الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور حاضنات الأعمال في دعم و إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر

دراسة حالة محضنة (مشتلة) باتنة

من إعداد:

- قلمين رمزي
- قرموج يوسف

تحت إشراف:

الدكتور كزار رمضان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
لقليطي لخضر	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف – مسيلة	رئيسا
كزار رمضان	أستاذ محاضر-أ-	محمد بوضياف – مسيلة	مشرفا ومقررا
بن لخضر السعيد	أستاذ محاضر-أ-	محمد بوضياف – مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى أعز الناس

إلى أصدق الناس لي.....

إلى أحب الناس لي.....

إلى قدوتي في الحياة.....

الوالدين الكريمين ،أسرتي الصغيرة، إخوتي وأخواتي

أصدقائي،.....

أقول إلى الله ثم إلى الناس شكرا

إليهم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

رمزي

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إخوتي ، أقاربي ،

زملائي، أصدقائي،

وكل من أحب.....

و إلى جميع الأصحاب و الرفقاء، بدون استثناء، و إلى كل من يكنون لي المحبة والتقدير...

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام. إلى زملائي في الدراسة و فقهم االله جميعا

أقول إلى الله ثم إلى الناس شكرا

يوسف

شكر وعرفان

نشكر المولى عز وجل أن من علينا بنعمته ووفقنا على انجاز هذا العمل والذي

يعد ثمرة عن نهاية مشوارنا الجامعي والذي قد نفيد بها من يأتي بعدنا.

ففي هذا المقام يطيب لنا أن نتقدم بتحياتنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز

هذا العمل والإشراف على إكماله...

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وبالخصوص أستاذنا كزار رمضان الذي أشرف على مذكرتنا فكان لنا نعم

المرشد، فالحمد لله قد عرفنا من علمه وتعليماته ونصائحه التي وجهتنا إلى الطريقة الممثلة لإنجاز عمل منظم

كما نشكر مديرة مشتلة باتنة التي سهلت لنا عمل التقرير بكل صدر رحب.

تحياتنا الخالصة إلى كل عمال المكتبة الجامعية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المساعدات المقدمة من طرفهم

فهرس المحتويات

فهرس المحتـــــــــويات

قائمة المحتويات	الصفحة
العنوان	
إهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والملاحق	
مقدمة عامة	أ-ت
الجانب النظري **خلفية الدراسة و أهميتها**	
الإشكالية	أ
فرضيات الدراسة	أ
أهمية الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ب
منهجية الدراسة	ب
هيكل الدراسة	ت
الإطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الناشئة	
تمهيد	06
المبحث الأول:ماهية المؤسسات الناشئة	07
المطلب الأول :تعريف المؤسسات الناشئة ودورة حياتها	07
الفرع الأول: تعريف المؤسسات الناشئة	07
الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسة الناشئة	08
المطلب الثاني: مميزات ونقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة	09
الفرع الأول: مميزات المؤسسة الناشئة	09
الفرع الثاني: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة	10
المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الناشئة وخطوات إنشائها	11

الفرع الأول: أهمية المؤسسة الناشئة	11
الفرع الثاني: خطوات إنشاء المؤسسات الناشئة	12
المطلب الرابع: سبل نجاح المؤسسات الناشئة وأسباب فشلها	14
الفرع الأول: سبل نجاح المؤسسات الناشئة	14
الفرع الثاني: أسباب فشل المؤسسات الناشئة	16
الإطار النظري لحاضنات الأعمال	
المبحث الثالث: ماهية حاضنات الأعمال	19
المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال	19
الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال وتطورها	19
الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال	20
المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأدوار حاضنات الأعمال	21
الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال	21
الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال	21
الفرع الثالث: دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة	22
الفرع الرابع: دور حاضنات الأعمال في تسيير المشاريع	25
المبحث الرابع: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال أنواعها وآلية الاحتضان	26
المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال	26
المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال	28
المطلب الثالث: آلية الاحتضان (مراحل عملية الاحتضان)	30
الدراسة الميدانية (التطبيقية) **دراسة حالة مشتلة المؤسسات – محضنة باتنة–**	
I – تقديم مشتلة المؤسسات – محضنة باتنة	33
أولا– تعريف محضنة باتنة ومهامها	33
ثانيا– أهداف المشتلة والخدمات التي تقدمها	34
ثالثا– الموارد البرشرية العاملة بمشتلة باتنة	34
رابعا– حصيلة نشاطات المشتلة خلال 2014-2016	35
خامسا حصيلة نشاطات مشتلة باتنة 2018	37

حوصلة للجانب التطبيقي	45
الخاتمة	48
قائمة المصادر والمراجع	52
الملاحق	56
الملخص	67

فهرس الجداول

الجدول	مضمـــــــــــــــــــــونه	الصفحة
01	تطور حاضنات الأعمال في الجزائر خلال الفترة 2011-2017	23
02	الموارد البشرية العاملة في المشتلة	34
03	حصيلة نشاط مشتلة المؤسسات –باتنة- خلال الفترة 2014-2016	35
04	أصحاب المشاريع لسنة2018 حسب النشاط	37
05	عدد الأفراد الذين تم إيوائهم داخل المشتلة	38
06	مرافقة المشاريع غير المحتضنة	39
07	مرافقة المؤسسة مع المعهد الوطني للملكية الصناعية	40
08	عدد المؤسسات التي ساهمت المشتلة بإنشائها	40
09	حصص التكوين المنظمة من طرف المشتلة	41
10	حصص التكوين المنظمة من طرف الغير	44

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	حصيلة مشتلة باتنة2018	56-64
02	حصيلة مشتلة باتنة2019	65
03	يوضح حصيلة نشاط مشتلة المؤسسات –باتنة- خلال الفترة 2014-2016	67

مقدمـة

تنحصر مهمة آليات دعم المؤسسات الناشئة والمشاريع في مرحلة واحدة على الأكثر من حياتها أو نشاط واحد كالتمويل أو التسويق ،مقابل ذلك تواجه هذه المؤسسات والمشاريع عديد العقبات في سوق تنافسي تتعدى النشاط الواحد أو المرحلة الواحدة ما يفسر فشل غالبية هذه الآليات في رفع نسب النجاح واستمرارية تلك المؤسسات والمشاريع لذا برزت حاضنات الأعمال في العقدين الأخيرين كأنسب آلية مستحدثة لتنمية المؤسسات الناشئة والمساعدة على ترجمة الأفكار إلى واقع اقتصادي ،من خلال تقديم جملة متكاملة من الخدمات تختلف حسب احتياجات المؤسسة المحتضنة والمراحل التي تمر بها ،وفي إطار سعي الجزائر لتنويع قاعدة إنتاجها وصادراتها خارج قطاع المحروقات فقد أولت اهتماما بالغا لتبني آلية المحضنة للاستفادة من خدماتها.

أولا: طرح الإشكالية

من هذا المنطلق جاءت الدراسة لتبين أهمية إنشاء حاضنات الأعمال والدور الذي تلعبه من خلال خدماتها ومرافقتها للمؤسسات الناشئة والمشاريع والمبادرات والأفكار قبل انطلاقها وبعد إنشائها، وكذا تقييم دورها في بعث إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

وبناء عليه يمكن طرح إشكالية موضوعنا في السؤال التالي:

كيف تساهم حاضنات الأعمال في دعم و إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

وانطلاقا من هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم المؤسسات الناشئة؟
- ما لمقصود بحاضنات الأعمال؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية بحثنا وضعنا الفرضيات التالية:

- تعتبر المؤسسات الناشئة أداة مهمة لتنمية الاقتصاد وتوفير مناصب الشغل.
- تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة في دعم وإنشاء المؤسسات الناشئة والمشاريع.
- ساهمت محضنة باتنة بشكل كبير في إنشاء المؤسسات الناشئة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال في الاقتصاد العالمي الحديث حيث تعتبر حاضنات الأعمال أحد أحدث الأدوات المستخدمة لخلق وترقية شركات ناشئة ناجحة، إذ أنه على الرغم من زيادة الدراسات حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة ،لا تزال الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول لذا يتعين ايلاء الاهتمام للتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها لدعم المؤسسات الناشئة، ولهذا فإن البحث يكتسي أهمية بالغة في نظر مقرري السياسة التنموية والباحثين في الكثير من بلدان العالم.

رابعا: أهداف الدراسة

نحاول من خلال بحثنا تحقيق جملة من الأهداف منها:

- محاولة الكشف عن المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسات الناشئة.
- محاولة الوقوف على الأهداف التي تجعل من هذه المؤسسات الناشئة قطاعا قائما بذاته.
- التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في دعم وترقية واستمرار المؤسسات الناشئة.
- دراسة احتياجات المؤسسات الناشئة إلى خدمات حاضنات الأعمال.
- معرفة دور المؤسسات الناشئة في دفع وتحريك عجلة التنمية الاقتصادية.

خامسا: منهجية الدراسة

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يناسب الجانب النظري للموضوع ،وهذا من خلال تناول مختلف الأدبيات في الموضوع وتحليلها، واستخدمنا منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي وذلك انطلاقا من جمع المعلومات وحصيلة النشاطات حول مشتلة المؤسسات باتنة.

سادسا: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية، تناولنا البحث من خلال ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل مخصص لدراسة حالة كالآتي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري للمؤسسات الناشئة والذي بدوره ينقسم إلى ماهية المؤسسات الناشئة و أهميتها أهدافها ودور المؤسسات الناشئة كما تطرقنا إلى سبل نجاح المؤسسات الناشئة وأسباب فشلها.

الفصل الثاني:كان بعنوان الإطار النظري لحاضنات الأعمال والذي بدوره ينقسم إلى ماهية حاضنات الأعمال و أهميتها أهدافها ودور حاضنات الأعمال و آليات عمل الحاضنة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه دراسة الحالة وهي مشتلة المؤسسات "محضنة باتنة" في ولاية باتنة لحاضنات الأعمال وتفرع الفصل إلى التعريف بالمشتلة والمهام التي تقدمها والموارد البشرية لها، وحصيلة النشاطات خلال (2014،2015،2016) وتناولنا حصيلة سنة2018 بنوع من التفصيل.

سابعا: الدراسات السابقة

– دراسة زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "واقع التجربة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة2015_2014.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات العمال في الجزائر، ومساهمتها في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة طبيعة تأثير الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أن لحاضنات الأعمال دور مهم في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقدم لها كل ما تحتاجه من خدمات من أجل ضمان ديمومتها.

– دراسة مصطفى بورنان، علي صولي 2020، هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالمؤسسات الناشئة لأنها من بين الشركاء التي تتصف بالنمو السريع، بالإضافة إلى أنها من المؤسسات التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة، كما أشارت هذه الدراسة إلى الآليات التي اتخذتها الجزائر للتخفيض من معدل البطالة وتخفيف حدة تكاليف الانتقال إلى اقتصاد السوق، ومن بين هذه الآليات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

– دراسة نيفن طلعت صادق دراسة بعنوان برامج الدعم المقدمة في مجال حاضنات الأعمال وهي رسالة ماجستير في جامعة القاهرة مصر وهذه الدراسة تطرقت إلى برامج الدعم ومدى إنجاحها لحاضنات الأعمال وتوصلت هذه الدراسة إلى أن برامج الدعم والتي تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أطار حاضنات الأعمال التي لاقت نجاحا كبير في مصر.

– دراسة بالشعور شريفة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات على غرار الوصول للبنى التحتية، التسويق، الدعم المالي والشبكي...، وهذا إلى إحداث آثار إيجابية على الاقتصاد المحلي للدول المتقدمة، وعلى ما يبدو فإن فكرة كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في البلدان النامية بما فيها الجزائر تواجه عددا من

التحديات تتعلق بالاستدامة والإبداع، إذ لا تزال بعيدة عن مراحل متقدمة بلغتها بعض الدول لذا يتعين ايلاء الاهتمام للتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها لدعم المؤسسات الناشئةstart-up .

الفصل الأول:الإطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الناشئة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

المطلب الأول :تعريف المؤسسات الناشئة ودورة حياتها

المطلب الثاني: مميزات ونقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الناشئة وخطوات إنشائها

المطلب الرابع: سبل نجاح المؤسسات الناشئة وأسباب فشلها

الإطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الناشئة

تمهيد

تمثل الشركات في الوقت الحالي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في النهوض باقتصاديات الدولة لما لها من أهمية بالغة في إظهار أصحاب الكفاءات و تجسيدهم لأفكارهم الجديدة وتوفيرهم لمناصب الشغل وإنشاء الشركات ليس بالأمر الهين، خاصة لأول مرة لذا يستلزم من أصحاب المشاريع الراغبين في إنشاء شركاتهم الخاصة التصميم الجيد المتضمن لمسار الإستراتيجية والخطة المفصلة قبل الشروع في تجسيد الفكرة على أرض الواقع.

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم المؤسسات التي لها دور هام في النشاط الاقتصادي فهي يمكن لها أن تتطور بصورة أسرع من المؤسسات الكبيرة لكون طبيعتها تكون أكثر قابلية للتغيير والتطوير وتقبل الأفكار المستحدثة، إلا أنها تحتاج لجهات دعم واحتضان توفر لها أسس نشأتها واستمرارها حيث ازداد الاهتمام بهذه المؤسسات الناشئة وذلك بعد ظهور مؤسسات مختصة في ذلك والتي أطلق عليها حاضنات الأعمال.

وقد اهتمت الجزائر في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الناشئة نظرا إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها و محاور التنمية المستقبلية، وكذا الإنجازات المحققة إلى حد الآن و مساهمة هيئات في إنشاء العديد من هذه المؤسسات بهدف تقليل التبعية النفطية ،وسنتناول في فصلنا هذا مختلف المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الناشئة من تعريف وخصائص وأهداف وغير ذلك.

المبحث الأول :ماهية المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة Startups مصدرا رئيسيا للإبداع وخلق مناصب العمل، وقد أصبحت السبيل لدعم التنمية في أغلب دول العالم، نظرا لأهميتها الاستثمارية والتنموية الناتجة عن تكلفة إنشائها المنخفضة ومرونتها ومشاريعها المبتكرة وسهولة انتشارها جغرافيا، ومساهمتها في رفع معدلات النمو الاقتصادي باعتبارها القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات الدول، تعتبر الأكثر كفاءة في توظيف رأس المال وتساهم في توفير فرص العمل، وبالتالي التقليل من البطالة، إلا أنه ونتيجة لتبنيها أفكار جديدة ومبتكرة إبداعية فهي تكون فائقة المخاطرة وهذا لا ينفي حاجتها للرعاية والمساندة للوقوف في وجه المنافسة وإحاطتها بعناية خاصة والتغلب على العقبات التي تقف أمام استمرارها واستدامتها.

المطلب الأول :تعريف المؤسسة الناشئة ودورة حياتها

يعتبر تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة أمرا ضروريا لكل باحث في هذا المجال أو الموضوع في دراسته وتحليله وكذا أمام مقرري السياسات التنموية ليسهل عليهم إعادة برامج تنموية ووضع مخططات إستراتيجية لتعدد مفاهيم المؤسسات الناشئة.

الفرع الأول : تعريف المؤسسة الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة "startup" اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو (http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnare/anglaisse/start-up)هي كلمة تتكون من جزأين "start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"up" وهو مايشير لفكرة النمو القوي، وبدأ استخدام هذا المصطلح بعد الحرب الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر"capital-risque" ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك، وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي la rousse على أنها المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة.

وقد عرفها **Paul Graham** في مقاله المشهور حول النمو **growth** على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة، وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تمول من طرف مخاطر أو مغامر، و الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو[1].

[1] بوالشعور شريفة ،**دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups** دراسة حالة الجزائر ،مجلة البشائر الاقتصادية المجلد رقمي 04 العدد 2 جامعة 20 أوت 1995 ،سكيكدة الجزائر ،2018،ص420.

وقد عرفها رائد الأعمال الشهير **ستيف بلانك** على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو مربح بشكل متكرر و يمكن قياسه ،أنها تختبر نماذج اقتصادية مختلفة و تكتشف بيئتها و تتكيف معها تدريجيا، أي أن الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فوري، أي أنها فكرة ورؤية يقوم بتجسيدها صاحب المشروع، وتعمل في سوق غير مستقرة في كثير من الأحيان لاقتراح منتوج أو خدمة جديدة.

وعرفها نيل بلومينال على أنها شركة تعمل على إيجاد حل لمشكلة غير واضح كيف يمكن حلها، وغير مضمون نجاح هذا الحل[1].

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة حديثة النشأة، والتي تنشأ من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والتوسع بسرعة، حيث تعتمد هاته المؤسسات على التكنولوجيا وشبابية يافعة، تسعى لتسويق أو طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف السوق مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة.

الفرع الثاني : دورة حياة المؤسسة الناشئة

تمر دورة حياة المؤسسة الناشئة بالمراحل التالية[2]:

- **أولا مرحلة بناء الفكرة:** حيث يتم طرح فكرة إنشاء مشروع من خلال دراسة السوق و سلوك المستهلكين ومحاولة وضعها حيز التنفيذ وتطويرها في المستقبل ووضع خطط تحويلها واختيار الطريقة المناسبة لها.
- **ثانيا مرحلة الانطلاق:** وهنا يتم إطلاق المنتج أو الخدمة لأول مرة، حيث يكون غير معروف، مع صعوبة إيجاد جهة التمويل المناسبة، فعادة ما يلجأ صاحب المشروع إلى العائلة، وهنا يكون المنتج مرتفع السعر وبحاجة إلى الترويج.
- **ثالثا مرحلة النمو:** ينمو فيها المنتج ويبلغ الذروة، ويزيد العرض منه ويتوسع النشاط إلى جهات أخرى تنتجه بنفس الخصائص أو أفضل، مما يهدد مكانته ويبدأ المنتج في التراجع و الفشل.

[1] بخيتي علي، بوعوينة سليمة، **مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات**، المجلد 12 عدد 01 جامعة زيان عاشور الجلفة 24 أكتوبر،2020،ص536.

[2] الياس حناش، بوفنغور خديجة" **المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التطوير**–"دراسة تحليلية مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان" اشكالية تمويل المؤسسات الناشئة– بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ، جامعة جيجل، 2021،ص174-175.

- **رابعا مرحلة الاختفاء:** حيث يستمر المنتج في التراجع حتى وصوله للاختفاء مما قد يؤدي إلى خروجه من السوق أو يستدعي إدخال التعديلات المناسبة عليه بإتباع استراتيجيات منظمة ومحاولة بعثه من جديد واكتساب الخبرة اللازمة، وهنا تكون المرحلة الثانية من المنتج حيث يتم ضبط سعره و تسويقه بشكل أسرع.
- **خامسا مرحلة النمو المتزايد:** هنا يكون المنتج قد تطور بشكل كبير وتجاوز مرحلة التجربة، وتباشر الشركة في النمو، كما أن المستهلكين المستهدفين اعتمدوا على الابتكار الجديد، وتبدأ مرحلة تحقيق الأرباح والإنتاج بحجم كبير.

المطلب الثاني :مميزات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة الناشئة

تتصف المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية في مختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية، و هنا سنحاول إبراز أهم تلك الخصائص والمميزات لهذه الشركات.

الفرع الأول : مميزات المؤسسة الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة أنها تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة وإتباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية ومن أهم المميزات أيضا نذكر ما يلي[1]:

- **أولا حديثة العهد:** أي أنها حديثة النشأة وتستمد تسميتها من حداثتها وأمامها خياران إما التطور والازدهار لتصبح شركة ناجحة قائمة بذاتها تقدم منتجات جديدة تحتاجها الأسواق، أو إغلاق أبوابها و القبول بالخسارة.
- **ثانيا شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي و المتزايد:** من إحدى السمات التي تحدد معنى الشركة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، بكلمات أخرى إن الشركة الناشئة هي الشركة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات منه دون زيادة التكاليف، كنتيجة على ذلك ينمو هامش الأرباح لديها بشكل كبير ،وهذا يعني أن الشركات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل أنها صغيرة بل العكس هي شركات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.
- **ثالثا شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم بأعمالها التجارية على أفكار رائدة Innovative و إشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية و عصرية، يعتمد مؤسسوا الشركات الناشئةStartups على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت، ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم حاضنات الأعمال.

[1] مصطفى بورنان ،علي صولي ،"**الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنشاء المؤسسات الناشئة)** ،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 11 ، العدد01،2020 ،ص133.

- **رابعا شركات تتطلب تكاليف منخفضة:** يشمل معنى الشركة الناشئة عل أنها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع و مفاجئ بعض الشيء.

الفرع الثاني : نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة عبارة عن منشآت مصغرة، صغيرة و متوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص بعضها يشكل نقاط قوة والآخر يشكل نقاط ضعف لها، ونذكر من بين الخصائص التي تمثل نقاط قوة لهذه المؤسسات[1]:

- **أولا توازن هيكل النشاط الإنتاجي:** نظرا لمعاناته في معظم الدول النامية من خلل في هيكل الاقتصاد بسبب غياب قاعدة قوية من صناعات صغيرة ومتوسطة يستند إليها حيث بات من الضروري تقليص الفجوة ووضع استراتيجيات لإصلاح هذا الخلل وتوسيع هذه المنشآت الصغيرة القابلة للتطوير والإنتاج.
- **ثانيا دعم الشركات الكبيرة:** وهذا من خلال توفير المنتجات الوسيطية لنشاط الشركات الكبرى.
- **ثالثا توفير فرص عمل حقيقية وتقليص حجم البطالة:**:تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها العالية على توفير مناصب شغل ما يؤدي إلى تقليص حجم البطالة.
- **رابعا استثمار المدخرات المحلية الصغيرة:** من خلال توظيف المدخرات نظرا لصغر رأس المال وإعادة توزيع الدخل.
- **خامسا المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات:** تمكن المؤسسات الناشئة من إنتاج متطلبات السوق المحلي مما يساهم في إحلال الواردات وتنمية الصادرات وبالتالي توفير نقد أجنبي.
- **سادسا نشر القيم الصناعية الإيجابية:** تساهم في نشر القيم الصناعية الإيجابية كإدارة الجودة والابتكار وتقييم العمل. أما بالنسبة للخصائص التي تعد نقاط ضعف بالنسبة لهذه المؤسسات نذكر منها:

1- محدودية وعدم القدرة على اختيار و صياغة إستراتيجية العمل؛

2- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها؛

3- صعوبة بلوغها الموارد التمويلية لعدة أسباب لعل أبرزها ضعف هيكلها التمويلي وقلة الضمانات؛

4- ضعف شهرتها وعدم معرفة شريحة كبيرة من الجمهور بوجودها، خاصة المتعاملين الاقتصاديين من زبائن، موردين، بنوك...ما يفقدها عنصر الثقة، وبالتالي عدم الإقبال على التعامل معها؛

[1] سبتي محمد، **فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة** ،دراسة حالة المالية الأوربية للمساهمة ، مذكرة ماجيستر ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009،ص.12.11.

5– لا يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب صغر حجمها (انخفاض تكاليف الإنتاج بزيادة حجمه ويتم ذلك بتوزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات الإنتاجية) [1]؛

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الناشئة وخطوات إنشائها

تعتبر المؤسسات الناشئة أحد البدائل التي يمكن أن يرتكز عليها الاقتصاد لما لها من أهمية بالغة الأثر، حيث يتطلب إنشاء مؤسسة ناشئة تنفيذ بعض الخطوات الهامة التي تساعد في بناء شركة ناجحة ومثمرة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية المؤسسة الناشئة وخطوات إنشائها.

الفرع الأول : أهمية المؤسسة الناشئة

تكتسي المؤسسات الناشئة خلال العقدين الأخيرين مكانة هامة في الاقتصاد العالمي وذلك لتأثيرها في بعض المؤشرات الاقتصادية وتبرز أهمية الشركات الناشئة في[2].

- **أولا خلق الوظائف وتخفيف مستويات البطالة:** تساهم الشركات الناشئة بشكل كبير في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع، إذ أن فرص النمو السريع التي تميز هذا النوع من الشركات تجعلها قادرة على توليد فرص التشغيل، وقد أثبتت العديد من الدراسات على المستوى العالمي هذا الدور، ففي دراسة لمؤسسة فوكمان حول أهمية الشركات الناشئة في خلق فرص العمل تمكن الباحثون من إثبات أن الشركات الناشئة خلقت 5 ملايين فرصة عمل سنويا خلال الفترة 1992-2005 و هو مستوى أعلى بأربعة أضعاف من أي فئة عمرية للشركات الأخرى.
- **ثانيا زيادة إنتاج السلع و الخدمات:** وفقا ل Ritchie – و Swisher من مركز IDEA) Intercommunale de développement économique et d'aménagement) :

فإن الشركات الناشئة لديها تكنولوجيا أعلى بشكل غير متناسب مع حجمها وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاج السلع والخدمات، وفي تقرير صدر عام 2017 عن مركز الدراسات الاقتصادية في مكتب الإحصاء الأمريكي وجد الباحثون أن الشركات التي تتمتع بإنتاجية عالية هي المؤسسات الحديثة الشابة، وتقدم مساهمات غير متناسبة في نمو السلع و الخدمات.

[1] سبتي محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص13-14.

[2] بوزرب خير الدين ،خوالد أبو بكر ،**تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع والمأمول** دراسة تحليلية مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ،جامعة جيجل،2021،ص362.

- **ثالثا إحداث تأثير إيجابي في المجتمع:** نظرا لأن الشركة الناشئة يمكن أن تثير الإبداع في المجتمع ،يمكنها المساهمة في تغيير القيمة الموجودة في المجتمع و خلق عقلية جديدة تماشيا مع هذا، سوف يدرك الناس أن لديهم مسؤوليات جديدة لعملهم وتطويرهم الوظيفي.
- **رابعا فتح أسواق جديدة:** تخلق الشركات الناشئة أسواقا جديدة أو تحول الأسواق القديمة تماما من خلال تقديم منتجات تغير الاقتصاد العالمي، وغالبا ما تخلق التقنيات الجديدة فرصا جديدة تستفيد منها الشركات الناشئة، ثم تخلق الشركات الناشئة قيمة هائلة مقارنة بالشركات الناضجة، وهو ما يدعم المنافسة و يدفع الاقتصاد نحو التطور.
- **خامسا تعزيز البحث العلمي:** يمكن للشركات الناشئة أن تساهم بشكل كبير في البحث والتطوير لأنها غالبا ما تتعامل مع التكنولوجيا العالية و الخدمات القائمة على المعرفة، حيث يعمل فريق البحث والتطوير في الشركة الناشئة كباحث عن الابتكار ويحافظ على نمو الشركة، ويساهم بشكل جيد في التوجه التطبيقي أو العمل البحثي في الجامعات و المعاهد والمؤسسات التعليمية الأخرى، نتيجة لذلك يمكن للشركات الناشئة تشجيع الطالب أو الباحثين على تنفيذ أفكارهم من خلال العمل عند الشركات الناشئة[1].

الفرع الثاني : خطوات إنشاء المؤسسة الناشئة

يعتبر تأسيس مؤسسة ناشئة حلم كل رائد أعمال يسعى إلى تجسيد فكرته على أرض الواقع، ليستقل بمشروعه الخاص أو ليتخلص من رئيس الوظيفة التي تكبح إبداعه و مهاراته، وتربطه بأوقات ومهام يومية لا يجد متعة في إنجازها، مع ذلك فإن تأسيس شركة ليس بتلك السهولة التي يعتقدها معظم الناس، إذ أن الكثير من الشركات الناشئة تفشل في غضون سنوات قليلة من تأسيسها[2].

وتتمثل خطوات تأسيس المؤسسة الناشئة فيما يلي:

- **أولا العثور عل فكرة الشركة:** رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة، في رحلة رائد الأعمال نحو تأسيس شركة ناشئة تبدأ بإيجاد فكرة مناسبة، وأفضل طريقة لذلك تكون بالعثور على مشكلة يعاني منها المجتمع أو فئة منه و محاولة إيجاد حل لها، وقد تبدو هذه الطريقة صعبة بالنسبة إلى البعض أو أنها الطريقة الوحيدة.

[1] بوزرب خير الدين ،مرجع سبق ذكره،ص362.

[2] blg.mostaql.com/estabish-a-startup/2022

- **دراسة السوق:** وهي جمع وتفسير وتحليل منهجي للبيانات والمعلومات حول السوق المستهدفة واحتياجاتها و المنافسين إلى جانب المستهلكين الفعليين و المحتملين وسلوكياتهم و موقعهم الجغرافي، كل ذلك باستخدام الأساليب و المناهج التحليلية.
- **ثالثا حماية حقوق الملكية الفكرية:** تعني حماية عملك أو علامتك التجارية أو أي ملكية ناتجة عن الإبداع، من الأشخاص الذين قد يسرقون أفكار مشروعك ويستخدمون ملكيتك الفكرية دون إذن منك.
- **رابعا اختبار اسم للشركة الناشئة:** يمكن أن يعده بعض رواد الأعمال أمرا بديهيا وليس بتلك الأهمية اللازمة، فعلى العكس حيث يعد اختيار الاسم المناسب عملا مؤثرا في مدى نجاح العمل بحيث قد يؤدي اختيار اسم خطأ إلى عواقب قانونية وتجارية يصعب تجنبها لذلك يجب أن يكون سهلا ،وهذه بعض النصائح التي يجب إتباعها لاختيار اسم الشركة الناشئة:

1- اختيار اسم يسهل تهجئته؛

2- اختيار اسم شامل لا يقيد مع نمو النشاط التجاري؛

3- اختيار اسم يتكون من جزء واحد أو مركب من جزأين على الأقل ولا يكون طويلا؛

4- اختيار اسم لم يستخدم من طرف شخص آخر أو شركة أخرى؛

- **خامسا اختيار شريك مؤسس:** معظم الشركات الناشئة في العالم والتي عرفت نجاحا كبيرا تم تأسيسها من طرف شخصين على الأقل، فبعض المستثمرين ينظرون إلى المؤسسين وفريق العمل قبل الاطلاع على الفكرة، لذلك وجب البحث عن شخص لديه سجل من الإنجازات أو الخبرات في مجال معين لديه علاقة بمجال هذه الشركة أو أحد أقسامها كالتسويق و المبيعات بحيث يجب التعرف على شخصيته جيدا.
- **سادسا كتابة خطة العمل:** وهي أحد أهم الخطوات التي لابد لأي رائد القيام بها لضمان إتباعه الطريق الصحيح في تأسيس شركة ناجحة، بحيث يجب تحديد فيها ما يراد إنجازه بالعمل الجديد، وتحديد الأهداف والتحديات والطرق الواجب إتباعها لتجاوز تلك التحديات.
- **سابعا جمع رأس المال اللازم لتأسيس شركة ناشئة:** ويعتبر أكبر عائق يواجه رواد الأعمال في تأسيس شركة ناشئة خاصة بهم، بحيث نجد أن التمويل أحد أكبر عوامل النجاح أو فشل غالبية الشركات الناشئة في العالم، لأن قلة أو عدم امتلاك المال الكافي لتسيير الشركة خاصة في سنواتها الأولى يعني فشلها في أول الطريق.

- توجد عدة مصادر فعالة يمكن لرواد الأعمال الحصول بواسطتها على رأس مال لبدأ تأسيس شركة ناشئة كالتمويل الذاتي من المدخرات الشخصية أو العائلة، أو الأصدقاء أو القروض البنكية حتى حاضنات الأعمال.
- **ثامنا توظيف فريق العمل:** وهي أحد الأمور التي من الضروري تعلمها مبكرا، كيفية توظيف و إدارة فريق عمل بشكل فعال، نظرا لأهمية فريق العمل في الشركة الناشئة[1].

البحث عن أفضل الموظفين المحتملين وإجراء مقابلات عمل مع أكبر عدد من المتقدمين لدرس إمكانيات ومهارات كل موظف وتقرير بعناية أي شخص ملائم لأداء الوظيفة، لأن تكوين فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية أمر مهم لكل مؤسس.

- **تاسعا بناء نموذج أولي للشركة الناشئة:** بمعنى أدنى وأبسط نموذج قابل للتجريب يكون عليه المنتج أو الخدمة ويتضمن الوظائف الرئيسية ،يتم تقديمه للجمهور بهدف جس نبض السوق وجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مدى قابلية العملاء المستهدفين للمنتج النهائي قبل طرحه رسميا في السوق.
- **عاشرا اختيار مقر الشركة:** وصول أي رائد أعمال لهذه المرحلة أمر مميز، إلا أنه لا بد من التفكير كثيرا قبل تأجير مقر للشركة لأنها أحد أكبر النفقات التي يمكن أن تتكبدها أي شركة ناشئة بجانب الأجور، وأول سؤال يجب طرحه هل يمكن القيام بأعمال الشركة عبر الانترنيت أم تحتاج إلى مقر فعلي للشركة[2].

المطلب الرابع: سبل نجاح المؤسسات الناشئة وأسباب فشلها

يحتاج نجاح المؤسسة الناشئة عوامل كثيرة أهمها الإبداع والابتكار الذي يعتبر عامل رئيسي في قيام الشركة الذي ينافس به الشركات الأخرى، لكن تواجه هذه الشركات عراقيل وصعوبات تعرقل نشاطها، وأكثر مشكل يواجهها هو مشكل التمويل، حيث سنتطرق في مطلبنا هذا إلى سبل نجاح المؤسسة الناشئة ومختلف أسباب فشلها.

الفرع الأول: سبل نجاح المؤسسات الناشئة

من أجل بقائها واستمرارها في السوق تمر المؤسسات الناشئة بمراحل مختلفة في عمرها التشغيلي وتنال المرحلة الأولى من التأسيس نصيبا كبيرا من الاهتمام، حيث يسعى رواد الأعمال إلى تحقيق التميز والجودة العالية في المنتجات والخدمات التي يقدمونها وقد قدمت مجلة **فوربس** 10 نصائح يمكنها مساعدة أصحاب الأعمال على تخطي المرحلة الأولى والمحافظة على ازدهارهم فضلا على أنها تمكنهم من الانتقال إلى مستوى جديد من الأداء[3].

[1] blg.mostaql.com/estabich-a-startup/2022

[2] blg.mostaql.com/estabich-a-startup/2022

[3] https://www.arrajol.com

- **أولا الحصول عل حجم تمويل كبير:** نادرا ما تمتلك المؤسسات الناشئة سيولة نقدية كافية لتمويل عملها مما يساعدها على تعزيز نموها، وبذلك فهي تحتاج إلى مصادر تمويل متنوعة وهو ما ينطوي على مخاطرة جديدة، ولذلك وجب عليها إيجاد خطة عمل تتناسب مع حجم المخاطر المحتملة.
- **ثانيا إنشاء مجلس إدارة:** يتميز رواد الأعمال بأن لديهم دافع فضلا عن تمتعهم بالشغف والطموح وهو ما يحفزهم على إنشاء مؤسساتهم وتحقيق أرباح، إلا أنهم يحتاجون أيضا إلى الخبرة وتكوين علاقة مع رواد القطاع الذي يعملون به لذلك فإن عليهم إنشاء مجلس إدارة يضم رجال أعمال وخبراء متمرسين ولا بد من إشراكهم في عملية صنع القرار.
- **ثالثا التركيز عل الإبداع بدلا من المنافسة:** يتعين على أصحاب المؤسسات الناشئة المحافظة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع في مجال أعمالهم، بدلا من التركيز على محاولة التغلب على المنافسين، وذلك من خلال إضافة مزايا جديدة والحرص على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة للعملاء.
- **رابعا الاهتمام بتعيين موظفين أكفاء:** يستوجب على أصحاب المؤسسات الناشئة اختيار نخبة من الموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة من أجل تنمية مؤسساتهم مما يضمن الاستمرار في تحقيق النجاح.
- **خامسا التركيز عل تنمية المبيعات:** يتطلب تحقيق النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة الاهتمام بتحقيق المبيعات، وذلك عن طريق تشكيل فريق مبيعات محترف يعمل على تحقيق الأهداف و المتطلبات الخاصة بالمؤسسة، ولذلك وجب على أصحاب المشروعات الحرص على تدريب أفراد الفريق بتوفير كل الأدوات و الظروف التي يحتاجونها فضلا على تحسين علاقات المؤسسات مع عملائها.
- **سادسا توفير فريق من القادة المحترفين:** تحتاج المؤسسة الناشئة إلى قادة محترفين من أجل تدريب والإشراف عليهم والحفاظ على روح الفريق ومحاولة تعزيز النمو و تحقيق أهداف الشركة، حيث أن تعيين أفضل الموظفين وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة لا يعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات من دون مدربين محترفين ومبدعين.
- **سابعا التمييز بين التسويق و المبيعات:** يختلف الدور الذي يلعبه كل من المبيعات والتسويق في المرحلة الثانية من نمو المؤسسة، فالتسويق يجسد العلامة التجارية ويعرض مواصفات المنتجات ومزاياها وأسعارها وأشكالها، أما المبيعات فيكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العروض وعقد الصفقات ويتطلب هذان الجانبان مهارات مختلفة إلا أنهما يكملان بعضهما البعض.

- **ثامنا بناء علاقات وطيدة مع العملاء:** تحرص المؤسسات الناجحة بعد تجاوز المراحل الأولى من نموها على إبقاء علاقات شخصية وثيقة مع عملائها إلى جانب تقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم وآمالهم فهذه هي الطريقة الوحيدة لتوسيع قاعدة العملاء وكسب ولائهم.
- **تاسعا إنشاء ثقافة مؤسسية إيجابية:** إن أصحاب المؤسسات الناشئة بحاجة ماسة إلى غرس ثقافة مؤسسية إيجابية تحدد طريقة عمل الموظفين ونمو المؤسسة و المديرين وتنسجم مع رؤيتهم وقيمهم وطموحاتهم من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على إتباع قيمها وأعرافها الإيجابية وهو ما يساعد على الصمود في عالم الأعمال المتقلب.
- **عاشرا التمييز بين القيادة والإدارة:** على الرغم من التكافل بين هاتين المهارتين إلا أنهما تنطويان على مضمون مختلف، حيث تهتم القيادة بإلهام الموظفين وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل، بينما تنطوي الإدارة على إرشاد الموظفين لواجباتهم ومهامهم وتسعى لإيجاد بيئة عمل مناسبة.

الفرع الثاني :أسباب فشل المؤسسات الناشئة

تتم أول خطوة يخطوها الفرد نحو هدف جديد بالخطورة وفي غالب الأحيان يتردد في القيام بها، ومن جهة أخرى هناك أفراد يتسمون بالتحدي والمجازفة ومدركين لنتائج ذلك الاندفاع نحو المجهول وفي كلتا الحالتين وقبل المضي نحو وضع حجر الأساس وجب على الفرد تحليل ما يحيط به و على أصحاب المشاريع معرفة العناصر التي أدت إلى فشل المشروعات التي سبقتهم ومحاولة فهم طبيعتها وتجنبها وتقسم هاته الأسباب إلى أسباب قبلية وبعدية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

* **أولا الأسباب القبلية:**

- **نقص الخبرة:** على الأشخاص الذين يريدون البدء بالمشروع أن يتأكدوا من وجود الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذي يرغبون بالبدء فيه، فالخبرة تمثل الحد الفاصل بين النجاح و الفشل في المشروع.
- **الإفتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:** فالعديد من أصحاب المشاريع يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها في المشاريع الناشئة، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتياديا لفشل المشروع في البقاء والاستمرار، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لن يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق و المحافظة

[1] فاطمة بلقواسمي ،أحمد بن يوسف ،**أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئةStartups** في الجزائر دراسة تحليلية جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال ،المجلد 02 العدد 01 ،2020،ص124-125.

عليها، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى تمكن صاحب المشروع من تقدير إمكانيات عملها، معرفة ما الذي يرغب به المستهلك، ما الذي يتمكن المستهلك من شرائه ومن هو المستهلك المستهدف، و بالتالي كيف يمكن جذبه و المحافظة عليه بما في ذلك اختيار الموقع الملائم وهو مزيج من علم وفن، ويتم ذلك مسبقا بحيث لا يجب أن يعود سبب الاختيار إلى وجود قطعة أرض أو محل شاغر إنما يستدعي تفكير عميق، ما يشمل جاذبية السوق، رضا المستهلك، التكاليف، إمكانية التوسع...إلخ.

- كما يسبق وضع خطة دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والأسواق و المنافسين وللحاجات والرغبات، ومقارنة المتوفر في السوق من منتجات وخدمات مع الفكرة الخامة التي تتطلع للتجسيد.

* **ثانيا الأسباب البعدية**

والتي تظهر بعد التجسيد على أرض الواقع فترتبط غالبا بالموارد المادية، وكيفية تحصيلها وتخصيصها التحليل غير المعمق و المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية من قدرات استراتيجية، حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة واللامتناهية، قوة المنافسين، السياسات و القوانين الحكومية المتجددة، ضبابية الرؤية والرسالة، التماطل في تحقيق الأهداف...إلخ.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

لحاضنات الأعمال

المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأدوار حاضنات الأعمال

المبحث الثالث: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

أنواعها وآلية الاحتضان

المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

المطلب الثالث: آلية الاحتضان (مراحل عملية الاحتضان)

الإطار النظري لحاضنات الأعمال

المبحث الثاني: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر المؤسسات الناشئة الصغيرة و المتوسطة من أهم محركات عجلة التنمية الاقتصادية في دول العالم ونظرا لذلك الاعتبار ظهرت بما يعرف بحاضنات الأعمال التي تعمل على حماية هذه المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة من الانحدار نحو الهاوية و الإفلاس وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي وسنتعرف على نشأة حاضنات الأعمال و تعريفاتها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال وتطورها

تعود فكرة الحاضنات إلى نهاية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية ،وقد ظهرت أول حاضنة في نيويورك سنة 1959 هي كأول حاضنة عرفها العالم ،عندما قامت عائلة تقيم في بتافيا، بتحويل مقر شركتها "Batavia Industrial Center"التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته المجهزة بالأثاث والمعدات المكتبية للأفراد الراغبين في إقامة مشروعاتهم مع توفير النصائح والاستشارات لهم ،ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم ،وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز،والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم ، وهو ''Batavia Industrial Center'' لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينات وتحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة(SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات ،وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط وارتفع عددها بشكل كبير ،وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين ،وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات وفي نهاية عام 2010يوجد 1400 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية وتليها الصين في عدد الحاضنات والتي وصلت إلى 800 حاضنة[1].

[1] نيفن طلعت صادق، **برامج الدعم المقدمة في مجال حاضنات الأعمال**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، ص16 .

وبالنسبة للدول العربية، فلقد ظهرت فكرة الحاضنات لدى الدول العربية في التسعينات بمساعدة الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي حيث لعبت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية دورا مهما خاصة في دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية بعد سقوط الاتحاد السوفيتي.

الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال

نظرا لحداثة الدراسات حول حاضنات الأعمال فقد تعددت تعريفاتها واتسمت غالبيتها بعدم الإلمام والدقة فمنها ما لم يكن جامعا لكل أنواع الحاضنات ومنها ما لم يكن مانعا من دخول نظم أخرى بخلاف الحاضنات في حيثيات ومظلة التعريف ،حيث نجد انه من بين التعريفات:

1- تعريف المفوضية الأوربية

حاضنات الأعمال (مشاتل المؤسسات)هي مكان تتركز فيه مؤسسات أنشئت حديثا ،في فضاء محدود ،بهدف زيادة حظوظها في النمو وزيادة نسب نجاحها ،بمساعدة بنياوية قياسية تحتوي على تجهيزات مشتركة (هاتف ،فاكس ،أجهزة إعلام آلي ...الخ) وتمدهم بمساعدات في التسيير وخدمات المساندة، وتهدف أساسا إلى التنمية المحلية وخلق مناصب الشغل، وبصفة هامشية نقل التكنولوجيا[1].

2- تعريف جمعية حاضنات الأعمال الاسترالية

" بأنها مجموعة مركبة من الاستثمارات والخدمات والدعم لمساعدة المشروعات الصغيرة الناشئة ،وتقديم بنية أساسية تساعد المشروعات على النهوض والنمو ويقترب من هذا التعريف قولا لبعض لها بأنها عملية ديناميكية لتنمية المشروعات الصغيرة ومساعدتها على النمو في مرحلة الانطلاق حتى تصل إلى مرحلة النضج هي أداة للتنمية[2].

[1] لمياء عبد الحميد عبد النور عبد الدايم، **الفكر الاستراتيجي الاقتصادي كإطار مرجعي لحاضنات الأعمال من خلال المشروعات الفنية الصغيرة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر،2011 ، ص82-83.

[2] طارق محمود عبد السلام السالوس، **حاضنات الأعمال**، دار النهضة العربية، مصر، سنة 2005 ،ص11 .

3- تعريف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية (NBIA)

هي أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال ،من خلال منظومة من مصادر وخدمات ودعم و مساندة الأعمال والهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو خلق مؤسسات ناجحة تترك البرنامج (الحاضنة) قادرة ماليا على النمو والاستمرار[1] .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأدوار حاضنات الأعمال

الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال

يمكن أن نلمس أهمية حاضنات الأعمال من خلال النقاط التالية[2]:

- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- تربط المؤسسات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته .
- تشجع المستثمرين المغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر.
- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشاريع إنتاجية .
- توفير فرص العمل.
- تعمل على إقامة ودعم المؤسسات الإنتاجية والخدمية صغيرة كانت أم متوسطة تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال من خلال الخدمات التي تقدمها لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة إلى جملة من المكاسب يمكن تبويبها في النقاط التالية[3]:

---

[1] طبيب صالح، **سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية** ، "دراسة حالة حاضنة ورقلة ،غرداية الاغواط ، رسالة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، سنة2013 ، ص04 .

[2] سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى ، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر** ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد4، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة2015، ص102-103.

[3] سعودي عبد الصمد حجاب عيسى، نفس المرجع، ص103-104.

- خلق مشروعات إبداعية جديدة والمساعدة في توسعة المشروعات القائمة.
- مساعدة أصحاب الابتكارات على تحويل أفكارهم إلى نماذج أو منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات لمنتسبيها.
- زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة .
- ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها البعض (تحقيق التكامل الصناعي).
- تقديم مشاريع قوية للمجتمع قادرة على الاستمرار والتطور مستقبلا.
- تقديم الدعم للمبادرات العلمية والمؤسسات الناشئة التي لا تتوافر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل والإنتاج.
- تقديم المساعدات و المشورات في مجالات مختلفة منها التنظيمية والإدارية والخدمية وغيرها في مراحل الإنشاء والنمو وذلك بهدف بقاء المشاريع و إستمراريتها.

ومن بين الأهداف أيضا ما يلي:

- العمل على استقطاب العمالة الوطنية وتطوير المهارات والقدرات الاحترافية والتكنولوجية المتوفرة محليا.
- تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية والبحوث العلمية التطبيقية، أي العمل على التنفيذ العملي لتلك البحوث والاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجالات البحث العلمي وتحويل أفكارها إلى الواقع التطبيقي.
- توسيع قاعدة رجال الأعمال من خلال اجتذابها لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة وتفعيل مشاركتهم في تعزيز أداء الاقتصاد الوطني، وذلك بالعمل على تنويع مجالات النشاط الاقتصادي وتبني المشروعات الاقتصادية الواعدة وإدخالها إلى السوق.
- المراجعة الدورية لعمليات التشغيل لمن ينتسب لهذه الحاضنات وصولا إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثالث : دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية والدول العربية خصيصا، حيث لم يتم صدور قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلى غاية سنة 2003 باستثناء القانون 18/01المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001 والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات حيث ساهمت بعض الظروف في تأخر انطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر كنقص الإطارات

والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير الحاضنات، ضعف الوعي السياسي والاقتصادي، ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية وتأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات...إلخ[1].

فقد تطور عدد الحاضنات الجزائر كما يلي:

- 2009تم إنشاء حاضنات(عنابة، وهران، برج بوعريريج، غرداية.)
- 2012تم إنشاء حاضنات(بسكرة، ميلة، سيدي بلعباس، ورقلة، باتنة، أدرار، البيض، أم البواقي، خنشلة.)
- 2016تم إنشاء حاضنات(البويرة، تيارت، بشار.)

إن معيار حاضنات الأعمال والمؤشر الأساسي لأدائها هو عدد المشاريع المحتضنة، والجدول الموالي يوضح عدد المشاريع المحتضنة من طرف حاضنات الأعمال الجزائر وذلك في ظل المؤسسات المنشأة خلال الفترة 2011-2017كما يلي:

جدول رقم (01): يوضح تطور حاضنات الأعمال في الجزائر خلال الفترة 2011-2017.

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المؤسسات المحتضنة	33	29	37	120	135	158	161
عدد المؤسسات المنشأة (المتخرجة من الحاضنة)	19	28	37	75	84	70	83

المصدر: عفاف لومايزة ،مرجع سبق ذكره، ص208.

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد المشاريع من طرف حاضنات الأعمال شهدت ارتفاعا مستمرا خلال سنوات الدراسة، بحيث تجاوزت نسبة 100% سنة 2014، ليستمر الارتفاع ولو بوتيرة قليلة إلى غاية 2017، لكن يبقى هذا العدد لا يرقى للمستوى المنوط به مقارنة مع الدول الأخرى التي شهدت تطورات ضخمة في هذا الصدد، والسبب يعود إلى حداثة مفهوم هذه الأخيرة وقلة انتشارها ومعرفة أصحاب المشاريع بها.

[1] عفاف لومايزية،" **حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**"، مع الإشارة إلى بعض التجارب العلمية، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان" إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والأساليب المستحدثة،جامعة جيجل،2021،ص206.

بالنسبة إلى المؤسسة الناشئة تجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع خاصة في ظل التأخر التكنولوجي في جميع الأصعدة، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير، بالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة، كما يلاحظ أن أغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، كما هو الحال بالنسبة لأنجح الشركات الناشئة على المستوى الوطني، شركة واد كنيس، (oued kniss.com) وهو موقع إلكتروني مخصص للإعلانات تم إطلاقه سنة2006، وهو عبارة عن إعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا.

ولتسيير عمل الحاضنات أنشأت الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي 04/ 94الصادر 24 مارس 2004 ، المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية، وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، يوجد مقرها في الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله، وتعتبر الوكالة كوسيلة للدولة في مجال تحديد وتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية ومن مهامها ما يلي:

- إعداد واقتراح العناصر الأساسية للسياسة الوطنية في مجال ترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية؛
- تصور و وضع الحظائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم الإمكانيات الوطنية من أجل ضمان تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي؛
- الإشراف على بناء هياكل الحظائر التكنولوجية؛
- خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث و التطوير الصناعي والهيئات المختصة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في برامج تطوير الحظائر التكنولوجية؛
- ضمان تنفيذ ومتابعة وتقييم التزامات الدولة في إطار الاتفاقيات الجهوية والدولية وفي مجال نشاطات الحظائر التكنولوجية؛

يتمثل عمل الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية في الإعلان عن المشاريع كل عام في إطار مخطط إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" المنبثق من الجامعات والمدارس الكبرى والمعاهد، إضافة إلى أصحاب المشاريع البطالين الذين لديهم فكرة لإنشاء مؤسسة إلكترونية ويشارك كل شخص صاحب فكرة تكنولوجية مبتكرة لخدمة مجال التكنولوجيا[1].

[1] عفاف لومايزة، مرجع سبق ذكره، ص207،208.

الفرع الرابع: دور حاضنات الأعمال في تسيير المشاريع

أولا– خفض النفقات:

تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة عددا من الخدمات المشتركة و التي يتم توزيع تكلفتها على جميع المشروعات المحتضنة وبذلك يتحمل كل مشروع جزء بسيط من هذه النفقات فضلا عن توفير بعض الاحتياجات للمشروع بمقابل بسيط مما يؤدي إلى توفير قدر من النفقات كان المشروع يتحملها لو أنه نشأ بعيدا عن الحاضنة [1].

ثانيا– خفض معدلات الفشل:

حيث تقدم الحاضنة المساعدة للمستفيدين في المراحل المختلفة من عمر المشروع، مما يحد من احتمالات فشل المشروع، ويتضح ذلك بداية من احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية من كونها مجرد فكرة بين يدي صاحبها إلى غاية مرحلة تخرج المؤسسة[2].

ثالثا– دعم استمرارية المشروع:

من المتفق عليه أن كافة المشروعات تتبع مراحل تطور تشبه دورة حياة المنتج حيث تمر المؤسسات بأربعة مراحل هي:نشأة المشروع، نموه، نضجه، و هبوطه.

ولتجنب هبوط المنتج، لابد من إحداث تجديدات عليه، بحيث يبدأ مرحلة انتعاش جديدة تعتبر بمثابة إنقاذ له، ونفس الأمر بالنسبة للمشروع فإنه يحتاج لتجنب هبوطه بعد وصوله لمرحلة النضج إلى تجديد الفكر الإنتاجي من خلال توليد منتجات جديدة بما يضمن استمرارية وعدم هبوطه ،ويساعد في ذلك ارتباط الحاضنات بالجامعات ومراكز البحث العلمي[3].

ففي مرحلة النشأة يتعين على الحاضنة أن تلعب دور المستشار إلى غاية مرحلة النمو والتي يلزمها توفير كل ما يلزم من خدمات ويكون التمويل في هذه المرحلة على درجة كبيرة من المخاطرة ،وفي مرحلة النضج يصبح المشروع مؤهلا للتمويل المصرفي ،حيث يكون قد تجاوز مرحلة الخطر فيتخرج المشروع من الحاضنة ليمارس نشاطه بشكل طبيعي ،وفي مرحلة الهبوط والتي قد يتعرض لها أي مشروع بعد المراحل السابقة ونتاج الصعوبات الشديدة ،حيث يتطلب دعما ماليا جديدا لتفادي هذا الهبوط ،وكذا تحسين وتطوير الفكر الإنتاجي السائد مثل توليد منتجات جديدة ليحقق استمرارية

[1] طارق محمود عبد السلام السالوس، **حاضنات الأعمال**، دار النهضة العربية، مصر، سنة 2005، ص56.

[2] طارق محمود عبد السلام السالوس، مرجع سبق ذكره، ص60.

[3] طارق محمود عبد السلام السالوس ،مرجع سبق ذكره ،ص62.

المشروع على نحو متوازن ،مما يعني احتياج المشروع لدعم الحاضنة مرة أخرى للمساعدة على تحديد الفكر الإنتاجي وخلق منتجات جديدة تضمن استمرارية المشروع وعدم هبوطه[1].

المبحث الثالث: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال أنواعها وآلية الاحتضان

المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات الإدارية والفنية المتخصصة ،بالإضافة إلى الدعم المالي وخدمات السكرتارية المختلفة ،من شأن عملية تفعيل هذه الخدمات ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب المنشآت الصغيرة أن يسهم في تحقيق الأهداف التي تم وضعها للحاضنة ،وبالتحديد فإن الحاضنة يمكن أن تقدم لمنتسبيها مجموعة من الخدمات أهمها:

1- الخدمات الاستشارية :تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات الاستشارية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة نذكر منها التالي[2]:

- **الاستشارات الفنية:** بحيث إن الحاضنات تقدم استشارات فنية من مختصين وفنيين في هذا المجال.
- **الاستشارات الإدارية** : وهو تقديم استشارات إدارية من حيث المهام والطرق المعمول بها إداريا وخبراء في هذا المجال.
- **الاستثمارات التسويقية:** تقديم خبرات من طرف خبراء التسويق.
- **الشؤون القانونية (التعاقدات) وبراءات الاختراعات** : إعطاء الطرق التي من خلالها يمكن المنتسب للحاضنة من القيام بالشؤون القانونية وتسجيل براءات الاختراع.
- **المحاسبة:** إعطاء الخبرات في الطرق المحاسبية المعترف بها.
- **تدبير التمويل:** إعطاء طرق تمويل المشاريع التي من خلالها يمول المشروع بطريقة جيدة.
- **تنمية الموارد البشرية:** إعطاء طرق ودروس في تدريب و تنمية الموارد البشرية من طرف مختصين في هذا المجال.
- **وضع خطط عمل و الموازنة للمشروعات الصغيرة** : وهو إعطاء الطرق التي من خلالها يبدأ المشروع والنقطة الواجب الوصول إليها من خلال الوسائل المتاحة.

[1] طارق محمود عبد السلام السالوس ،مرجع سبق ذكره ،ص63.

[2] مروى مرسى أحمد رسلان ،إسهامات حاضنات أعمال المشروعات الصغيرة في مواجهة مشكلة البطالة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة حلوان ،مصر ،سنة 2005 ،ص3.

2- الخدمات الإدارية:

- **إعداد الفواتير**: وه ي تعلمهم كيفية إعداد الفواتير بالطريقة الصحيحة والقانونية .
- **التأمين الصحي**: تأمين جميع المنتسبين للحاضنة من عمال ومدراء وملاك هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة .
- **الأجهزة السمعية والبصرية**: توفير الأجهزة السمعية والبصرية لهذه المؤسسات داخل الحاضنة وهو لتسهيل جميع الشؤون لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **إدارة حقوق الملكية الفكرية** :من خلال حماية الإبداعات والاختراعات لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من السرقات الفكرية وتسجيلها باسم هذا المستثمر أو المخترع[1].
- **تأجير المعدات**:وهذا يعد من الخدمات الإدارية بحيث تكون الحاضنة مؤجرة معدات لصاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أو العكس وتكون التسجيلات والشؤون الإدارية التي تقوم بها إدارة الحاضنة[2].

3- خدمات السكرتارية:

- **معالجة النصوص والترجمة** : توفر الحاضنة مكاتب لمعالجة النصوص والترجمة للوثائق لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **حفظ الملفات**: الحفاظ على ملفات ومستندات هذه المؤسسات وهو من خلال أرشيف متطور للحفاظ عليها في حالة احتياجها لها.
- **الفاكس والانترنت** : توفير بصفة يومية خدمات الفاكس والانترنت لمواكبة التطورات الحاصلة سواء داخل الحاضنة أو خارجها واستقبال المراسلات...الخ.
- **استقبال الموظفين**: استقبال الموظفين والاستماع إلى شؤونهم و عرضها على مدير الحاضنة.
- **الرد على المكالمات الهاتفية**: الرد على المكالمات الهاتفية بحيث يجدون الإجابة أو يجدون من يدلهم على مبتغاهم وتوجيههم إلى المختص في الموضوع المطروح.
- **الروابط الالكترونية بشبكات المعلومات** : وهو جعل مواقع الكترونية بشبكات المعلومات لطرح الإشكاليات وإيجاد حلول لها[3].

---

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون ،إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،المكتبة الأكاديمية ،مصر،سنة2009 ،ص17 .

[2] أحمد عارف العساف وآخرون ،الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن ، 2012 ،ص522 .

[3] مروى مرسى أحمد رسلان ، مرجع سبق ذكره ،ص38.

4- الخدمات العامة:

- الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية.
- المكتبة والمعلومات.
- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي وخدمة الإنترنت.
- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن .
- الأمن ومكاتب التدريب والمخازن.
- تعريف المشاريع المحتضنة بالمختبرات والورش المتخصصة في محيط الحاضنة ومساعدتها على الاتصال بها واستخدام إمكانياتها عندما تدعو الحاجة.
- تقديم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع المحتضنة لتنمية روح الريادة ومهارات الإدارة والحسابات المالية والتسويق وغيرها.

المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

تختلف أنواع الحاضنات باختلاف المهام والاهتمامات التي تسعى الحاضنة إلى تنفيذها وكذلك باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أو اتساعها الجغرافي أو من حيث القطاعات التي تحتضنها دون غيرها

1- الحاضنات الإقليمية:

تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع مثل المرأة ،وتعتبر الحاضنات الإقليمية والمحلية منها الأقدر على فهم الموقف المحلي ،والمشاكل الخاصة بالمنطقة ،والاتصال المباشر بالواقع ،ومن ثم يمكنها الحصول على معلومات مباشرة تفيد في رسم إستراتيجية الأداء المناسب[1].

2- الحاضنات المضيفة:

تمارس الحاضنات التي توفر أماكن للمشروعات(المضيفة) نشاطها داخل إطار مكاني محدد يتم تنظيمه داخليا بحيث تستقبل عدد من المستثمرين لبدأ مشروعاتهم داخل إحدى وحدات هذه الحاضنة ،وذلك لفترة زمنية متفق عليها وفي هذا المكان تقدم الحاضنات مجموعة من الخدمات المشتركة ،حيث تكون المشروعات المحتضنة ذات أنشطة متجانسة

[1] نيفن طلعت صادق، مرجع سبق ذكره، ص37.

مقابل رسوم رمزية ،حيث يدفع المحتضن أجر رمزي للمكان في الأشهر الأولى ثم ترتفع بعد ذلك لتغطية النفقات الأساسية، ثم يخرج المحتضن لإفساح المكان لغيره حيث يتم نقله إلى موقعه الدائم[1].

3- حاضنات الأعمال الشاملة:

تخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال ،بدون تخصص محدد ،غير أنها تركز على مجالات الابتكار وتؤسس الحاضنات الشاملة بهذا الهدف أصلا أو لخدمة قطاع محدد في البدء ثم تتحول إلى
حاضنة عامة وتعنى بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي توجد فيها من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة ،وهي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية و الصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات ،وتركز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى وقد تدعم وتساند شبكة متنوعة ومتداخلة من الأعمال بحيث تؤدي مجتمعة إلى نوع من التكامل في إنتاجية المشروع والخدمات التي يقدمها(مثل القرى الذكية) وحاضنات الأعمال الصناعية التحويلية[2].

4 -حاضنات الأعمال المتخصصة:

الحاضنات المتخصصة تتجه إلى التخصص في مجال إنتاجي معين ،كالقطاع الزراعي أو الصناعي أو الخدمي أو العلمي وقد تتخصص في نوع معين من المشروعات داخل هذه القطاعات ،كالأعمال الطبية أو السياحية أو الصناعات الهندسية.....الخ ،كما قد يكون التخصص في دعم فئة اجتماعية معينة كالحاضنات المتخصصة في دعم دور المرأة في قطاع الأعمال. وقد تتخصص الحاضنة في المشروعات ذات المستوى التكنولوجي الرفيع ،ويعرف هذا النوع بالحاضنات التكنولوجية ،والحاضنات البحثية[3].

[1] نيفن طلعت صادق، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] نيفن طلعت الصادق، مرجع سبق ذكره، ص35.

[3] زميت الخير، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي محمد اولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2014-2015، ص18.

المطلب الثالث: آلية الاحتضان (مراحل عملية الاحتضان)

آلية الاحتضان وهي المراحل التي تتكون من خلالها عملية الاحتضان وتشتمل على 06 خطوات.

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي :

1: مرحلة الدراسة و المناقشة الابتدائية و التخطيط

في هذه المرحلة ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة أو القائمين عليها وبين المتقدمين بمشروعات قصد احتضانها لدى الحاضنة حتى يتم التأكد من[1]:

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

2: مرحلة إعداد خطة المشروع

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

3: مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط

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

4: 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.

[1] الشريف ريحان وريم بونوالة، نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات، **ملتقى حول حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة** ، جامعة عنابة ،ص 07 .

5: مرحلة التخرج من الحاضنة

وهى 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 .

يقاس نجاحا لحاضنات بعدد المؤسسات الجديدة المتخرجة منها خلال فترة محددة ،والتي تستمر في التطور بعد تخرجها لتصبح مؤسسات متوسطة أو حتى كبيرة ،وبما تحققه من تشجيع المبادرات وتنمية روح المخاطرة وخلق فرص عمل جديدة مع اجتذاب الصناعات المطلوبة وما ينتج عن ذلك من أرباح مقبولة لمالكيها وعوائد إضافية للحكومة .

6: مرحلة ما بعد تخرج المشروع من الحاضنة

تتم إجراءات تسجيل المستفيد ومشروعه كعضو منتسب للحاضنة حيث يتم متابعة معدل أداء مشروعه خارج الحاضنة وتذليل العقبات التي يواجهها في بداية مرحلتها لانتقالية علاوة على تقديم الخدمات و الاستشارات التي يحتاجها المشروع من خلال المساعدات والاستثمارات من الأجهزة المتخصصة بإدارة الحاضنة بجانب مشاركته في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية والاشتراك في المعارض[1].

[1] كريم محسن فكري، **نحو تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة مصر، ص37.

الفصل الثالث الجانب التطبيقي:

دراسة حالة محضنة

I – تقديم مشتلة المؤسسات – محضنة باتنة

أولا– تعريف محضنة باتنة ومهامها

ثانيا– أهداف المشتلة والخدمات التي تقدمها

ثالثا– الموارد البشرية العاملة بمشتلة باتنة

رابعا– حصيلة نشاطات المشتلة خلال

2016/2014

خامسا– حصيلة مشتلة باتنة سنة 2018

I– تقديم مشتلة المؤسسات – محضنة باتنة

سنحاول في هذا الصدد تقديم محضنة باتنة وأهدافها ،بالإضافة إلى مختلف الخدمات التي تقدمها

أولا– تعريف محضنة باتنة ومهامها

1– تعريف محضنة باتنة :

مشتلة المؤسسات المسماة محضنة باتنة هي عبارة عن هيئة عمومية لدعم،استقبال،توطين ومرافقة لخلق مؤسسات تسمح بالمرور من الفكرة إلى التجسيد أسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 376/03المؤرخ في 30-10-2003وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات شخصية معنوية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25-02 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات

2 – مهام المشتلة: تتمثل في المهام التالية

- استقبال، توجيه، توطين ومرافقة لمدة محددة للمؤسسات الجديدة ولحامل الأفكار.
- تقديم نصائح للشباب.
- إيواء وتسيير المكاتب.
- تقديم خدمات، رسائل، فاكس، طبع وتوزيع المراسلات.
- تقدم المشتلة دعم في تقنيات التسيير والإعلام خاصة في المرحلة الأولى.

ثانيا– أهداف المشتلة والخدمات التي تقدمها

1– أهداف المشتلة : تتمثل أهم أهدافها في:

- تشجيع الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
- تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية.

2 – الخدمات التي تقدمها المشتلة وتتمثل في:

التوطين: هو عبارة عن توفير إداري وتجاري لحاملي المشاريع والمؤسسات المنشأة حديثا لمدة محددة مع مرافقة العملية.

المرافقة:هي مجموعة من الخدمات تقدمها المشتلة لحاملي المشاريع والمؤسسات المنشاة حديثا وتتمثل في:

- مجموعة النصائح المقدمة في الميادين الإدارية، القانونية، المحاسبية، التجارية قبل وبعد إنشاء المؤسسة.
- وضع تحت تصرفهم مكاتب مجهزة مع تقديم خدمات تتمثل في طبع وتوزيع المراسلات، فاكس إنترنت
- مساعدة هذه المؤسسات على مواجهة العوائق التي تواجهها.
- دراسة واقتراح الوسائل الخاصة بترقية هذه المؤسسات.
- تقديم دعم في تقنيات التسيير والإعلام خاصة في المرحلة الأولى.

ثالثا– الموارد البشرية العاملة بمشتلة المؤسسات باتنة:

تدار هذه المشتلة من قبل إدارة متخصصة تعمل على تقديم مختلف الاستشارات القانونية والمحاسبية المتعلقة بالأعمال الصغيرة و المتوسطة وذات العلاقة مع الجهات الحكومية، وتعتبر الموارد البشرية أساس كفاءة المشتلة فهي التي تقوم بتقديم الخدمات اللازمة، رغم ذلك فإن مشتلة باتنة بها عدد قليل من الإطارات وأعوان التنفيذ غير كافية، ويمكن متابعة ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الموارد البشرية العاملة في المشتلة

الصنف	عام 2018	الجنس		طبيعة العقد	
		ذكر	أنثى	دائم	عقود ماقبل التشغيل
الإطارات	06	03	03	04	02
أعوان التنفيذ	05	04	01	05	/
المجموع	11	07	04	09	02

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

إن عملية التوظيف يتم وفقا لقانون العمل بعد المرور على الوكالة المحلية للتشغيل، وكذلك وفقا لبطاقة المناصب المقدمة من طرف الوزارة التي وضعت تصور عن المناصب الواجب شغلها في المشتلة، هذا التصور المقترح يشمل على 16

منصبا بصفة دائمة، و يوجد على مستوى المشتلة يد عاملة بصيغة عقود ماقبل التشغيل، لكن يلاحظ قلة عدد مناصب العمل المتاحة وقلة الإطارات العاملة فيها، فوجود 06 إطارات فقط غير كافي لكي تقوم المشتلة بمهامها بشكل جيد وتتمكن من تغطية كل وظائفها واستقبال كل الوافدين من أصحاب المؤسسات والمشاريع الابتكارية.

رابعا: حصيلة نشاطات المشتلة ومساهمتها في دعم المؤسسات الناشئة خلال السنوات 2014-2016:

(يمكن الاطلاع على حصيلة النشاطات لسنة2017،2019 في الملاحق).

للمشتلة دور مهم في تقديم الدعم التسويقي للأعمال من خلال مساعدتها على المشاركة بالمعارض المحلية والدولية، ومساعدتها على تسويق منتجاتها من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات التي تقدمها الحاضنة، إضافة إلى المرافقة الأولية والقيام بالتدريب والتكوين، ويمكن تقديم حصيلة نشاط حاضنة المؤسسات الناشئة خلال فترة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03) : يوضح حصيلة نشاط مشتلة المؤسسات –باتنة- خلال الفترة 2014-2016:

البيـــــــــان	2014	%	2015	%	2016	%
استقبال وتوجيه	187	87.70	188	84.30	114	66.67
الإيواء	11	5.16	14	6.27	16	9.35
المرافقة وإنشاء المؤسسة	10	4.69	15	6.72	15	8.77
مخطط أعمال (دراسة جدوى)	05	2.34	02	0.938	02	1.16
مساعدة في تسجيل براءة اختراع	00	00	01	0.448	05	2.93
مرافقة مع المعهد الوطني للملكية الصناعية	00	00	03	1.34	06	3.50
دورات تدريبية وتكوينية	00	00	00	00	14	8.18
التمويل	00	00	00	00	00	00
المجموع	213	100	223	100	171	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح جليا أن أصحاب المؤسسات الناشئة والصغيرة يتوجهون للحاضنة، من أجل طلب معلومات عن كيفية إنشاء المؤسسات الناشئة والصغيرة؛ حيث بلغت النسبة 87.80%،84.30%،66.67%، خلال السنوات 2014-2015-2016 على التوالي، فنلاحظ أن نسبة خدمة الاستقبال والتوجيه هي التي تحتل المرتبة الأولى.

وبالتالي تساهم مشتلة باتنة في تقديم خدمة التوجيه والاستشارة لأصحاب المؤسسات الناشئة والصغيرة بنسبة كبيرة، وهذا ما يوفر لها معرفة جيدة لوضع المؤسسات، ثم تليها مباشرة خدمة الإيواء ففي سنة 2014 تم تقديم هذه الخدمة ل11 مؤسسة بلغت نسبتها 5.16% من إجمالي الأنشطة المقدمة لترتفع إلى 16 مؤسسة وبنسبة 9.35% من إجمالي الأنشطة، وحددت مدة الإيواء بأقل من 06 أشهر لأن الحاضنة تحتوي فقط على 14 مكتب للإيجار، أما المؤسستين 02 باقيتين فقد تم قبول طلبهم في انتظار تخرج حاضنتين لتحصل على إيواء لديها في سنة2016.

وبالتالي تساهم مشتلة باتنة في تقديم خدمة الإيواء للمؤسسات الناشئة والصغيرة حسب الإمكانيات المتوفرة لديها.

وفي المرتبة الثالثة تأتي خدمات المرافقة والإنشاء سواء كانت مرافقة مؤسسات قائمة حتى تتمكن من تحسين أوضاعها، أو تبني أفكار جديدة والسعي نحو تجسيدها في أرض الواقع، وهذه الخدمة متوفرة في الحاضنة وهي تشهد نموا وتطورا من سنة إلى أخرى، وبالتالي تقدم الحاضنة خدمة المرافقة للعديد من المؤسسات سواء انتسبوا لها أو عن طريق الهاتف فقط، وهذا يدل على بداية نمو وعي أصحاب المؤسسات وأصحاب المشاريع الناشئة بأهمية الحاضنات في مرافقتهم ومساعدتهم على النجاح والاستمرار.

وبالتالي تساهم مشتلة باتنة في تقديم خدمة المرافقة للمؤسسات الناشئة و الصغيرة المحتضنة لكن بنسب ضئيلة.

أما ما يخص خدمات دعم الابتكار فلا تزال الحاضنة بعيدة كل البعد عن الأهداف المنتظرة منها،إذ لم تشكل الحاضنة إلا من مرافقة 04 مؤسسات سنة2015 من أجل تسجيل العلامة التجارية والحصول على براءة اختراع باسمها، ويمثل ذلك ما نسبته 1.78% من إجمالي كل الخدمات المقدمة، أما سنة2016 فكانت النسبة لا تتجاوز 6.43% من إجمالي الأنشطة فهناك 11 مؤسسة استفادت، وتعد هذه النسب مخيبة للآمال وبعيدة جدا عن كل ما هو منتظر منها، والسبب الأساسي في ذلك هو عدم مقدرة الحاضنة على تمويل الابتكارات إذ يقتصر دعمها في المرافقة للحصول على حقوق الملكية الصناعية أو تسجيل علامة جديدة.

وفيما يخص خدمات التمويل، فإن دور المشتلة هو مساعدة المؤسسات في البحث عن مصدر تمويل من خلال الأجهزة التي وضعتها الدولة لتمويل هذه المؤسسات، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية للقرض

المصغر، ولم تستفد أي مؤسسة من تمويل من قبل الحاضنة، ولم تستفد من علاقتها بالبنوك، ولا تقدم دعما ماليا من خلال عوائد إيجارها للمحلات التي توفرها لطالبي الإيواء، ولهذا السبب فإن أغلب أصحاب المؤسسات لا يرغبون في الانتساب للحاضنة نظرا لعدم وجود التمويل، وبالتالي يعتبر السبب الرئيس في عزوف أصحاب المؤسسات عن الاستفادة من خدمات الحاضنة خاصة المجالات الإبتكارية التي تحتاج تمويلا يفوق قدرة هذه المؤسسات، وبالتالي لا تساهم مشتلة باتنة في تقديم خدمة التمويل لأصحاب المؤسسات الناشئة والصغيرة خلال هاته السنوات.

خامسا– حصيلة نشاطات المشتلة خلال سنة 2018: كانت حصيلة النشاطات والتي تناولناها بشكل مفصل كما يلي:

1– النشاطات المرتبطة بأصحاب المشاريع والمؤسسات :

1–1 الاستقبال والتوجيه : رغم بعد المؤسسة عن المدينة التي تشكل عائق كبير بالنسبة لأصحاب الأفكار والراغبين في الاستثمار وكذلك نقص المواصلات، وفكرة المشتلة التي لم تلقى رواجا كافيا بعد إلا أنه تم خلال هذه السنة استقبال 104 فردا إلى غاية 31ديسمبر 2018 راغبين للاستفادة من خدمات المشتلة موزعين كما يلي:

الجدول رقم (04): يوضح أصحاب المشاريع لسنة2018 حسب النشاط

النشاطات	العدد	مجال التوجيه	الجنس	
الخدمات	40	مختلف هياكل الدعم وكيفية الحصول على العقار الصناعي	ذكر	أنثى
الصناعة التحويلية	11		86	18
البناء والأشغال العمومية	12			
الفلاحة	02			
الصناعة الغذائية	13			
أخرى	52			

المصدر : مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

2–1 الإيواء: تميزت سنة 2018 بإيواء جميع المكاتب 11 المتواجدة على مستوى المشتلة ،وتم احتضان 16 مؤسسة تعمل في مجالات نشاط مختلفة، الجدول المرفق يبين طبيعة المؤسسات المحتضنة ومدة المكوث داخل المشتلة.

الجدول رقم (05) : عدد الأفراد الذين تم إيوائهم داخل المشتلة

الرقم	الاسم واللقب	النشاط	مدة المكوث (الإيواء)الشهر
01	العقون خالد	أشغال البناء جميع هياكل الدولة	09
02	ريغي عبد السلام	إنتاج الحليب ومشتقاته	06
03	بوقرن حنان	مكتب دراسات هندسة معمارية	10
04	بري فوزي	إنتاج قطع غيار السيارات	08
05	صوالحي عبد الناصر	إنتاج مبردات السيارات والشاحنات	08
06	بروال سيف الدين	وكالة اتصال ومعلوماتية	12
07	مخلوفي خالد	إنتاج قطع الغيار البلاستيكية	10
08	بوقرورة بلال	مدرسة تدريب واستشارات	03
09	رسول جمال	تحويل وتشكيل المعادن	12
10	بن سعيد عبد الرزاق	تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية	12
11	خليفة مصطفى	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	11
12	مناصرة عبد الحق	تطوير البرامج وتصميم المواقع	07
13	اوجحيح يوسف	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	06
14	سديرة عمر	أشغال البناء في جميع مراحله	04
15	تواتي سمير	إنتاج المحاليل الطبية	10
16	بن عبد الحفيظ منير	مكتب دراسات وقاية وأمن	10

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

تمت مرافقة ما لا يقل عن 16 مؤسسة خلال سنة 2018 في مختلف التخصصات الاقتصادية و الخدماتية من طرف مشتلة المؤسسات، واستقبلت المشتلة واحتضنت حاملي المشاريع لمساعدتهم ودعمهم حتى يتمكنوا من بلوغ مرحلة

النضج وتمكنهم من إنجاز مشاريعهم من خلال تقديم النصائح لهم حول الجوانب المالية والقانونية و الجبائية والتجارية والتقنية، وتنشط المشاريع التي رافقتها المشتلة والتي بادر بها مقاولون شباب وجامعيون في مجالات عديدة منها، صنع مبردات السيارات والشاحنات، إنتاج المحاليل الطبية، مكتب للدراسات وأشغال البناء وكذا تركيب الشبكات و إنتاج قطع الغيار البلاستيكية...، وهذا ما يساهم في ترقية الابتكار والمشاريع في أوساط الشباب وبالتالي المساهمة في خلق الثروات واستحداث مناصب الشغل بالولاية.

و من خلال الجدول لاحظنا أيضا أن مدة الإيواء قصيرة جدا لبعض المؤسسات حيث تم فسخ عقود الإيواء بالنسبة لهم وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- بعد المشتلة عن المدينة بحوالي 5 كلم وعدم وجود مقرات إدارية قريبة .
- نقص المواصلات بالنسبة للبعض.
- عدم تقبل فكرة الإيواء.
- القدوم إلى المشتلة بغرض الحصول على تمويل مالي أو بغية الحصول على عقار فقط.
- نية البعض على الاستيلاء على المكاتب.

3-1 المرافقة: بالإضافة إلى عملية الاحتضان ومرافقة هذه المؤسسات أبرمت المشتلة عدة اتفاقيات مرافقة مع العديد من أصحاب المشاريع الجديدة غير المحتضنة وهي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (06): مرافقة المشاريع غير المحتضنة

الرقم	الاسم واللقب	النشاط
01	مسعودي رزيق	إنتاج القوالب
02	سعادي سامر	مقاولة أشغال البناء
03	شنيخر نصر الدين	صناعة منتجات من التمور
04	خدري الزبير	صناعة الحلويات

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

بالإضافة إلى المؤسسات السابقة، فقد قامت مشتلة المؤسسات بمرافقة مؤسستين مع المعهد الجزائري للملكية الصناعية من أجل تسليم العلامة التجارية، وهما مؤسسة إنتاج الحلويات ومؤسسة تحويل البلاستيك.

وقد ساهمت مرافقة المؤسسات الجديدة من قبل المشتلة مساعدتها على تخطي العراقيل التي تواجهها والتعريف بهذه المؤسسات، وذلك من خلال العديد من الإجراءات والأنشطة منها:

- جلسات ومتابعة فردية لكل مؤسسة محتضنة وتوجيهها وفق احتياجها.
- متابعى حاملي المشاريع الجديدة قبل إنشاء مؤسساتهم على مستوى هيئات الدعم ومختلف الشركاء.
- مشاركة بعض المؤسسات المحتضنة في الأيام الإعلامية المنظمة من طرف المشتلة في الجامعة وفي قافلة التشغيل
- مشاركة بعض المؤسسات في صالون الاستثمار باتنة2.

1-4 المؤسسات محل المرافقة مع المعهد الجزائري للملكية الصناعية: تمت مرافقة مؤسستين من أجل تسجيل العلامة التجارية وهي كما يلي:

الجدول رقم (07):مرافقة المؤسسة مع المعهد الوطني للملكية الصناعية

الرقم	الاسم واللقب	النشاط	محال المرافقة (الهدف)
01	خدري زبير	إنتاج الحلويات الالسقيبالتق	تسجيل العلامة التجارية والنماذج
02	بوخنوفة رضوان	تحويل البلاستيك	تسجيل علامة تجارية أخرى

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

1-5 عدد المؤسسات التي ساهمت المشتلة بإنشائها:

تمت المساعدة على إنشاء 08 مؤسسات جديدة كما يلي :

الجدول رقم (08): عدد المؤسسات التي ساهمت المشتلة بإنشائها

الرقم	الاسم واللقب	النشاط
01	العقون خالد	أشغال البناء جميع هياكل الدولة
02	بري فوزي	إنتاج قطع غيار السيارات

03	صوالحي عبدالناصر	إنتاج مبردات السيارات
04	بوقرورة بلال	مدرسة تدريب واستشارات
05	سديرة عمر	أشغال البناء في جميع مراحله
06	اوجحيح يوسف	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات
07	تواتي سمير	إنتاج المحاليل الطبية
08	بن عبد الحفيظ منير	مكتب دراسات البيئة والأمن الصناعي

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

2 – النشاطات المرتبطة بالتكوين : في إطار برنامج التكوين المبرمج من طرف المشتلة أو مع الشركاء ،شارك إطارات المؤسسة في عدة دورات تكوينية منها :

2-1 حصص التكوين المنظمة من طرف المشتلة : تم تنظيم 73 دورة تكوينية وهي مبينة في الجدول التالي :

ركزت المشتلة في مجال التكوين على تنظيم العديد من الدورات التكوينية في سنة 2018، بلغت 37 دورة تكوينية، تمحورت أغلبها حول المقاولاتية وكيفية ومراحل إنشاء مؤسسة وصفات ومهام المدير الناجح، والتعريف بمهام وأهداف المشتلة، وتمت أغلب هذه الدورات على مستوى جامعة باتنة1 وجامعة باتنة 2 موجهة إلى طلبة مختلف الكليات، بالإضافة إلى إقامة بعض الدورات في مراكز التكوين المهني، وأخرى بالمشتلة، وتم تأطير هذه الدورات من طرف مدير المشتلة وإطاراتها وبعض المكونين الخارجيين.

الجدول رقم(09) : حصص التكوين المنظمة من طرف المشتلة

التاريخ	المكان	العنوان	المؤطر (المكون)
04 جانفي	دار المقاولاتية جامعة باتنة 1	المقاولاتية	مدير المشتلة
22 جانفي	مركز التكوين المهني باتنة4	كيفية إنشاء مؤسسة	إطار من المشتلة

01 فيفري	دار المقاولاتية جامعة باتنة 1	مخطط الأعمال	مدير المشتلة
06 فيفري	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مراحل إنشاء مؤسسة "الجزء1"	مدير المشتلة
08 فيفري	المشتلة	مهام وأهداف المشتلة مفاتيح نجاح الواسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إطارات من المشتلة
12 فيفري	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مراحل إنشاء المؤسسة "الجزء2	مدير المشتلة
15 فيفري	دار المقاولاتية جامعة باتنة1	مخطط الأعمال	مدير المشتلة
20 فيفري	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	المزيج التسويقي	مدير المشتلة
27 فيفري	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مخطط الأعمال	مدير المشتلة
01 مارس	دار المقاولاتية جامعة باتنة 1	صفات ومهام المسير الناجح	مدير المشتلة
06 مارس	مقر جمعية اقرأ	مراحل إنشاء المؤسسة	إطارات من المشتلة
09 مارس	جامعة باتنة 2	صفات ومهام المسير الناجح	مدير المشتلة
13 مارس	كلية البيولوجيا جامعة باتنة 2	مفاتيح نجاح وأسباب فضشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مدير المشتلة
20 مارس	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	اختتام الدورة التكوينية الأولى	مدير المشتلة

01–02 أفريل	المشتلة	خطوة نحو النجاح لفائدة طلبة جامعة باتنة1	مكون خارجي
03–04 أفريل	المشتلة	خطوة نحو النجاح لفائدة طلبة جامعة باتنة2	مكون خارجي
29أفريل	الجامعة المركزية	انطلاق الدورة التكوينية الثانية " المنهجية العامة لإنشاء مؤسسة وصفات صاحب المؤسسة "	مدير المشتلة
06 ماي	الجامعة المركزية	مخط الأعمال "الجزء1"	مدير المشتلة
13 ماي	الجامعة المركزية	مخطط الأعمال "الجزء2"	مدير المشتلة
27 ماي	الجامعة المركزية	حصة تطبيقية حول نموذج لمخطط أعمال	مدير المشتلة
03 جوان	الجامعة المركزية	صفات المسير الناجح	إطارات من المشتلة
14،21،23،28,30، أكتوبر 04،06،1،11،13،25 نوفمبر 02،09،11 و16ديسمبر	قسم البولوجيا جامعة باتنة 2	مقياس المقاولاتية	مدير المشتلة وإطارات من المشتلة

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

2-2 الحصص المنظمة من طرف الغير: في إطار التعاون بين مختلف الهيئات ،شارك إطار من المشتلة في يوم تكويني وهو:

الجدول رقم(10): حصص التكوين المنظمة من طرف الغير

التاريخ	الهيئة المنظمة	العنوان	المؤطر
06 ديسمبر	مشتلة المؤسسات أم البواقي "محضنة عين البيضاء "	أهمية السر الجيد لعملية الجرد في حياة المؤسسة	مدير مشتلة أم البواقي

المصدر: مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

حوصلة للجانب التطبيقي

في ظل الانفتاح والتنافس المميزان للاقتصاديات المعاصرة، وحماية ورعاية المؤسسات الناشئة و المشاريع الصغيرة من المنافسة الدولية الحادة بادرت الجزائر إلى إيجاد وتطوير عدد من آليات الدعم والمرافقة، لعل أبرزها مشاتل المؤسسات الخاصة باحتضان ومرافقة أصحاب المشاريع والمؤسسات الحديثة النشأة.

في هذا المسعى تم إنشاء مشتلة المؤسسات – محضنة باتنة – كهيئة جهوية تسمح بوضع كل الكفاءات الوطنية الشابة في خدمة تنمية مستدامة ومتوازنة، وتسمح بمرافقة المواطن و إدماجه في برامج التنمية المحلية و الوطنية.

وتعتبر محضنة باتنة مثالا حيا عن واقع حاضنات المؤسسات بالجزائر، حيث أنها ساهمت بشكل ملحوظ في تقديم العديد من الخدمات لخريجي الجامعات والمقاولين الشباب، من خلال نشر ثقافة المقاولاتية في الوسط الشباني وحثهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، وانتقاء المشاريع الإبداعية للاحتضان والمرافقة والعمل على رفع مستوى أصحاب المؤسسات في مجال التسيير.

كما ساهمت مشتلة باتنة خلال سنة 2018 في إنشاء شبكة اتصال بين أصحاب المؤسسات وتطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي، حيث ساهمت المشتلة بتكوين العديد من المؤسسات الناجحة والمشاريع ، بالإضافة إلى مرافقة المؤسسات الجديدة ومساعدتها على تخطي العراقيل التي تواجهها والتعريف بهم، من خلال متابعة حاملي المشاريع الجديدة قبل إنشاء مؤسساتهم على مستوى هيئات الدعم ومختلف الشركاء.

تعمل مشتلة باتنة على احتضان مختلف المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم أصحاب المؤسسات الجدد و مساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة start-up وعليه تعمل المشتلة على تزويد أصحاب المؤسسات والمشاريع بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المؤسسة أو المشروع (تدريب، تخطيط، تسويق، تمويل...) وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر ريادية، وذلك للحد من معدلات الفشل في المؤسسات الناشئة.

بالرغم من الإيجابيات التي تتوافر في الحاضنة لكنها مازالت تعاني من عدة نقائص نذكر منها:

- قلة اليد العاملة والإطارات، فالحاضنة تحتاج إلى عدد أكبر من الكفاءات لتنشيط وتفعيل مهام الحاضنة.
- طول فترة معالجة ملفات الاحتضان بسبب قلة اليد العاملة ذات الكفاءة.
- عدم مقدرة الحاضنة على تقديم الدعم المالي الذي يعد عنصرا مهما لدعم الابتكار وانحصار الحاضنة في توجيه المنتسبين إليها نحو التمويل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابansj، الوكالة الوطنية للقرض المصغر cnac، وbanc...،كما هو وارد في سنوات 2014-2019 (انظر الملحق).

- بعد الحاضنة عن الجامعة وعدم ارتباطها بأي مخبر بحث أو مؤسسة جامعية، يجعلها بعيدة عن معرفة كل التطورات الحاصلة.

خـاتمة

تلعب حاضنات الأعمال في الجزائر دورا مهما في تقديم الدعم للمؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة،و وفي تعزيز القدرات الإبتكارية لها وتوفير الموارد المالية والفنية والإدارية والتسويقية التي تحتاج إليها ،بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص عمل دائمة وجديدة، وتختلف نوعية المؤسسات أو المشروعات الملتحقة بحاضنات الأعمال فمنها مقاولاتية تصنيعية و خدماتية أو مؤسسات تعتمد على استخدام الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي تجد الفرص المناسبة في الأسواق المختلفة، ولذلك يجب توافر البيئة الأساسية لإقامة المؤسسات الإنتاجية والصناعية المتطورة من توافر مراكز للبحث وقدرات ابتكاريه وعمالة وأسواق وخدمات عامة، فالدور الذي تقوم به الحاضنة يتمثل في تفعيل كل هذه العوامل وتسخيرها من أجل إنجاح هذه المؤسسات ودعمها في الوصول إلى أعلى نسب النمو والنجاح.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تعتبر المؤسسات الناشئة أداة مهمة لتنمية الاقتصاد وتوفير مناصب الشغل.

نعم المؤسسات الناشئة أداة مهمة لتنمية الاقتصاد وتوفير مناصب الشغل وهي من أهم محركات النمو الاقتصادي وتساهم في تحقيق التنمية المحلية والوطنية وهذا ما لاحظناه في عديد المؤسسات الناشئة المتخرجة من محضنة باتنة.

الفرضية الثانية: تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة في دعم وإنشاء المؤسسات الناشئة والمشاريع.

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن حاضنات الأعمال تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة البدء ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المبتكرين وإطلاق مؤسسات ناشئة start-up وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد أصحاب الأفكار الريادية والمشاريع بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المؤسسة أو المشروع (تدريب، تخطيط، تمويل ،تسويق...) وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر زيادة وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة.

الفرضية الثالثة: ساهمت محضنة باتنة بشكل كبير في إنشاء المؤسسات الناشئة.

نعم ساهمت محضنة باتنة بشكل كبير في إنشاء المؤسسات الناشئة وذلك من خلال نجاح العديد من المؤسسات والمشاريع لدخول مرحلة الإنتاج، لكن لم ترقى إلى المستوى الذي ينعش الاقتصاد بسبب ما يواجهها من صعوبات وعراقيل.

النتـــائـج

من خلال تطرقنا لأدبيات المتعلقة بموضوعي المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

- للمؤسسات الناشئة أهمية بالغة، عن طريق المساهمة القوية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال امتصاص البطالة و المساهمة في خلق القيمة المضافة و تحقق التوازن الجهوي و الاجتماعي.
- تصطدم المؤسسات الناشئة بمجموعة من العقبات، خصوصا في مرحلة الانطلاق.

- يعتبر الاهتمام بالمؤسسات الناشئة ضرورة حتمية أفرزه الاتجاه العالمي نحو تعاظم دور هذا النوع من المؤسسات.
- أثبتت التجارب تزايد نسبة نجاح و استمرار المؤسسات الناشئة والمشاريع المحتضنة مقارنة بالمؤسسات والمشاريع غير المحتضنة.
- تعد حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر.
- تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات والمشاريع المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم و الاستشارة المقدمة.
- لحاضنات الأعمال دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني ،فهي تساهم في توسيع و توزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الناجحة و تحويلها إلى مؤسسات و مشاريع اقتصادية واعدة.
- تساعد حاضنات الأعمال أصحاب الأفكار الإبداعية والعلمية من تجسيد الأفكار على أرض الواقع.

المعوقات والصعوبات التي واجهت المشتلة : من خلال ماسبق قامت المشتلة بإيواء بعض أصحاب الأفكار والمؤسسات حديثة النشأة لفترات قصيرة لكن عزوفهم ،عن استغلال المكاتب وعدم حضورهم إطلاقا أثر على السير الحسن للمرافقة والإيواء وقد لاقت عوائق أثرت على المردود الحسن لها

ومن بين هاته المعوقات التي أثرت على ذلك ما يلي:

- رغبة بعض أصحاب الأفكار والمستثمرين في الحصول على مكتب دون مقابل مما أرغمها على فسخ عقود الإيواء.
- الربط المتأخر لمقر المؤسسة لمختلف الشبكات :الماء، الغاز في انتظار الهاتف والانترنيت.
- عدم وجود هيئات إدارية قريبة منها.
- بعد المقر عن مركز المدينة بحوالي 05 كلم، ووجودها في مكان يصعب التعرف عليه.
- عدم الاعتراف من طر مركز السجل التجاري بنموذج عقد الإيواء مشترطين وجوب تسجيل العقد لدى مصلحة الضرائب.
- عدم تقبل فكرة المرافقة و ذلك لتعود أصحاب الأفكار على التدعيم المالي فقط.
- عدم وعي أصحاب المؤسسات الناشئة وأصحاب المشاريع بدور وأهمية حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها، لأن أغلب ملاكها لا يهتمون بذلك أو لا يعرفون وجودها أصلا.
- عدم مقدرة الحاضنة على تقديم الدعم المالي الذي يعد عنصرا مهما لدعم الابتكار، وعدم مقدرة المؤسسات على تحملها.

اقتراحات و توصيات الدراسة

لكي تتمكن الحاضنات من القيام بمهمة دعم الابتكار في المؤسسات الناشئة والمشاريع يجب عليها القيام بما يلي:

- على الوزارة الوصية توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المشاريع وحاملي الأفكار الابتكارية.
- ضرورة ربط الحاضنة بالجامعات ومخابر البحث لتخفيض تكاليف البحث والتطوير وتسهيل عملية تجسيد الابتكارات في أرض الواقع.
- الإعلان عن طريق وسائل الإعلام السمعية و البصرية بوجود حاضنات الأعمال و الخدمات التي تقدمها، فأغلب الذين تعرفوا وتقدموا إليها صرحوا بعدم معرفتهم المسبقة بوجود حاضنة ومؤسسة تدعم نشاطهم.
- تخصيص صناديق وهيئات خاصة بدعم المؤسسات الابتكارية الجديدة تكون مصادرها سواءا من الهيئات العمومية أو وكالات دعم المؤسسات، أو عن طريق عقود الشراكة بين والتعاقد مع البنوك والمؤسسات الخاصة مع تقديم امتيازات لها.
- توجيه القروض الممنوحة لإنشاء المؤسسات نحو الأفكار الابتكارية والفعالة.
- يمكن القول أن الحاضنات في الجزائر لكي تدعم عملية الابتكار في المؤسسات حديثة النشأة، تحتاج إلى تظافر الجهود الفردية فيما بينها (الحاضنات فيما بينها) والجماعية (الجامعات، مخابر البحث، الهيئات العمومية)، والأهم من ذلك هو الاستفادة من نتائج البحوث في الجامعات ومخرجات الجامعة من كفاءات بشرية.

ومما سبق وحتى تنجح ريادة الأعمال في الجزائر نقدم التوصيات التالية:

- لا بد أن يتوجه الشباب المقاول إلى تلبية احتياجات حقيقية للأعوان الاقتصاديين المحليين (مستهلكين وشركات)، ولا بد من تقديم التدريب والتوجيه اللازم للشباب المقاول والحامل للأفكار الريادية، وتنمية روح الإبداع و المقاولاتية وحب المخاطرة وتشجيع الأفكار الإبداعية.
- وبما أن أساس تقدم الأمم هو تطوير برامج التعليم وزيادة الإنفاق على البحث العلمي، بات من الضروري زيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، وربط الجامعة ومراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال، ولا بد من دعم إنشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها من أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع

والمصادر

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب

1- طبيب صالح، **سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية**، "دراسة حالة حاضنة ورقلة ،غرداية ،الاغواط ، رسالة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، سنة2013 ، ص04 .

2- طارق محمود عبد السلام السالوس، **حاضنات الأعمال**، دار النهضة العربية، مصر، سنة 2005 ،ص11 .

3- محمد صالح الحناوي وآخرون ،إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،المكتبة الأكاديمية ،مصر،سنة2009 ،ص 17.

4- أحمد عارف العساف وآخرون ،الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن ، 2012 ،ص522 .

ثانيا: المجلات العلمية

1- بوالشعور شريفة ،**دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups** دراسة حالة الجزائر ،مجلة البشائر الاقتصادية المجلد رقمي 04 العدد 2 جامعة 20 أوت 1995 ،سكيكدة الجزائر ،2018،ص420.

2- بخيتي علي، بوعوينة سليمة، **مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات**، المجلد 12 عدد 01 جامعة زيان عاشور الجلفة 24 أكتوبر،2020،ص536.

3- مصطفى بورنان ،علي صولي ،"**الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنشاء المؤسسات الناشئة)** ،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 11 ، العدد2020،01 ،ص133.

4- فاطمة بلقواسمي ،أحمد بن يوسف ،**أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئةStartups** في الجزائر دراسة تحليلية جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال ،المجلد 02 العدد 01 ،2020،ص124-125.

5- سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد4، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة2015، ص102-103.

ثالثا: الملتقيات العلمية والكتب الجماعية

1- الياس حناش، بوفنغور خديجة" **المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الواقع ومتطلبات التطوير–**"دراسة تحليلية مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان" إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة " بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ، جامعة جيجل، 2021،ص174-175.

2– بوزرب خير الدين ،خوالد أبو بكر ،**تمويل المؤسسات الناشئة في الحزائر بين الواقع والمأمول** دراسة تحليلية مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة ،جامعة جيجل،2021،ص362.

3- عفاف لومايزية،" **حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**"، مع الإشارة إلى بعض التجارب العلمية، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان" إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والأساليب المستحدثة،جامعة جيجل،2021،ص206.

4– الشريف ريحان وريم بونوالة، نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات، **ملتقى حول حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة**، جامعة عنابة ،ص 07 .

الأطروحات والمذكرات العلمية

1- سبتي محمد، **فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة** ،دراسة حالة المالية الأوربية للمساهمة ، مذكرة ماجيستر ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009،ص11..12.

2- لمياء عبد الحميد عبد النور عبد الدايم، **الفكر الاستراتيجي الاقتصادي كإطار مرجعي لحاضنات الأعمال من خلال المشروعات الفنية الصغيرة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر،2011 ، ص-83 82.

3- نيفن طلعت صادق، **برامج الدعم المقدمة في مجال حاضنات الأعمال**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، ص16 .

4- مروى مرسى أحمد رسلان ،إسهامات حاضنات أعمال المشروعات الصغيرة في مواجهة مشكلة البطالة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة حلوان ،مصر ،سنة 2005 ،ص3.

5- زميت الخير، **مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع التجربة الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي محمد اولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2014-2015، ص18.

6- كريم محسن فكري، **نحو تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة مصر، ص37.

المواقع الالكترونية

1- blg.mostaql.com/establish-a-startup/2022

2- https://www.arrajol.com

المؤسسات

1- مشتلة المؤسسات محضنة باتنة.

قائمة الملاحق

الجمهـــــوريـــــة الجزائريـــة الديمـــقراطيـــة الشعبيـــة

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère l'Industrie et des Mines وزارة الصناعة والمناجم

مشتلة المؤسسات
pépinière d'entreprises
Batna باتنة

حصيلة نشاطات المشتلة

لسنة *2018*

جانفي2019

1- النشاطات المرتبطة بأصحاب المشاريع و المؤسسات

1-1 الاستقبال والتوجيه:

خلال سنة 2018 استقبلت مشتلة المؤسسات104زائراجديد موزعين على مختلف القطاعات كما يلي :

النشاط	العدد	التوجيه	الجنس	
			ذكور	إناث
الخدمات	40	لمختلف هياكل الدعم و كيفية الحصول على العقار الصناعي	86	18
الصناعة	11			
البناء والأشغال العمومية	12			
الفلاحة	02			
الصناعة الغذائية	13			
كيمياء وبلاستيك	01			
أخرى	25			
المجموع	104			

1-2 –الاحتضان: تمخلال هذه السنةاحتضان16مؤسسة على مستوى المشتلة وهي كما يلي :

الرقم	الاسم واللقب	النشاط	مدة الإيواء (شهر)
01	العقون خالد	أشغال البناء جميع هياكل الدولة	09
02	ريغي عبد السلام	إنتاج الحليب ومشتقاته	06
03	بوقرن حنان	مكتب دراسات هندسة معمارية	10
04	بري فوزي	إنتاج قطع غيار السيارات	08
05	صوالحي عبد الناصر	إنتاج مبردات السيارات والشاحنات	08
06	بروال سيف الدين	وكالة اتصال ومعلوماتية	12
07	مخلوفي خالد	إنتاج قطع الغيار البلاستيكية	10
08	بوقرورة بلال	مدرسة تدريب واستشارات	03
09	رسول جمال	تحويل وتشكيل المعادن	12
10	بن سعيد عبد الرزاق	تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية	12
11	خليفة مصطفى	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	11
12	مناصرة عبد الحق	تطوير البرامج وتصميم المواقع	07
13	أوجحيح يوسف	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	06
14	سديرة عمر	أشغال البناء في جميع مراحله	04

15	تواتيسمير	إنتاج المحاليل الطبية	01
16	بن عبد الحفيظ منير	مكتب دراسات وقاية وأمن	01

1-3 – المرافقة: بالإضافة إلى عملية الاحتضان ومرافقة هذه المؤسسات أبرمت المشتلة عدة اتفاقيات مرافقة مع العديد من أصحاب المشاريع الجديدة غير المحتضنة وهي مبينة في الجدول التالي .

الرقم	الاسم واللقب	النشاط
01	مسعودي رزيق	إنتاج القوالب
02	سعادي سامر	مقاولة أشغال البناء
03	شنيخر نصر الدين	صناعة منتجات من التمور
04	خدري زبير	صناعة الحلويات

1-4 المؤسسات محل مرافقة مع المعهد الجزائري للملكية الصناعية: تمت مرافقة مؤسستين من اجل تسجيل العلامة التجارية و هي كما يلي :

الرقم	الاسم واللقب	النشاط	محال المرافقة
01	خدري زبير	إنتاج الحلويات	تسجيل العلامة التجارية والنماذج
02	بوخنوفة رضوان	تحويل البلاستيك	تسجيل علامة تجارية أخرى

1-5 المؤسسات المنشأة بمساعدة المشتلة: تمت المساعدة على إنشاء 08 مؤسسات جديدة وهي كما يلي :

الرقم	الاسم واللقب	النشاط
01	العقون خالد	أشغال البناء جميع هياكل الدولة
02	بري فوزي	إنتاج قطع غيار السيارات
03	صوالحي عبد الناصر	إنتاج مبردات السيارات
04	بوقرورة بلال	مدرسة تدريب واستشارات
05	اوجحيح يوسف	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات
06	سديرة عمر	أشغال البناء في جميع مراحله
07	تواتيسمير	إنتاج المحاليل الطبية
08	بن عبد الحفيظ منير	مكتب دراسات البيئة والأمن الصناعي

2- النشاطات المرتبطة بالتكوين

2-1 الدورات التكوينية المنظمة من طرف المشتلة: تم تنظيم 37دورة تكوينية و هي مبينة في الجدول التالي:

التاريخ	المحتوى	عدد الحاضرين	المكان	المؤطر
04 جانفي	المقاولاتية	20	دار المقاولاتية جامعة باتنة1	مدير المشتلة
22جانفي	كيفية إنشاء مؤسسة	30	مركز التكوين المهني باتنة 4	إطار من المشتلة
01 فيفري	مخطط الأعمال	25	دار المقاولاتيةجامعة باتنة 1	مدير المشتلة
06 فيفري	مراحل إنشاء مؤسسة " الجزء 1 "	30	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مدير المشتلة
08 فيفري	مهام وأهداف المشتلة مفاتيح نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20	المشتلة	إطارات المشتلة
12 فيفري	مراحل إنشاء مؤسسة " الجزء 2 "	25	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مدير المشتلة
15 فيفري	مخطط الأعمال	25	دار المقاولاتية جامعة باتنة 1	مدير المشتلة
20 فيفري	المزيج التسويقي	20	المكتبة المركزية جامعة باتنة2	مدير المشتلة
27 فيفري	مخطط الأعمال	20	المكتبة المركزية جامعة باتنة2	مدير المشتلة
01 مارس	صفات ومهام المسير الناجح	25	دار المقاولاتية باتنة1	مدير المشتلة
06 مارس	مراحل إنشاء مؤسسة	28	مقر جمعية إقرأ	إطارات المشتلة
06 مارس	صفات ومهام المسير الناجح	25	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مدير المشتلة
13 مارس	مفاتيح نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25	كلية البيولوجيا جامعة باتنة 2	مدير المشتلة
20 مارس	اختتام الدورة التكوينية الأولى	60	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	مدير المشتلة
01-02أفريل	خطوة نحو النجاح لفائدة طلبة جامعة باتنة 1	15	المشتلة	مكون خارجي
03-04أفريل	خطوة نحو النجاح لفائدة طلبة جامعة باتنة 2	25	المشتلة	مكون خارجي
29 أفريل	انطلاق الدورة التكوينية الثانية " المنهجية العامة لإنشاء مؤسسة " و" صفات صاحب المؤسسة "	25	الجامعة المركزية	مدير المشتلة
06 ماي	مخطط الأعمال "الجزء الأول"	19	الجامعة المركزية	مدير المشتلة

13 ماي	مخطط الأعمال "الجزء الثاني"	19	الجامعة المركزية	مدير المشتلة
20 ماي	مخطط الأعمال " الجزء الثالث"	15	الجامعة المركزية	مدير المشتلة
27 ماي	حصة تطبيقية حول نموذج لمخطط أعمال	11	الجامعة المركزية	مدير المشتلة
03 جوان	صفات المسير الناجح	15	الجامعة المركزية	إطارات المشتلة
14، 21، 23، 28 ، 30، أكتوبر 04 ، 06 ، 11 ، 13 ، 25، نوفمبر 02،09 ، 11 و 16 ديسمبر	مقياس المقاولاتية	أربعة أفواج	قسم البيولوجيا جامعة باتنة2	مدير المشتلة و إطار من المشتلة

2-2 التكوينات المنظمة من طرف الغير: شارك إطار من المشتلة في يوم تكويني وهو:

التاريخ	المحتوى	الهيئة المنظمة	المؤطر
06 ديسمبر	أهمية السير الجيد لعملية الجرد في حياة المؤسسة	مشتلة المؤسسات أم البواقي " محضنة عين البيضاء "	مدير المشتلة أم البواقي

3 – النشاطات المرتبطة بالتظاهرات الإعلامية ، الاقتصادية و التحسيسية

3-1- المنظمة من طرف المشتلة : نظمت وساهمت المشتلة في 06 أيام تحسيسية و هي كما يلي :

التاريخ	التظاهرة	المكان	الشركاء
09 جانفي	يوم إعلامي تحسيسي حول "مرافقة الشباب"	مكتبة بلدية تيمقاد	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الوكالة المحلية للتشغيل ، بعض المؤسسات الخاصة
08-07 مارس	يومين تحسيسيين حول " المرأةالأوراسية في قلب التنمية "	المكتبة المركزية لجامعة باتنة 2	جامعة باتنة 2
03 فيفري	معرض حول هيئات الدعم والمرافقة	دار الشباب دائرة الشمرة	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الوكالة المحلية للتشغيل ، غرفة الصناعة التقليدية والحرف بعض المؤسسات الخاصة
19 أفريل	المقاولاتية الاجتماعية لدعم وإنشاء مؤسسات ذات طابع اجتماعي في الجزائر	المكتبة المركزية جامعة باتنة 2	جامعة باتنة2 مكتب الاستشارة والتدريب HDN ، غرفة الصناعة التقليدية والحرف ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، الوكالة لدعم تشغيل الشباب
21-22أفريل	صالون الاستثمار باتنة 2 بمشاركة 06 مؤسسات محل مرافقة من طرف المشتلة	قاعة المعارض أسحار	مديرية الصناعة والمناجم ، هيئات الدعم
16 أكتوبر	أهمية تشريعات العمل (حقوق وواجبات المستخدم)	قاعة المحاضرات للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، مفتشية العمل ، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء ، الوكالة المحلية للتشغيل ، وبعض هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2-3 المنظمة من طرف الشركاء :شاركت المشتلة في الأيام التحسيسية والتظاهرات الاقتصادية مع مختلف الشركاء كما يوضحه الجدول التالي :

الهيئة المنظمة	التاريخ	النشاط	المكان
جامعة باتنة 01 (دار المقاولاتية)	22 ،23 ، 29 و 30 جانفي	المشاركة بمعرض في قافلة المقاولاتية حول هيئات الدعم والمرافقة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
			كلية الأدب العربي
	05 فيفري		كلية العلوم الاسلامية
	27 فيفري		كلية اللغات
	01-02 أكتوبر		معهد الهندسة العمرانية والتعمير جامعة باتنة 1
جامعة باتنة 2	11 فيفري	المشاركة بمعرض في قافلة المقاولاتية حول هيئات الدعم والمرافقة	الجامعة المركزية
	14 فيفري		كلية البيولوجيا
	20 فيفري		معهد الاعلام الآلي
	13 مارس	المشاركة بمعرض في قافلة المقاولاتية حول هيئات الدعم والمرافقة	معهد الوقاية والأمن الصناعي
	21 مارس	المحطة الأخيرة لقافلة المقاولاتية	معهد علوم الأرض والجيولوجيا
	08 نوفمبر	المشاركة في افتتاح قافلة المقاولاتية بمعرض حول هيئات الدعم والمرافقة	معهد الوقاية والأمن
	10 نوفمبر	مشاركة مدير المشتلة في لجنة انتقاء المشاريع start-up weekend	المكتبة المركزية
	12-13-14/نوفمبر	المشاركة في تظاهرة الأسبوع العالمي للمقاولاتية	المكتبة المركزية

	26 نوفمبر	المشاركة في قافلة المقاولاتية	كلية الرياضيات والاعلام الآلي
جامعة بسكرة	31 جانفي	يوم دراسي حول المقاولاتية	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
مديرية التكوين المهني والتمهين	08 جانفي	معرض حول الدخول المهني لدورة فيفري	دار الثقافة باتنة
غرفة الصناعة التقليدية والحرف	07 مارس	ندوة إعلامية تحسيسية بمناسبة اليوم العالمي للمرأة	المركز الثقافي عين التوتة
	17 أكتوبر	يوم إعلامي تحسيسي حول أجهزة الدعم والمرافقة في مرافقة الحرفيين وذوي المشاريع	المركز الثقافي بريكة
	31 أكتوبر		مكتبة البلدية عين جاسر
	12-13-14-15 نوفمبر	المشاركة في معرض الصناعة التقليدية بمناسبة اليوم الوطني للحرفي	قاعة المحاضرات الكبرى جامعة باتنة1
	22-27 نوفمبر	المشاركة في معرض الصناعة التقليدية	المركب الرياضي لدائرة الشمرة
مفتشية الجمارك	28 جانفي	اليوم الوطني للجمارك	دار الثقافة
مؤسسة خاصة	02 جانفي	يوم إعلامي تحضيري للحدث الوطني " مخيم الشبكات الاجتماعية "	مركز أكسجين للتدريب
	26-27-28 جانفي	المشاركة في الطبعة الأولى للحدث الوطني " مخيم الشبكات الاجتماعية "	دار المحامي
محافظة الغابات	10 جانفي	يوم إعلامي حول الاستثمار في قطاع الغابات	الحظيرة الوطنية بلزمة
	04 سبتمبر	مداخلة حول تعريف ومهام المشتلة على هامش الدورة التكوينية حول حماية البيئة لصالح بعض الجمعيات	دار البيئة
مديرية السياحة بالتنسيق مع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	03 مارس	المعرض المقام على هامش تظاهرة الاحتفالات بالربيع الأمازيغي	بلدية تاقوست دائرة بوزينة

مديرية التشغيل	28 مارس	قافلة الصالون الولائي لترقية الشغل	المركز الثقافي دائرة الجزار
	04 أفريل		مركز التكوين المهني دائرة بريكة
	18 أفريل		المركب الرياضي الجواري دائرة أولاد سي سليمان
	25 أفريل		مركز التكوين المهني دائرة مروانة
	09 ماي		دار الشباب دائرة منعة
	27 جوان		مركز التكوين المهني دائرة الشمرة
	04 جويلية		المركز الثقافي دائرة المعذر
	26 سبتمبر		مركز التكوين المهني والتمهين دائرة رأس العيون
المدرسة الخاصة ILIMA بالتنسيق مع جامعة باتنة 1	02-03ماي	صالون التشغيل والمقاولاتية (جناح خاص بالمشتلة + مداخلة حول المقاولاتية)	قاعة المحاضرات الكبرى لجامعة باتنة 1
	25-26 نوفمبر	المشاركة في صالون الشغل والمقاولاتية تحت شعار " فرصتك لرسم مسارك "	قاعة المحاضرات الكبرى لجامعة باتنة 1
الجمعية الوطنية الجيل الرائد	09 ماي	يوم تحسيسي حول التنمية الفلاحية ووسائل تطوير شُعب تربية الأسماك ، زراعة الفطر و النباتات الطبية	مكتبة البلدية تيمقاد
التضامن الوطني الطلابي مكتب باتنة بالتنسيق مع كلية التكنولوجيا	25 جوان	الملتقى الوطني الأول حول " الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة "	المكتبة المركزية لجامعة باتنة 2
مؤسسة خاصة " حياة للعجائنوالحلويات التقليدية "	24 أكتوبر	افتتاح الطبعة الأولى لصالون الصناعة التقليدية والحرف	المركز الثقافي عين التوتة
العهد الوطني للملكية الصناعية	04-05-06 ديسمبر	الطبعة 08 للصالون الوطني للابتكار	القرية الجامعية باب الزوار الجزائر العاصمة

وكالة التنمية الاجتماعية	08-09-10-11-12 ديسمبر	المشاركة في قافلة الأسرة المنتجة	دار الثقافة باتنة ،مقرجمعية اقرأ عين التوتة ، مقر جمعية اقرأ زانة البيضاء ، مركز التكوين المهني تكوت ، مكتبة بلدية وادي الطاقة ومقر جمعية المستقبل للتنمية بيطام
مديرية البيئة لولاية باتنة	12 ديسمبر2018	يوم إعلامي حول الإستراتيجية الوطنية لتسيير النفايات في أفاق 2035	مديرية البيئة لولاية باتنة

4- النشاطات المرتبطة بالإعلام

4-1- مع الإذاعة المحلية:قدمت مداخلات في الإذاعة المحليةو الجدول المرفق يبرز التاريخ و المداخلة :

التاريخ	المداخلة
08جانفي	المشاركة في المعرض المنظم من طرف مديرية التكوين المهني والتمهين بمناسبة الدخول المهني دورة فيفري
22 جانفي	حصة إذاعية " أستوديو الشباب " حول التحضيرات للحدث الوطني مخيم وسائل التواصل الاجتماعي باتنة
31 جانفي	مداخلة مع إذاعة بسكرة حول اليوم الدراسي المقام بجامعة بسكرة تحت عنوان " المقاولاتية "
16 أكتوبر	مداخلة مع إذاعة باتنة على هامش اليوم الاعلامي حول أهمية تشريعات العمل (حقوق وواجبات المستخدم)
11 نوفمبر	حصة حول دور هيئات الدعم والمرافقة في مرافقة الحرفيين
08 ديسمبر	مداخلة حول مشاركة المشتلة في قافلة الأسرة المنتجة

4-2 مع الصحافة المكتوبة:صدر مقالين حول المشتلة و هماكما يلي :

الجريدة	التاريخ	الموضوع
الأوراس نيوز	2018/01/03	اليوم المفتوح حول تظاهرة " سوشال ميديا كامب " باتنة
الأوراس نيوز	2018/02/11	مشتلة المؤسسات ترافق 32 مؤسسة استثمارية
الراية ، الأوراس نيوز	17 أكتوبر2018	اليوم الاعلامي حول أهمية تشريعات العمل

5- دورات مجلس الإدارة

تم عقد دورتين لمجلس الإدارة لمشتلة المؤسسات محضنة باتنة لسنة 2018:

الأولى بتاريخ2018/05/27وتم فيها الدراسة و المصادقة على حصيلة النشاطات لسنة 2017 ، الميزانية التقديرية لسنة 2018 ، مخطط النشاطات لسنة 2018 وشؤون مختلفة .

الثانية بتاريخ 2018/11/19 حيث تمت فيها الدراسة والمصادقة على حصيلة المشتلة إلى غاية 2018/09/30 وإجراءات التحويل وفقا للمرسوم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 وشؤون مختلفة .

6- نشاطات أخرى

- يوم 02 جانفي حضور الاجتماع التحضيري لليوم الاعلامي المزمع تنظيمه يوم 09 فيفري بالتنسيق مع مركز التكوين المهني تيمقاد

- يوم 02 جانفي حضور اليوم الاعلامي حول " التحضير لمخيم الشبكات الاجتماعية " حيث تم تقديم تعريف بالمشتلة ، وذلك بمركز التدريب " أوكسجين " .

- يوم 15 جانفي زيارة مدير المشتلة لوحدة إنتاج القوالب للسيد : مسعودي رزيق

- المشاركة مع مديرية الصناعة في تحضير البطاقة الاقتصادية الوطنية وإنشاء استمارة المعلومات وإرسالها للمؤسسات والمديريات المعنية

- ومن أجل خلق شبكة تواصل بين المؤسسات ساهمت المشتلة في تأسيس جمعية ولائية للمؤسسات المصغرة وتم انعقاد المجلس التأسيسي الأول يوم 15 فيفري بمقر المشتلة

- يوم 25 فيفري حضور مدير مشتلة المؤسسات لزيارة السيد وزير التكوين والتعليم المهنيين لمجمع هيونداي باتنة GMI

- إمضاء اتفاقية عمل بين مؤسسة إنتاج القوالب محل مرافقة من طرف المشتلة ومجمع "غلوبال قروب ألجيري" بمناسبة الطبعة السابعة للصالون الوطني للشغل " سلام 2018"

-26 مارس جلسة عمل على مستوى مديرية التشغيل حول تحضيرات قافلة الشغل والتي تجوب 21 دائرة

- يوم 19 أفريل مشاركة المشتلة في تنظيم صالون الاستثمار باتنة 2 بالتنسيق مع مديرية الصناعة والمناجم ، والذي تم تنظيمه أيام 21-22 أفريل بقاعة أسحار

- يوم 06 ماي عقد اجتماع تقييمي لإطارات مشتلة المؤسسات للسنوات الخمس الماضية وإعداد خارطة طريق للفترة المتبقية من سنة 2018

- يوم 04 سبتمبر جلسة عمل مع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة حول الاتفاقية المزمع إبرامها ، مع تسطير برنامج عمل مشترك خلال الثلاثي الأخير من السنة الجارية.

- يوم 10 نوفمبر شارك مدير المشتلة في لجنة انتقاء أحسن المشاريع في تظاهرة start-up week-end de l'Université de Batna 2

- يوم 14 نوفمبر مشاركة مدير مشتلة المؤسسات في الاجتماع التحضيري لمعرض المؤسسات المحتضنة على مستوى وزارة الصناعة والمناجم

- يوم 22 نوفمبر 2018 زيارة مدير المشتلة لوحدة صناعة منتجات من التمور (محل مرافقة) للسيد : شنيخر نصر الدين

7-وضعية الموارد البشرية

الصنف	العدد	الجنس		طبيعة العقد	
		ذكور	إناث	دائم	عقود ما قبل التشغيل
الإطارات	06	03	03	04	02
أعوان التنفيذ	05	04	01	05	
المجموع	11	07	04	09	02

– ملخص النشاطات المنجزة –

الأهداف المنتظرة	النشاطاتالمنجزة	عددها
1- نشر ثقافة المقاولاتية في الوسط الشباني وحثهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة	- أيام إعلامية تحسيسية منظمة من طرف المشتلة في جامعتي باتنة 1 و2 وفي مراكز التكوين المهني - شاركت المشتلة في التظاهرات المنظمة من طرف الشركاء	06 42
2- توسيع نطاق التعريف بالمشتلة عبر إقليم ولاية باتنة	- المشاركة في قافلة ترقية الشغل المنظمة من طرف مديرية التشغيل - تنظيم ايام خارج مدينة باتنة و المشاركة في تظاهرات اخرى منظمة من ظرف الشركاء	07 06
3 -انتقاء المشاريع الابداعية للإحتضان و المرافقة	- المؤسسات المحتضنة خلالسنة 2018	16
4 -استغلال كافة المكاتب المتواجدة في المشتلة	- المؤسسات محل مرافقة من طرف المشتلة بما فيها لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية - عدد المؤسسات المنشأة بمساعدة المشتلة - نسبة استغلال المكاتب	06 08 %100
5 -رفع مستوى أصحاب المؤسسات في مجال التسيير	- استقبال اصحاب الافكار و المؤسسات المحتضنة مع وضع تحت تصرفهم نموذج مخطط الاعمال - المشاركة في اليوم الاعلامي تحت عنوان اهمية تشريعات العمل (حقوق وواجبات العامل)	دورية 01
6-إنشاء شبكة اتصال فيما بين اصحاب المؤسسات و تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي	- ساهمت المشتلة في انشاء جمعية ولائية للمؤسسات المصغرة - ساهمت المشتلة بالتنسيق مع مديرية الصناعة و المناجم في معرض الانتاج المحلي و مشاركة بعض المؤسسات محل مرافقة و ايواء من طرف المشتلة	01 03
7- التعاون و التنسيق مع فعاليات المجتمع المدني و الجمعيات المهنية	- تنظيم أيام تحسيسية حول المقاولاتية في الوسط الشباني مع المنظمات الطلابية المشاركة في الندوات و الايام الاعلامية المقامة في الجامعة و مراكز التكوين المهني او مع الشركاء	06

	– توجيه المؤسسات للتواصل مع الجمعيات المهنية للمقاولين و المستثمرين و الباترونا	
8– مرافقة المؤسسات الجديدة و مساعدتها على تخطي العراقيل التي تواجهها و التعريف بهم	– جلسات و متابعة فردية لكل مؤسستم حتضنة و توجيههم وفق احتياجاتهم – متابعة حاملي المشاريع الجديدة قبل انشاء مؤسساتهم على مستوى هيئات الدعم و مختلف الشركاء – مشاركة بعض المؤسسات المحتضنة في الأيام الإعلامية المنتظمة من طرف المشتلة في الجامعة و في قافلة التشغيل – مشاركة بعض المؤسسات في صالون الاستثمار باتنة 2	دورية

الـــجـــمـــهـــوريـــة الـــجـــزائريـــة الـــديمـــقـــراطيـــة الشـــعـــبيـــة

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة الصناعة والمناجم

Ministère de l'Industrie et des Mines

وكالة تطوير المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة و ترقية الابتكار

Agence de
Développement de la PME
Et de la Promotion de l'Innovation

مشتلة المؤسسات باتنـــة

Pépinière d'entreprises de Batna

يشرفنا أن نوافيكم بالإحصائيات الخاصة بمشتلة المؤسسات محضنة باتنة

- بداية نشاط مشتلة المؤسسات محضنة باتنة في شهر أفريل 2013

المؤسسات المحتضنة

السنة	العدد الكلي	نوع النشاط		المستوى الدراسي			نوع التمويل			
		إنتاجي	خدماتي	جامعي	تكوين مهني	مستوى آخر	ensej	Cnac	bank	تمويل ذاتي
2014	11	7	4	7	4	/	3	3	4	1
2015	14	6	8	10	1	3	6	3	2	3
2016	16	5	11	12	2	2	3	3	4	6
2017	18	5	13	14	1	3	4	1	3	10
2018	16	6	10	14	/	2	2	1	4	9
2019	13	3	10	11	1	1	2	1	3	9
المجموع	**88**	**32**	**56**	**68**	**9**	**11**	**20**	**12**	**20**	**38**

المؤسسات المرافقة

السنة	العدد الكلي	نوع النشاط		المستوى الدراسي			نوع التمويل			
		إنتاجي	خدماتي	جامعي	تكوين مهني	مستوى آخر	ensej	Cnac	bank	تمويل ذاتي
2014	17	13	4	10	4	3	5	3	7	2
2015	10	8	2	5	3	2	3	2	3	2
2016	20	15	5	15	4	1	4	3	5	8
2017	14	12	2	10	1	3	2	1	4	7
2018	5	4	1	3	/	2	1	1	1	2
2019	3	2	1	1	1	1	/	/	1	2
المجموع	**69**	**54**	**15**	**44**	**13**	**12**	**15**	**10**	**21**	**23**

المؤسسات المنشأة

السنة	العدد الكلي	نوع النشاط		المستوى الدراسي			نوع التمويل			
		إنتاجي	خدماتي	جامعي	تكوين مهني	مستوى آخر	ensej	Cnac	bank	تمويل ذاتي
2014	11	6	5	8	1	2	4	3	2	2
2015	8	4	4	8	/	/	2	1	2	3
2016	8	3	5	5	3	/	/	3	5	/
2017	11	4	7	8	2	1	2	/	7	2
2018	8	3	5	7	/	1	1	1	4	2

3	2	/	2	1	/	6	2	5	7	2019
12	**22**	**8**	**11**	**5**	**6**	**42**	**28**	**25**	**53**	**المجموع**

عدد المناصب المنشأة

السنة	عدد المناصب
2014	**30**
2015	**28**
2016	**23**
2017	**32**
2018	**16**
2019	**33**

الأيام التحسيسية والتظاهرات الاقتصادية المنظمة من طرف المشتلة

السنة	العدد
2019	**/**

الأيام التحسيسية والتظاهرات الاقتصادية المنظمة من طرف الشركاء

السنة	العدد
2013	**1**
2014	**13**
2015	**34**
2016	**21**
2017	**26**
2018	**48**
2019	**18**

الدورات التكوينية المنظمة من طرف المشتلة

السنة	العدد
2013	**1**
2014	**4**
2015	**16**
2016	**15**
2017	**24**
2018	**37**
2019	**11**

الدورات التكوينية المنظمة من طرف الشركاء

السنة	العدد
2013	**3**
2014	**6**
2015	**9**
2016	**8**
2017	**6**
2018	**1**
2019	**/**

حصيلة نشاط مشتلة المؤسسات –باتنة– خلال الفترة 2014–2016

البيـــــــــان	2014	%	2015	%	2016	%
استقبال وتوجيه	187	87.70	188	84.30	114	66.67
الإيواء	11	5.16	14	6.27	16	9.35
المرافقة وإنشاء المؤسسة	10	4.69	15	6.72	15	8.77
مخطط أعمال (دراسة جدوى)	05	2.34	02	0.938	02	1.16
مساعدة في تسجيل براءة اختراع	00	00	01	0.448	05	2.93
مرافقة مع المعهد الوطني للملكية الصناعية	00	00	03	1.34	06	3.50
دورات تدريبية وتكوينية	00	00	00	00	14	8.18
التمويل	00	00	00	00	00	00
المجموع	213	100	223	100	171	100

من إعداد الطالبين. المصدر: معلومات مقدمة مشتلة المؤسسات محضنة باتنة

الملخص

هدفت هذه الدراسة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا، بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات على غرار، الوصول إلى البني التحتية، التسويق، الدعم المالي والشبكي...الخ، وهو ما أدى إلى إحداث آثار إيجابية على الاقتصاد المحلي للدول.

حيث تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول، لذلك أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية بينما من الناحية الاجتماعية تؤدي إلى التقليص من حدة البطالة.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة، قمنا بدراسة ميدانية بمشتلة المؤسسات محضنة باتنة أين وقفنا علي هذه التجربة الرائدة التي لا تزال بحاجة إلي المزيد من الدعم والتطوير.

وعلى ما يبدو فإن فكرة كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في البلدان النامية بما فيها الجزائر، تواجه عددا من التحديات تتعلق بالاستدامة والإبداع، إذ لا تزال بعيدة عن مراحل متقدمة، لذا يتعين ايلاء الاهتمام للتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها لدعم المؤسسات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، حاضنات الأعمال، الدعم والمرافقة

Abstract:

This study aimed to investigate the role of business incubators in supporting and developing emerging institutions. And the network...etc., which led to positive effects on the local economy of countries.

Where emerging institutions are considered one of the most important engines of economic growth for countries, therefore, attention to them has become necessary because of their great importance in developing the national economy, as they contribute from an economic point of view to achieving development, while socially they lead to the reduction of unemployment.

To achieve the goal of this study, we conducted a field study in the nursery of the Batna incubator, where we found this pioneering experience that still needs more support and development.

It seems that both the idea of business incubators and emerging institutions in developing countries, including Algeria, face a number of challenges related to sustainability and creativity, as it is still far from advanced stages, so attention must be paid to the challenges facing business incubators in their quest to support emerging institutions.

Keywords: startups, business incubators, support and accompaniment.

الجمهوريه الجزائريه الديمقراطيه الشعبيه

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مم: العلوم الاقتصادية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences de Économiques

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة)*: قلمين رمزي المولود(ة) بتاريخ: 1995/02/08 ب : حمام الضلعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية(أو ر.س.) رقم: 200342639 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: دائـــرة حـمـام الـــضلعة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علـــوم اقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، خلال السنة الجامعية:2021 /2022 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان** :دور حاضنات الأعمال في دعم وإنشاء المؤسسات الناشئة "دراسة حالة محضنة مشتلة باتنة"

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ : 2022/06/05

التوقيع و البصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Science Economique

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: قرسوح يوسف ..... المولود(ة) بتاريخ: 20 جانفي 1987 ب: أمير ورقلة عاصمة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 105270079 الصادرة بتاريخ: 2017/06/30 عن: بلدية حاسي البيضة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم اقتصادية ..... تخصص: اقتصاد مالي ونقدي ..... خلال السنة الجامعية: 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: دور حاضنات الأعمال في دعم وانشاء المؤسسات الناشئة

دراسة حالة حضنة ومشاتة باتنة

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/02

التوقيع و البصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

تم بحمد
الله