوك ومناطق التسوق إلى مركز يتم من خلاله تأجير وحداته لمقرات للأفراد الراغبين في إقامة مشاريع مع تقديم الاستشارات والنصائح والتوجيهات لهؤلاء المستثمرين الصغار، ولقد لاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا لتتحول فيما بعد إلى حاضنة أعمال، لكن هذه المحاولة في دعم استمرارية نشاط حاضنات الأعمال لم تدم طويلا وذلك بسبب عدم وجود متابعة منظمة له ومع بداية العام 1984 قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) الواقع مقرها بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع برامج تنموية وإعادة تأسيس عدد من الحاضنات، مع الإشارة إلى أن عدد حاضنات الأعمال في تلك السنة لم يتجاوز 20 حاضنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي ظل الجهود المبذولة من طرف هذه الهيئة ارتفع العدد بشكل كبير في عام 1985 خاصة عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NABIA) وهي منظمة عالمية غير ربحية تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات، ليصل عدد الحاضنات مع مطلع عام 1997إلى 550 حاضنة، واستمر انتشار حاضنات الأعمال بعدها حيث قدرت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في أكتوبر 2012 عدد حاضنات الأعمال في العالم 7000 حاضنة منها 1250 في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وفي سنة 2017 أحصت الرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال حوالي 17000حاضنة موزعة حول العالم. [1]

انتقلت فكرة حاضنات الأعمال في السبعينات إلى الدول الأوروبية بداية من بريطانيا وألمانيا وفرنسا، وساعد نجاح حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأقل تكلفة في انتشارها على مستوى دول العالم، فقد انتقلت في التسعينات إلى الدول النامية بدعم من حكومات الدول المتقدمة والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي وبعض المنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO). [2]

[1] فاتح مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 60-61 .

[2] شيماء أحمد حنفي، مرجع سبق ذكره، ص.4.

وقد شهدت حاضنات الأعمال مراحل تطورت خلالها ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجيال كالتالي:[1]

- **الجيل الأول**

ظهر الجيل الأول من حاضنات الأعمال خلال فترة الستينات وحتى نهاية الثمانينات، واهتم هذا الجيل بتوفير البنية التحتية للمشروعات المحتضنة كتوفير المكان والخدمات المشتركة مثل خدمات السكرتارية وقاعات الاجتماعات.

- **الجيل الثاني**

اهتم هذا الجيل من حاضنات الأعمال خلال عقد التسعينات بالتركيز على الابتكار وتوظيف التكنولوجيا والتي أصبحت محركا رئيسا للنمو الاقتصادي، وأصبحت الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشروعات المحتضنة تشمل خدمات أخرى بجانب توفير البنية التحتية كالاستشارات القانونية واعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والتسويق وعقد ورش تدريب وتوفير شبكة للاتصال تسهم في فتح مجالات العلاقة بين المشروعات المختلفة، هذا بالإضافة إلى توفير التمويل المطلوب لتأسيس المشروعات.

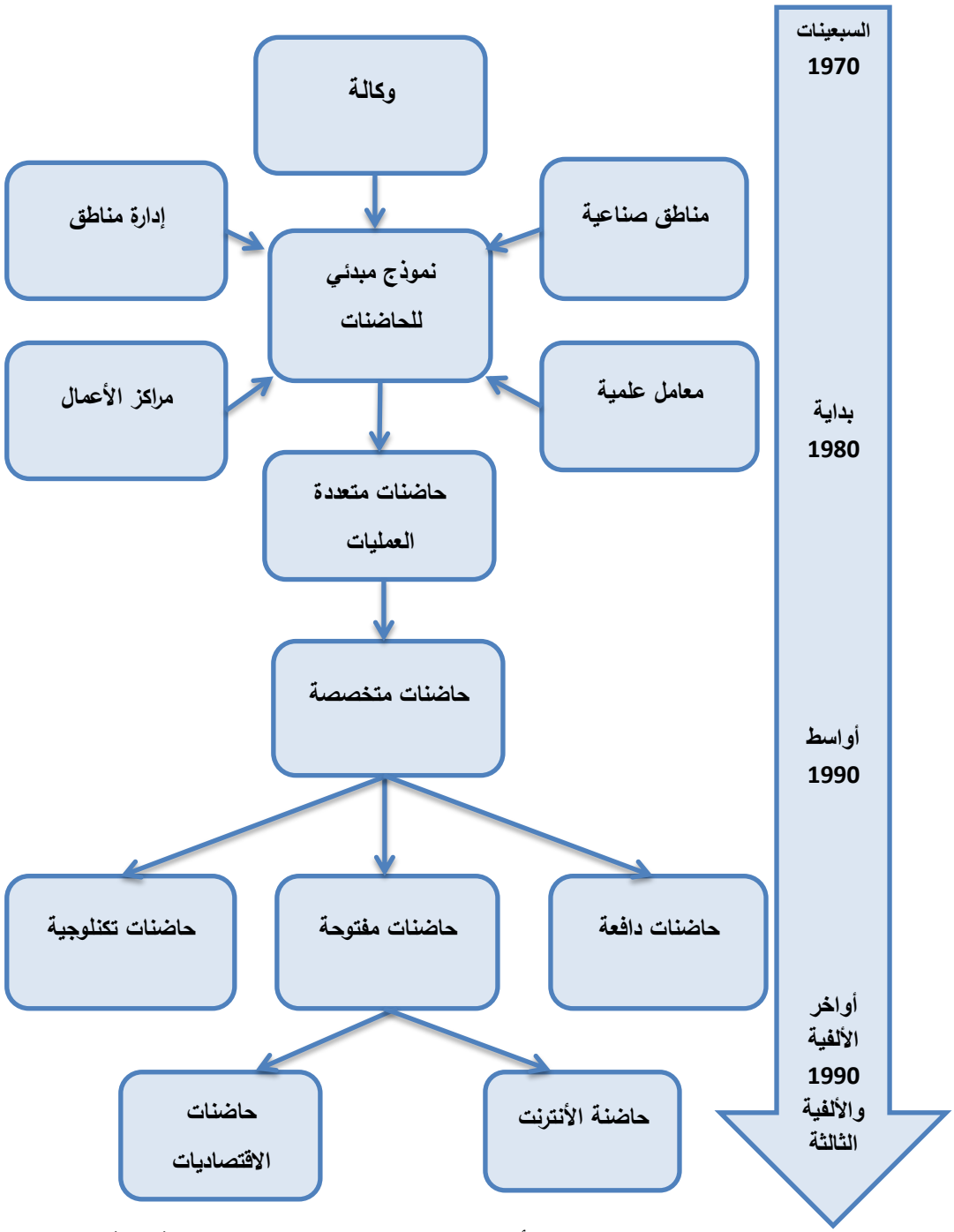
- **الجيل الثالث**

دخلت حاضنات الأعمال جيلها الثالث في بداية القرن الحادي والعشرين، وتتميز الخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال في هذه المرحلة بالتعدد وأكثر شمولا لتواكب التطورات العلمية والتقنية التي تسهم في زيادة قدرة المشروعات الوليدة على المنافسة، هذا بالإضافة إلى خصائص أخرى اتصفت بها حاضنات هذا الجيل منها ظهور حاضنات متخصصة، توفير مصادر التمويل بشكل مباشر وغير مباشر، والشراكات بين حاضنات الأعمال والجامعات والمعاهد لتطبيق الأبحاث العلمية الجديدة والابتكارات الحديثة.

الشكل الموالي يوضح مراحل تطور حاضنات الأعمال عبر الزمن

[1] شيماء أحمد حنفي، مرجع سبق ذكره، ص.4.

الشكل رقم(1-10): مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر: نغم حسين نعمة، **دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة دراسة حالة لتجارب بعض البلدان**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد112،2017كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق، ص.75.

من خلال الشكل نلاحظ تطور الحاضنات من مراكز أعمال وتجمعات صناعية إلى حاضنات متعددة الاختصاصات والأنواع لتضم بعدها مختلف التقنيات والتكنلوجيا، بسبب تغير بيئة الأعمال وتغير وتطور احتياجات المشاريع المقاولاتية طبقا لذلك.

الفرع الثالث: أنواع حاضنات الأعمال

المشاريع المقاولاتية تتغير حسب الزمن والمكان ونوعها ومجال عملها وهذا ما أدى لظهور أنواع مختلفة من حاضنات الأعمال، غير أن التصنيف ليس غاية في حد ذاته لكنه يوفر مؤشرا ذا صلة بمناقشة التقييم.

1- التصنيف من حيث الجيل

حاضنات الجيل الأول، والثاني، والثالث (تم التطرق له في الفرع السابق).

2- التصنيف من حيث الهدف

هناك نوعين من حاضنات الأعمال حسب هذا التصنيف الأولى ربحية والثانية غير ربحية: [1]

2-1- الحاضنات الربحية: هي حاضنات استثمارية تقوم أساسا على الربح، حيث تتبني أهدافها على تحقيق عائد يضمن لها الاستمرار، وفي الغالب ينشئ هذا النوع من قبل شركات مالية، حيث تعمل هذه الأخيرة على توظيف أموال المساهمين عن طريق إقامة حاضنات تقدم مختلف الخدمات العادية(فاكس، انترنت، استشارات .....الخ) والخدمات المالية المتعلقة بإقراض حاملي المشاريع، ويتعلق الأمر، هنا بالمشاريع ذات رأس المال المخاطر أي التي لها مخاطر مالية عالية، حيث يتواجد هذا النوع بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

2-2- حاضنات غير ربحية: هي حاضنات تتبناها في غالب الأحيان الحكومات أو المنظمات الدولية وليس لها هدف ربحي، بل تهدف إلى التنمية أو تنشيط قطاع معين في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتي تساهم في تحقيق معدلات نمو معتبرة.

3- التصنيف حسب الوضعية القانونية (الملكية)

-تصنف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية (NBIA) الحاضنات إلى الأنواع التالية: [2]

3-1- حاضنات أعمال خاصة: وهي ملك للقطاع الخاص، وتسعى لتحقيق الأرباح، ويتولى تمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو مجموعة شركات صناعية.

3-2- حاضنات أعمال عامة: وهذا النوع ملك للدولة، وهي لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح، كما أنها تقوم بدعم ورعاية الحكومة أو الأجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الأهلية وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.

3-3- حاضنات الأعمال المختلطة: وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص، وعادة ما تقوم الدولة بتمويل إنشائها ويقوم القطاع الخاص بتوفير الخبرات والاستشارات وتمويل المشروعات الوليدة.

---

[1] فاتح مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص. 69 .

[2] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، سرور علي سرور، **حاضنات الأعمال والواحات العلمية**، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، ص. 80.

3-4- حاضنات أعمال ذات الصلة بالجامعات (المرتبطة بالجامعات academic related) وهذه الحاضنات منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة.

3-5- حاضنات أخرى: وهي عادة ما تكون تحت رعاية ودعم جهات مختلفة غير تقليدية، مثل مؤسسات الفن(السينما مثلا)، وغرف التجارة، والموانئ وغيرها.

4- التصنيف حسب الاختصاص

يمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب الاختصاص كما يلي: [1]

4-1- الحاضنة الإقليمية: هذا النوع من الحاضنات يخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، ويعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة.

4-2- الحاضنة الدولية: تروج هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية، وتركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية وتطويرها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

4-3- الحاضنة الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

4-4- حاضنة القطاع المحدد: تعمل هذه الحاضنة على خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

4-5- الحاضنة التقنية: وهي حاضنات تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة، والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة.

4-6- الحاضنة البحثية: عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار والأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس.

4-7- حاضنة الإنترنت: هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى من الحاضنات، كحاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية، وحاضنات بدون جدران، حاضنات متخصصة في مجالات إبداعية وفنية، حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة.

---

[1] محمد بن شايب، فيصل سعدي، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بومرداس**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد6، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، جوان 2019 ص. 57.

الفرع الرابع: أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال إلى ما يلي: [1]

- حاضنات الأعمال تسعي إلي نشر ثقافة العمل الحر داخل المجتمع، تخفيض تكاليف تنفيذ المشروعات الناشئة لتخفيف الأعباء علي رواد الأعمال، وتوظيف التكنولوجيا بشكل واسع في تلك المشروعات للاستفادة بما تقدمه تلك التكنولوجيا من مزايا، بجانب مساعدة رواد الأعمال علي الوصول للمصادر التمويلية والجهات الحكومية المسؤولة ومراكز البحث العلمي والأسواق.
- دعم تنفيذ المشروعات الجديدة، والتي تهدف إلي تقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع.
- توفير البيئة المناسبة والإمكانيات المطلوبة للبدء في تنفيذ المشروعات.
- تعزيز قدرة المشروعات الجديدة علي مواجهة المعوقات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية التي يمكن أن تواجهها خلال المراحل الأولي من المشروع.
- الاستفادة الكبيرة من رأس المال البشري المميز ذو المهارات والقدرات والخبرات.
- رصد وتقييم كافة المشروعات المحتضنة للتعرف علي نقاط الضعف والمشكلات التي تواجهها.
- العمل علي زيادة معدلات دخول الأفراد، وزيادة عدد المشروعات الجديدة في المجتمع، بما يساهم في تنمية الاقتصاد المحلي .
- تدريب وتأهيل رواد الأعمال علي كيفية تنفيذ وإدارة المشروعات بشكل ناجح، وتقديم كافة الاستشارات لهم.
- المساهمة في توفير مكان لإقامة المشروعات، مما يمكنها من تبادل المعلومات والخبرات بين المشروعات المختلفة التي تحتضنها.
- تمكين رواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلي منتجات وخدمات وتسويقها.
- القيام بدور الوسيط بين المشروعات الجديدة والمؤسسات الإنتاجية واحتياجات السوق.
- المساهمة في توفير التمويل اللازم لتلك المشروعات، بجانب الاستشارات والتوجيهات الإدارية والمالية والفنية، ودراسات الجدوى لتلك المشروعات، وتسهيل الوصول للآلات والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع.
- المساهمة في استحداث منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات العملاء.
- المساهمة في استغلال الاكتشافات العلمية الجديدة في تأسيس مشروعات جديدة رائدة.
- المساهمة في دفع نمو واستمرار المشروعات الجديدة وعدم تعثرها خاصة خلال المراحل الأولى.
- التوعية بكيفية الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

[1] بسام سمير الرميدي، فاطمة الزهراء طلحي، **حاضنات الأعمال إطار مفاهيمي**، كتاب جماعي دولي بعنوان حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، منشورات مخبر اقتصاد مالية وإدارة أعمال ECOFIMA، سكيكدة، 2020، ص ص.15-16.

الجدول الموالي يوضح أهداف الحاضنات على مستوى المشروع والمجتمع.

الجدول رقم (1-3): أهداف حاضنات الأعمال على مستوى المشروع والمجتمع

على مستوى المشروع	على مستوى المجتمع
-تحويل البطالة إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء والإنتاج. -زيادة فرص العمل. -إعادة تنمية مناطق من المجتمع والتركيز على تقوية الصناعة بها . -زيادة معدلات الدخل في المجتمع . -تدعم وتشجع المشروعات التي يحتاج لها المجتمع. -تحسن الاقتصاد المحلي.	-توفير بيئة ملائمة لنشأة المشروعات وحمايتها في مراحلها الأولى الصعبة. -تخفيض كلفة إقامة المشاريع . -تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المشاريع في بداياتها. -اختصار الفترة الزمنية اللازمة لتطوير المشاريع. -إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية والقانونية التي تواجه المشروع. -تدعيم مفهوم التعاون بين المشاريع المقاولاتية.

المصدر: أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن، **حاضنات الأعمال كآلية لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية** مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد60، العدد5، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان 2018، مصر، ص ص. 193-194.

المطلب الثاني: أهمية ومهام الحاضنة ومراحل نموها

إن النجاحات الكبيرة التي حققتها حاضنات الأعمال في أغلب اقتصاديات الدول زاد من أهميتها، بل ودعمت الحكومات نمو الحاضنات وتطورها واتخذتها كآلية موكلة بمهمة تطوير المشاريع المقاولاتية.

الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال

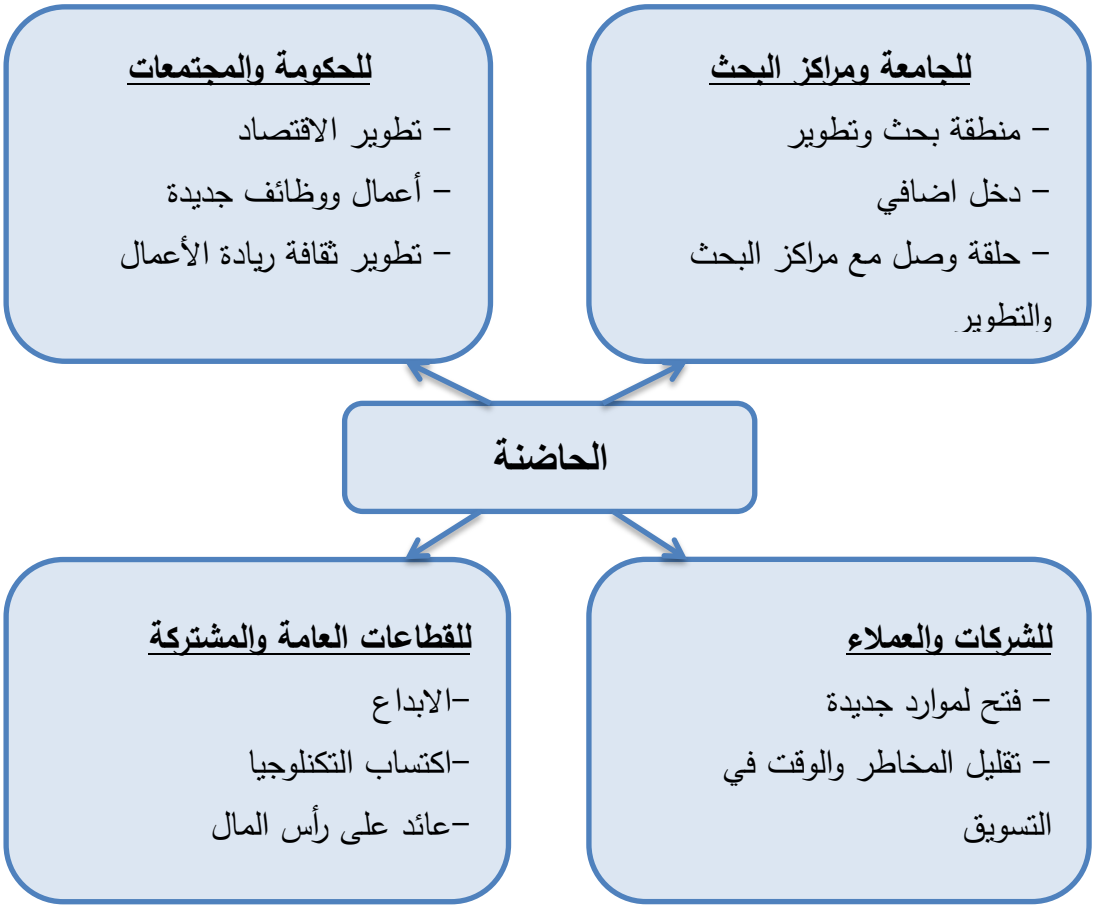
يمكن معرفة أهمية حاضنات الأعمال من خلال بعض أدوارها الاستراتيجية التي تمارسها والتي نحاول تلخيصها في النقاط التالية: [1]

- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته.
- تشجع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر.
- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج.
- توفر فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية وتساعدهم على البدء على نحوٍ صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية التي تنعكس في (القروض، الضمانات، آليات التأسيس وغيرها).
- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- تؤهل جيلا من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
- تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.
- تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية .
- تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.

ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية من خلال الشكل التالي:

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره ص .135.

شكل رقم(1-11): أهمية الحاضنات



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، سرور علي سرور، مرجع سبق ذكره، ص. 53.

الفرع الثاني: مهام الحاضنة

تتمثل أهم مهام الحاضنات فيما يلي: [1]

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة، وكذا أصحاب المشاريع.
- تسيير وتأجير المحلات.
- تقديم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.
- توفر للمؤسسة الصغيرة المحتضنة مبنى يشمل مكاتب الإدارة لكل منها وقاعة استقبال مستقلة أو مشتركة وقاعة المحول الهاتفي، وقاعة لتجهيزات الاتصال الأخرى (الفاكس الأنترنت).
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسة المحتضنة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي.

[1] عبد الصمد سعودي، عيسى حجاب، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة محضنة مشتلة المؤسسات باتنة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017، ص ص. 103-104.

- إرشاد المؤسسات المحتضنة إلى مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة المحتضنة، وذلك فيما يتعلق بقوانين والشروط الخاصة بالتسجيل والضرائب والجمارك، وشركات التأمين، وكذا الموردين والأسواق المحتملة.
- تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتجات أو تطويرها وكل ما يتعلق بتحسين الجودة .
- إجراء دورات تدريب وتأهيل للعاملين في المؤسسة المحتضنة، سواء من طرف المؤسسة المحتضنة، ذاتها أو عن طريق هيئات متخصصة.
- تقديم المساعدة الخاصة بالصيانة بمختلف التجهيزات الميكانيكية والإلكترونية وتزويدها بقطع الغيار المطلوبة، أو بالقطع التي من شأنها أن تضيف كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة.

الفرع الثالث: مراحل نمو الحاضنة

تعتبر حاضنة الأعمال مثل أي مشروع آخر يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى وانتهاءا بتسجيل المشروع، وتوضح دورة حياة الحاضنة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الوقت المستغرق ونواتج الحاضنة.

ومن المهم معرفة أنه مع تقدم الحاضنة خلال حياتها، يتغير تركيزها، وتتغير معه كيفية توجيهها، وسياسات قبولها وتخريجها، ويمر تطورها عبر المراحل الموالية: [1]

1- **مرحلة التأسيس والبناء:** خلال هذ المرحلة تتولى الحاضنة تحديد نطاق عملها والقيام بدراسة الجدوى الاقتصادية، كما تقوم بتحديد الطاقم المؤسس وأعضاء الحاضنة وعدد موظفيها وكذا رأسمالها

2- **مرحلة التطور:** وهي مرحلة البدء في استقبال المؤسسات الناشئة، ويتوقف نجاح الحاضنة واستمرارها في أداء دورها على طبيعة الخدمات التي تقدمها لزبائنها وعلى قدرتها في الحصول على الموارد المالية التي تسمح لها بالاضطلاع بمهمتها وخلال هذه المرحلة تقوم الحاضنات بتقييم نشاطها من أجل تحسين أدائها والاستمرار في ممارسة النشاط الذي وجدت من أجله.

3- **مرحلة نضج الحاضنة:** خلال هذه المرحلة تكون الحاضنة قد اكتسبت تجربة وزبائن وسمعة تسمح لها بالحصول على الموارد المالية التي تمكنها من توسيع نشاطها وتقديم خدمات متنوعة للمؤسسات المحتضنة (تمويل، إدارة، استشارات.)..

-وتتسبب مراحل تطور الحاضنة في تغير وتوسع وظائفها ومسؤولياتها، الجدول التالي يوضح مصفوفة الوقت والوظيفة للحاضنة حسب مراحل تطورها.

---

[1] عبد الرحمان مغاري، رشيد بوكساني، **دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18و19 أفريل 2012،ص.11.

الجدول رقم(1-4): مراحل تطور الحاضنة

مراحل تطور الحاضنة	الأطراف المعنية	المباني والتسهيلات	الشركات المحتضنة
النشأة	-خلق مجموعة المساهمين الأساسية -وضع بيان المهمة -تحديد احتياجات وموارد المساهمين	-القيام بتحليل الربح الناتج عن الكلفة للمباني -إعادة تأجير الأماكن لتأجيرها -قبول المحتضنين الأوائل	-تأمين خدمات مشتركة -توفير حيز مكاني غير مكلف ومناسب -تأمين المساعدة الاحترافية
تطور الأعمال	-تقديم خدمات دعم الأعمال -توسيع القاعدة لضم عدد أكبر من الأطراف المعنية	-جذب محتضنين جدد -إعادة تجديد الحيز المكاني في حال الحاجة -تقديم مكان للخدمات المشتركة بين المحتضنين	-مساعدة الشركات في الحصول على رأس المال -إيجاد البرامج لتشجيع مزج الشركات -تسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالمحتضنين
النضج	-إعادة تقييم مستويات الالتزام بالخطة الأساسية -تطوير البرامج التي تعكس تغيرات الأطراف المعنية -بناء الاتحاد بين الأطراف المعنية	-إدارة التدفق المالي -وضع مركبات تأجير مخصصة -ربط الشركات بالفرص المستقبلية	-التعامل مع مزودي الخدمة من القطاع الخاص -التنسيق بين مزودي رأس المال

المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد30، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص. 87.

الفرع الرابع: تمويل الحاضنة

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل، وبالتالي فهي تتصدى للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة، لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة وأهدافها وكذلك مراحل بدايتها ونهايتها، وعادة ما تحتاج الحاضنات لاستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطي غالباً إلا تكاليف العقار، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هبات دولية أو مساعدات داخلية، بالإضافة إلى رسوم اشتراكات الأعضاء، ولا ننسى دعم الحكومة لها نظراً لأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني. [1]

تشير تجربة مختلف دول العالم والنسبة الكبرى من الحاضنات إلى أن مشروع الحاضنة الأكثر نجاحاً هو الذي يشترك في تمويله والإشراف عليه ودعمه مختلف الهيئات والمؤسسات في المنطقة من القطاع العام والقطاع الخاص، الحكومات المركزية أو ممثليها المحليين، البلديات، جمعيات التجار والصناعيين، الهيئات الحكومية، الجامعات والهيئات الأهلية. [2]

المطلب الثالث: آلية عمل حاضنة الأعمال

لتحقيق الغاية من وجود الحاضنات لابد أن تنتهج آلية عمل وخدمات معينة سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: اختيار المشاريع المرشحة للاحتضان

من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من الحاضنة والمتمثلة أساسا في مساعدة حاملي المشاريع على الاستمرار والنمو والتطور في فترة ما بعد الحضانة، فإن الحاضنة تقوم بخطوة ضرورية تسبق عملية الاحتضان وتتمثل في تحديد مجموعة من الأسس والمعايير التي تزيد من معدلات نجاح المشاريع.

- حيث تتميز المشروعات الملتحقة بالحاضنة بكونها مشروعات مبنية على الأشخاص المبدعين أي أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق نموا سريعا وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية: [3]

---

[1] ميسون محمد القواسمة، **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010 ص.41.

[2] المرجع نفسه، ص.42.

[3] مليكة بن علقمة، **دور التمويل الإسلامي في تمويل الحاضنات**، كتاب جماعي دولي بعنوان: حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، منشورات مخبر اقتصاد مالية وإدارة أعمال ECOFIMA، سكيكدة، 2020، ص. 59.

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام.
- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة.
- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية
- المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة والمؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.

من ناحية أخرى توضح التجارب العالمية وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشروعات في الحاضنات، والتي تتلخص فيما يلي: [1]

- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز.
- المحتوى التكنولوجي للمشروع(أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة).
- إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا.
- قابلية الفكرة أو المشروع للحصول على براءة اختراع.
- القدرة على البدء فورا في التنفيذ.
- واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق.
- قابلية المشروع للحصول على التمويل.
- الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

الفرع الثاني: سيرورة عملية الاحتضان

وهي المراحل التي تكون من خلالها عملية الاحتضان وتشتمل على 06 خطوات وتتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي: [2]

المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط

في هذه المرحلة ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة أو القائمين عليها وبين المتقدمين بمشروعات قصد احتضانها لدى الحاضنة حتى يتم التأكد من:

- جدية صاحب الفكرة.

[1] مليكة بن علقمة، مرجع سبق ذكره، ص.60.

[2] الشريف ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الاعمال كألية لمرافقة المؤسسات الصغيرة نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات**، الملتقى الدولي بعنوان استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أفريل2012، الجزائر، ص.7.

- قدرة الفريق المقترح على إدارة المشروع.
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة ومقدرة الحاضنة على توفيرها.
- الدراسة التسويقية والخطط التي تتضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.
- الخطط المستقبلية لتوسيع المشروع.

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد خطة المشروع

في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفنيا وتسويقياً، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط

في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، ويخصص له مكان مناسب طبقا لخطته.

المرحلة الرابعة: مرحلة نمو وتطوير المشروع

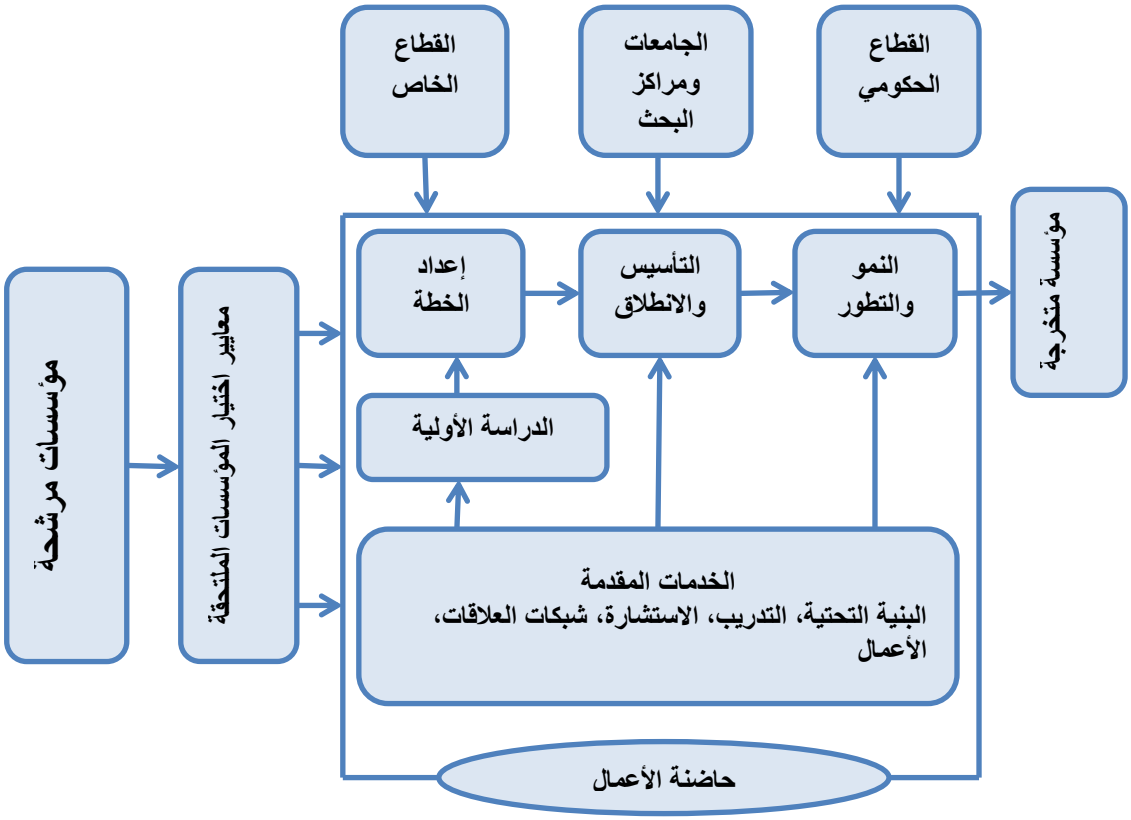
ويتم خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

المرحلة الخامسة: مرحلة التخرج من الحاضنة

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

الشكل الموالي يوضح عمل الحاضنة وفق المراحل:

شكل رقم(1-12): نموذج عمل الحاضنة



المصدر: مراد إسماعيل، عماد داتو سعيد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 3/4/5ماي2011، ص.7.

الفرع الثالث: الخدمات التي توفرها الحاضنة

إن حاضنات الاعمال تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات العامة والخدمات الخاصة للمشاريع المقاولاتية التي تحتضنها، وهذا يعتمد على نوعيه الحاضنة والاهداف التي اقيمت من اجلها، كما يمكن للحاضنة ان توفر خدماتها بنفسها او عن طريق جهات خارجية، وتتمثل فيما يلي: [1]

1- الخدمات التحتية

- توفر مبنى نموذجي للحاضنة نفسها يلائم انشاء وتأسيس الأعمال بداخله.
- توفير الاماكن المجهزة لاستضافة المؤسسات المنتسبة الى الحاضنة، اذ تشمل مكاتب الادارة لكل منها، وقاعة استقبال خاصة أو مشتركة.
- توفير مواقع كافية للمختبرات والوحدات التنظيمية.
- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية.

[1] خالد مدخل، **أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2021 ص ص ص.72-73-74.

- الاستفادة من خدمات الاتصال كالهاتف والفاكس والحواسيب المتصلة بالأنترنت.
- توفر خدمات السكريتارية المختلفة كمعالجه النصوص وتصوير المستندات وحفظ الملفات واستقبال وتنظيم المراسلات.
- توفير غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض.
- توفير معدات التحميل والنقل والتخزين المؤقت والشحن.
- توفير خدمات الصيانة والأمن والحراسة والأمان والسلامة المهنية .

2- الخدمات الاجرائية

- توفير الشروط المطلوبة لاستضافة المؤسسات وتسهيل الحصول على مقر مناسب لها.
- تسهيل الحصول على دعم المالي من خلال الاستفادة من القروض الميسرة من البنوك والمؤسسات المالية.
- المساعدة والاستشارة في مجال الفرص الاستثمارية، واختيار الموقع ودراسات الجدوى الاقتصادية.
- مساعده المؤسسات المنتسبة في اختصار الوقت اللازم للحصول على التراخيص، والسجل التجاري، والتأمينات الاجتماعية، والضرائب، والامور ذات العلاقة لدى الجهات الحكومية.
- تقديم الاستشارة في مجال اختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق العمل.
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المنتسبة لمساعدتها على الانفاق الاستثماري الاولي.
- توفير الخدمات الادارية كالخدمات المحاسبية، واعداد الفواتير، وتأجير المعدات.

3- الخدمات الاستراتيجية

- تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها على المستوى الوطني او الدولي وذلك عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات وتبادل الخبرات.
- تربط الحاضنة علاقات تواصل مستمرة مع المؤسسات المتخرجة بحيث تستفيد المؤسسات المنتسبة للحاضنة من المؤسسات المتخرجة منها.
- توفر الحاضنة الخدمات القانونية الخاصة بحمايه الملكية الفكرية وبراءات الاختراع مع تخفيض التكاليف المرتبطة بها.
- توفر الخدمات المتخصصة كاستشارات تطوير المنتجات، والتعبئة والتغليف، والتسعير وادارة المنتج، وخدمات التسويق.
- تساعد في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل او البرامج الحكومية الممولة.
- تعمل على توفير الانشطة النوعية، والجودة وتحسين الاداء وتصميم المنتجات وتطويرها.
- تقدم الاستشارات والنصح التي تتعلق ببرمجة العمل وتخطيطه، وإعداد موازناته ومتابعته.
- تنظيم الدورات التدريبية والتأهيل للموارد البشرية المطلوبة، وإمداد العاملين بالحضانة، ومشروعاتهم بأحدث التطورات في العمل والانتاج.

- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة بالحاضنة في مجال الانتاج والبيئة.
- إرشاد المؤسسات المنتسبة الى الحاضنة الى مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الموردين والاسواق المحتملة، والتعرف على المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.
- المساعدة في تسويق المنتجات محليا ودوليا بتوفير المعلومات التجارية والتكنولوجيا والتطوير الفني لزياده الكفاءة.
- تقديم تسهيلات الترويج والمشاركة في المعارض محليا ودوليا.

يقسم الجدول الموالي مختلف الخدمات حسب نوعها:

الجدول رقم (1-5): خدمات الحاضنة حسب نوعها

الخدمات	الأنشطة
الخدمات الادارية	-الخدمات المحاسبية -إقامة المشاريع -إعداد الفواتير -تأجير معدات العمل
الخدمات السكرتارية	-معالجة النصوص -تصوير الوثائق -الأرشفة -استقبال وتسليم المراسلات
الخدمات المتخصصة	-الاستشارات وتطوير المنتجات -خدمات التسويق -تسعير المنتجات والخدمات -خدمات قانونية
خدمات التمويل	-المساعدة في الحصول على تمويل للمشاريع
الخدمات العامة	-الأمن -توفير أماكن للتدريب -توفير أجهزة حاسوب وإنترنت -مكتبة ثقافية
المتابعة والخدمات الشخصية	-تقديم المساعدة السريعة والمباشرة

المصدر: الرميدي بسام سمير، طلحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص.19.

كما أن الخدمات المقدمة من طرف الحاضنة تتغير حسب مرحلة حضانة المشروع حيث تكون الإقامة واقعية للمشروع في هذه المراحل الأربعة، (ماعدا فيما يخص الحاضنات الافتراضية) وسيتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-6): تقسيم مراحل خدمات الحاضنة

المراحل الأربعة لخدمات الحاضنة			
التقييم والدخول الابتدائي	الاحتضان		الاستعداد للسوق
عملية الحضانة			
أقل من سنة	حوالي سنة	3 سنوات	سنة واحدة
ما قبل الحاضنة	الاحتضان الأولي	الاحتضان الكلاسيكي	التخرج
-دعم الأبحاث -التدريب والتأهيل -تخطيط الأعمال	-الاقامة -الاتصال بالتمويل - التشبيك -الاستشارات -التسويق -التقنية -الاجراءات والعقود القانونية -المحاسبة	-الإقامة -الاتصال بمصادر الأموال -التشبيك -الدعم	-التسويق -الدعم

المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، سرور علي إبراهيم سرور،مرجع سبق ذكره، ص. 94.

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات الحاضنة ودورها التنموي

إن إنجاح حاضنات الأعمال وتطور نشاطها يتطلب توفر جملة من الشروط والعوامل، وتكاثف للجهود من أجل إيصال حاضنة الأعمال لتحقيق أهدافها المنشودة، كما توجد الكثير من الصعوبات والمعوقات التي يجب تجاوزها لضمان سيرورة أعمالها وممارسة دورها التنموي على أكمل وجه.

الفرع الأول: عوامل نجاح الحاضنة

توجد مجموعة من العوامل والشروط التي يجب مراعاتها وأن تؤخذ في عين الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال وهي كالآتي:[1]

[1] نجيبه سلاطنية، **دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص.40.

1- **مستشار او مدير الحاضنة:** يساهم في خلق المناخ المحفز والايجابي للمؤسسات المحتضنة لهذا يجب توفر فيه بعض المهارات الإدارة، تسويق والمحاسبة واكتشاف التغيرات المفاجئة والمشاكل قبل وقوعها.

2- **دعم المجتمع:** كلما ساهمت الحاضنة في تحقيق اهداف المجتمع وكذا المساهمة في التنمية الاقتصادية كلما تمكنت من كسب الدعم المعنوي والعلاقات التجارية لمنطقتها وكسب دعم المؤسسات الكبيرة والجامعات وحتى الدعم الحكومي.

3- **انتقاء مشروعات الحاضنة:** يجب تحديد وتوضيح معايير الاختيار حتى تزيد فرصة اجتذاب الأفكار الناجحة، فمن هذه المعايير، تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، القدرة على النمو السريع، تقديم صاحب المشروع لاختراع او فكرة جديدة.

4- **امكانية الحصول على التمويل:** على الحاضنة ان تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر وانواع التمويل البنكي أو المؤسسين والمنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين وأن تكون حلقة وصل بين المؤسسات المحتضنة والممولين.

5- **خلق فرص النجاح:** إن وجود علاقات مع المؤسسات المحلية الرئيسية، وصلات وطيدة بالصحافة، والمدير الناجح، والمؤسسات متخرجه ناجحة، كل هذا يساهم في تحسين صورة الحاضنة.

6- **التقييم والتحسين المستمر:** يتطلب نجاح الحاضنة تقييم عملياتها وأدائها باستمرار ولا يقتصر ذلك على المؤسسات المحتضنة فقط وانما حتى المؤسسات المتخرجة، فهذه المعلومات تساهم في تخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع لها النمو الزاهر.

كما تؤثر كذلك العوامل التالية: [1]

1- تطوير صيغ وآليات للاقتراض بدون فوائد، وتوفير رؤوس أموال الاستثمار للمؤسسات الصغيرة، والتكنلوجية منها بوجه خاص.

2- تركيز خدمات الحاضنة على الاحتياجات العملية المحددة التي تتطلبها الظروف السائدة في المحيط المباشر للحاضنات، مثل المساعدة في تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة وتسريعها، توفير معلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية ...

3- أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية.

[1] حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط،، 2003، ص.171.

وبشكل مختصر يمكن إجمال عناصر نجاح الحاضنة في النقاط التالية: [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.

الفرع الثاني: معوقات ومشاكل حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الاعمال مؤسسات اقتصادية لها أثر كبير على الاقتصادات العالمية حيث تهدف الى تخريج مؤسسات تعمل على تنمية المجتمع الذي تنتمي اليه، ورغم تلك الآثار الاقتصادية لحاضنات الاعمال إلا أنها تعاني من الكثير من المعوقات والتحديات والمشاكل التي تحد من كفاءتها وتؤثر على دورها، وتوجد مشاكل داخلية وأخرى خارجية.

المشاكل الداخلية لحاضنات الاعمال

وهي المشاكل التي تعاني منها حاضنات الأعمال على مستوى الحاضنة نفسها سواء كانت تتعلق بهيكل الادارة وخدماتها أو كانت تتعلق بالمؤسسات المنتسبة اليها وهي كما يلي:[2]

- نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي لدعم ما تقدمه حاضنات الأعمال إلى المؤسسات المنتسبة إليها.
- تحتاج حاضنات الاعمال إلى طاقم اداري ذو خبره واسعه في تنفيذ وادارة المؤسسات، فالحاضنات كأي مشروع يحتاج الى متابعة ومراقبة دورية وخطة عمل من أجل تحقيق أهداف الحاضنة وهذا ربما غير متوفر بالشكل المطلوب خاصة في الحاضنات العامة.
- تواجه حاضنات الأعمال مشكلة الاتكالية التي قد تنتهجها المؤسسات المنتسبة لها باعتمادها على الحاضنة في كل ما يتعلق بها.
- ربما يكون سقف توقعات المؤسسات المحتضنة من حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها الحاضنة لهم أقل من توقعاتهم، وهذا يكون له أثر سلبي على طموحات المؤسسات المنتسبة لحاضنات الاعمال.

---

[1] عبد الكريم عبيدات، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص نقود مالية بنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر،2006 ص.109.

[2] خالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص.75.

- ضعف انسجام اهداف الحاضنة مع المؤسسات المنتسبة إليها خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية، أو حتى ضمانات أمام البنوك والمؤسسات المالية التي تمنح القروض.
- ضعف اتصالات الحاضنة مع الأطراف التي تستهدفها لتسهيل عمل للمؤسسات المنتسبة اليها.

المشاكل الخارجية لحاضنات الاعمال

هي المشاكل التي تعاني منها حاضنات الأعمال من المجتمع الاقتصادي الموجودة فيه تتمثل في:[1]

- المنطقة الجغرافية التي ينبغي ان توجد فيها الحاضنة وعدم القدرة على الوصول الى بعض الأشخاص الذين يحتاجون الى خدماتها في المناطق النائية الريفية، حيث أن الموقع الجيد للحاضنة هو المكان القريب من المعرفة والخدمات العلمية والتقنية فضلا عن دعم البنية التحتية.
- قلة ما يحصل لحاضنات الاعمال من وسائل الدعم التي تتلقاها من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه، وخاصة في بداية تأسيسها وهذا ينعكس على قدرتها على تقديم خدمات للمؤسسات المحتضنة.
- ضعف التمويل من طرف الدولة أو من القطاع الخاص، فالحاضنة تعتمد بشكل اساسي على التمويل الخارجي حتى تستمر في نشاطها وخدماتها.
- غياب التوعية بأهمية حاضنات الاعمال وثقافة العمل للحر بين فئه الشباب خاصة، وهذا ينعكس على قلة الإقبال على الحاضنات والانتساب إليها.
- كثيرا ما تتردد المؤسسات الصغيرة في الانخراط في حاضنات الأعمال لعدم ظهور فوائد ذلك بصورة سريعة وبديهية كما ان المؤسسات الصغيرة تتصور احتمال خسارة الأسرار التجارية والزبائن لمصلحة مؤسسات أخرى ضمن هذه الحاضنات.
- شبه غياب للنصوص التشريعية والقانونية التي تشجع الابتكار والاختراع والقوانين الحافظة لحقوق الملكية ولبراءات الاختراع، وضعف العلاقات بين أغلب حاضنات الاعمال والمؤسسات البحثية مع هجرة الادمغة نحو الخارج.
- ضعف الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والتطوير والابتكار غياب التنسيق والتعاون بين المؤسسات الصناعية المتشابهة في مجال واحد.

كما يوجد عدد من المعوقات التي تعاني منها الحاضنات في الدول النامية والعربية بصفة خاصة تتمثل في: [2]

---

[1] خالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص.75.

[2] فاطمة الزهرة عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019/2018، ص ص.43- 44.

- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية والشريك الاقتصادي.
- نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي.
- غياب هيئات مساعدة ومدعمة ماليا لنشاط الإبداع والابتكار.
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل المؤسسات الصناعية.
- غياب التنسيق بين المشاريع التي تنشط في مجال واحد.
- عدم مشاركة القطاع الخاص.
- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية.

ومن أجل الحد من المشاكل التي تتعرض لها حاضنات الاعمال وجعلها تؤدي وظيفتها في تنمية المجتمع المحلي الموجودة فيه او المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الكلي يجب توفر الشروط التالية: [1]

- على الحكومة تمويل حاضنات الاعمال وخاصة في المراحل الاولى من نشاطها ويتمثل هذا التمويل بإيجاد مقر للحاضنة يناسب نشاطها كما يكون ماليا عن طريق المنح والاعانات وغير ذلك.
- توفير طاقم اداري مؤهل لتسيير الحاضنة من أجل تحقيق كفاءة حاضنات الاعمال في مهمتها وتخريج مؤسسات ناجحة.
- توضيح خدمات الحاضنة بالتفصيل إلى من أراد الانتساب اليها.
- عمل معارض وندوات من اجل التعريف بمزايا الانتساب الى حاضنات الاعمال واستغلال منصات التواصل الاجتماعي عبر الانترنت .
- تسهيل حصول حاضنات الأعمال على الدعم المالي من المؤسسات الحكومية والدولية.
- نشر معلومات تفصيلية الى من يدعم الحاضنة حول التكاليف والمخاطر التي تواجه الحاضنة في تنفيذ برنامجها.

الفرع الثالث: تقييم أداء الحاضنات

تختلف طرق تقييم الحاضنات من دولة لأخرى لكن هناك العديد من معايير التقييم المشتركة بينهم والتي تم اعتمادها من خلال التجارب، حيث أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي أن هناك عناصر ستة رئيسية هي: [2]

- الإمكانيات المتوفرة بالحاضنة والموقع.
- مستوى الخدمات المشتركة، وجود شبكة الأعمال.

[1] خالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص .76.

[2] فاتح مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص. 81.

- معايير دخول وخروج المشاريع.
- المتابعة الجيدة للمشاريع.
- التمويل والدعم المالي.
- إدارة الحاضنة بشكل محترف.

وبشكل عام فان تقييم الحاضنة يكون مرتبطا بمدى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها كالأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ولا يمكن تعميم هذه الأهداف لأن الظروف الاقتصادية والاجتماعية تختلف من دولة لأخرى، وذلك من خلال تقييم الفارق بين مدخلات الحاضنة ومخرجاتها ومن أهم مؤشرات قياس الأداء ما يلي:[1]

1- **الوظائف التي تم استحداثها من طرف إدارة الحاضنة:** حيث يتم قياس هذا المؤشر من خلال مناصب العمل التي يتم توفيرها كل سنة من طرف الحاضنة.
2- **مناصب العمل المستحدثة من طرف المشاريع المحتضنة:** وهو عبارة عن مؤشر سنوي يقيس عدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة المحتضنة كل سنة وهو ما يعبر عنه بالقيمة المضافة، أو تطور رقم أعمال المؤسسة المحتضنة كل سنة.
3- **دعم الحكومة للحاضنة:** ويقيس هذا المؤشر مساهمة الحكومة في توسعة نشاط الحاضنة والمشروعات المحتضنة بشكل عام.
4- **قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث:** يقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث وبالنشاط الاقتصادي الناتج عنها.
5- **نتائج المسح الميداني للمستفيدين من خدمات الحاضنة:** ويقاس هذا المؤشر من خلال استطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الحاضنة لحاملي المشاريع.
6- **قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي:** تعتمد الحاضنة الصناعية على تمويل نفسها من خلال خدمات الإيواء، ومختلف الخدمات الأخرى، لكن في الدول النامية وعلى غرار الجزائر فإنها تتلقى الدعم الحكومي في هذا المجال.
7- **حجم الضرائب المسددة من طرف أصحاب المؤسسات المحتضنة:** وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية وحجم عوائد الضرائب التي تدفعها المؤسسات المحتضنة بعد تخرجها من الحاضنة.
8- **القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط:** ويتأتى من خلال قدرة الحاضنة على التغيير في المعتقدات والثقافات المرتبطة بالمجتمع، من القدرة على التشجيع على العمل الحر وزرع الفكر المقاولاتي الذي يشجع العمل الحر، كما يشير هذا المؤشر إلى زيادة عدد القيود التي ساهمت الحاضنة في وضعها من خلال التنسيق بين مختلف" الأطراف(الصناعة، البحث العلمي، الجامعات)

[1] فاتح مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 82-83.

9- حجم وقوة التغيير الناتج عن برامج الحاضنات في السياسات الحكومية: يقاس هذا المؤشر بعدد القوانين والمحفزات والبرامج التمويلية التي تسنها الدولة وتقوم بتنفيذها فعلا.

من كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن أداء الحاضنة تتحكم فيه عدة عوامل منها ما يرتبط بالحاضنة في حد ذاتها كما سبق ذكره كقدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث وسلامة معايير انتقاء المشاريع وغيرها، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة ومدى تشجيعها ودعمها للحاضنة كتوفير التمويل والعمالة الماهرة ....الخ، وأخرى متعلقة بحاملي المشاريع في حد ذاتهم ومدى قدرتهم على تحمل المخاطر والمبادرة والإبداع والابتكار.

الفرع الرابع: دور الحاضنات في تنمية النسيج الاقتصادي والصناعي

تلعب حاضنات الأعمال بأنواعها المختلفة عدة أدوار متباينة مبنية على الدور الأساسي لكونها وسيلة لدعم المشاريع، ومن بين الأدوار التي يمكن للحاضنة أن تلعبها نجد الآتي: [1]

1- تنمية المجتمع المحلي: تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بالحاضنة، من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشاريع في مجالات تنمية هذا المجتمع المحيط، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزاً لنشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

2- دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل: تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل دائمة.

3- العمل على حل مشكلة محددة: قامت عدة دول حديثاً بتوظيف حاضنات الأعمال في مجابهة مشكلات اقتصادية أو صناعية أو اجتماعية محددة.

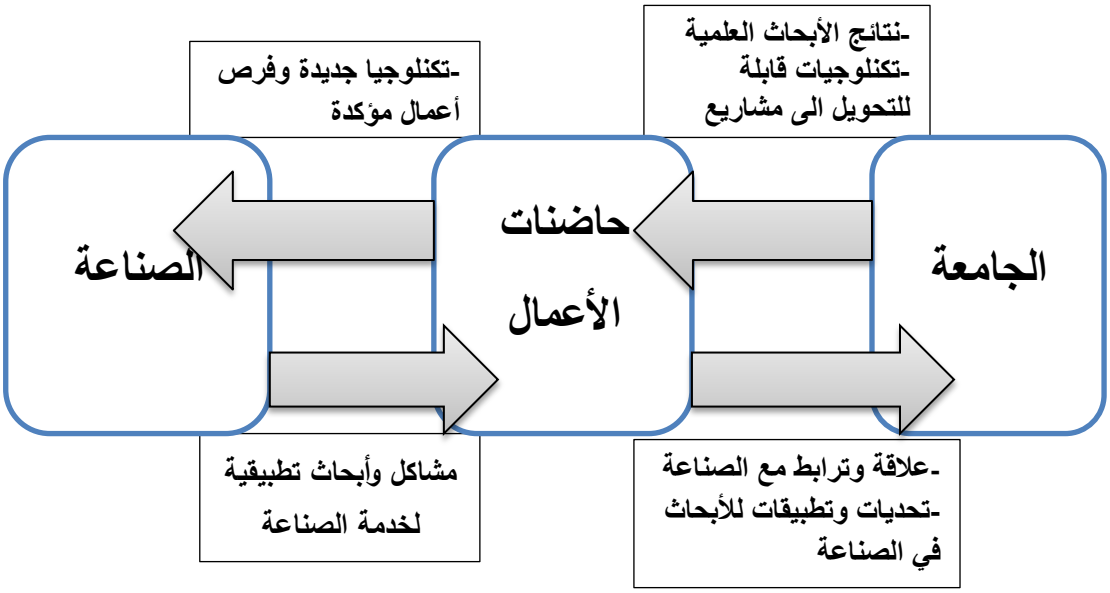
4- دعم التنمية الاقتصادية: تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشاريع المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، هذه المشروعات الجديدة تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول وتفيد من ثم المجتمع.

5- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية: تركز الحاضنات 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

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.248.

آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيراً عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية، وتذكر الإحصائيات أن 27 % من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، بينما تصل هذه النسبة في الصين إلى أكثر من 95 %، فالحاضنة تلعب من خلالها الدور المحوري كقناة ربط بين الصناعة والبحث العلمي كما يبين الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-13): العلاقة بين الحاضنة ومراكز البحوث والصناعة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.248.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن المشاريع المقاولاتية تلعب دورا أساسيا في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، بسبب قدرتها على توفير مناصب الشغل والمساهمة في الناتج الوطني، إلا انها تواجه مجموعة من العقبات والمشاكل بالأخص في بداياتها التي تحد من أدائها، لذلك هي في حاجة ماسة للمرافقة من طرف الأجهزة المتخصصة المتمثلة في حاضنات الأعمال التي تم التعرف على أنها مكان محدد يقوم باحتضان المشاريع والمؤسسات حديثة النشأة حتى تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار، وأنها تقوم بتوفير جميع الخدمات التي تتطلبها هذه المشاريع والمؤسسات.

الفصل الثانـي:
واقع حاضنات الأعمال والمشاريع المقاولاتية في الجزائر

تمهيد:

لقد كانت المقاولاتية بعد نيل الجزائر للاستقلال تتم في الإطار العمومي، نتيجة اتباع الدولة للنهج الاقتصادي القائم على أسس الاقتصاد الموجه آنذاك، وبسبب محدودية رأس المال الخاص، ووفرة الموارد المالية الناتجة عن قطاع المحروقات، قامت الدولة بلعب دور المقاول المالك للمؤسسات الاقتصادية والمسؤول عن إنشائها وتسييرها.

ونظرا لفشل هذا النهج في تحقيق الغايات المنشودة وظهور أزمات اقتصادية واجتماعية حادة جعلت الجزائر تتوجه إلى اقتصاد السوق.

فقد سمح التوجه الاقتصادي الذي تبنته الجزائر بدايتنا من التسعينات والمتمثل في الاعتماد على الاقتصاد الحر، بفتح المجال واسعا أمام المشاريع المقاولاتية الخاصة، حيث قامت السلطات باتخاذ مجموعة من التدابير و إصدار مجموعة من القوانين الضرورية لتوفير الإطار التشريعي المناسب لترقية وتدعيم الأنشطة المقاولاتية.

ولأن المقاول لا يستطيع في كثير من الأحيان إنشاء مؤسسة بمفرده لما تتطلبه العملية إمكانيات متنوعة، تم إنشاء أجهزة مرافقة ودعم المقاولاتية التي تتمثل مهامها في مساعدة المقاول على إنشاء مؤسسته الخاصة، وتأتي على رأس هذه الأجهزة حاضنات الأعمال التي أثبتت التجارب نجاحها في مختلف دول العالم.

فقد سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية التشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال، كما اتخذت العديد من الإجراءات لدعم انتشارها في كل مناطق الوطن، حتى أصبحت حاضنات الأعمال حاليا تعتبر الواجهة الجديدة للمقاولاتية في الجزائر.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمشاريع المقاولاتية في الجزائر ومرافقة حاضنات الأعمال لها من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: المشاريع المقاولاتية في الجزائر ومرافقتها.
- المبحث الثاني: حاضنات الأعمال في الجزائر.
- المبحث الثالث: دراسة ميدانية لحاضنة الأعمال لجامعة قالمة.

المبحث الأول: المشاريع المقاولاتية في الجزائر ومرافقتها

لم تأخذ المشاريع المقاولاتية أهمية كبيرة في الجزائر إلا بعد تخليها عن نظام الاقتصاد الموجه، وانتقالها إلى نظام اقتصاد السوق، حيث رأت فيها السلطات حلا يمكنها الاعتماد عليه للخروج من الأزمة التي عرفها الاقتصاد الوطني ومؤسساته العمومية، نتيجة ضعف مردودية هذه الأخيرة من جهة والانخفاض الحاد في أسعار المحروقات من جهة أخرى.

ولأن المقاولاتية ليست بالظاهرة المنعزلة، إنما توفر مناخ الاستثمار يعتبر شرطا أساسي لتطويرها، قامت الجزائر بتطبيق مجموع من الإصلاحات على المستوى التشريعي من أجل تهيئة الأرضية القانونية الملائمة لحاملي المشاريع المقاولاتية ومؤسساتهم الخاصة.

كما قامت باستحداث بمجموعة من الآليات التي تسعى من ورائها إلى ترقية المقاولاتية كإنشاء العديد من الأجهزة التي تعمل على دعم المقاولاتية والمتمثلة في أجهزة المرافقة والدعم وصناديق ضمان القروض.

المطلب الأول: المقاول والمقاولاتية في الجزائر

المقاولاتية ليست ظاهرة منعزلة عن محيطها، فهي تتأثر بالمناخ الاستثماري والسياسة الاقتصادية والعامة للبلاد و كما يتأثر المقاول بثقافة المجتمع والعديد من المحددات الأخرى.

الفرع الأول: المقاولاتية في الجزائر

للمقاولاتية في الجزائر مميزات خاصة والتي تمتد لتشمل المقاول، وهذا راجع لكونها من الدول النامية واعتمادها لسياسات وثقافات خاصة.

1- تعريف المقاولاتية حسب المشرع الجزائري

عرف المشرع الجزائري المقاولة بموجب المادة 549 من القانون المدني على أنها" عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يضع شيئا أو أن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"، كما عرف القانون الأساسي للحرفي المقاولة على أنها" استخدام وسائل الإنتاج في منظمة دائمة أسست على نشأة مادية"، فالعمل يعتبر تجاريا إذا كان يتم على شكل مشروع، وهو موضوع يعتمد على فكرتين أساسيتين هما التكرار والتنظيم. كلا التعريفين يرى أن المقاولاتية عبارة عن نظام أحد أسسه هي المخرجات المتمثلة في المؤسسة، وإن أغلب المؤسسات التي يقوم المقاولون بإنشائها هي عبارة عن مؤسسات صغيرة أو متوسطة. [1]

2- محددات المقاولاتية في الجزائر

إن السوق الجزائرية باعتبارها سوقا نامية تعتبر مجالا خصبا للاستثمار، إلا أنها وكغيرها من الدول الحديثة النشأة والتوجه نحو اقتصاد السوق، قد تواجه مجموعة من االمحددات التي يجب على

[1] علي رحال، آمال بعيط، **واقع المقاولاتية في الجزائر- دراسة تحليلية-**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 6، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ديسمبر2016، ص.167.

المقاول الإلمام بها ومحاولة تكييف مؤسسته لتصبح قادرة على اقتناص فرص الأعمال، وتتمحور هذه المحددات حول ما يلي: [1]

2-1- المقاول والسلع الصينية

الحمى الصينية رافقت انفتاح السوق الجزائرية، التجار غير الشرعيون ذهبوا بعيدا وبشكل سريع، فقد لعبوا دور الرواد وعرفونا بالمنتجات، مصادر التموين، المفاوضات المتعلق بها، حصة الصين من الواردات الجزائرية لم تتوقف عن النمو، السوق الجزائرية أصبحت مشبعة بالبضاعة الرديئة والمغشوشة، ففي فترة سابقة تمكن التجار من تضليل المستهلك، وهذا لا يعني بالضرورة أن الصين تنتج سلع رديئة فقط، والدليل على ذلك هو أن منتجاتهم تصدر إلى فرنسا وإسبانيا والى وجهات أخرى، ومن هنا يجب التفكير في منافسة المنتجات النهائية الصينية من النوع الرديء، اعتمادا على صناعة منتجات جديدة انطلاقا من مواد صينية جيدة.

2-2- السوق الموازي

يقصد به كافة الأنشطة المولدة للدخل التي لا تسجل ضمن حسابات الناتج الداخلي الخام، لتعمد إخفائه تهربا من الالتزامات القانونية، أو أن هذه الأنشطة المولدة للدخل تعد مخالفة للنظام القانوني السائد في الدولة ويتجلى الأثر السلبي للسوق الموازي على تطور القطاع الخاص في كونه يعد منافسا غير شرعي في النشاط الاقتصادي لا يتحمل أية تكاليف مما يساعد على تصريف منتجاته وخدماته بأسعار أقل، عكس مؤسسات القطاع الخاص التي تشتغل بطريقة رسمية وقانونية، ينجر عنها تحمل عدة تكاليف أهمها دفع الضرائب مما يساهم في ارتفاع أسعار منتجاتها وخدماتها بشكل يجعلها في حالة عدم القدرة على المنافسة، زيادة على ما ينجر من خرق لحقوق الملكية من طرف السوق الموازي، مما يحد من رغبة المستثمرين في دخول السوق وتحمل المخاطرة لعلمهم المسبق بعدم توافر مناخ نزيه للمنافسة.

2-3- المؤسسة العائلية في الجزائر

إن المؤسسة العائلية هي النواة الأبرز للنسيج الاقتصادي، لاسيما في الدول النامية، هذا ما يؤثر بشكل مباشر على هيكلها التنظيمي، ونظام التوظيف واتخاذ القرار، فالمؤسسة العائلية لا يمكن ضبطها من خلال الأنماط القانونية أو حجم المؤسسة، وإنما من خلال تفاعل الثنائية(المؤسسة، العائلة) فهي في أغلب الأحيان تمرر الملكية إلى الجيل الثاني، فروح المؤسسة تتغذى من روح العائلة، إضافة إلى أن العائلة هي مجال للتعاون حيث تحل الثقة مكان المصلحة أو المنفعة.

2-4- القطاع الخاص

يتميز القطاع الخاص الجزائري، بأنه عبارة عن تشكيلة من المؤسسات الفردية العائلية الصغيرة الحجم، تعاني من ضعف رأس المال المستثمر، قلة المؤهلات الفنية لليد العاملة، وتستخدم تكنولوجيا أقل

[1] حسين خذري، حسين بن طاهر، **المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المسارات والمحددات**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2013، ص ص. 11-12.

تطورا، حيث تتجه إلى المجالات التي تتميز بارتفاع الأرباح، ولا تخضع لأي رقابة سعرية أو تنظيمية من جانب الدولة وتتجه نحو قطاعات التجارة والخدمات والأشغال العمومية، على حساب القطاع الإنتاجي ما يؤكد عدم فعالية المقاول الجزائري من جهة، وتخوفه من العملية الإنتاجية من جهة أخرى، هذه الأخيرة تتسم بارتفاع المخاطرة، من أجل الالتفاف على المنافسة المباشرة مع المنتج الأجنبي، ويكتفي بدور الموزع والمسوق لها.

2-5- العناقيد الصناعية

انطلاقا من واقع أنه لا يمكن أن يعزل المقاول نفسه ومؤسسته عن متغيرات بيئة الأعمال التي توفر له مجموعة من الفرص، كما قد تحمل له مجموعة أخرى من التهديدات، فالنظرة القطاعية التي تبني نظرتها انطلاقا من جميع الصناعات ذات المنتوج النهائي المتشابه تعد قاصرة، عكس تلك المبنية على العنقود الصناعي، الذي يعتبر سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة، سواء في إطار التكامل من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا أو حتى المستهلكين وقنوات التوزيع...الخ.

إن الاقتصاد الجزائري قادر على تطبيق هذه الصيغة في كثير من الصناعات، رغم هذا فان واقع المقاول الجزائري لا يزال مرهونا بالتبعية للأسواق الخارجية في عدة مجالات، فهو يضطر في كثير من الأحيان إلى الرفع الفجائي في الأسعار نتيجة ارتباطه بمادة أولية مصدرها الأسواق الخارجية، وقد يوقف نشاطه الإنتاجي لعدم توفر قطع الغيار، إضافة إلى هذا قد يتذبذب إنتاجه خاصة الصناعات الفلاحية نتيجة تذبذب الموسم الفلاحي، فقد تتوفر الطماطم الصناعية، والمشمش والتمور بأسعار مغرية وتنافسية، إلى درجة قد تغري المقاول لدخول هذه الصناعة، إلا أنه قد يصطدم في الأعوام اللاحقة بتحقيقها لأسعار قياسية.

الفرع الثاني: المسارات التي اتخذها المقاول الجزائري

وهي كما يلي:[1]

1- **المسار العائلي:** رئيس المؤسسة يفوض للإشراف عليها من العائلة، ويقوم بتطويرها، كما قد ينشأ مؤسسة في إطار العائلة من خلال تعبئة مدخراتها، مستعملا علاقاته، ومستعينا بالتكنولوجيا.

2- **المسار السياسي:** رئيس المؤسسة شارك شخصيا في حرب التحرير الوطني قبل أن ينشئ مؤسسته.

3- **المسار الجامعي:** رئيس المؤسسة حامل لشهادة جامعية، وبمساعد عائلته أو بدونها ينشئ أو يطور مؤسسة، ويعتبر منفتح ويحاول تطبيق معارفه المكتسبة في الجامعة.

4- **مسار المهاجر:** رئيس المؤسسة مهاجر سابق أو ابن له، يحول إلى الجزائر نشاط أنشأه في الخارج أو ينشئه في الجزائر كامتداد لنشاطه الخارجي.

[1] حسين خذري، حسين بن طاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

5- **مسار القطاع العام:** رئيس المؤسسة هو موظف سابق، إطار سامي أو متوسط في القطاع العام الإداري أو الاقتصادي، اكتسب خلال حياته المهنية كفاءات مكنته من إنشاء شبك علاقات مفيدة في أعماله.

6- **مسار الانفتاح:** رئيس المؤسسة في الغالب تاجر سابق، استغل الانفتاح على التجارة الخارجية فانفتح على المنافسة ليبحث إنتاج سلع أو خدمات.

7- **مسار المخاطر والمغامر:** بالنسبة لهذا المقاول فالمؤسس ذريعة لتكوين الثروة، فيمارس الغش مع الجميع البنوك، الضرائب الإدارة، أملاك الدولة، القوانين...إلخ، وقد غذى هذا الاتجاه الممارسات غير الأخلاقية الممارسة أثناء المسار الجامعي، فقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة متفاوتة في نظرة الطالب إلى الممارسات غير الأخلاقية في الجامعة كبديل لبيئة الأعمال.

لكل مسار إيجابياته التي تميزه وتخدم استراتيجيات المقاول التطويرية وأهدافه، وقد تتداخل هذه المسارات وتتفاعل فيما بينها فقد تطرق (Abderrehmane Abdou, Kamel Boucherf) إلى تقسيم آخر تمثل في المقاول :الإطار، التقليدي، الوريث، المنفتح، حيث أخذت عينة من المقاولين وكانت النتائج كما في الجدول الموالي:[1]

الجدول رقم (2-1): أنواع المقاولين الجزائريين

نوع المقاول	المقاول الإطار	المقاول الوريث	المقاول التقليدي	المقاول المنفتح
نسبته من المقاولين	42	23	11	6

المصدر: حسين خذري، حسين بن طاهر، مرجع سبق ذكره، ص.12.

يظهر الجدول السابق أن المقاولين الجزائريين عبارة عن مزيج غير متجانس لاعتبارات مختلفة تتباين من حيث دوافع المقاول ومساراته وشخصيته، وكذا البيئة المحيطة به، فقد تبين أن 42 من المقاولين ينتمون إلى الإطارات السابقة، ونرد هذا إلى ممارستهم للمهام الإدارية وتراكم المعارف التسييرية لديهم خاصة إذا كانوا ينشطون في مؤسسات ذات طابع اقتصادي، فيلمون جيدا بظروف السوق وميكانيزماته كما الأمور الإدارية واستحقاقاتها، اتجهوا إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة لان لهم نظرة ثاقبة في اقتناص فرص الأعمال، في حين جاء المقاول الوريث في المرتبة الثانية ب 23 هذا الأخير ورث مؤسسة العائلة وأصبح يديرها آليا، فهو ليس غريب عنها، حيث أنه ليس أمام خيار مقاولاتي وإنما وجد نفسه في خضم مجال الأعمال، المرتبة الثانية كانت نتيجة أنه كان وريث لجميع الأنواع الأخرى، أما المقاول التقليدي فجاء في المرتبة الثالثة ب 11 تلاه المقاول المنفتح في المرتبة الأخيرة ب 6 هذا كونه يمثل المقاول الحديث بدأ نشاطه بعد عشرة سنوات من التحول إلى اقتصاد السوق وأفرزته فرص الأعمال ومغريات أجهزة دعم الشباب مثل"ANSEJ-ANGEM-ANDI"إلى آخره، ويرجع ترتيبه الأخير إلى فترة

[1] حسين خذري، حسين بن طاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

الدراسة حيث كانت مؤسسات الدعم في بداية نشاطها ولم تفعل بالشكل الحالي، حيث نتوقع أن تتغير النسب السابقة لصالحه بسبب نفس الاعتبارات المذكورة.[1]

المطلب الثاني: تطور البيئة المقاولاتية في الجزائر

قامت الجزائر بتطبيق مجموع من الإصلاحات من أجل تهيئة البيئة الملائمة لحاملي المشاريع المقاولاتية ومؤسساتهم الخاصة عبر اتخاذها لمجموعة من التدابير وإصدار القوانين التي كان لها تأثير مباشر على المشاريع المقاولاتية في الجزائر.

1- الفترة مابين 1962-1980

بعد الاستقلال مباشرة حدث فراغ كبير وفوضى في الاقتصاد الجزائري بسبب المسيرين الأجانب، ولذا قامت الحكومة بإصدار قانون رقم 227-63 الصادر في 26جويلية1963 الذي يعتبر أول قانون عالج قضية الاستثمار، حيث أقصى رأس المال الوطني الخاص وأعطى الأولوية للمستثمرين الأجانب وللقطاع العام، حيث كانت مشاريع المستثمر الأجنبي تمثل **64%** من إجمالي الاستثمارات، واستحوذ القطاع العمومي على **36%**، ولم يسجل خلال الفترة 62-65 إلا إنشاء مشروعين في شكل مؤسسات صغيرة خاصة، أحدهما في صناعة الأحذية والآخر صناعات كيميائية بسيطة، وقد جاء قانون الاستثمار لعام 1966 في نفس السياق وأكد احتكار الدولة للقطاعات الاستراتيجية والحيوية، حيث كان منح الرخص والاعتمادات للمشاريع الخاصة يمر عبر اللجنة الوطنية للاستثمارات CNI على أساس معايير اختيارية معقدة ومجحفة.[2]

2- الفترة ما بين 1980-1988

شهدت هذه الفترة إصدار قوانين كان لها أثر كبير من أهمها: [3]

قانون الاستثمار الخاص: ساهم القانون رقم 80-11 المؤرخ في 1982/08/21 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص في تمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من بعض الاجراءات وهي:

- فرض الاعتماد الالزامي للمشاريع الاستثمارية.
- تحديد مساهمة البنوك ب 30**%** من قيمة الاستثمارات المعتمدة.
- تحديد سقف مالي للمشاريع الاستثمارية لا يتجاوز 30مليون دج، منع امتلاك عدة مشاريع من طرف شخص واحد.

قانون استقلالية المؤسسات: القانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12 يهدف لإعطاء الاستقلالية للمؤسسات وتمهيد الأرضية للانتقال نحو اقتصاد السوق.

---

[1] حسين خذري، حسين بن طاهر، مرجع سبق ذكره، ص.12.

[2] أمينة مولاي، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد7، العدد1،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2020، ص.123.

[3] المرجع نفسه ص.123.

-عدد المؤسسات الخاصة قدر سنة 1982 بحوالي 12000 مؤسسة،5000 مؤسسة تنشط في المجال الصناعي و7000 مؤسسة في مجال البناء، بمعدل كلي يقدر ب 600مؤسسة مستحدثة سنويا.

3- الفترة 1988-2000

بعد ظهور بوادر الأزمة الاقتصادية وفشل الاصلاحات المطبقة، اتجهت الجزائرية نحو الدخول في اقتصاد السوق كم خلال تطبيق برامج التثبيت والتعديل الهيكلي الرامية لإعطاء دور أكثر أهمية للقطاع الخاص، حيث كان صدور قانون الاستثمار رقم 88-25 بمثابة دفعة قوية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنذ سنة 1990 طبقت مجموعة من الإصلاحات تتجلى من خلال اصدار جملة من القوانين التي هيئت الإطار العام لخوصصة المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني، وقد أنشأت سنة1991 وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وانشاء وكالة ترقية ودعم الاستثماراتAPSI، ووضع الإطار القانوني للخوصصة، هذا ما زاد من وتيرة إنشاء المشاريع الخاصة خصوصا في صورة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد تزامنت الإصلاحات في ذلك الوقت مع بداية تطبيق برامج التثبيت والتعديل الهيكلي المقترح من طرف صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، كما تم اعتماد برنامج المساعدة على إنشاء مقاولات صغرى والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1997، كذلك تم انشاء صندوق ضمان استثمارات المقاولات الصغرى بتمويل عمومي بغرض المساهمة في خلق المؤسسات الصغيرة والقضاء على البطالة.[1]

4- ابتداء من سنة 2000

قامت الجزائر ابتداء من سنة 2000 بتطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي، وفي إطار هذا البرنامج تم تبني سياسة جديدة تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجسدت من خلال إصدار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والذي حدد الاجراءات الخاصة بتسهيل إنشاء هذا الصنف من المؤسسات وتطويرها ودعم قدرتها التنافسية، هذا إلى جانب تأسيس عدة هيئات مسؤولة عن تطوير ومساعدة هذه المؤسسات ومن بينها مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل. [2]

لقد ساهمت هذه القوانين في إرساء الإطار التشريعي لترقية المبادرة الخاصة كخطوة أولى وأساسية للنهوض بالمقاولاتية في الجزائر، والذي تعزز باستحداث العديد من الأجهزة والهيئات لدعم المقاولاتية سنتطرق لأهمها في المطلب التالي.

---

[1] أمينة مولاي، مرجع سبق ذكره، ص.123.

[2] مختار صابة، عبد الرحمان مغاري، **ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 6،7 ديسمبر 2017، ص .5.

المطلب الثالث: أهم هيئات وهياكل مرافقة ودعم المقاولاتية في الجزائر

في إطار الجهود الهادفة إلى ترقية المقاولاتية في الجزائر، قامت الدولة بإنشاء العديد من الهياكل التي تسهر على مساعدة حاملي المشاريع في استحداث أنشطتهم الخاصة ومن أهمها:

1- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، انشأت في الجزائر سنة 2001، ونجد لهذه الوكالة عدة مهام منها ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها، وتسيير المحفظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار، واستقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم في إقامة مشاريعهم، وتسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات، بالإضافة إلى منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به، وتسيير صندوق دعم الاستثمار.[1]

2- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANAD (ANSEJ سابقا)

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296المؤرخ في 08سبتمبر 1996 حيث تم وضعها تحت سلطة رئيس الحكومة، بينما كلف الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة العملية لجميع نشاطاتها، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتمثل الهدف من وراء تأسيسها مساعدة الشباب البطالين على إنشاء مؤسساتهم المصغرة، خاصة منهم من يملكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية تستهدف الوكالة شريحة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين19 و35 سنة مع إمكانية رفع سن المقاول المستفيد من امتيازات الوكالة ليصل إلى 40 سنة كحد أقصى عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل، وتمنح الوكالة صيغ لتمويل المشاريع المقبولة.[2]

حسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 في العدد 70من الجريدة الرسمية يقضي بتغيير تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وإعادة تنظيمها وتغييرات في بعض مهامها وشروط الانتساب لها، عليه فإن هذه الوكالة ستحمل تسمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANAD.[3]

الجدول رقم(2-2): حصيلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منذ التأسيس لغاية 2021/12/31

مشاريع الذكور	مشاريع الإناث	اجمالي المشاريع الممولة	مناصب الشغل المستحدثة	المبلغ الإجمالي (دج)
353750	42062	395812	944525	1 299599585235

[1] آسيا بن عمر، عبد الحفيظ خزان، التجاني طهراوي، **هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر**، **مجلة العلوم الادارية والمالية**، المجلد2، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، جوان 2018، ص. 457.

[2] المرجع نفسه ص.458.

[3] الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية، https://www.aps.dz/ar/economie ، تاريخ الاطلاع: 2023/05/2.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N40, avril 2022, p.30 (أنظر الملحق رقم1)

بلغ اجمالي المشاريع الممولة عبر الوكالة منذ انطلاقها 395812 بتمويل يقارب 13ألف مليار دج، وهذا يدل على دورها الهائل في دعم وتمويل المشاريع، كما ساهمت في تخفيض نسب البطالة حيث استحدثت 944525 منصب عمل من خلال المشاريع التي تم تمويلها.

تمثل المشاريع المستفيدة للذكور حوالي 9 أضعاف مشاريع الاناث، مما يعني أن المقاولاتية النسائية موجودة لاكن بشكل ضعيف في الجزائر.

3- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

تأسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في 6 جويلية 1994، ويعتبر الركيزة الأساسية التي يرتكز عليها المهددون بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية،. يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة، تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ (قرض ثلاثي بين المقاول، CNAC والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع.[1]

الجدول رقم(2-3): حصيلة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة منذ انشائه إلى غاية 2022/12/31

عدد المشاريع المستفيدة	عدد مناصب الشغل المستحدثة	المبلغ الاجمالي للتمويل(مليون دج)
160202	340500	554780.18

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril 2023, p.28. (أنظر الملحق رقم2)

بلغ العدد الإجمال للمشاريع المستفيدة 160202 مشروع، واستحداث 340500 منصب شغل، أي بمعدل منصبين للمشروع الواحد، وبمبلغ إجمالي يقارب 555 مليار دج، وبهذا يتضح الدور الهام للصندوق فيما يخص تخفيض نسبة البطالة وتوفير التمويل للمشاريع.

[1] يوسف قريشي، محمد قوجيل، **سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص.163.

4- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:

تأسست في عام 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع المصغرة في المناطق الحضرية والريفية، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق الريفية.

هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الإتكال المحض بل يرتكز أساسا على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" وعلى "روح المقاولة"، لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر والبطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي.[1]

الجدول رقم(2-4): مساهمات ANGEM منذ انشائه إلى غاية 2022/12/31

عدد القروض الممنوحة	تمويل شراء المواد الأولية(مشروع)	تمويل ثلاثي (مشروع)	عدد مناصب الشغل المستحدثة	التمويل الاجمالي (دج)
966302	868562	97740	1412895	67492044372.70

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril2023, p.26. (أنظر الملحق رقم3)

نلاحظ أن عدد القروض التي تم منحها من خلال الصندوق بلغ 966302، أغلبيتها كانت على شكل قرض تمويل شراء المواد الأولية، وبلغ اجمالي عملية التمويل حوالي 67 مليار دينار جزائري، واستحدث الصندوق عدد كبير من مناصب الشغل، مما يساهم في ترقية النمو الاجتماعي والنشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش.

5- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165-05، المؤرخ في 03 ماي 2005، وتتمثل مهامها في تنفيذ استراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات، والمتابعة الديموغرافية لهذه المؤسسات من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط، بالإضافة إلى إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية، وجمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]

[1] يوسف قريشي، محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص.163.

[2] آسيا بن عمر، عبد الحفيظ خزان، التجاني طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص. 458.

6-صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCIPME

تم انشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي 04-134 المؤرخ في 14 أفريل 2004 بغرض دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل الحصول على القروض، الهدف الرئيسي للصندوق هو ضمان القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض الإنشاء والتوسيع والتجديد يبلغ رأس ماله المصرح به 30مليار دينار جزائري، تملكه الخزينة العمومية بنسبة 60 و40 من قبل البنوك (BNA,BEA, CPA, BDL, BADR, CNEP).[1]

7-صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

تم انشاؤه في مارس 2004 وهو جهاز يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة المشترطة من قبل البنوك، ويعنى بالاستثمارات التالية: إنشاء مؤسسات جديدة، توسعة المؤسسات الموجودة، تجديد أجهزة الإنتاج، أخذ مساهمات المرافقة لاسيما في عمليات التصدير.[2]

الجدول رقم(2-5): محصلة العروض الممنوحة من طرف صندوق ضمان القروض FGAR منذ إنشائه إلى غاية 2022/12/31

عدد عروض الضمان الممنوحة حسب قطاع النشاط	صناعة	زراعة وصيد	خدمات	BTPH
	1993	143	836	667
مجموع شهادات الضمان الممنوحة	3639			
المبلغ الإجمالي (مليون دج)	130786.6			
شهادات الضمان الممنوحة حسب الناحية	وسط 46%	شرق28%	غرب19%	جنوب7%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril2023, p.18. (أنظر الملحق رقم4)

بلغ مجموع شهادات ضمان القروض الممنوحة من طرف صندوق FGAR 3639 شهادة، بمبلغ إجمالي حوالي 131مليار دج، وأكثر من نصف هذه الضمانات كانت للقطاع الصناعي، يليه قطاع الخدمات ثم قطاع البناء والأشغال العمومية، وفي الأخير قطاع الزراعة والصيد.

[1] الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، https://cgci.dz/ara/presentation-de-la-cgci-pme/، تاريخ الاطلاع: 2023/05/4.

[2] الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني https://www.industrie.gov.dz/fgar/ ، تاريخ الاطلاع: 2023/05/11.

يتركز ما يقارب نصف المشاريع المستفيدة في ناحية الوسط الجزائري، ثم الشرق بنسبة 28%، والغرب 19%، أما الجنوب نسبة المشاريع المستفيدة ضئيلة مقدرة ب7%.

8- المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI

تم إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية، في إطار إعادة تنظيم هياكل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية، ووضع تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ويعتزم المعهد من خلال تعزيز تدخله على ستة محاور استراتيجية، كعامل مساهم في تطوير الاقتصاد الوطني والمؤسسات الجزائرية عن طريق تسهيل الاستعانة بالملكية الصناعية التي تعد عاملاً أساسيا وضروري لاستراتيجية التنمية الاقتصادية المرتكزة على الابتكار والابداع ومن مهامه أيضا: مهامه إزاء الدولة (الخدمة العمومية): تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية في مجال الملكية الصناعية. مهامه إزاء المتعاملين الاقتصاديين والباحثين وتتمثل في: [1]

- فحص ودراسة الحقوق المعنوية (العلامات، والرسومات والنماذج، وتسميات المنشأ وبراءات الاختراع) وتسجيلها وحمايتها.
- تسهيل الحصول على المعلومات التقنية ووضع جميع الوثائق والمعلومات ذات الصلة بمجال تخصصه تحت تصرف الجمهور.
- ترقية قدرات الابداع والابتكار من خلال إجراءات تحفيزية مادية كانت أم معنوية.

9- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية ANVREDET

تم إنشاءها عن طريق المرسوم التنفيذي رقم98-137 المؤرخ في03 ماي1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يعرفها المرسوم على أنها، "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويتمثل الهدف الرئيسي من إنشاء هذه الوكالة في الربط بين قطاع البحث العلمي والقطاع الصناعي، والسماح بظهور مؤسسات ترتكز على الابتكار وتنمية ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الوطنية، وتوفير مناصب العمل"، وتتمثل مهام الوكالة في:[2]

- تعمل الوكالة على انتقاء نتائج البحث العلمي من أجل تثمينها معتمدة في ذلك على عدة أنظمة.
- تثمين نتائج البحث العلمي على مستوى الجامعات ومشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير التعاون والتبادل بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الأخرى الصناعية لضمان تثمين التقنيات والتكنولوجيات والمعارف الجديدة ونقلها.
- إنشاء مراصد وشبكات نشر التكنولوجيا لمساعدة المخترعين والمبتكرين لتحقيق النماذج الأصلية. القيام بدراسات السوق والبحث عن الشركاء لحماية براءات الاختراع.
- تشجيع ودعم أي مبادرة تهدف إلى تطوير التكنلوجيا.

---

[1] خمخام عطية، **واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تمنراست، جوان 2022، ص. 23.

[2] المرجع نفسه ص. 24.

المطلب الرابع: ديموغرافيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما ذكر سابقا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الشكل الأكثر شيوعا لتجسيد المشاريع المقاولاتية التي يقيمها المقاولون الجزائريون، والأكثر حصولا على الدعم من قبل الهيئات المخصصة لدعم ومرافقة المقاولاتية في الجزائر، حيث تعرف حسب المشرع الجزائري بأنها مؤسسات تقدم سلع أو خدمات وتشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها واحد مليار دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية. [1]

1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطور سريع من حيث العدد، وهذا راجع إلى التطور المستمر في البيئة المقاولاتية وتوجه المزيد من الشباب الى التوظيف الذاتي من خلال انشاء المشاريع الخاصة، وكون أغلبية أجهزة المرافقة والدعم مهيأة لتناسبها، ومع تطور أعدادها يتطور عدد مناصب الشغل التي توفرها، هذا ما تشير له إحصائيات الوزارة المعنية وللتوضيح أكثر تم إدراج الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-6): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومناصب شغلها في الجزائر منذ سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2022

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017
م. خاصة	711275	777259	851511	934037	1022231	1074236
م. عمومية	557	557	542	532	390	267
العدد الاجمالي	711832	777818	852053	934569	1022621	1074503
مناصب الشغل	1848117	2001892	2157232	2371020	2540698	2655470
السنة	2018	2019	2020	2021	2022	
م. خاصة	1141602	1193096	1230844	1286140	1359580	
م. عمومية	261	243	229	225	223	
العدد الاجمالي	1141863	1193339	1231073	1286365	1359803	
مناصب الشغل	2724264	2885651	2989516	3134968	3307821	

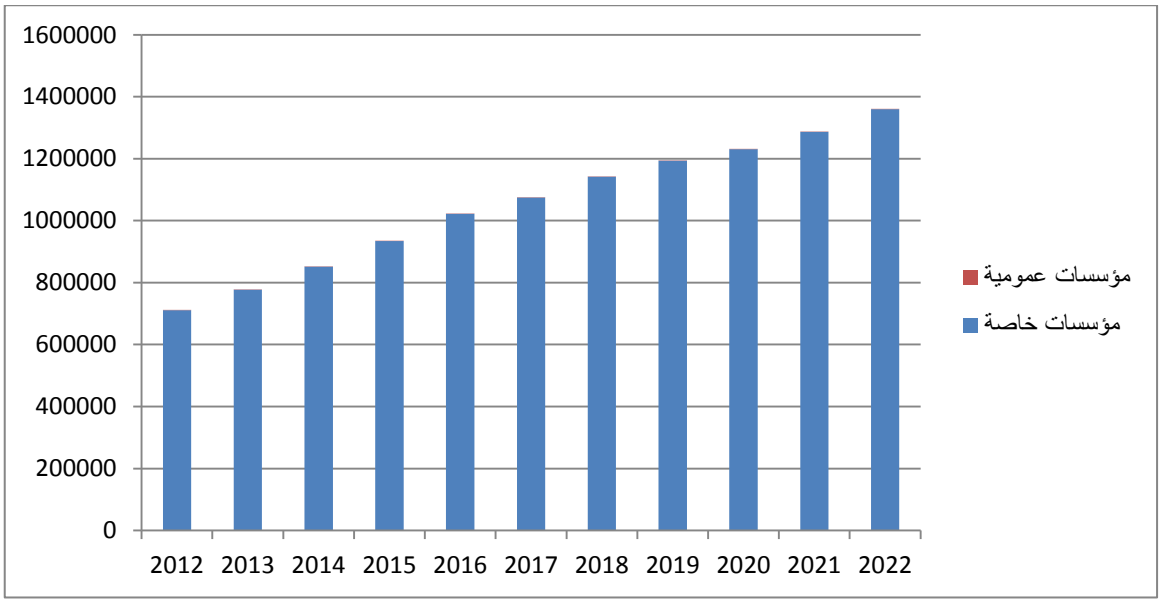
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني رقم: 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34، 36، 38، 40، 42، التحميل من الموقع: https://www.industrie.gov.dz .

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات خاصة بحيث تمثل المؤسسات العمومية نسبة ضئيلة، كما نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمر في

[1] القانون رقم 17-02، المادة 5، الفصل الثاني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، 10 يناير 2017، ص5.

الارتفاع، وهذا راجع إلى جملة الاصلاحات التي قامت بها السلطات الجزائرية، بالإضافة إلى الوعي بمكانتها في النسيج الاقتصادي، والدور الهام الذي لعبته الأجهزة الداعمة والمرافقة ففي سنة 2012 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 711832، منها 711275 مؤسسة خاصة و 577مؤسسة عامة، بحيث تمثل المؤسسات الخاصة الأغلبية الساحقة على حساب المؤسسات العمومية واستمر تزايد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة الى أخرى حتى وصل عددها في نهاية سنة 2022 الى1359580 مؤسسة خاصة، حيث يمكن القول أنه تضاعف، أما المؤسسات العامة فقد استمرت في الانخفاض من 577 سنة 2012إلى223 في نهاية 2022وهذا راجع لاتباع الحكومة سياسة الخوصصة ولعمليات الدمج أو الشطب لبعض المؤسسات، والشكل الموالي يوضح تطور عدد المؤسسات من خلال معطيات الجدول.

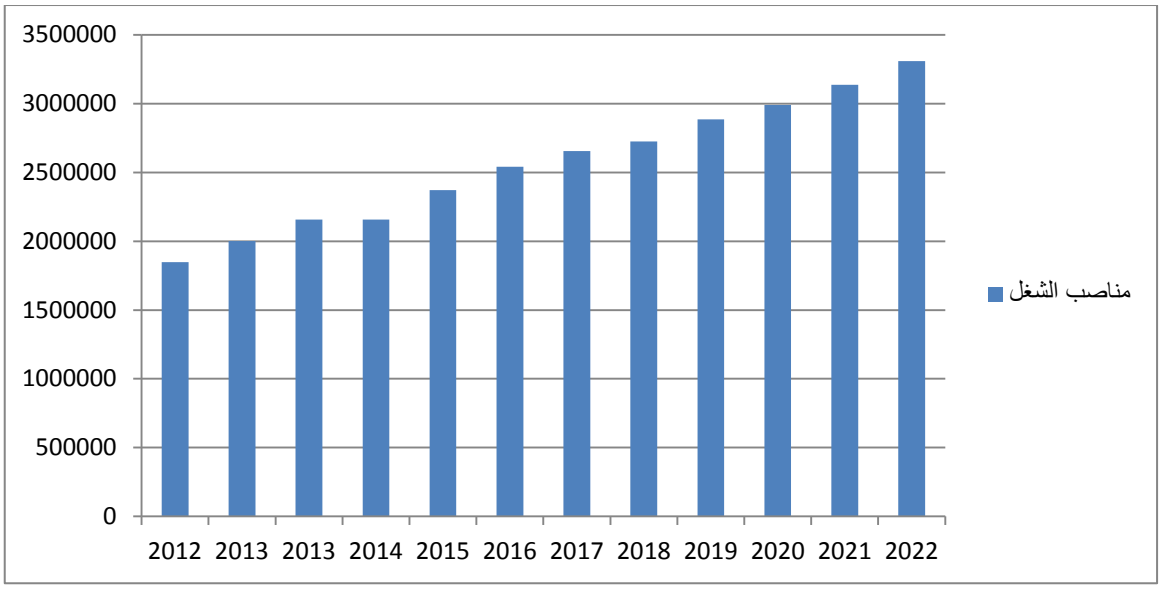
الشكل رقم(2-1): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2012



المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم (2-6)

من خلال الشكل نلاحظ أن التزايد في أعداد المؤسسات الخاصة تم بوتيرة تدريجية شبه ثابتة ومستمرة من سنة لأخرى، هذا يدل على توجه المزيد من الأفراد سنويا للمقاولاتية وإنشاء مشاريعهم الخاصة، كما يدل على تميز البيئة المقاولاتية في الجزائر بالثبات نسبيا، وخلوها من المتغيرات المفاجئة والسريعة المحفزة أو المثبطة على حد سواء، أما تعداد المؤسسات العمومية فيتضح أنه صغير جدا مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

الشكل رقم(2-2): تطور عدد مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(2-6)

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن عدد مناصب الشغل قد تزايد بما يقدر بمليون ونصف منصب في العقد الأخير، هذا راجع لتطور مناصب الشغل المصرح بها من طرف المؤسسات الخاصة، حيث يتزايد مع تزايد عدد المؤسسات من جهة، ومدى مرونتها في استيعاب الطاقات البشرية، ففي سنة 2012 كان عدد العمال 1848117 وارتفع ل3307821 منصب شغل في نهاية 2022، بتزايد مستمر وشبه ثابت الوتيرة، مما يلفت النظر إلى قدرة المشاريع المقاولاتية على امتصاص البطالة بشكل عام.

2- مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

يمكن أهم توضيح أهم المجالات التي تنشط هذه المؤسسات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-7): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نهاية سنة 2022 حسب مجال النشاط

قطاع النشاط	عدد	نسبة مئوية
زراعة	8322	0.61
محروقات، والطاقة والمناجم والخدمات ذات الصلة	3369	0.25
بناء وأشغال عمومية	204438	15.04
صناعات تحويلية	115921	8.53
خدمات	703445	51.74
حرف يدوية وصناعة تقليدية	324085	23.84
المجموع	1359580	100

Source : Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril2023, p.10.

نلاحظ أن المؤسسات الخاصة متواجدة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني، وأغلبها يتمركز في قطاع الخدمات(حوالي نصفها)، ثم في قطاع الحرف اليدوية والصناعات التقليدية(بحوالي الربع)، وبعدها قطاع البناء والأشغال العمومية ب15 بالمئة، أما بقية القطاعات سجلت عدد قليل من المشاريع، حيث يوجد اقبال ضعيف جدا على انجاز المشاريع المتعلقة بالزراعة ومشاريع المحروقات والطاقة والمناجم.

3- وفيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني بعض المؤسسات من عوائق وعوامل تؤدي للفشل سواء كان السبب خارجي متعلق بمتغيرات بيئتها أو داخلي متعلق بكفاءة مسيريها مما يؤدي غالبا لشطبها، حيث يتم شطب عدد معتبر من المؤسسات سنويا، تم توضيحه في الجدول الموالي:

جدول رقم(2-8): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشطوبة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المؤسسات	8482	8791	9585	8646	34471	34971
السنة	2018	2019	2020	2021	2022	
عدد المؤسسات	12291	20550	17297	14508	19179	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني رقم: 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34، 36، 38، 40، 42، التحميل من الموقع: https://www.industrie.gov.dz

نلاحظ أن عدد المؤسسات التي تم شطبها ثابت تقريبا منذ سنة 2012 إلى غاية 2015 في حوالي 9000 مؤسسة سنويا، ليتضاعف أربع مرات خلال سنتي 2016 و2017 وهذا راجع لاعتماد سياسة التقشف في تلك الفترة نظرا للأزمة النفطية التي عانت منها الجزائر بانخفاض أسعار البترول سنة 2015، هذا أثر على الوضع الاقتصادي العام وأثر سلبا على بعض المؤسسات بصفة خاصة ثم سجل انخفاض سنة 2018 ليصبح12291 مؤسسة، ثم أصبح العدد محصور بين 15000 و20000 في بقية السنوات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض المؤسسات تفشل بسبب عوامل داخلية كالنقص في الخبرة، أو الخطأ في دراسات السوق وعدم الحصول على التدريب والتكوين والاستشارات الازمة، وبالتالي عدم إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.

المبحث الثاني: حاضنات الأعمال في الجزائر

في إطار البحث عن سبل جديدة ومستحدثة لتنمية وتطوير شبكة دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية، واقتداء بالدول الرائدة في هذا المجال، ونظرا للنجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال كأحد آليات وسبل دعم هذه المشاريع في العالم، بالإضافة إلى النجاح الذي حققته الحاضنات في بعض الدول النامية، فقد ارتأت الجزائر أن تسير أيضا على هذا النهج.

لاكن على الرغم من أن ظهور حاضنات الأعمال يعود إلى نصف قرن، وتعدد الشواهد على نجاحها مختلف الدول في استقطاب ومساعدة أصحاب المشاريع على تأسيس مؤسسات ناجحة ومستديمة فقد تأخرت الجزائر في تجسيدها على أرض الواقع، ولم يصدر المرسوم المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات حتى سنة 2003.

المطلب الأول: حاضنات الأعمال في الجزائر والأطر القانونية المؤسسة لها

في هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.[1]

حيث عرفت حاضنات الأعمال في الجزائر تحت مسمى "مشاتل المؤسسات" في القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاء ذكرها في نص المادة (20) كما يلي: " تنشأ هياكل محلية تابعة للوكالة تتكون من: [2]

مراكز دعم واستشارة (مراكز التسهيل سابقا)للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهمتها الأساسية دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وانماؤها وديمومتها ومرافقتها.

مشاتل المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها"

وعليه تجسدت حاضنات الأعمال في الجزائر في شكل مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل ودعم هذه المؤسسات.

الفرع الأول: مشاتل المؤسسات

تقرر إنشاء مشاتل المؤسسات مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، وعرفت بموجب هذا المرسوم في المادة الثانية بأنها

---

[1] طاهر بعداش، نور الدين أحمد حسام الدين، **واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات**، المجلة الشاملة للحقوق، المجلد 02، العدد04، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2022، ص. 07.

[2] لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة دولة الجزائر**، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراته، ليبيا، 12 سبتمبر 2019، ص ص. 278-279.

"مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وتتخذ مشاتل المؤسسات أحد الأشكال التالية: [1]

المحضنة: هي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

نزل المؤسسات: هي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث

وتنشأ هذه المشاتل بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع بوصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل أهداف ومهام مشاتل المؤسسات فيما يلي:[2]

- **الأهداف**
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد .
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة .
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل .
- **المهام**
- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة التأسيس لمدة معينة.
- تسيير وايجار المحلات، حيث تقوم المشاتل بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاط المشروع.
- تقديم إرشادات خاصة، حيث تتولى المشتلة مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعدها.

أما فيما يخص الاستقبال والاحتضان فإن المشتلة تقوم ب: [3]

- مرافقة المؤسسات المحتضنة عن طريق الارشاد وفحص مخطط الأعمال والمساعدة من أجل قهر العراقيل والصعوبات التي تحتضنها.
- كما أن للمشتلة لجنة اعتماد المشاريع تتولى ما يلي: دراسة مخططات الأعمال للمستأجرين المستقبليين الحاملين للمشاريع في المشتلة.
- دراسة كل أشكال المتابعة والمساعدة.
- إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاط التي تحتضنها المشتلة.
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية مؤسسات جديدة وإقامتها.

---

[1] لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، مرجع سبق ذكره، ص.278.

[2] المرجع نفسه، ص.279.

[3] الخير زميت، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014، ص. 148.

أما بخصوص تسيير المحلات فإن المشاتل تقوم ب:[1]

- تتولى المشاتل احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع.

-تتمثل الخدمات التي تقدمها المشاتل في:[2]

- تقدم المشاتل فيما يخص تقديم الخدمات، التوطين الاداري والتجاري للمؤسسات حديثة النشأة والمتعهدين بالمشاريع، وتضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة، تجهيزات مكتب، وسائل الإعلام الآلي، ويمكن أن تختار المشتلة تطوير استعمال التكنلوجيات الحديثة الأكثر تقدما.
- تتولى المشتلة فيما يخص الاستشارات المقدمة للمؤسسات مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشائهم مؤسساتهم وبعده، وزيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي تقدم المشتلة دعم لأصحاب المشاريع يتمثل في تلقينهم مبادئ عملية التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.
- المساعدة التقنية عن طريق التكوين في مجال تقنيات تسيير المؤسسات.
- توفر المشتلة أيضا بناءا على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات التالية: استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس، توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق، استهلاك الكهرباء والماء والغاز.

الفرع الثاني: مراكز الدعم والاستشارة(مراكز تسهيل المؤسسات سابقا)

تقرر إنشاء مراكز الدعم والاستشارة مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 79/03، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانماؤها وديمومتها ومرافقتها.[3]

وتجدر الإشارة فيما يخص مراكز الدعم والاستشارة (مراكز التسهيل سابقا) بأنه قد أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية أربعة عشر مركزا للدعم والاستشارة كمرحلة أولى على مستوى أربعة عشر ولاية هي(الجزائر العاصمة، بومرداس، تيبازة، البليدة، وكذا الشلف، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس، غرداية).

تتمثل أهداف مراكز الدعم والاستشارة فيما يلي: [4]

- ضمان تسيير الملفات التي تخص بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة.
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها.

---

[1] الخير زميت، مرجع سبق ذكره، ص. 148.

[2] المرجع نفسه، ص. 148.

[3] لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 280.

[4] المرجع نفسه ص. 280.

- إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول تطور التكنولوجيا.
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

تتمثل مهام مراكز الدعم والاستشارة فيما يلي: [1]

- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية، وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني.
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير.

تم تكريس مفهوم الحاضنة بالنسبة للتشريع الجزائري تحت اسم المشتلة بالرغم أن اللفظين لا يؤديان نفس المعنى، كون عمل الحاضنات يبدأ في مرحلة سابقة على الإنشاء، أما عمل المشتلة يكون بعد الإنشاء، وفي غالب الأحيان تقوم الحاضنات باحتواء المؤسسات وحاملي المشاريع قبل وبعد إنشائها، خلال فترة زمنية محدودة، ثم يأتي دور المشتلة لمواصلة هذه الرعاية خلال فترة زمنية أخرى.[2]

المطلب الثاني: أهم التغيرات الحاصلة في حاضنات الأعمال وبيئتها منذ سنة 2020

حتى يتمكن أصحاب المشاريع المبتكرة من تجسيد أفكارهم، كان لابد من تعزيز النظام البيئي للابتكار في بلادنا لكي يرقى إلى طموحات شبابنا، نظام بيئي يضمن لهم ميكانيزمات تمويل ملائمة.[3]

حدثت تغييرات جذرية في نظام مرافقة المشاريع المقاولاتية حيث تم استحداث استراتيجية جديدة خاصة بمرافقة المؤسسات الناشئة وذلك عن طريق استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، وتم فصل وتمييز المؤسسات الناشئة ومرافقتها عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية يتجلى ذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 15 أكتوبر 2020 الذي يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، كما تم إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.

كما صدرت مراسيم وتغيرات على بعض الهياكل سنتطرق لأهمها:

---

[1] لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 280.

[2] فاروق خلف، **الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال في التشريع الجزائري**، الملتقى الوطني حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يوم 15 فيفري 2021، ص.18.

[3] كلمة رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة (ألجيريا ديسرابت)، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، أكتوبر 2020.

1- إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF

بعد انشاء وزارة مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، ووضع إطار قانوني يحدد وضعية المؤسسة الناشئة والمزايا الممنوحة لهذا النوع من المؤسسات، تم الإطلاق الرسمي لصندوق تمويل المؤسسات الناشئة، في03/10/2020 خلال المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة (ألجيريا ديسرابت) الذي احتضنه المركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر العاصمة.

آلية عمل الصندوق: إن صندوق تمويل المؤسسات الناشئة يعتمد على آلية تمويل قائمة على الاستثمار في رؤوس الاموال وليس على ميكانيزمات التمويل التقليدية المختلفة القائمة على القروض، بمعنى تمويل الشباب عن طريق المخاطر مع تقاسم الأرباح والخسائر، دون مطالبتهم بتقديم ضمانات عينية هم أصلا لا يمتلكونها، كما أن التمويل القائم على الاستثمار في رؤوس الأموال يتضمن تحمل الخطر وهو أمر جد مهم، اذ انه لا يمكن تصور مؤسسة ناشئة دون التكلم عن المخاطرة في رؤوس الأموال، اذ تم استحداث هذا الصندوق، لأن احتمالات لتحمل المخاطر التي قد تواجهها الشركات الناشئة للفشل تبقى واردة[1].

أطلق الصندوق برأسمال قدره 1,2 مليار دج، كأول آلية عمومية لتمويل الشباب أصحاب المشاريع، ويقوم هذا الصندوق، الذي يعد ثمرة تعاون بين وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وستة بنوك عمومية، بتمويل المؤسسات التي تحمل التي تحمل علامة "مؤسسة ناشئة"، وقد استثمر الصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة، بداياته الأولى، في رؤوس أموال أكثر من 70 شركة بينما استفاد 390 حامل مشروع مبتكر، لغاية يوم 2022/04/11، من دعم مالي لشركات ناشئة في حين تجاوز حجم الاستثمارات لفائدة المؤسسات الناشئة أكثر من 1,2 مليار دج.[2]

2- الوكالة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية

تبعا للمرسوم التنفيذي 20-77 الصادر في الجريدة الرسمية تم بموجبه وضع الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، كما تقرر في هذا المرسوم تعديل تشكيلة مجلس إدارة الوكالة حيث سيترأسه وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة أو ممثله مع توسيع تشكيلة المجلس إلى ممثل لوزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وممثل عن عمال الوكالة. [3]

ويعدل ويتمم هذا المرسوم رقم 20 -77 المؤرخ في 28 مارس2020، الذي وقعه الوزير الأول عبد العزيز جراد، المرسوم التنفيذي رقم 04 -91 المؤرخ في 24 مارس 2004 والمتضمن إنشاء

---

[1] فاطمة الزهراء عراب، خضرة صديقي، **دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد10، جامعة محمد الطاهري، بشار،2021، ص.42.

[2] الموقع الرسمي للوزارة الأولى **https://premier-ministre.gov.dz/ar/post** ، تاريخ الاطلاع: 2023/05/21.

[3] عطية خمخام، **واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تمنراست، جوان 2022، ص.25.

الوكالة وتحديد تنظيمها وسيرها، ومقرها كل من الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله الجزائر، وهران، ورقلة، عنابة، وتتكفل الوكالة ب: [1]

- إعداد واقتراح العناصر الأساسية للسياسة الوطنية في مجال تطوير وترقية الحظائر التكنولوجية
- تصور ووضع الحظائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم المكانيات الوطنية من أجل ضمان تطوير تكنولوجية الاعلام والاتصال والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والاشراف على بناء هياكل الحظائر التكنولوجية.
- خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعاليم العالي والبحث والتطور الصناعي والهيئات المتخصصة لتكنولوجيات العلام والاتصال في برامج تطوير الحظائر التكنولوجية.
- ضمان بمعية الهيئات المعنية، تنفيذ ومتابعة وتقييم التزامات الدولة في إطار الاتفاقيات الجهوية والدولية في مجال نشاطات الحظائر التكنولوجية.
- التشجيع على خلق مجموعة قوية من المؤسسات في مجال التكنولوجيات العلام والاتصال.
- تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في تكنولوجيات العلام والاتصال.

3- صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 الصادر في سبتمبر 2020

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم20-254، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال " نتاج تكلل العديد من الجهود لتوفير المناخ التشريعي والهيئة المؤهلة لمرافقة أصحاب المشاريع الناشئة من خلال تخصيص مؤسسات لاحتضانهم وتحت إشراف لجنة مختصة، وقد تم بموجبه استحداث لجنة وطنية مكلفة بمهمة منح علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، بالإضافة إلى مهمة المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها وترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

3-1- شروط الحصول على علامة مشروع مبتكر ومؤسسة ناشئة

سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

[1] عطية خمخام، مرجع سبق ذكره، ص .25.

الجدول رقم(2-9): شروط الحصول على علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر

مؤسسة ناشئة	مشروع مبتكر
-مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري -لا يتجاوز عمرها 8 سنوات -لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة -تعتمد على فكرة مبتكرة في نموذج أعمالها أو خدماتها ومنتجاتها -يكون رأس مالها مملوك بنسبة 50% لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو مؤسسات ناشئة حاصلة على العلامة -تكون لها امكانيات نمو كبيرة - لا يتجاوز عدد عمالها 250	-شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين -عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه -اثبات امكانات كبيرة لنمو المشروع -مؤهلات علمية وتقنية وخبرة للمكلفين بالمشروع -وثائق الملكية الفكرية أو جوائز عند توفرها

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المرسوم تنفيذي رقم 20-254، الفصل الرابع، الفصل الخامس، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، ص ص. 11-12.

3-2-علامة حاضنات الأعمال

جاء في المرسوم الشروط التي يجب توفرها للحصول على علامة حاضنة أعمال التي تكون مهمتها الأساسية دعم المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة حيث جاء نص المادة 21 من الفصل السادس كالتالي:

"يكون مؤهلا للحصول على علامة حاضنة أعمال كل هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة، وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل."[1]

3-3- شروط اكتساب علامة " حاضنة أعمال"

يكتسب علامة " حاضنة أعمال "كل هيكل يتقدم بطلب منح تلك العلامة متى توافرت فيه الشروط التالية وهي: [2]

[1] مرسوم تنفيذي رقم 20-254، المادة: 1، 2، 21، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، ص ص. 10-12.

[2] فائزة جروني، سامية لموشية، **آليات ترقية المؤسسات الناشئة والابتكار على ضوء المرسوم التنفيذي رقم 254/20**، الملتقى وطني بعنوان المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقول والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 15 فيفري 2021، ص ص. 84-85.

- أن يكون هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص أو بالشراكة يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة، مؤهلا للحصول على تلك العلامة فيما يخص الإيواء والتكوين، وتقديم الاستشارة، والتمويل.
- تقديم مخطط مفصل لحاضنة الأعمال، ويتضمن مساحتها وعقاراتها، وكل ما يتعلق بالتهيئة لمعرفة البنى التحتية التي تتوفر عليها الحاضنة ومدى ملاءمتها لاحتضان المؤسسات.
- تقديم قائمة المعدات وهي تشكل مجمل المنقولات والآلات التي تستعملها الحاضنة في نشاط احتضان المؤسسات من مكاتب، آلات، أجهزة إعلام آلي وتجهيزات أخرى.
- تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها الحاضنة، وقد تكون متواجدة على مستواها أو متعاقدة بخصوصها مع مؤسسات أخرى.
- تبيان السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين، من خلال الشهادات والمكتسبات التي يحوزها هؤلاء تسمح لهم بالقيام بمهامهم على أكمل وجه داخل الحاضنة كمورد بشري للحاضنة.
- تقديم قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها متى وجدت.
- تقديم وثيقة تتضمن مختلف الخدمات التي توفرها الحاضنة، والتي تتمثل في الخدمات وتلك المتخصصة على غرار الاستشارات المحاسبية والتسييرية والقانونية، لمساعدة المؤسسات المحتضنة في قيدها وتسجيلها لدى المصالح الإدارية لحماية المؤسسات المحتضنة وتوجيهها.
- ضرورة وجود مستخدمين في الحاضنة المتقدمة بطلب منحها علامة حاضنة أعمال تتوفر لديهم مؤهلات مطلوبة أو خبرات مهنية كافية في مجال مرافقة المؤسسات

وهناك مجموعة شروط خاصة يتطلب توافرها من أراد الحصول على علامة حاضنة أعمال من القطاع الخاص وهي ذات الشروط التي تطلبها المرسوم من تقدم بطلب منح علامة مؤسسة ناشئة، وهي عبارة عن جملة من الوثائق ترسل كاملة إلى اللجنة المختصة عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة تتمثل في: [1]

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي.
- نسخة من القانون الأساسي للشركة.
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء.
- شهادة الانخراط في صندوق الاجتماعية لغير الأجراء(CASNOS).
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية.

[1] المرسوم تنفيذي رقم 20-254، المادة 23، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، ص. 12.

3-4- مهام حاضنة الأعمال كمرافق للمؤسسات الناشئة

تقوم بالمهام التالية: [1]

- توطين المؤسسات التي يتم احتضانها، وتزويدها بمساحات عمل مهيأة.
- مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء مؤسساتهم، ومنحهم كل أنواع الخدمات والاستشارات اللازمة والضرورية.
- مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل، وإنجاز النماذج.
- توفير تكوين نوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية.
- وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف أصحاب المشاريع، كقاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي ومستلزمات مكتبية وانترنت عالي التدفق.
- مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها، لإيجاد مصادر تمويل والانتشار في السوق.

3-5- خضوع الحاضنات الحاصلة على العلامة لرقابة اللجة الوطنية

في مجال دعم المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة، أخضع المشرع الجزائري بموجب نص المادة29 من المرسوم التنفيذي أعمال الحاضنات التي منحت لها علامة حاضنة أعمال للرقابة الدائمة من طرف اللجنة الوطنية، وكل إخلال من جانب هذه الحاضنات بالتزاماتها المنصوص عليها في، يترتب عنه تجميد أو سحب العلامة كعقوبة تفرضها اللجنة، ويتم إخطار الحاضنة بقرار السحب أو التجميد الكترونيا، مع وجوب تقديم اللجنة الوطنية لمبررات اتخاذ هذه القرارات، أي تكون العقوبة مسببة، هذه اللجنة لها أن تعيد النظر في القرار المتخذ من جانبها بناء على طلب مبرر من المؤسسة المعنية، يتم إرساله عبر البوابة الالكترونية بعد إزالة كل اختلال، ويأتي رد اللجنة على الطلب في ظرف 30 يوما من تاريخ إرساله بقرار نهائي بإعادة منع العلامة من عدمه.[2]

4- التغيرات الحاصلة بالنسبة للحاضنات الجامعية

تم استحداث لجنة بغرض متابعة الحاضنات الجامعية والابتكار، كما تم صدور بعض القرارات المؤثرة على نشاطات الحاضنات الجامعية.

4-1- إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

تم إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية بموجب القرار رقم 1244 مؤرخ في 25 سبتمبر 2022، وتوضع تحت وصاية السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

[1] فائزة جروني، سامية لموشية، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

[2] المرجع نفسه، ص .86.

وتعتبر اللجنة هيئة استشارية وتنسيقة تقوم بمهام المتابعة والمرافقة لحاضنات الأعمال ومراكز الدعم التكنلوجي والابتكار وتكلف على الخصوص بما يأتي: [1]

- العمل على بناء سياسة قطاعية لترقية الابتكار والتحويل التكنلوجي.
- الإشراف على ربط الواجبات التابعة للمؤسسات الجامعية والبحثية مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- تقييم عمل حاضنات الأعمال ورفع تقاريرها للسيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- توفير البيئة الملائمة للطلبة الجامعيين المبتكرين لوضع ابتكاراتهم حيز التطبيق.
- تحقيق مبتغى الدولة لإعطاء الحوافز الازمة للشباب الجامعي حاملي المشاريع لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في إنشاء حاضنات الأعمال على مستوى المؤسسات الجامعية وتثمن دورها.
- وضع روابط تنظيمية وتقنية بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة خاصة فيما يتعلق بالمشاريع المبتكرة للطلبة الجامعيين الحاصلين على وسم "لابل".
- خلق روابط بين آليات الدعم (الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة والوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية) التي من شأنها تسهيل تمويل المشاريع المبتكرة للطلبة الجامعيين.

4-2- صدور القرار رقم 1275 المتعلق بشهادة جامعية مؤسسة ناشئة

صدر القرار 1275 في 27 سبتمبر 2022 ويحدد كيفيات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي ويهدف في الأساس إلى خلق جيل من الطلبة رواد الأعمال لهم القدرة والرغبة في التوجه نحو ريادة الأعمال الابتكارية وخلق المؤسسات الناشئة الخلاقة للثروة ومناصب الشغل والتي تعد عملا مربحا يقوم على أسس ودعائم الابتكار والتكنلوجيا، يهدف الى إيجاد حل تقني، أو تكنلوجي أو رقمي لمؤسسات قائمة أو مؤسسات مستقلة بذاتها.

حيث تشمل المذكرة الحصول على مجموعة من البرامج التدريبة وورشات ميدانية حول نموذج الأعمال، والتسويق الالكتروني وادارة الأعمال والتمويل والمحاسبة، ويمكن للطلبة في سنوات التخرج الاستفادة من المرافقة من طرف حاضنة الأعمال التابعة لمؤسسته الجامعية، كما تكلف حاضنة الأعمال الجامعية بمرافقة المشاريع الجامعية الحاصلة على وسم "لابل" مشروع مبتكر للتحول الفوري إلى مؤسسات ناشئة. [2]

[1] قرار وزاري رقم 1244 يتضمن إنشاء لجنة وطنية تنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 25 سبتمبر 2022، ص .1-2.

[2] قرار وزاري رقم 1275، يحدد كيفية إعداد مشروع تخرج للحصول على شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 27 سبتمبر 2022، ص. 1-2.

4-3-صدور القرار رقم 1438 المتعلق بتسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها

صدر هذا القرار في 1 أكتوبر 2022 بموضوع تسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها وموجه لرؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومديري مؤسسات التعليم العالي، حيث جاء فيه ما يلي: [1]

"على مديري مؤسسات التعليم العالي إقرار كل التسهيلات الممكنة والملائمة لفائدة مسؤولي حاضنات الأعمال الجامعية المنشأة على مستوى مؤسساتهم، ووضع تحت تصرفهم الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم".

كما يتعين على مديري مؤسسات التعليم العالي التي لم تباشر بعد إجراءات إنشاء حاضنة على مستواها، اتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة لإتمام العملية في أقرب الآجال.

ويطلب منهم التجاوب مع جهود اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية بما يسمح لها بأداء دورها وتحقيق أهدافها.

5- المشاتل ومراكز الدعم والاستشارة فروع لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار ADPMEPI.

وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار هي هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 25-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء، إنماء وديمومة هذه المؤسسات بالتنسيق مع القطاعات المعنية، و للوكالة فروع محلية تتمثل في مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات: [2]

5-1- المشتلة ومهامها باعتبارها فرع للوكالة : المشتلة هي عبارة عن إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب الأفكار أو المؤسسات المنشأة حديثا في إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتولى مهمة تنفيذ نظام دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي وتقديم الخدمات الخاصة بها من خلال:[3]

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة.

---

[1] قرار وزاري رقم 1438، يتضمن تسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 01 أكتوبر 2022، ص.1.

[2] حميدة مالكية، مختار عيواج، **التجربة الجزائرية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على نموذجي مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل**، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، جامعة العربي التبسي، تبسة ديسمبر 2021، ص.239.

[3] المرجع نفسه، ص.239.

- توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات.
- القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية، بالتكامل مع الأجهزة الموجودة.
- تقييم الإمكانيات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي.
- تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، لا سيما الصناعية، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار.
- مساعدة حاملي المشاريع لدى صناديق الاطلاق والمصادر الأخرى للتمويل.

5-2- مهام مراكز الدعم والاستشارة كفروع للوكالة: فهي تتولى مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم، تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال: [1]

- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي بهدف اقتراح التكيفيات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها.
- اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنفيذ برامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي.
- عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني.
- دعم الابتكار والرقمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها.
- تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: تموقع حاضنات الأعمال في الجزائر ومساهماتها في مرافقة المشاريع المقاولاتية

تتوزع حاضنات الأعمال حاليا في مختلف ولايات الوطن سواء الحاضنات الجامعية أو العمومية أو الخاصة أو المختلطة وتساهم في مرافقة المشاريع المقاولاتية في مختلف المجالات.

الفرع الأول: تموقع مشاتل المؤسسات ومرافقة للمشاريع المقاولاتية

- سنة 2012 كان عدد المشاتل 4 موزعة كما يلي: عنابة، وهران، غرداية، برج بوعريريج.
- سنة 2014 كان عدد المشاتل 13 موزعة إضافة على الولايات السابقة على الولايات التالية: أم البواقي، ميلة، بسكرة، باتنة، أدرار، البيض، خنشلة، سيدي بلعباس، ورقلة.
- سنة 2016 كان عدد المشاتل 16 موزعة إضافة على الولايات السابقة على الولايات التالية: تيارت بشار البويرة.

[1] حميدة مالكية، مختار عيواج، مرجع سبق ذكره، ص.239.

- سنة 2017 كان عدد المشاتل 17 حيث تم انشاء مشتلة في الجزائر العاصمة.

الجدول الموالي تطور عدد مشاتل المؤسسات والمشاريع المحتضنة فيها:

الجدول رقم(2-10): تطور عدد المشاتل والمشاريع المرافقة من خلالها

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
عدد المشاتل	4	4	13	13	13	16	16	17	17	17	18
عدد المشاريع المستقبلة	-	-	-	-	-	-	-	467	511	1915	2142
عدد المشاريع المحتضنة	29	37	134	135	158	161	186	85	79	135	278
عدد المؤسسات المنشئة	28	37	104	84	70	83	93	61	41	72	114

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني رقم: 22، 24، 26، 28، 30، 32، 34، 36، 38، 40،42، التحميل من الموقع: https://www.industrie.gov.dz .

عدد المشاتل في تزايد مستمر بالأخص في سنة 2014 حيث تم انشاء 9 مشاتل، ولم يتم إغلاق أي مشتلة، كما أن عدد المشاريع المستقبلة ارتفع في السنتين الأخيرتين بسبب السياسة الاعلامية والتغيرات الحاصلة في البيئة المقاولاتية الجزائرية وزيادة الدعم المقدم من طرف الدولة.

عدد المشاريع المحتضنة يتزايد بتزايد المشاتل وعرفت تذبذب في عددها من سنة لأخرى خصوصا انخفاضه في سنتي 2019 و2020، وهذا مرتبط بالمستوى الضعيف للحملات التحسيسية بهذه المشاتل ونقص الخبرة لدى المسيرين، كما أن عدد المشاريع المحتضنة منخفض مقارنة بعدد المشاريع المستقبلة.

عدد المؤسسات المنشأة مقارنة بعدد المشاريع المحتضنة كان ممتاز في سنتي 2012 و2013 حيث كانت المشاريع تتحول الى مؤسسات بنسبة 100بالمئة في سنة 2013 هذا راجع إلى عددها القليل وحداثة الجهاز وجديته، ام في باقي السنوات متذبذب بين الارتفاع والانخفاض، لاكن بشكل عام يعتبر ضعيف مقارنة بعدد المشاريع المحتضنة، وهذا راجع لنقص الخبرة لدى المسيرين والموظفين يقابله ظهور للمشاريع المبتكرة التي يصعب التعامل معها وتحتاج معاملات خاصة من أجل جعلها في هيئة مؤسسة ناجحة.

يوضح الجدول الموالي المشاريع المحتضنة حسب قطاع نشاطها والمؤسسات المنشأة وعدد الوظائف المستحدثة في كل منها خلال سنة 2022:

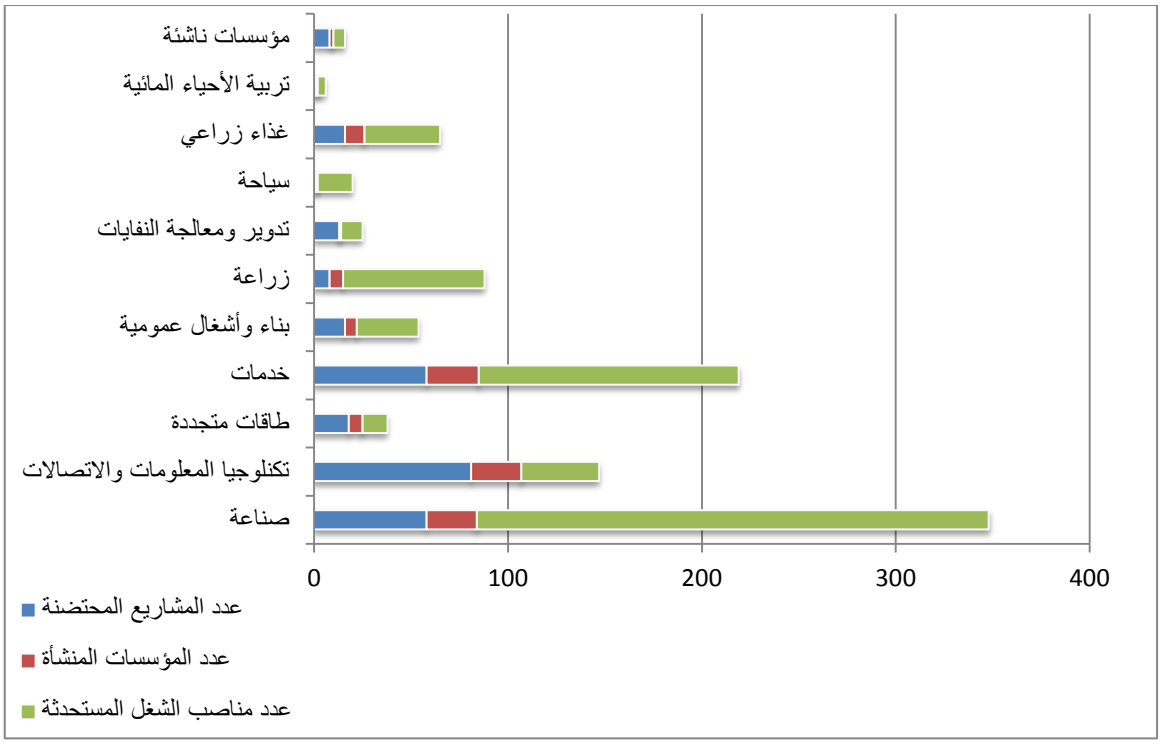
الجدول رقم(2-11): المشاريع المحتضنة في المشاتل حسب القطاع لسنة 2022

القطاع	عدد المشاريع المحتضنة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب الشغل المستحدثة
صناعة	58	26	264
تكنلوجيا المعلومات والاتصالات	81	26	40
طاقات متجددة	18	7	13
خدمات	58	27	134
بناء وأشغال عمومية	16	6	32
زراعة	8	7	73
تدوير ومعالجة نفايات	13	1	11
سياحة	1	1	18
غذاء زراعي	16	10	39
تربية الأحياء المائية	1	1	4
مؤسسات ناشئة	8	2	6
المجموع	278	114	634

Source: Bulletin d'information statistique de la pme, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril2023, p.10.

من خلال الجدول يمكن معرفة أن أكثر المشاريع المحتضنة هي من قطاع تكنلوجيا المعلومات والاتصالات بسبب أن المشاريع من هاذا النوع غالبا ما تكون غير تقليدية وتحتاج الى المرافقة والاستشارة، ثم تليها المشاريع الصناعية ومشاريع الخدمات ب58 مشروع لأنها تعتبر من أكثر القطاعات التي يتوجه لها المقاول الجزائري كما ظهر في الاحصائيات السابقة (جدول رقم 2-7)، أما قطاع الطاقات المتجددة وقطاع البناء والغذاء الزراعي ومعالجة النفايات سجلت حضور ضعيف نوعا ما على مستوى المشاتل، باقي القطاعات عدد المشاريع المحتضنة منها قليل جدا على غرار السياحة والزراعة، الشكل الموالي يقدم توضيح للجدول.

الشكل رقم (2-3): المشاريع المحتضنة حسب قطاع النشاط ومناصب الشغل بها



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على الجدول رقم(2-11)

يلاحظ من خلال الشكل أن مشاريع قطاع الصناعة أكثر استحداثا لمناصب الشغل (264 منصب) مقارنة بقطاع تكنلوجيا المعلومات والاتصال ب 40 منصب على الرغم من أنهم بنفس عدد المؤسسات المستحدثة (26 مؤسسة) وكذلك قطاع الخدمات ب 134 منصب، هذا بسبب عدم الحاجة لمناصب شغل كثيرة في القطاع التكنلوجي، باقي القطاعات متناسبة عموما فيما يخص عدد المؤسسات ومناصب الشغل.

الفرع الثاني: تموقع حاضنات الأعمال الجامعية ومرافقتها للمشاريع المقاولاتية

في بداية سنة 2022 كان عدد الحاضنات الجامعية الناشطة 43 حاضنة فقط أما حاليا فعددها 91 حاضنة جامعية ترافق الطلبة لتحويل أفكارهم لمؤسسات ناشئة، حيث تم في خلال أشهر قليلة إنشاء 48 حاضنة، وتتواجد حاليا على مستوى جميع مؤسسات التعليم العالي في جميع الولايات.[1]

وهذا تزامنا مع ظهور القرار 1275 المتعلق بشهادة جامعية مؤسسة ناشئة واستحداث اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية وجهودها المساهمة في انشاء الحاضنات الجامعية، وكذلك القرار قم 1244 المتعلق بتسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها حيث جاء فيه أمر بإنشاء الحاضنات على مستوى كل المؤسسات الجامعية في إطار تحقيق القرار 1275.

[1] مقابلة قناة البلاد مع أحمد مير رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، https://www.youtube.com/watch?v=wWBSJBRd83M ، تاريخ الاطلاع: 2023/05/30.

تم تفعيل الاتفاقية الممضاة بين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وذلك لحث الجهات الممولة (صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF والوكالة الوطنية لترقية وتطوير المقاولاتية ANAD)، وتتكفل المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنلوجي ومسرع الأعمال algeria ventur والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية ANVREDET والجهات الممولة بتكوين الأساتذة المدربين في المرافقة في إجراءات الحصول على الدعم المالي.[1]

بالإضافة للمشاريع المنتسبة للحاضنات الجامعية من خلال آلية الاختيار والمسابقات الوطنية، سجلت الحاضنات أزيد من 11 ألف مشروع فكرة مبتكرة من مختلف المجالات في إطار القرار 1275 إلى غاية 2023/03/31.[2]

خلال سنة 2022 تم اصدار 200 طلب براءة اختراع لدى المعهد الوطني الجزائري للملكة الصناعية من طرف المشاريع المحتضنة في الحاضنات الجامعية[3]

الفرع الثالث: حاضنات الأعمال الخاصة والحاضنات بالشراكة بين القطاع العام والخاص

تتوزع حاضنات الأعمال التابعة للخواص وتمارس نشاطاتها في بعض ولايات الوطن، حيث تعتبر غالبيتها حديثة النشأة، وحاصلة على العلامة منذ فترة وجيزة.

1-تموقع حاضنات الأعمال الخاصة

تتواجد حاليا 35 حاضنة متحصلة على "لابل" حاضنة أعمال وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-12): حاضنات الأعمال الخاصة وتموقعها

Bagin قالمة	**Digital bee hive** البويرة	**Emir synergy** الجزائر العاصمة	**Itihad int** الجزائر العاصمة
Horizon business space الجزائر العاصمة	**Co workzone** الجزائر العاصمة	**Comet** الجزائر العاصمة	**Ibdaa incubator** تمنراست
Bluegreen business	**L'Incubateur GrowUp in**	**Crearena**	**SMART CONSULTING**

[1] آليات تنفيذ مشروع القرار 1275 شهادة مؤسسة ناشئة/شهادة براءة اختراع، اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص.6.(أنظر الملحق رقم5)

[2] https://www.echoroukonline.com ، تاريخ الإطلاع، 2023/05/31.

[3] قناة البلاد مقابلة مع أحمد مير رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الإبتكار وحاضنات الأعمال الجامعية https://www.youtube.com/watch?v=wWBSJBRd83M ، تاريخ الإطلاع: 2023/05/30.

AND TRAINING ACADEMY تقرت	 البليدة	Algeria تيزي وزو	 تيبازة
Tek2hub by Brenco بشار	MAKERS LAB وهران	westinnov incube&accelerate by idenet or algerie وهران	A souf tt (souf busness booster) الواد
Incubme الجزائر العاصمة	Leancubator الجزائر العاصمة	Sarl Incubate IT سطيف	Sylabs الجزائر العاصمة
Coworkart تيزي وزو	Capcowork الجزائر العاصمة	INNOEST COMPANY تبسة	SETIF INNOVATION HUB سطيف
SCALY – entrepreneurship & innovation hub سطيف	maktabee services الجزائر العاصمة	MZI الاغواط	Algerian center for social entrepreneurship/ ACSE الجزائر العاصمة
Futuris institute سطيف	ABP SPACE بجاية	Djazairup الجزائر العاصمة	sarl hadinat aamel mostadam الجزائر العاصمة
	shifter incubator قسنطينة	nad center الجزائر العاصمة	Student center i2E تلمسان

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع التابع لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الناشئة:
https://startup.dz/trouver-un-incubateur/categories/incubateurs-prives/
تاريخ الاطلاع: 2023/06/01.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الحاضنات الخاصة في سطيف هو 4، وتوجد حاضنتين في وهران وحاضنتين في تيزي وزو، وباقي الولايات الموجودة سجلت حاضنة واحدة، بينما ينعدم وجود الحاضنات الخاصة في باقي ولايات الوطن، أما الجزائر العاصمة فيوجد على مستواها 14حاضنة

خاصة، سبب هذا التباين هو عدم أنتشار ثقافة المقاولتية في الولايات الصغيرة، وبالتالي عدم توجه الأفراد إلى إنشاء حاضنات خاصة.

الفرع الرابع: أبرز الحاضنات الخاصة والحاضنات بالشراكة بين القطاع العام والخاص

بعض الحاضنات الخاصة تميزت عن بقية الحاضنات وسجلت حضور قوي في بيئة المقاولاتية.

1- الحاضنات الخاصة: من بينها نجد:

1-1- حاضنة INCUBME :

هي حاضنة أعمال افريقية تأسست في 2018 من طرف رواد أعمال جزائريين مقرها في الجزائر العاصمة، ويسيرها أصحابها من داخل الجزائر ومن خارجها، تهدف لدعم المشاريع من خلال تزويدهم ببيئة مثالية لتحقيق أفكارهم وإنشاء أعمالهم التجارية وتقدم التوجيه والتوصيات وتمنحهم الاستفادة من الخبرات والتكوينات الملهمة.

تقدم خدمة الحضانة المخصصة لكل مشروع، وخدمة النمو والتسارع المصممة لمساعدة المؤسسات الناشئة على توسيع نطاق أعمالها بسرعة، وتوفر فرص التمويل المناسبة لكل مشروع، بالإضافة إلى الربط بشبكات إقليمية والوصول لبيئة المقاولاتية على مستوى القارة، وتساعد هذه المؤسسة المشاريع والشركات الناشئة المبتكرة من خلال تقديم الدعم والمشورة ومتابعة سير المشاريع (فنيا، إداريا، ماديا، لوجيستيا) كما تهدف لنشر ريادة الأعمال الحديثة وعالم الأعمال من خلال المؤتمرات والفعاليات. [1]

ومن بين أهم شركائها نجد شركة جازي، شركة nestle، ورويبة للمشروبات.

ساهمت في تأسيس أزيد من 42 مؤسسة ناشئة ومن أبرزها:

الشكل رقم(2-4): أهم المؤسسات الناشئة التي تأسست بمساهمة الحاضنة

المصدر: الموقع الخاص بالحاضنة https://incubme.com/fr/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/05/31.

1-2- حاضنة leancubator

تقدم نفسها كمركز الابتكار والحضانة الجزائرية، تم إنشاؤها سنة 2020 مقرها بالشراقة في الجزائر العاصمة، تقدم العديد من برامج الدعم والتسريع للمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة، متخصصة في دعم المشاريع المستدامة والمبتكرة من التصميم إلى تنفيذ البرامج في قطاعات متعددة بما في ذلك

[1] الموقع الخاص بالحاضنة https://incubme.com/fr/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/05/31.

الاقتصاد الأخضر والتكنلوجيا الغذائية والتكنلوجيا المالية، حاصلة على جائزة شرفية من منظمة الأغذية والزراعة في الجزائر.[1]

- توفر المساعدة المتخصصة وفقا لاحتياج كل مشروع من خلال جلسات التدريب
- تمكن من الوصول إلى مجموعة كبيرة من المستثمرين وملائكة الأعمال.
- الإستفادة من مسح شامل للجهات الفاعلة في النظام البيئي للمشروع.
- بالإضافة إلى الموارد اللوجيستية مثل المباني وغرف الاجتماعات وأجهزة الكمبيوتر.

1-3- حاضنة سيلابس Sylabs

تأسست سيلابس عام 2015 ، وهي حاضنة أعمال ومسرّعة مشاريع مقره افي زيغود يوسف بالجزائر العاصمة بالقرب من البريد المركزي، تعمل هذه المؤسسة على تقريب ودمج الشركات الناشئة في النظام البيئي الريادي الجزائري، ويتم ذلك من خلال دعم رواد الأعمال بلاستشارة وتوفير الأدوات الريادية الضرورية للنّجاح في السّوق الجزائري، وكذلك مساعدتهم على توسيع شبكة علاقاتهم، كما تهدف إلى تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال التواصل والتّقرب مع صناع القرار في القطاعين العام والخاص محليًا وعالميًا وتشجيع ريادة الأعمال في الجزائر.[2]

1-4- حاضنة BCOS:

يقع مقر حاضنة بيكوس في مدينة المحمدية بالجزائر ، تقدم هذه المؤسسة خدمات استشارية وتوجيهية، بالإضافة إلى تدريبات للشركات الجزائرية في مجال الأعمال، وتشمل خدماتها تسريع المشاريع والدعم والتوجيه وعقد فعاليات ومؤتمرات حول ريادة الأعمال.[3]

1-5- حاضنة INSTITUT HABA

يقع معهد حبة في بلوزداد بالجزائر العاصمة، معهد حبة مسرعة مشاريع تساعد على تطوير الابتكار وريادة الأعمال في الجزائر من خلال تسريع نمو الشركات الناشئة باستعمال أدوات مختلفة مثل Fablabs وThinkThank كما تملك مجلسًا علميًا لتقييم المشاريع ومراقبتها.

2- الحاضنات بالشراكة: وهي حاضنات منشأة بالشراكة بين مؤسسات خاصة و القطاع العام ونجد:

2-1- حاضنة برنامج Tstart by ooredoo

انشأ برنامج tStart في عام 2013 من مبادرة مشتركة بين الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ANDPME " تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الاستثمار وشركة الاتصالات الرائدة "OOREDOO" يطمح هذا البرنامج إلى تشجيع المهن الريادية وتزويد الشباب الجزائري بالدعم المصمم خصيصًا لتطوير واستدامة أعمالهم منذ إنشائها، وشاركت حاضنة tStart كل عام بنشاط في تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر من خلال تنظيم

[1] الموقع الخاص بالحاضنة https://leancubator.co/ ، تاريخ الإطلاع 2023/06/1.

[2] طاهر بعداش، نور الدين احمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص.15.

[3] المرجع نفسه ص.15.

أكثر من 80 معسكرًا تدريبيًا في الجامعات والمدارس الثانوية على التراب الوطني أو إطلاق خطط مسابقات الأعمال الأولى لتشجيع الجزائريين القدرة على الابتكار وتطوير أفكارهم إلى مشروع قابل للتطبيق.[1]

قامت حاضنة tStart بتدريب أكثر من 7000 شخص في 26 ولاية في البلاد.

ساهمت في إنجاح أزيد من 40 من المشاريع الناشئة التي تعد اليوم قصص نجاح للبرنامج.

2-2- حاضنة ANP incubator by djezzy

افتتحت شركة دجيزي حاضنة في المدرسة الوطنية للفنون التقنية، في ديسمبر 2016 لتشجيع الشباب من خلال المشاريع المبتكرة والمساهمة في تعزيز المعرفة، وهي تقدم إطار عمل موات لتعزيز الإبداع والابتكار وتبادل المعرفة .يتم استيفاء جميع الشروط للترحيب بالطلاب للسماح لهم بالعمل في بيئة مخصصة بالكامل للبحث، الحاضنة مفتوحة لجميع الطلاب من جميع الجامعات.

كما تخطط دجيزي لتطوير أنشطة الحاضنة من خلال التخطيط لبرنامج تسريع لتقديم دورات تدريبية مختلفة، وتقود الشركة عملية تحول لتصبح المشغل الرقمي المعياري في الجزائر، وتساهم في ظهور اقتصاد وطني بديل قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

توفر الحاضنة إطارًا مثاليًا لتطوير المشروع بمساعدة فريق من المحترفين المتخصصين في التكنولوجيا والتسيير، وتتراوح فترة حضانة المشاريع المختارة بين 6 و18 شهراً ، و تشمل مرافقة مختصة تتناسب مع احتياجات كل مشروع، كما تظل الحاضنة مفتوحة لأي مشروع من شأنه أن يخلق الثروة ومناصب الشغل[2].

المطلب الرابع: تحديات حاضنات الأعمال الجزائرية وسبل تطويرها

تواجه حاضنات الأعمال في الجزائر الكثير من الصعوبات والتحديات التي يجب تجاوزها وتسهيلها لضمان ممارستها لنشاطاتها على أكمل وجه.

الفرع الأول: تحديات حاضنات الأعمال في الجزائر

على الرغم من الدور الفعال الذي لعبته حاضنات الاعمال في العالم في دعم وترقية المؤسسات الناشئة، إلا انها لا تزال في الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول وعموما فان حاضنات الاعمال في الجزائر تعاني من جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا أمام تطورها ويعود ذلك لعدة أسباب : [3]

- حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر .

---

[1] الموقع الخاص بالحاضنة https://tstart.ooredoo.dz/about ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/01.

[2] الموقع الخاص بالحاضنة https://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiques-de-presse/enp-incubator-by-djezzy

تاريخ الإطلاع: 2023/06/01.

[3] طاهر بعداش، نور الدين احمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في التي تواجه العديد من الصعوبات خاصة فيما يتعلق نقص الأفكار الابداعية والمبتكرة.
- الاجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين .
- تخلف وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته.
- ضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع.
- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال العالمية.
- كما تواجه المشكلات التالية: [1]
- مشكل العقار: بحيث أن الحاضنات وكأي مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار الصناعي لإقامتها، وفي ظل الوضعية الحالية للعقار سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة الأعمال التي تهدف إلى الربح.
- التمويل: بما أن الحاضنة ليس جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية، وكون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دور الجزم في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر.
- اقتصار حاضنات ومشاتل المؤسسات على تسهيل الإجراءات الإدارية لإنشاء المؤسسات الجديدة، دون الأهداف الأخرى هو تحجيم لدور هذه الأخيرة ويساهم في التقليل من دورها وفعاليتها المتوقعة منها.

الفرع الثاني: سبل تطوير حاضنات الأعمال في الجزائر

بالنظر إلى التجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال، فإننا نجد بعض الممارسات الجيدة، والتي يمكن أن تكون دليلا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة في الجزائر، ونلخص هذه الممارسات في العناصر الأساسية التالية : [2]

- تحديد الأهداف من البداية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية، وعوائد المستثمرين تفاديا لأية تعارضات مستقبلية.

[1] عطية خمخام، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

[2] طاهر بعداش، نور الدين احمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

- توظيف مدير تنفيذي للحاضنة، يكون لديه الخبرة والرغبة والقدرة على دعم المنشآت المنتسبة للحاضنة وأصحابها ، خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشآت المنتسبة للحاضنة.
- اختيار المشاريع المنتسبة وفقا لخبرة أصحابها وكفاءتهم، والإمكانية التسويقية للمنتجات وتكاملها مع بقية المشاريع المنتسبة للحاضنة.
- تطوير مهارات تخطيط الأعمال واتخاذ القرار.
- المساعدة في تطوير خطط عمل تتناسب مع كل مشروع على حدة وبما يخدم أهداف المشروع.
- إعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن.
- فهم القضايا المالية والتسويق والأعمال الإدارية، وتطوير مهارات بحوث التسويق.
- المساعدة في الوصول إلى السوق وقنوات التوزيع– تطوير مهارات الترويج.
- تقوم الحاضنة بتوصيل المحتضن الى العديد من قنوات الاستثمار والممولين مثل: البنوك، المستثمرين من القطاع الخاص.
- الشراكة مع حاضنات عالمية، إضافة إلى محاولة الانضمام إلى شبكة الحاضنات العربية التي تضم حاضنات من اغلب البلدان العربية كسوريا، تونس، مصر والأمارات، والتي تهدف إلى دعم مراكز حاضنات الأعمال الموجودة في الوطن العربي وذلك من خلال تعزيز شبكة رواد اعمال إقليمية وتشجيع نشاطات ريادة الأعمال من خلال الحث على الابتكار ودعم تنمية ال شركات الجديدة.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لحاضنة الأعمال لجامعة قالمة

تعتبر حاضنة جامعة قالمة كجزء من قطب الشغل والابتكار لجامعة قالمة "le pole pro "الذي يجمع ستة هياكل لدعم البحث وتعزيز المقاولاتية والابتكار، وهي:

- مركز المسار المهني" CDC".
- نادي البحث عن الشغل "CRE".
- مرصد العلاقات ومراقبة التكامل المهني للخريجين "ORSIPD ".
- دار المقاولاتية" ME".
- مكتب نقل التكنلوجيا "KTO".
- مركز دعم التكنلوجيا والابتكار "CATI".
- حاضنة الأعمال "INCUG".

المطلب الأول: التعريف بالحاضنة

تعتبر عملية مرافقة المشاريع المقاولاتية للوصول الى أهدافها هو النشاط الرئيسي الذي تمارسه حاضنة جامعة قالمة، وتمارس نشاطاتها وفق هيكلها ومتطلبات بيئتها.

1-تقديم الحاضنة

هي حاضنة حديثة النشأة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مقرها في جامعة قالمة بكلية سويداني بوجمعة، تأسست في فيفري 2019، وتأخر انطلاق نشاطها الفعلي لسنة 2020 بسبب جائحة الكوفيد، حيث انشأت في إطار عملية تعاون بين الجامعة والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية anvredet، حيث تهتم الحاضنة بعملية تزويد المبادرين والخبراء بالمعلومات اللازمة لنجاح المشروع وذلك في سبيل تذليل الصعاب أمام أصحاب المشاريع المقاولاتية من خلال تقديم الدعم لهم خاصة في المراحل الأولى، وتهدف إلى استثمار المصادر المتوفرة لإنشاء ودعم استمرارية المؤسسات الناشئة startup وتطوير عملها لترقى الى مستوى المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة الاقلاع والانطلاق الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة.

2- هيكلة الحاضنة

- يسير الحاضنة مدير ويشرف على نشاطاتها.
- فريق عمل يتكون من أساتذة، موظفين، إداريين، وعمال.
- مجلس تنسيقي مكون من مدير للحاضنة ممثل من أساتذة جامعيين وشريك اقتصادي (شركة بن عمر)، بالإضافة لمدربي الحاضنة.
- يتولى رئيس خلية عمل ومتابعة القرار الوزاري 1275 عملية التنسيق والعمل مع مدير الحاضنة لتنفيذ برنامج ومخطط العمل الذي يتم اعداده سنويا في بداية السنة الجامعية.

وللحاضنة فرعين:

2-1- فرع هندسة إدارة الأعمال مكلف ب:

- استقبال ومرافقة المشروع الابتكاري ذي الصلة المباشرة بالبحث.
- مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته.
- انتقاء واثبات امكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد.
- تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين، الاستشارة، والتمويل مع مرافقة الى غاية انشاء المؤسسة.
- متابعة تطور المؤسسات المنشئة من طرف الحاضنة.

2-2- فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية ويكلف ب:

- صيانة التجهيزات العلمية الموضوعة تحت تصرف الحاضنة.
- ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية.

المطلب الثاني: انضمام المشاريع للحاضنة

يمكن الانضمام للحاضنة حاليا بطريقتين ويكون عبر عدة خطوات، كما توجد العديد من المعايير اللازم توفرها في المشروع لكي يتم احتضانه.

1- خطوات الإنضمام للحاضنة والحصول على المرافقة

يكون الانضمام للحاضنة عبر طريقتين:

1-1- الطريقة الاولى: الانتساب عبر القرار 1275 مشروع تخرج مؤسسة ناشئة وبعد تخرج الطلبة حاملي المشاريع يتم مرافقة المشاريع ذات الاحتمالية العالية للنجاح.

1-2- الطريقة الثانية: عبر مسابقة وطنية يشارك فيها جميع الفئات، طلبة جامعيين، طلبة تكوين مهني ..الخ، وتكون كالتالي:

- يتم نشر إعلان للمسابقة بأن يرسل المترشحون أفكارهم إلى البريد الإلكتروني الخاص بالحاضنة.
- يتم الاختيار الأولي للأفكار من طرف اللجنة.
- يتم إرسال دعوات لأصحاب المشاريع التي تم اختيارها في الاختيار الأولي ليقوم المترشحون بتأكيد انضمامهم.
- يلتحق المترشحون الذين تم اختيار مشاريعهم أوليا بالحاضنة لتلقي تدريب بخصوص تقنيات عرض مشاريعهم لمدة 3 أيام.
- يتم طرح المترشحين لأفكارهم أمام اللجنة لتقوم بتقييمها واختيار المشاريع، حيث تتكون اللجنة من مدير الحاضنة والمدربين، ومتعاملين خارجيين.
- بعد الاختيار يصبح المشروع في مرحلة ما قبل الاحتضان التي تستمر لمدة ثلاثة أشهر ويتم تدريب حامله على الأسس الأولية للمقاولاتية والأعمال ويتم تجهيز مشروعه.
- بعدها يصبح المشروع في مرحلة الاحتضان ويستفيد من جميع الخدمات.
- تنتهي عملية المرافقة عند نضج المشروع ومزاولته نشاطه بطريقة سليمة.

2- معايير اختيار المشاريع التي سيتم مرافقتها

- يجب أن يحتوي المشروع على جانب ابداعي وابتكاري (غير تقليدي).
- مؤهلات فريق المشروع العلمية والمهنية ومدى تناسبها مع طبيعة المشروع.
- إمكانية نمو وتوسع المشروع.
- الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشروع حيث تكون الأولوية للمشاريع ذات الطابع التنموي المحلي للولاية والمشاريع التي تحقق التنمية عبر كامل الوطن.
- خلو نموذج الأعمال من الأخطاء ووضوحه ومطابقته لفكرة المشروع.
- المشاريع التي لديها نموذج أولي جاهز يكون لها أكثر حظوظ للانضمام للحاضنة.
- احتواء المشروع على جانب تكنلوجي فعال.

المطلب الثالث: مهام الحاضنة وخدماتها

في إطار ممارسة حاضنة جامعة قالمة نشاطها تقوم بعدة مهام وتوفر الكثير من الخدمات والوسائل لحاملي المشاريع.

1- المهام الأساسية للحاضنة

- استقطاب وانتقاء أصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- مرافقة واحتضان أصحاب الأفكار الابداعية والابتكارية.
- زيادة فرص بقاء الشركات الناشئة وتدعيم عملية ريادة الأعمال.
- التدريب والتكوين وتطبيق نموذج العمل التجاري BMC (مخطط الأعمال).
- القيام بالدراسة الاقتصاديةBMC .
- توفير فضاء للمرافقة والتأطير والاشراف والتدريب.
- توفير الاتفاقيات ووضعها في متناول أصحاب المشاريع المبتكرة.
- التواصل وربط العلاقات مع الهيئات المعنية باعتماد المؤسسات الناشئة وبراءات الاختراع.
- التدريب على تقنيات التواصل الفعال والقيادة والتسويق.
- توجيه أصحاب المشاريع المتحصلة على وسمLABEL وربطهم مع مصادر التمويل.
- توفير الفضاءات الملائمة للنشاط والعمل للمؤسسات الناشئةSTART-UP.
- تنظيم أيام دراسية، ملتقيات ودورات تكوينية ذات الصلة بأفكار المقاولاتية والمؤسسات الناشئة
- تشجيع الاساتذة والباحثين للانخراط في مسعى مساعدة الطلبة على إنشاء مؤسسات خاصة وخلق مناصب عمل.
- تقديم دورات تدريبية في المجالات التي تدور حولها المشاريع.
- السهر على توفير جميع الإمكانيات التي تسهل تنفيذ المشاريع.
- تنظيم مسابقات لفرز الأفكار المبتكرة للمشاريع والحرص على انتقاء مشاريع ذات مستوى عال من حيث التجديد ومواكبة العصر.

- القيام بحملات اعلامية وتحسيسية.
- المرافقة في إيداع طلبات علامة لابل للمشاريع المسجلة في إطار القرار 1275.
- التوعية والتكوين في مجال المقاولاتية.

2- خدمات الحاضنة

- تقدم الحاضنة الجامعية بقالمة مختلف أنواع الاستشارات وخدمات المرافقة الأساسية للمشاريع على غرار جميع الحاضنات (الادارة، الوجيستيات، التسويق..الخ).
- كما تقدم الدعم والخبرة التكنلوجية والعلمية من طرف المدربين المتواجدين بها.
- إقامة شبكات الدعم مع وكالات الدعم ورجال الصناعة والممولين.
- مساعدة المشاريع وتوجيههم للحصول على التمويل من (البنوك، الصندوق الوطني لتمويل الاستثمار ASF، أو المستثمرين).
- تقديم الخبرة التقنية والعلمية وتطوير الجوانب الابداعية والابتكارية للمشاريع الأولية.
- مرافقة المبتكرين في مختلف المجالات.
- تمكن من الاستفادة من جميع الوسائل المتوفرة بها.

3- الوسائل التي توفرها الحاضنة لحاملي المشاريع

- قاعة تدريب.
- قاعة تكوين.
- فضاء استرخاء.
- أجهزة اعلام آلي.
- مكتب استقبال.
- قاعة محاضرات.
- مكاتب خاصة بكل مشروع box.
- مكان خاص لاستقبال زبائن المشاريع.
- استوديو سمعي بصري قيد الانشاء(ممول من برنامج سفير).
- مطبخ مصغر "Kitchenette" قيد الانشاء.
- توفير إمكانية الاستعانة بالوسائل المتواجدة على مستوى جامعة قالمة في حالة الحاجة لها من طرف حامل المشروع.

المطلب الرابع: مساهمات الحاضنة والمشاكل التي تواجهها

تسعى حاضنة جامعة قالمة الى استقطاب المشاريع المقاولاتية الإبداعية ومرافقتها لتصبح مؤسسات ناشئة ناجحة وخلال هذا المسعى قد تواجه بعض العقبات التي يجب تخطيها.

1- أبرز اتفاقيات الحاضنة

- قامت الحاضنة باتفاقية تعاون من خلال الجامعة مع المركز الجزائري للمقاولاتية الاجتماعية للعاصمة.
- اتفاقية مع المركز الجزائري للابتكار بعنابة.
- اتفاقية مع الحاضنة ذات الطابع الثقافي والاجتماعي أوركيدس من خلال الجامعة حيث تم يوم 16 مارس 2023 امضاء اتفاقيتي شراكة بين حاضنة أوركيدس وجامعة قالمة 8 ماي 1945 ممثلة بمديرها البروفيسور صالح العقون، حيث تهدف للتعاون في مجال المقاولاتية والابتكار والتنسيق والتبادل بين الطرفين لمرافقة الشباب اصحاب المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة.
- الانضمام إلى برنامج سفير عبر جامعة قالمة.

2- المشاريع المرافقة من طرف الحاضنة

- ترافق الحاضنة 8مشاريع مؤسسات ناشئة أغلبها في المجال التكنلوجي، منتسبة للحاضنة عبر المسابقة الوطنية تجاوزت كلها مرحلة ما قبل الحضانة، وساهمت الحاضنة في حصول بعض هذه المشاريع على علامة لابل.
- كما ترافق 141 مشروع منتسب للحاضنة عبر القرار 1275 مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة، هاذه المشاريع من مختلف المجالات وبعضها حصل مؤخرا على علامة لابل مشروع مبتكر.

3- المشاكل التي تعاني منها الحاضنة

حاليا تعاني حاضنة جامعة قالمة من مشكلين رئيسيين وهما:

- صغر الهيكل مقارنة بعدد المشاريع المنخرطة في إطار القرار 1275، حيث كان عددها كبير جدا مقارنة بهيكل الحاضنة.
- مشكل تمويل البحث، التمويل يكون غير كافي لإجراء البحوث المتعلقة بالمشاريع المنتسبة للحاضنة.

خلاصة الفصل

نظرا للتطورات و التغيرات الاقتصادية التي مست الاقتصاد الجزائري والعالمي، انتهجت الدولة سياسة اقتصادية معتمدة أساسا على قوى السوق، مما زاد الاهتمام بمرافقة المشاريع المقاولاتية التي أصبحت تشكل الشريان الرئيسي في الاقتصاد، وذلك من خلال الآثار الايجابية التي خلفتها حيث تخلق فرص العمل، وتنمي النسيج الاقتصادي والاجتماعي في الدولة للنهوض بالاقتصاد الجزائري، ومن مظاهر الاهتمام نلاحظ توجه الدولة في الفترة الأخيرة إلى دعم إنشاء حاضنات الأعمال التي اتضح دورها الهام في مرافقة المشاريع المقاولاتية بالأخص المشاريع ذات الطابع الابتكاري التي تتجسد على شكل مؤسسات ناشئة، مما يؤدي لخلق التنويع في الاقتصاد الجزائري.

ليشمل هذا التوجه الجديد الجامعات وخريجيها ويحولها عن طريق حاضنات الأعمال إلى مصانع لإنتاج المقاولين.

الخاتمة العامة

في الختام وفي سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاريع المقاولاتية تشكل فاعل أساسي في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التنمية، ولاكن معدلات فشلها العالية نظرا للصعوبات التي تواجهها خاصة في بداية نشأتها يلح بضرورة إيجاد السبل والآليات الملائمة لمرافقتها ودعمها على الأقل في السنوات الأولى لبدايتها، ونتيجة لهذا الوضع برزت واتضحت أهمية حاضنات الأعمال التي تعتبر بمثابة وسيلة فعالة تهدف أساسا إلى دعم أصحاب المشاريع، من خلال توفير بيئة متكاملة من خدمات مختلفة، تعمل على تسهيل مرحلة الانطلاق في المشروع وتخفيف أعبائها، بذلك فهي تؤدي دورا هاما في تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتخلق فرص العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن التجربة الجزائرية في هذا السياق مازالت في بداياتها نظرا لتأخرها في اعتماد حاضنات الأعمال وإهمالها، واعتمادها في السابق على آليات أخرى في عملية المرافقة المقاولاتية، إلا أنها تتطور بوتيرة سريعة جدا في السنوات الأخيرة بسبب التوجه الجديد للسياسة الاقتصادية الجزائرية حيث عرفت حاضنات الأعمال انتشار كبير وهي ترافق المشاريع المقاولاتية المبتكرة حاليا في كل ربوع الوطن.

1- اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الاولى: حاضنات الأعمال هي منظمات رسمية معروفة تنشأ بغرض تقديم حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والاستشارات للمقاولين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم، ومن هنا نستنتج أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: يتم الدعم المرافقة المقاولاتية في الجزائر عن طريق العديد من الهيئات والأجهزة مصممة لهذا الغرض ، وبالتالي فالفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تمارس حاضنات الأعمال نشاطها وفق تسهيلات من الأطر التشريعية وهي تعرف نتشار مقبول وهناك حاضنات خاصة وعمومية ومختلطة بين الخاص والعام، وبالتالي الفرضية ثالثة خاطئة.

الفرضية الرابعة: حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر تقوم بمرافقة جميع حاملي المشاريع، كما تقوم بمرافقة المشاريع التي يعتمدها الطلبة كمشاريع تخرج الهدف منها إنشاء مؤسسات ناشئة، وبالتالي الفرضية الرابعة صحيحة.

2- النتائج العامة للدراسة

- تلعب المشاريع المقاولاتية دور هام يبرز في المساهمة القوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال امتصاص البطالة وخلق القيمة المضافة والتنويع الاقتصادي.
- لا يمكن الاستغناء عن أجهزة المرافقة المقاولاتية، لأن المشاريع المقاولاتية تواجه الكثير من العقبات والصعوبات خصوصا في مرحلة الانطلاق، لذلك تبرز أهمية تقديم يد العون لها من

طرف الهيئات المخصصة للمرافقة والتي من بينها حاضنات الأعمال، ونظرا لتنوع المشاريع داخل حيز جغرافي واحد يجب أن تتوفر أنواع المرافقة المختلفة وعلى عدة مستويات.

- يستحسن أن تبدأ عملية المرافقة منذ مرحلة صياغة الفكرة واكتشاف الفرصة وصولا إلى مرحلة تطوير المشروع ونموه، من أجل المساعدة في تخطي الحواجز والعوائق التي تبدأ منذ هذه المراحل المبكرة والتي قد تكون سببا في عدم انطلاق المشروع من الأساس، وتكون عملية المرافقة فعالة إذا اعتمدت على عدد من المبادئ والخصائص التي من أهمها الاحترافية، والتشجيع على استقلالية الفرد وتضمين تسيير الفشل.
- حاضنات الأعمال هي هياكل مهيأة للمرافقة ولها دور كبير في إنجاح المشاريع المقاولاتية، وبالتالي ترقية الاقتصاد، فهي تساهم في إثراء القاعدة الاقتصادية وتنويعها من خلال استثمارها وتطويرها لعدد معتبر من الأفكار المبتكرة لدى الأفراد وتحويلها إلى مؤسسات منتجة ومساهمة.
- لا تنتسب كل المشاريع للحاضنات، فالمشاريع المقاولاتية التقليدية بإمكانها اللجوء لوسائل أبسط للحصول على الدعم، لذلك توجد معايير مبنية على مدى حاجة المشروع للاحتضان، ومن بينها احتواء فكرة المشروع على الابتكار والإبداع والحداثة والإمكانية العالية للنمو.
- عملت الجزائر على إرساء مبادئ الاقتصاد الحر وتشجيع المبادرات الفردية، وذلك بإصدار مجموعة من القوانين لتوفير الإطار التشريعي المناسب لترقية المقاولاتية، وتعتبر هيئات الدعم والمرافقة التي أسستها الدولة أحد أهم السبل للتسهيل على المقاولين إنشاء مؤسساتهم وتطويرها لما تقدمه هذه الهيئات من خبرات وموارد لهؤلاء المقاولين.
- كانت الجزائر متأخرة ولم تواكب باقي بلدان العالم فيما يخص آلية حاضنات الأعمال، إلا أن الإصلاحات التي قامت بها منذ سنة 2020 أدت إلى تحسن محسوس في ما يخص هاذه الآلية، حيث عرفت حاضنات الأعمال انتشار جيد على مستوى الوطن، من خلال الجامعات أو القطاع الخاص وحاضنات القطاع العمومي، إلا أنه هناك نقص في عدد الحاضنات التي تكون بالشراكة بين القطاع الخاص والعمومي مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا النوع من الحاضنات غالبا ما يكون هو الأقدر على توفير متطلبات نجاح المشاريع، نظرا لاحتوائها على الدعم الحكومي وخبرات وموارد المؤسسات الخاصة.
- الحاضنات الجامعية الجزائرية تقوم بمرافقة أعداد كبيرة من طلبة سنوات التخرج وتقدم لهم مختلف خدمات الاستشارة والتدريب والتوجيه بغرض إنشاء مؤسساتهم انطلاقا من هذه السنة، وستظهر نتائج هذا المنهج في السنوات القليلة القادمة.
- بالرغم من حداثتها فقد ساهمت حاضنات الأعمال الجزائرية من خلال مرفقتها للمشاريع المقاولاتية في استحداث وتطوير عدد معتبر من المؤسسات، كما أنها تعاني من بعض المشاكل بسبب ضعف الإنفاق العمومي على البحث العلمي، والتخلف التقني وضعف الكفاءات، ومشكلة العقار بالنسبة للحاضنات الخاصة، والصعوبات المالية والتي من بينها صعوبة الحصول على مصادر

لتمويل المشاريع، حيث أن المصادر المتاحة للتمويل نادرة ويمكن حصرها في صندوق حكومي وبعض الهيئات العمومية.

3- التوصيات والاقتراحات

من خلال دراسة هذا الموضوع ونتائجه كان لابد من تقديم اقتراحات التي من شأنها أن تساهم في ترقية منظومة حاضنات الأعمال والمشاريع المقاولاتية في الجزائر وترقية نشاطها:

- توجيه المزيد من الأفراد إلى النشاط المقاولاتي المبتكر بعيدا عن النشاطات التقليدية، والعمل على نشر الثقافة المقاولاتية في المجتمع لأن أغلبية مكونات القطاع الخاص المقاولاتي الجزائري حاليا تتمثل في بعض المشاريع صغيرة ومتوسطة التقليدية، التي تعاني من تشبع الأسواق التي تنشط فيها، وهذا لا يحقق التنمية بشكل فعال.
- التركيز على تجارب الدول المتقدمة في مجال حاضنات الأعمال والسير على نهجها.
- تكوين مدربين ومسيرين أكثر كفاءة وتخصصا في مختلف الميادين التي قد يحتاجها حاملو المشاريع داخل الحاضنة وخارجها، بالأخص الكفاءات التقنية والتكنلوجية لأنها في تطور سريع ومستمر وتحتاج للدراسات المستمرة لمواكبتها، وعدم التخلف عن ركبها.
- ربط حاضنات الأعمال وتوطيد علاقتها مع المؤسسات المالية والجهات المعنية بالاستثمار، مما قد يساهم في تسهيل عملية الحصول على التمويل للمشاريع.
- الترويج للمؤسسات الناشئة وإمكانياتها الهائلة في التطور وتحقيق أرباح عالية جدا، بغرض استقطاب رأس المال المخاطر الخاص للاستثمار فيها، لأن هذا النوع من الاستثمارات يعتبر جديد ومجهول بالنسبة للمستثمرين الجزائريين.
- تزويد الحاضنات الجامعية بالتمويل الكافي لإجراء البحوث المتعلقة بالمشاريع المنتسبة للحاضنة، وتوسيع هياكلها وزيادة عدد المدربين فيها بالشكل الكافي لاحتواء العدد الكبير لمشاريع التخرج التابعة للقرار 1275.
- الشراكة مع الحاضنات العالمية نظرا لخبرتها وأقدميتها في هذا المجال، والانضمام لشبكة الحاضنات العربية والتي تضم حاضنات من أغلب البلدان العربية وتهدف لتعزيز نشاط الحاضنات وإنشاء شبكة مقاولين إقليمية.
- إنشاء الحاضنات المتخصصة، لأن وجودها شبه معدوم في الجزائر، فالحاضنات المتخصصة في نوع معين من المشاريع تكون أكثر كفاءة وقدرة على مرافقة المشروع المنتسب لها، لأنها تركز خبراتها وجهودها على نوع محدد من المشاريع بعكس الحاضنات الغير متخصصة.
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية لحالة حاضنات الأعمال والمشاريع المحتضنة والمتخرجة منها حتى يتسنى للباحثين دراستها والمساهمة في تطوير هذه المنظومة.

4-آفاق الدراسة

نظرا لأن منظومة حاضنات الأعمال في الجزائر حديثة ومتعلقة بالكثير من المتغيرات، واهتمام السياسة الاقتصادية الجزائرية الحالية بها، فإن آفاق البحث مفتوحة لتشمل المزيد من الدراسات، وعليه يمكن طرح مجموعة من المواضيع للمزيد من الإثراء وهي كما يلي:

- الإبداع والابتكار لدى المؤسسات المتخرجة من حاضنات الأعمال.
- دور الجامعات الجزائرية في تشجيع المقاولاتية والعمل الحر.
- سبل تطوير ودعم نشاط حاضنات الأعمال في الجزائر.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1- مجمع اللغة العربية، **معجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004.

2- مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017.

3- ابراهيم محمد سعيد بدران، **الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

4- عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

5- مصطفى يوسف كافي، **إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال**، طبع مشترك مؤسسة الوراق، الأردن/الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020.

6- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، سرور علي سرور، **حاضنات الأعمال والواحات العلمية**، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.

7- بسام سمير الرميدي، فاطمة الزهراء طلحي، **حاضنات الأعمال إطار مفاهيمي**، كتاب جماعي دولي بعنوان حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، منشورات مخبر اقتصاد مالية وإدارة أعمال ECOFIMA، سكيكدة، 2020.

8- زكريا مطلك الدوري، احمد على صالح، **إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، الاردن2009.

9- مليكة بن علقمة، **دور التمويل الإسلامي في تمويل الحاضنات**، كتاب جماعي دولي بعنوان حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، منشورات مخبر اقتصاد مالية وإدارة أعمال ECOFIMA، سكيكدة، 2020.

ب- الرسائل العلمية:

1- محمد علي الجودي، **نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

2- محمد قوجيل، **دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.

3- حورية بالاطرش، **دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولاتية وانشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.

4- فاتح مرزوق، **دور الحاضنات الصناعية في ترقية النشاط المقاولاتي في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.

5- فاروق بادة، **واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسيير استراتيجي وأداء المؤسسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2016/2015.

6- نادية دباح، **دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

7- فريدة شلوف، **المرأة المقاولة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

8- آمال بعيط، **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر واقع وأفاق دراسة حالة ansej cnac, angamولاية باتنة** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017/2016

9- نسرين غيتي، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسات إنتاجية صغيرة دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الإجماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

10- ميسون محمد القواسمة، **واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010/2009.

11- خالد مدخل، **أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2021/2020.

12- نجيبه سلاطنية، **دور حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013.

13- عبد الكريم عبيدات، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص نقود مالية بنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر،2006 .

14- فاطمة الزهرة عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار –دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019/2018.

15- صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع قسنطينة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.

16- الخير زميت، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014.

ج- المجلات والدوريات

1- نجاة الشادلي، **قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

2- إيمان حيولة، وردة موساوي، **مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2020.

3- منصف بن خديجة، وهيبة عبيد، **المشاريع المقاولاتية البيئية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة عرض تجارب دولية ووطنية ناجحة**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوالف، ميلة، ديسمبر 2019.

4- أحمد بن قطاف، **دور المقاولاتية ودورها في تشجيع روح المقاولاتية في الجامعات دراسة تقييمية لدار المقاولاتية بجامعة برج بوعريريج**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2021.

5- عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد4، العدد4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2016.

6- لويزة بوشعير، فاتح مرزوق، **دور المرافقة المقاولاتية في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنلوجيا بسيدي عبد الله**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، ديسمبر 2020.

7- محمد مداحي، محمد هاني، **فعالية المرافقة المقاولاتية في انشاء المؤسسات الصغيرة وتطوير استثمار السياحي المحلي في الجزائر**، المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والاثار، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد3، عدد 2016،4.

8- هشام زروقي، **المرافقة المقاولاتية كآلية فعالة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى خريجي الجامعات**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 2، العدد،2، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مغنية، ديسمبر 2021.

9- مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغير والمتوسطة على الابتكار دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد، 08العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، جوان2017.

10- شيماء أحمد حنفي، **حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم رواد الأعمال فى مصر**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد2، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ديسمبر 2020.

11- سامية دومي، مريم نبيلة هاشيم، **جدلية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 3، العدد 1، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي مغنية، جوان 2022.

12- محمد بن شايب، فيصل سعدي، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بومرداس**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد6، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، جوان 2019.

13- عبد الصمد سعودي، عيسى حجاب، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة محضنة مشتلة المؤسسات باتنة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017.

14- حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط،، 2003.

15- نغم حسين نعمة، **دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة دراسة حالة لتجارب بعض البلدان**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد112،كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق،2017.

16- أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن، **حاضنات الأعمال كآلية لتحقيق استدامة برامج ومشروعات التنمية المجتمعية** مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد60، العدد5، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، مصر، 2018.

17- إيثار عبد الهادي آل فيحان، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد30، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

18- علي رحال، آمال بعيط، **واقع المقاولاتية في الجزائر دراسة تحليلية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 6، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ديسمبر2016.

19- أمينة مولاي، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد7، العدد1،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2020.

20- آسيا بن عمر، عبد الحفيظ خزان، التجاني طهراوي، **هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر، مجلة العلوم الادارية والمالية**، المجلد2، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، جوان2018.

21- يوسف قريشي، محمد قوجيل، **سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.

22- عطية خمخام ، **واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تمنراست، جوان 2022.

23- طاهر بعداش، نور الدين أحمد حسام الدين، **واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات**، المجلة الشاملة للحقوق، المجلد 02، العدد04، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2022.

24- لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة دولة الجزائر**، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراته، ليبيا، 12 سبتمبر 2019.

25- فاطمة الزهراء عراب، خضرة صديقي، **دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد10، جامعة محمد الطاهري، بشار،2021.

26- حميدة مالكية، مختار عيواج، **التجربة الجزائرية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على نموذجي مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل**، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، جامعة العربي التبسي، تبسة، ديسمبر 2021.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

1- أمال يوب، فريد كورتل، **دور مؤسسات التعليم العالي في إخراج قيادات ناجحة في مجال المقاولاتية بالجزائر دراسة استطلاعية لعينة من مشاريع خريجي الجامعات بولاية سكيكدة**، الملتقى الدولي حـــول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 29 و30 أفريل 2018.

2- محمد حافظ بوغابة، محمد قوجيل، **المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري**، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2011.

3- عبد الرحمان مغاري، رشيد بوكساني، **دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18و19 أفريل 2012.

4- الشريف ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الاعمال كألية لمرافقة المؤسسات الصغيرة نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات**، الملتقى الدولي بعنوان استراتيجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر العاصمة، يومي 18 و19 أفريل2012.

5- مراد إسماعيل، عماد داتو سعيد، **حاضنات الأعمال التكنولوجية**، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 3 و4 و5ماي2011.

6- حسين خذري، حسين بن طاهر، **المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المسارات والمحددات**، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2013.

7- مختار صابة، عبد الرحمان مغاري، **ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 7،6 ديسمبر 2017.

8- كلمة رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة (ألجيريا ديسرابت)، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، أكتوبر 2020.

9- فاروق خلف، **الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال في التشريع الجزائري**، الملتقى الوطني حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يوم 15 فيفري 2021.

10- فائزة جروني، سامية لموشية، **آليات ترقية المؤسسات الناشئة والابتكار على ضوء المرسوم التنفيذي رقم 254/20**، الملتقى وطني بعنوان المؤسسات الناشئة والحاضنات، كلية الحقول والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 15 فيفري 2021.

هـ- القرارات والجرائد الرسمية:

1- القانون رقم 17-02، المادة 5، الفصل الثاني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، 10 يناير 2017.

2- مرسوم تنفيذي رقم 20-254، المادة: 1، 2، 21، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.

3- قرار وزاري رقم 1244 يتضمن إنشاء لجنة وطنية تنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 25 سبتمبر 2022.

4- قرار وزاري رقم 1275، يحدد كيفية إعداد مشروع تخرج للحصول على شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 27 سبتمبر 2022.

5- قرار وزاري رقم 1438، يتضمن تسهيل إنشاء الحاضنات الجامعية وعملها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤرخ في 01 أكتوبر 2022.

6- آليات تنفيذ مشروع القرار 1275 شهادة مؤسسة ناشئة/شهادة براءة اختراع، اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

و- المواقع الإلكترونية:

1- الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية https://www.aps.dz/ar/economie (2023/05/02).

2- الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة https://cgci.dz/ara/presentation-de-la-cgci-pme/ (2023/05/04).

3- الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة https://cgci.dz/ara/presentation-de-la-cgci-pme/ (2023/05/04).

4- الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني https://www.industrie.gov.dz/fgar/ (2023/05/11).

5- الموقع الرسمي للوزارة الأولى https://premier-ministre.gov.dz/ar/post (2023/05/21).

6- مقابلة قناة البلاد مع أحمد مير رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية https://www.youtube.com/watch?v=wWBSJBRd83M (2023/05/30)

7- قناة الشروق https://www.echoroukonline.com (2023/05/31).

8- الموقع التابع لوزارة المؤسسات اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة https://startup.dz/trouver-un-incubateur/categories/incubateurs-prives/ (2023/06/01)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

1- Marc j.Dollinger, **ENTREPRENEURSHIP Strategies and Resources,** MARSH Lombard, Illinois U.S.A. 2007.

ب- المجلات:

1- Obstfeld David, marc j.Ventresca, Greg Fisher**, An assembly perspective of entrepreneurial projects: Social networks in action,** Strategic Entrepreneurship Journal, doi 10.1002, sej.1343, 2020.

ج- التقارير

1- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N22, avril2013.
2- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N24, avril2014.
3- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N26, mai2015.
4- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N28, mai2016.
5- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N30, mai2017.
6- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N32, avril2018.
7- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N34, avril2019.
8- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N36, avril2020.
9- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N38, avril2021.
10- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N40, avril2022.
11- **Bulletin d'information statistique de la pme**, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, N42, avril2023.

د- المواقع الإلكترونية:

1- Site de l'incubateur : **https://incubme.com/fr/** (31/05/2023).
2- Site de l'incubateur : **https://leancubator.co/** (01/06/2023).
3- Site de l'incubateur : **https://tstart.ooredoo.dz/about** (01/06/2023).
4- Site de l'incubateur : **https://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiques-de-presse/enp-incubator-by-djezzy** (01/06/2023).

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

PME

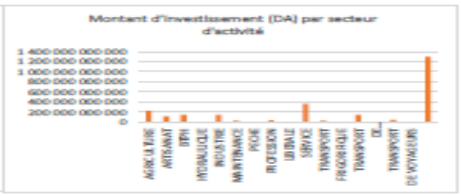
Année 2021

5. Dispositif « ANADE »

Tableau 24 : Attestations d'éligibilité par secteur d'activité (Cumul au 31/12/2021)

Secteur d'Activité	Projets financés	%	Nombre d'emplois correspondants	Nombre moyen d'emplois	Montant d'investissement (DA)	Coût moyen de l'emploi (DA)	Coût moyen d'une micro-entreprise (DA)
AGRICULTURE	59 894	15%	141 567	2	225 231 049 937	1 590 986	3 760 494
ARTISANAT	43 663	11%	127 638	3	112 368 363 963	880 368	2 573 537
BTPH	36 162	9%	104 505	3	140 807 307 625	1 347 374	3 893 792
HYDRAULIQUE	570	0%	2 079	4	3 393 595 933	1 632 466	5 954 203
INDUSTRIE	30 348	8%	86 216	3	148 335 635 733	1 720 512	4 887 822
MAINTENANCE	11 398	3%	26 105	2	32 471 485 197	1 243 880	2 849 626
PECHE	1 136	0,29%	5 563	5	7 539 558 396	1 355 304	6 636 935
PROFESSION LIBERALE	13 055	3%	29 237	2	37 138 891 715	1 270 270	2 844 802
SERVICE	110 355	28%	256 992	2	364 077 572 304	1 416 688	3 299 149
TRANSPOIRT FRIGORIFIQUE	13 390	3,4%	24 138	2	33 799 593 882	1 400 265	2 524 242
TRANSPORT DE MARCHANDISE	56 824	14,4%	96 754	2	147 516 023 362	1 524 650	2 596 016
TRANSPORT DE VOYAGEURS	19 020	5%	43 731	2	46 920 207 157	1 072 928	2 466 888
Total	395 812	100%	944 525	2	1 299 599 585 235	1 375 929	3 283 376

Source : ANADE



ملحق رقم (2)

Année 2022

Tableau 29 présentation des principaux agrégats

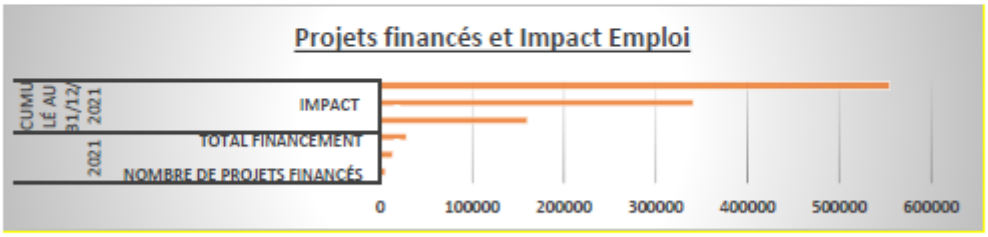
INDICATEURS	Année 2022	Cumul au 31 Décembre 2022
Nombre de dossiers déposés	0	429 527
Nombre de dossiers acceptés par les CSVF	0	286 573
Nombre de projets financés	40	160 202
Nombre d'emplois prévus au démarrage	107	340 500

Source : CNAC

Tableau 30 projets financés et impact emploi

	Année 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Nombre de projets financés	Emplois prévus au démarrage	Total financement[19] de l'investissement (Million DA)	Nombre de projets financés	Emplois prévus au démarrage	Total financement de l'investissement (Million DA)
Total	40	107	214,27	160 202	340 500	554 780,18

Source : CNAC



ملحق رقم (3)

Année 2022

3.Dispositif « ANGEM »

A la fin de l'année 2022[18], soit 89,89% des crédits octroyés sont destinés pour le financement de l'achat de la matière première (868 562 projets) avec un nombre de 1 261 671 offres d'emploi, le reste des crédits octroyés sont destinés pour le financement **triangulaire** « ANGEM-Banque-promoteur ».

Tableau 25 les crédits octroyés par type de financement

Type de financement	Nombre	Part (%)	Emplois créés
Financement Achat de Matières Premières	868 562	89,89%	1 261 671
Financement triangulaire « ANGEM-Banque-promoteur »	97 740	10,11%	151 224
Total	**966 302**	**100%**	**1 412 895**

Répartition des crédits octroyés par secteur d'activité

Tableau 26 crédits octroyés par secteur d'activité

Secteur d'activités	Nombre de prêts octroyés	Montants accordés (Montants DA)	Part (%)
Agriculture	130 686	9 324 426 360,57	13,52
TPI	381 421	20 026 848 333,81	39,47
BTP	86 120	7 948 149 128,80	8,91
Services	191 098	18 169 609 984,78	19,78
Artisanat	170 180	10 419 420 276,40	17,61
Commerce	5 799	1 463 980 480,94	0,60
Pêche	998	139 609 807,40	0,10
Total	**966 302**	**67 492 044 372,70**	100,00

ملحق رقم (4)

PME Année 2022

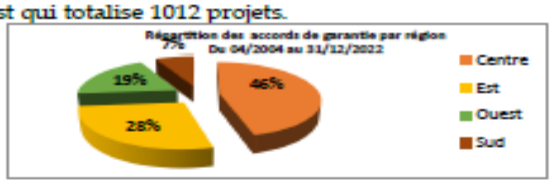
Situation cumulée : Avril 2004/ fin Décembre 2022 :

1. **Accords de garantie :**

Le FGAR a totalisé, depuis sa création au 31/12/2022, trois mille trois cent cinquante-deux (3639) offres de garantie, correspondant à un montant d'engagement de 130 786,06 MDA, soit une couverture moyenne de 43.79% du montant global de crédits, d'un total de 298648.98 MDA, sollicités auprès des banques et les établissements financiers dans le cadre de la réalisation de projets d'investissement, dont le montant s'élève à 469 681 MDA.

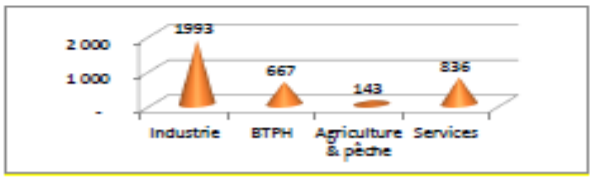
Répartition des accords de garanties par région :

Au 31/12/2022, la répartition géographique du portefeuille « garanties », demeure concentrée sur la région Centre du pays avec 1 661 projets, suivie par la région Est qui totalise 1012 projets.



Répartition des accords de garanties par secteur d'activité.

La garantie FGAR a bénéficié, principalement, aux PME issues du secteur INDUSTRIEL avec 1 993 projets garantis, notamment, la branche agroalimentaire qui totalise 608 projets, secondée par celle de la CHIMIE, CAOUTCHOUC ET PLASTIQUE qui totalise 414 projets. En deuxième position, les SERVICES qui totalise 836 projets.



ملحق رقم (5)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية
The National Coordination Committee for Monitoring

المحور الخامس :آليات التمويل

- تفعيل الاتفاقية الممضاة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وذلك لحث الجهات الممولة (صندوق تمويل المؤسسات الناشئةASF والوكالة الوطنية لترقية وتطوير المقاولاتية ANADE ...الخ) على الالتزام بأخذ مشاريع الطلبة كأولوية في عملية التمويل.
- تسهيل إجراءات الحصول على الدعم المالي خاصة فيما يتعلق بحصول الطلبة المنخرطين في مشروع شهادة – مؤسسة ناشئة على وسم "لابل" مشروع مبتكر و"لابل مؤسسة ناشئة"؛
- يتكفل مسرع الأعمال (Algérien Venture et Dgrsdt et A Nvredet) و الجهات الممولة بتكوين الأساتذة المدربين في المرافقة في إجراءات الحصول على الدعم المالي (صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF)؛
- توجيه المشاريع التي يقل فيها معدل الابتكار إلى الحد المطلوب إلى وكالة دعم وتطوير المقاولاتيةANADE
- فتح المجال لكل آليات التمويل الأخرى المتاحة لتمويل مشاريع الطلبة المنخرطين في مشروع شهادة – مؤسسة ناشئة.

ملاحظة عامة

تأخذ اللجنة الوطنية بعين الاعتبار عدد المؤسسات الناشة وبراءات الاختراع المتحصل عليها في ترتيب المؤسسات الجامعية.

برنامج الزيارات الميدانية لأعضاء وخبراء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــــة
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـــامعـــة 8 مـــاي 1945 قـــالمـــة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قســـم علـــوم التسيير
الرقم: ...ق.ع.ت.ك.ع.إ.ت ع.ت/ج ق/2022
قالمة في : ...

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref :..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20
Guelma le :...

إلـى السيـد: ...مديرة حاضنة جامعة 8 ماي 1945
قالمة

الموضـــوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربـــص

نحـــن رئيـــس قســـم علـــوم التسييـــر نشهـــد بـــأن:
الطالـــب(ة): ...بوعزم عبد الجليل.....
الطالـــب(ة): ...هي بشاك عماد الدين.....

مسجل(ة) بقسم علـوم التسيير سنـة (أولـى)/(ثانيـة) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم ماليـة)
تخصص : ...مقاولاتية.....في حاجة لأجراء زيارة ميدانيـة أو تربـص بمؤسستكم .
موضوع الزيارة: ...إنجاز أطروحة بعنوان: .....
...دور حاضنات الأعمال في مرافقة المشاريع المقاولاتية، دراسة حالة الجزائر.

لـــذا نرجـــو من سيادتكـــم الموافقـــة لتحقيـــق هـــذه الغايـــة.

ولكـــم منـــا فائـــق التقديـــر و الاحتـــرام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف
أ.د/ عبد الله مرابط

رئيـــس القســـم
قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إمضاء ب...

مديرة الحاضنة
الأستاذة الدكتورة: بن حميدة عبلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
الحاضنة
تأشيرة المؤسسة المستقبلة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الإحاطة بموضوع حاضنات الأعمال في الجزائر ودورها في مرافقة المشاريع المقاولاتية، وإبراز أهميتها باعتبارها آلية مرافقة متطورة وحديثة الانتشار في الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للإلمام بجوانب هذا الموضوع.

وقد بينت نتائج الدراسة أن حاضنات الأعمال في الجزائر ورغم حداثتها ساهمت في التنمية الاقتصادية الوطنية من إخلال تقديم خدماتها ومرافقتها للمشاريع المقاولاتية، وهذا بعد انتشارها بفضل الإصلاحات التي شملتها من طرف السياسة الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة التي ركزت على دعم المشاريع المقاولاتية المبتكرة والناشئة، حيث ساهمت حاضنات الأعمال في إنشاء وتطوير عدد معتبر من المؤسسات من خلال عملية المرافقة وتوفير متطلبات النجاح.

الكلمات المفتاحية

–المشاريع المقاولاتية، المرافقة المقاولاتية، حاضنات الأعمال، مشاتل المؤسسات.

Study summary:

This study aimed to outline the reality of business incubators in Algeria and their role in accompanying entrepreneurial projects, and to highlight their importance as a supportive mechanism developed and newly spread in Algeria, the case study method was used to understand the aspects of this topic.

The results of the study showed that business incubators in Algeria, despite their modernity, contributed to the national economic development through the provision of their services and accompaniment to entrepreneurial projects, this after their spread as a result of the reforms included by the Algerian economic policy in recent years that focused on supporting innovative entrepreneurial projects and startup. Business incubators have contributed to the establishment and development of a considerable number of institutions through the process of accompanying and providing the requirements for success.

key words

Entrepreneurial projects, entrepreneurial accompaniment, business incubators, institutional nurseries.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à décrire la réalité des incubateurs d'entreprises en Algérie et leur rôle dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, et à souligner leur importance en tant que mécanisme d'accompagnement développé et nouvellement diffusé en Algérie, et la méthode de l'étude de cas a été utilisée pour comprendre les aspects de ce sujet.

Les résultats de l'étude ont montré que les incubateurs d'entreprises en Algérie, malgré leur modernité, ont contribué au développement économique national par la fourniture de leurs services et l'accompagnement de projets entrepreneuriaux, et ce après leur diffusion à la suite des réformes inscrites par le Conseil économique algérien politique des dernières années axée sur le soutien aux projets entrepreneuriaux innovants et aux startups. Les incubateurs d'entreprises ont contribué à la création et au développement d'un nombre considérable d'institutions par le processus d'accompagnement et de mise en place des conditions de réussite.

Les mots clés

Projets entrepreneuriaux, accompagnement entrepreneurial, incubateurs d'entreprises, pépinières institutionnelles.