

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

آليات المرافقة العمومية لإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر

دراسة حالة

منصة مرافقة الشباب خنشلة "cap jeunesse"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ: مسعي عبد الحليم

إعداد الطالب: هزيل عمر

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ(ة)
رئيسا	استاذ محاضر - 1	د/ باديس نبيلة
مشرفا	استاذ محاضر - 1	د/ مسعي عبد الحليم
ممتحنا	استاذ محاضر - 1	د/ عظيمي دلال

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر

وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وصلى الله على خير خلقه
محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل:

(مسعي حلیم) لقبوله الاشراف على هذا العمل المتواضع. كما

أتقدم بالشكر والعرفان لكل الأساتذة قسم العلوم الاقتصادية

الذين لهم مني كامل التقدير والاحترام وكل من قدم لي المساعدة

على إخراج هذا العمل وإلى كل العائلة الكريمة، الأصدقاء،

الأحباب، زملاء الدراسة وزملاء العمل



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وهو نور الأرض والسموات الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل الذي أهدي ثمرته للغالية على قلبي امي وصاحب الفضل والجهد ابي العزيز.

إلى قرة عيني ابنائي "رضى". "نسرين". "صفاء". "أكرام". "ريحانة".

إلى رفيقة دربي وام اطفالي زوجتي الفاضلة إلى كل أساتذتي الذين

سهروا على توجيهي وتعليمي خلال مسيرتي الدراسية

إلى كل إخوتي وأخواتي وإلى كل زملائي وزميلاتي في الجامعة والعمل

إلى كل قريب وبعيد

هنزيل عمر

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
*	اهداء	*
*	شكر وتقدير	*
*	فهرس الجداول	*
*	فهرس الأشكال	*
أ_ و	مقدمة عامة.....	*
35-7	الفصل الأول: مفاهيم حول المرافقة العمومية وريادة الاعمال "المقاولاتية"...	1
7	تمهيد.....	*
20-8	المبحث الاول: المرافقة العمومية.....	1.1
12-8	المطلب الاول: مفاهيم حول المرافقة العمومية.....	1.1.1
8	الفرع الأول: تعريف المرافقة العمومية.....	1.1.1.1
9	الفرع الثاني: أسس وخصائص المرافقة العمومية.....	2.1.1.1
10	الفرع الثالث: الخدمات التي تقدمها المرافقة العمومية.....	3.1.1.1
13-11	المطلب الثاني: أسباب إنشاء هيئات المرافقة العمومية.....	2.1.1
11	الفرع الأول: التعقد الفني والإداري.....	1.2.1.1
12	الفرع الثاني: تعقد المحيط الخارجي.....	2.2.1.1
13	الفرع الثالث: هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة.....	3.2.1.1
20-13	المطلب الثالث: مراحل المرافقة العمومية.....	3.1.1
17-13	الفرع الأول: مرحلة صياغة الفكرة واعتمادها.....	1.3.1.1
20-17	الفرع الثاني: مرحلة ما قبل البداية في تنفيذ المشروع.....	2.3.1.1

21-20الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ ومتابعة المشروع.....	3.3.1.1
35-22المبحث الثاني: ريادة الاعمال "المقاولاتية".....	2.1
24-22المطلب الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال "المقاولاتية".....	1.2.1
22الفرع الأول: مفهوم رائد الاعمال "المقاول".....	1.1.2.1
23الفرع الثاني: خصائص رائد الاعمال "المقاول".....	2.1.2.1
24الفرع الثالث: سلوكيات رائد الاعمال "المقاول".....	3.1.2.1
27-25المطلب الثاني: نحو فهم أوسع للمقاولاتية.....	2.2.1
25الفرع الأول: ثقافة المقاولاتية.....	1.2.2.1
26الفرع الثاني: مقومات ثقافة المقاولاتية.....	2.2.2.1
27الفرع الثالث: أهمية ترقية ثقافة المقاولاتية.....	3.2.2.1
35-27المطلب الثالث: أهم هيئات المرافقة العمومية في الجزائر.....	3.2.1
29-27الفرع الأول: هيئات التمويل الكبير.....	1.3.2.1
30الفرع الثاني: هيئات التمويل المصغر.....	2.3.2.1
34-31الفرع الثالث: النتائج التي حققتها هيئات المرافقة العمومية في الجزائر.....	3.3.2.1
35خاتمة الفصل.....	*
65-35الفصل الثاني: المؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال.....	2
50-37المبحث الأول: المؤسسات الناشئة « start-up » واستراتيجية الابتكار.....	1.2
40-38المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة « start-up ».....	1.1.2
38الفرع الأول: تعريف المؤسسات الناشئة « start-up ».....	1.1.1.2
38الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة « start-up ».....	2.1.1.2
40الفرع الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3.1.1.2
43-41المطلب الثاني: مقومات النجاح في المؤسسات الناشئة.....	2.1.2
43الفرع الأول: وجود الفكرة الإبداعية ومناخ الاعمال.....	1.2.1.2
45-44الفرع الثاني: رائد الاعمال وثقافته المقاولاتية.....	2.2.1.2
48-46الفرع الثالث: مصادر التمويل وهيئات المرافقة.....	3.2.1.2
50-48المطلب الثالث: استراتيجية الابتكار في المؤسسات الناشئة.....	3.1.2

48	الفرع الأول: مفهوم الابتكار.....	1.3.1.2
49	الفرع الثاني: اشكال الابتكار.....	2.3.1.2
50	الفرع الثالث: مراحل عملية الابتكار.....	3.3.1.2
65-51	المبحث الثاني: اليات المرافقة العمومية لخلق المؤسسات الناشئة "حاضنات الاعمال".	2.2
53-51	المطلب الأول: حاضنات الاعمال و انواع.....	1.2.2
51	الفرع الاول: مفاهيم حول حاضنات الاعمال.....	1.1.2.2
52	الفرع الثاني: أهداف حاضنات الاعمال.....	2.1.2.2
53	الفرع الثالث: أنواع حاضنات الاعمال.....	3.1.2.2
56-54	المطلب الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة.....	2.2.2
54	الفرع الاول: خصائص المؤسسات الناشئة.....	1.2.2.2
55	الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة.....	2.2.2.2
56	الفرع الثالث: اليات احتضان المؤسسات الناشئة.....	3.2.2.2
65-57	المطلب الثالث: حاضنات الاعمال في الجزائر الية لدعم المؤسسات الناشئة....	3.2.2
58-57	الفرع الأول: نماذج عن حاضنات الاعمال في الجزائر.....	1.3.2.2
59	الفرع الثاني: ضمانات نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر.....	2.3.2.2
64-60	الفرع الثالث: الجهود المبذولة لعصرنة حاضنات الاعمال واليات المرافقة في الجزائر.....	3.3.2.2
65	خاتمة الفصل.....	*
95-67	دراسة حالة: منصة مرافقة الشباب خنشلة "cap jeunesse"....	3
76-68	المبحث الاول: برنامج دعم الشباب والتشغيل PAJE.....	1.3
70-68	المطلب الأول: برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE تعريفه، الأطراف المعنية بالمرافقة ومجالاته.....	1.1.3
68	الفرع الأول: تعريف برنامج PAJE.....	1.1.1.3
69	الفرع الثاني: الشرائح المستهدفة او الأطراف المعنية بالمرافقة في برنامج PAJE.....	2.1.1.3
70	الفرع الثالث: مجالات المرافقة.....	3.1.1.3

71	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة برنامج PAJE أهدافه وهياكله.....	2.1.3
71	الفرع الأول: الأطراف الفاعلة في تنفيذ برنامج PAJE.....	1.2.1.3
72	الفرع الثاني: أهداف برنامج PAJE.....	2.2.1.3
76-73	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي برنامج PAJE.....	3.2.1.3
96-77	المبحث الثاني: منصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse".....	2.3
81-77	المطلب الأول: التعريف بالمنصة ميثاقها وهيكلها التنظيمي ...	1.2.3
77	الفرع الأول: التعريف بالمنصة.....	1.1.2.3
80-78	الفرع الثاني: ميثاق منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse".....	2.1.2.3
81-80	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمنصة.....	3.1.2.3
95-82	المطلب الثاني: المرافقة النوعية التي توفرها المنصة.....	2.2.3
86-82	الفرع الأول: مرافقة طلبي العمل وكذا رواد الاعمال.....	1.2.2.3
90-86	الفرع الثاني: مرافقة صناع القرار.....	2.2.2.3
95-90	الفرع الثالث: مرافقة النسيج الجمعي.....	3.2.2.3
96	خاتمة الفصل.....	*
100-97	خاتمة عامة.....	*

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجالات تحليل الداخلي لفكرة مشروع	17
02	حجم الم.ص. وم المنشأة من 2008 إلى 2015 لوكالة ANSEJ	30
03	عدد الم.ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANGEM	31
04	عدد الم.ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة CNAC	33

93	الجمعيات الممولة من قبل المنظمة العالمية للشغل OIT	05
94	الجمعيات الممولة من قبل الاتحادية الدولية للمعاقين: HI	06
95	الجمعيات الممولة من طرف مجموعة البحث والتطوير الريفي GRDR	07

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	تمثيل بياني يوضح تطور الم.ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANSEJ	01
32	تطور الم.ص. وم حسب كل قطاع بين 2008-2015 لوكالة ANGEM	02
33	تطور الم.ص. وم حسب كل قطاع بين 2008-2015 لوكالة ANGEM	03
33	تطور المقاولات حسب كل قطاع بين 2008-2015 لوكالة CNAC	04
40	دورة حياة المؤسسات الناشئة	05
81	التنظيم وعملية الإنجاز: الجانب الاستراتيجي لبرنامج PAJE	06
76	التنظيم وعملية الانجاز الجانب العملي لبرنامج PAJE	07
78	التعرف على منصة مرافقة الشباب خنشة " cap "jeunesse	08
81	الهيكل التنظيمي لمنصة مرافقة الشباب خنشة " cap "jeunesse	09
88	المخطط المرجعي الشامل لوظيفة الملاحظة	10

مقدمة

مقدمة

مقدمة

أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة تلعب دورا هاما وحيويا في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بإسهامها في نمو الدخل الوطني وحل مشكلة البطالة، كما تمثل من جهة عامل تراكم لرأس المال البشري باعتبارها مخبرا للتطبيقات التكنولوجية وفضاء للابتكارات ومن جهة ثانية مصدر تكامل للنسيج الصناعي بتغذيتها للمجمعات الصناعية الكبرى، إلا أن افتقار العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة إلى رؤية واضحة عند تأسيسها، وصعوبة حصول البعض منها على بعض مستلزمات الإنتاج، وتنامي حدة المنافسة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية، يجعل الكثير من هذه المؤسسات غير قادر على الاستمرار في ممارسة نشاطها، وكنتيجة لهذا ظهرت اتجاهات فكرية تدعو إلى ضرورة تدخل الدولة لدعم عمل هذه المؤسسات، ولهذا فقد ظهرت هيئات عمومية متنوعة تعمل على مرافقة حاملي أفكار المشاريع وكذا أصحاب المشاريع التي تواجه صعوبات، تعمل على مرافقة وتشجيع وتأطير وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة عند إنشائها.

وقد أثبتت تجربة العديد من بلدان العالم أن مرافقة المقاولين من خلال إنشاء حاضنات الأعمال تعتبر إطارا ملائما لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة وهذا لما توفره من خدمات تسمح لهذا النوع من المؤسسات بتخطي العديد من المشاكل التي تواجهها عند بدء نشاطها، وذلك في ظل تنامي حدة المنافسة بفعل تواجد مؤسسات كبيرة سواء وطنية أو أجنبية.

و يرجع تاريخ المرافقة للمؤسسات في العالم إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم "باطافيا" في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام 1959، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال، يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المكان كان يقع في منطقة أعمال وقريب من البنوك ومناطق التسويق وتحولت الفكرة إلى ما يسمى بالحاضنة، وفكرة الحاضنة مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال غير المكتملين فيها فور والدتهم من أجل تخطي الصعوبات والظروف الخاصة بهم، وبدأت الفكرة تتطور شيئا فشيئا حتى أصبح عدد الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية 550 حاضنة في نهاية 1997. وتعتبر الجزائر من بين الدول التي بدأت تتبنى التوجه المقاولاتي، من خلال تشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودعمها للنهوض باقتصادها والدفع بعجلة التنمية لديها، سيما في ظل الأزمة البترولية التي أكدت عدم نجاعة اعتماد إستراتيجية مصدر تمويلي وحيد للاقتصاد، وقد اعتمدت الجزائر كغيرها من الدول على تأسيس إطار قانوني وتنظيمي يعنى بترقية هذا القطاع مدعم بهياكل إدارية متخصصة في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة ومن بينها المرافقة المقاولاتية عن طريق استحداث هيئات مختلفة مثل: مشتلة المؤسسات، مركز التسهيلات، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة - **CNAC** - الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية

- ANADE - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر - ANGEM - مركز مرافقة الشباب المتخصص
- CAPJ - ...

إشكالية الدراسة: تحتاج معظم المشاريع الفتية الى تحفيز وتشجيع وتأطير من أجل ضمان مكانة في الأسواق واستقطاب أكبر عدد ممكن من العمالة مما يساهم في ترقية وتطوير النسيج الاقتصادي، قامت الجزائر بتطبيق جملة من الإصلاحات واستحداث مجموعة من الآليات والعديد من الأجهزة المتخصصة في المرافقة بهدف تهيئة الأرضية الملائمة لنشاط المقاولين ومؤسساتهم مما ساهم في توسع النسيج المؤسساتي وانخفاض معدلات البطالة. من هنا يمكن طرح الإشكالية الأساسية التالية:

ماهية آليات المرافقة العمومية لإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

وينبثق منها مجموعة من التساؤلات نوجزها في:

- ما هو مفهوم المرافقة العمومية وريادة الاعمال؟

- فيما تتمثل الخدمات التي تقدمها المرافقة العمومية؟

- ماهي مراحل المرافقة العمومية؟

- ماهي أهم هيئات المرافقة العمومية في الجزائر؟

- ما المقصود بالمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال؟

- ماهي اليات احتضان المؤسسات الناشئة وكذا اهم الخدمات التي تقدمها لها؟

- ماهي الجهود المبذولة لعصرنة حاضنات الاعمال واليات المرافقة في الجزائر؟

فرضية الدراسة: تلعب المرافقة العمومية دورا هاما وايجابيا في إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال تقديم الدعم المالي واللوجستي وكذا التوجيه والتحفيز لكل من المقاول والمشروع .

مبررات اختيار موضوع البحث:

إن من أهم أسباب اختيار موضوع البحث هو مجال العمل والاختصاص حيث اعتبر المرافقة من أجل إنشاء وتطوير مختلف المشروعات مجال عملي وبحثي المتواصل منذ 2017 أي منذ انضمامي الى فريق منصة مرافقة الشباب خنشلة "cap jeunesse" واستفادتي من تكوينات متعددة ومتخصصة داخل وخارج الوطن على يد خبراء جزائريين وأجانب وحصولي على رتبته مستشار في المقاولاتية وأيضا مكون معتمد لدى المنظمة العالمية للعمل في مجال ايجاد فكرة TREE والبدا في المشروع CREE الخاص بالاقتصاد الاجتماعي التضامني.

ضف الى ذلك الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع المؤسسات الناشئة الذي أصبح موضوع الساعة واتخاذ ابعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المرافقة والمؤسسات الناشئة وكذا حاضنات الأعمال ودعم الابتكار في الاقتصاد العالمي الحديث، حيث تعتبر المرافقة وكذا حاضنات الأعمال أحد أحدث الأدوات المستخدمة لخلق وترقية شركات مقاولاتية ناشئة ناجحة، إذ أنه على الرغم من زيادة الدراسات حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة، لاتزال الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول ويتعين عليها إيلاء اهتمام أكبر للتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها لدعم الابتكار بالمؤسسات الناشئة.

أهداف الدراسة :

- ✓ الالمام بمفاهيم كل من المرافقة والمقاول والابتكار وحاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة.
- ✓ ابراز دور المرافقة في إنشاء المؤسسات.
- ✓ معرفة الطرق والليات التي تتبناها حاضنات الأعمال من اجل دعم الابتكار والمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- ✓ محاولة الوقوف على واقع المرافقة العمومية وحاضنات الأعمال في الجزائر

حدود البحث: تم اعداد هذا العمل على مستوى مركز مرافقة الشباب «cap jeunesse» المتخصص بالولاية النموذجية خنشلة وأيضا على مستوى مكتبة القطب الجامعي خنشلة.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضية من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، والذي يستدعي جمع البيانات وتحليلها لتسهيل عملية الوصف والتحليل للوصول الى نتائج دقيقة.

بالإضافة إلى منهج دراسة حالة بهدف إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة حالة لمنصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" وتسلط الضوء على اهم اليات المرافقة التي تتبناها المنصة.

وكذا المنهج المقارن من خلال المقارنة بين اليات المرافقة المقاولاتية من حيث زيادة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناصب الشغل.

صعوبات البحث:

تتجلى صعوبات اعداد هذا البحث في حداثة الموضوع واختلاف المفاهيم من بلد الى اخر وكذا في ندرة المراجع حيث لم نستطع الحصول على مراجع تتناول الموضوع بجزئيه المرافقة العمومية والمؤسسات الناشئة.

هيكل البحث: قمنا الى تقسيم البحث في شقه النظري الى فصلين كل فصل مقسم الى ثلاث مطالب كل مطلب مقسم بدوره الى ثلاث فروع.

اما بالنسبة الجانب التطبيقي ف جاء في فصل واحد مقسم الى ثلاث مطالب كل مطلب مقسم الى ثلاث فروع.

أ- الجانب النظري:

المطلب الأول حاولنا من خلاله الالمام بمفهوم المرافقة العمومية في فرعه الأول وفي الفرع الثاني تناولنا أسس وخصائص المرافقة العمومية وفي الفرع الثالث تطرقنا الى الخدمات التي تقدمها المرافقة العمومية.

المطلب الثاني كان بعنوان اسباب انشاء هيئات المرافقة تحدثنا في فرعه الأول على التعقد الفني والإداري. وفي الثاني على تعقيد المحيط الخارجي والفرع الثالث على هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة.

المطلب الثالث تطرقنا من خلاله الى مراحل المرافقة العمومية حيث تعرفنا في الفرع الأول الى مراحل ايجاد الفكرة صياغتها واعتمادها وفي الفرع الثاني الى مرحلة اعداد خطة العمل وفي الثالث الى مرحلة تنفيذ المشروع ومتابعته.

أما المبحث الثاني والذي كان بعنوان ريادة الاعمال فتناولنا في المطلب الأول منه اساسيات حول ريادة الاعمال الفرع الأول مفهوم رائد الاعمال والثاني خصائص رائد الاعمال والثالث سلوكيات رائد الاعمال.

وفي المطلب الثاني حاولنا من خلاله المضى ابعد في فهم ثقافة ريادة الاعمال او المقولاتية فتطرقنا في الفرع الأول الى ثقافة المقاولاتية وفي الثاني الى مقوماتها في الفرع الثالث الى أهمية ترقية ثقافة المقاولاتية

ومن خلال المطلب الثالث تطرقنا الى اهم هيئات المرافقة العمومية في الجزائر

الفرع الأول هيئات التمويل الكبير والفرع الثاني خصص للحديث عن هيئات التمويل المصغر والثالث الى اهم النتائج التي حققتها هذه الهيئات.

اما الفصل الثاني فكان بعنوان المؤسسات الناشئة وحاضنت الاعمال

المبحث الأول خصص للحديث عن المؤسسات الناشئة « start-up » واستراتيجية الابتكار.

المطلب الأول تناول مفاهيم حول المؤسسات الناشئة « start-up »

الفرع الأول منه حاولنا من خلاله تعريف المؤسسات الناشئة « start-up » وفي الفرع الثاني تطرقنا الى دورة حياة المؤسسات الناشئة « start-up » وفي الفرع الثالث الى الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي المطلب الثاني حاولنا الامام بمقومات النجاح في المؤسسات الناشئة الفرع الأول تحدث عن وجود الفكرة الإبداعية ومناخ الاعمال والفرع الثاني عن رائد الاعمال وثقافته المقاولاتية والفرع الثالث تناول مصادر التمويل وهيئات المرافقة.

وفي المطلب الثالث تطرقنا الى استراتيجية الابتكار في المؤسسات الناشئة الفرع الأول خصص للحديث عن مفهوم الابتكار والثاني عن اشكال الابتكار والفرع الثالث عن مراحل عملية الابتكار.

اما المبحث الثاني فتمحور حول الليات المرافقة العمومية لخلق المؤسسات الناشئة "حاضنات الاعمال" المطلب الأول تناول مفاهيم حول حاضنات الاعمال والثاني اهداف حاضنات الاعمال والفرع الثالث فتطرق الى أنواع حاضنات الاعمال.

المطلب الثاني خصص للحديث عن دور حاضنات الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة ففي الفرع الأول تناولنا خصائص المؤسسات الناشئة وذلك من اجل توضيح دور الذي تلعبه حاضنات الاعمال في دعمها اما الفرع الثاني فتحدث عن الخدمات التي توفرها حاضنات الاعمال للمؤسسات الناشئة والفرع الثالث فتناول الليات احتضان المؤسسات الناشئة.

خلال المطلب الثالث والاخير تطرقنا الى حاضنات الاعمال في الجزائر الية لدعم المؤسسات الناشئة

في الفرع الأول حاولنا التعرف على نماذج حاضنات الاعمال في الجزائر

وفي الفرع الثاني تطرقنا الى ضمانات نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر

وفي الفرع الثالث أبرزنا الجهود المبذولة لعصرنة حاضنات الاعمال والليات المرافقة في الجزائر

واعتمدنا هذا التقسيم يقينا منا انه الأفضل للإمام بالموضوع واضفاء التوازن على خطة البحث.

ب- الجانب التطبيقي:

تم تخصيص المبحث الأول للحديث عن برنامج PAJE الذي انبثقت عنه منصة مرافقة الشباب " cap jeunesse"

ففي المطلب الاول تناولنا من خلال فروعه الثلاثة. برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE تعريفه، الأطراف المعنية بالمرافقة ومجالاته.

وفي مطلبه الثاني الأطراف الفاعلة برنامج **PAJE** أهدافه وهيكله وكان ذلك في فروع الثلاثة على التوالي.

اما في المطلب الثالث فتطرقنا في الفرع الأول الى الأطراف الفاعلة في تنفيذ برنامج **PAJE**

وفي الفرع الثاني الى أهداف برنامج **PAJE** وفي الثالث الى اهداف البرنامج

اما المبحث الثاني والذي جاء بعنوان منصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse"

فقد تناول في المطلب الأول التعريف بالمنصة ميثاقها وهيكلها التنظيمي وذلك من خلال فروع الثلاثة وخصص المطلب الثاني للحديث عن المرافقة النوعية التي توفرها المنصة وذلك بالتعرف على اليات مرافقة طالبي العمل وكذا رواد الاعمال في الفرع الأول. وفي الفرع الثاني الى مرافقة صناع القرار وفي الأخير الى مرافقة الجمعيات.

الفصل الأول

مفاهيم حول المرافقة العمومية وريادة الأعمال

تمهيد

يعتبر قيام ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وايضا المؤسسات الناشئة من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق وتشجيع التنمية الاقتصادية للبلد، إلا أنها تعاني من العديد من المشاكل التي تحول دون تفعيل دورها وتهدد بقائها، لذا فالأمر يستدعي ضرورة توفير أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها لضمان التطور الأمثل لها واتخاذ الإجراءات الضرورية لمساعدتها، بحيث أصبح استمرار وتطوير هذه المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية متمثلة في "الطالب المقاوم" بالإضافة إلى جملة من الأساليب والسياسات الناجحة التي تتبعها الدولة من بينها أسلوب المرافقة .

وفي هذا الصدد عمدت العديد من الدول الى إنشاء هيئات من شأنها دعم ومرافقة المقاولاتية ومحاولة جذب الطالب الجامعي إليها من خلال إنشاء مشاريع استثمارية وتبني برامج لرعايتها تعمل على نشر روح المبادرة والعمل الحر، وضمان البيئة المناسبة لنجاح وديمومة هذه المؤسسات.

المبحث الأول: المرافقة العمومية:

للحديث عن المرافقة العمومية يتعين الإحاطة بمفهومها

المطلب الأول: مفاهيم حول المرافقة العمومية.**الفرع الأول: تعريف المرافقة العمومية:**

تعد المرافقة العمومية من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية روح المبادرة في المجتمع وذلك من أجل بعث وتطوير المشاريع وما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. يرى "C-LEGER-JARNIOU" أن المرافقة جاءت من الفعل يرافق « يذهب مع AVEC -ALLER » و مصطلح المرافقة يستعمل بكثرة لكنه يؤدي إلى حقائق مختلفة¹.

أما "ANDRE LETOWSKI" فعرفها على أنها: "تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ"

وتوصل ANDRE LETOWSKI إلى أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع صيرورة تشمل ثلاث مراحل هي²:

❖ استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

❖ تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.

❖ متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموما تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين)

وتعرف المرافقة العمومية أيضا بأنها "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية الفنية والمعنوية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"³.

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن المرافقة العمومية هي عبارة عن خدمات تقدمها هيئات عمومية متخصصة تتمثل أساسا في النصح التكويني والتوجيه والتمويل والتعليم والمتابعة لكل شخص يبحث عن تجسيد افكاره. فالمرافقة العمومية هي حشد الدعم لتعبئة كل الهياكل في المجتمع (اتصالات، وقت، موارد...) من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة ومواجهة المشاكل المتعددة التي تواجهها، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول.

كما تعني المرافقة العمومية متابعة ومرافقة المشاريع الصغيرة والمتوسطة منذ الإنشاء إلى غاية أن تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة بحيث تعتبر مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورية بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية.

¹ قوجيل محمد، تقييم الوكالة الوطنية الدعم تشغيل الشباب في انشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجيستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008-2009 ص8.

² نفس المرجع ص9

³ عبد السلام أبو قحف وآخرون حاضنات الاعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الاعمال الصغيرة) الدار الجامعية مصر 2001 ص10

الفرع الثاني: أسس وخصائص المرافقة العمومية

ترتكز المرافقة العمومية على مجموعة من الاسس وخصائص التالية:

1-أسس المرافقة: هناك عدة أسس يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

- ✓ **مبدأ عدم التكافؤ: Principe d'asymétrique** العلاقة بين المرافق والمقاول غير متوافقة، لان المرافق يجب أن يكون ذو خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل بعد الى درجة الكفاءة في مجال انشاء المؤسسة.
 - ✓ **مبدأ المساواة: Principe de partie**: المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث نجد المشاركة والحضور لا يكون بداعي الالتزام لكلا الطرفين على حد سواء.
 - ✓ **مبدأ التعبئة المشتركة: Mobilisation-Principe de Co** الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة الى اخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة
 - ✓ **مبدأ الظرفية Principe de circonstance** المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف، وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة.
 - ✓ **مبدأ التزامن Principe de temporalité** المرافقة لها بداية ونهاية، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على الاستقلالية ويصبح قادر على إدارة اعماله بنفسه.
- ### 2-خصائص المرافقة الجيدة: تتمثل هذه العناصر فيما يلي²
- ✓ **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد - مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع ليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المخاطر.
 - ✓ **المرافقة ترتكز على الشخص:** لا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لان عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم الأمثل في تسيير مشروعه المستقبلي.
 - ✓ **المرافقة يجب ان تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل اكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الاعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل في المستقبل، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي التركيز على جعل خامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، وكيفية التحكم في الخزينة، والمدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، اهتلاك الاستثمارات...
 - ✓ **المرافقة يجب ان تتضمن تسيير الفشل:**

¹Barès F., Persson S, « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », Revue internationale de Psychosociologie, Volume XVII, 42, 2011, p. 179-196.

²Livre blanc sur les structures D'accompagnement à la création D'entreprises en France ; op.cit., P 40

منذ الاستقبال، يجب ان يكون المرافق قادر على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل للتجسيد في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي يتعين على الهيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في بلوغ الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة، هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين أصحاب التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين ان مرافقة هذه الفئة تأتي من مرجعية اقتصادية، الا انه حتى وان كان المرافق يعتمد في تعامله على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يتعين على المرافق الجيد إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع بهدف وضع المقاول في الطريق الصحيح، نفس الشيء بالنسبة للمشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع المقاول على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول المناسبة دون الدخول في مشاكل بين مختلف هيئات المرافقة.

✓ **الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها فئة البطالين ذوي التأهيل الضعيف يتوجب على المرافق التعامل باحترافية كبيرة تهدف الى بعث مشاريع يمكنها المنافسة في السوق.

✓ **المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين التصور التخطيط والتنفيذ:** فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ يعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع.

الفرع الثالث: الخدمات التي تقدمها المرافقة العمومية:

تهتم المرافقة بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المنشئ والمؤسسة المراد إنشاءها لاسيما إذا كانت هذه الأخيرة مصغرة أو صغيرة بهدف توفير كل وسائل الدعم خاصة عند بداية نشاطها، وهو ما يساعد على استمرارها ونموها مما يساهم في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية، وهنا يبرز دور المرافقة في تذليل كل الصعاب التي تواجه المنشئين سواء قبل أو بعد إنشاء المؤسسة الأمر الذي يؤكد أن مهنة المرافقة¹.

- ضرورة لأغلبية أصحاب المشاريع من خلال استقبالهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.
- ضرورة للرفع من حظوظ نجاح المؤسسات المصغرة خاصة وأنها تجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء.
- تقديم عدة خدمات ومزايا في مجال إعداد التقارير المالية وتقديم الاستشارات الإدارية والقانونية.
- تعد إجبارية للحصول على التمويل اللازم إضافة إلى الحصول على ضمانات من الهيئات العمومية.
- تدمج عدة وسطاء كما تقدم الحلول الفورية.

إذ تشير الدراسات الى الآثار الإيجابية للمرافقة وذلك من خلال اللجوء إلى المقارنة المرجعية، حيث أثبتت الإحصاءات أن الدول التي قامت بتنفيذ برامج الحاضنات تفوقها في رفع نسب لصاح المؤسسات الصغيرة،

¹ سماح طلحي. دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر لمجلة العلوم الإنسانية، 2016، العدد 05

ففي الاتحاد الأوروبي وجد نسبة نجاح المشروعات الجديدة التي أقيمت داخل الحاضنات تبلغ نسبة 80 % بينما تبلغ هذه النسبة 50% فقط من المشروع التي باشرت اعمالها خارج الحاضنات.

المطلب الثاني: أسباب إنشاء هيئات المرافقة العمومية

لعل من أهم الأسباب لإنشاء هيئات المرافقة العمومية بالنسبة لإنشاء للمؤسسات ما يلي:

الفرع الأول: التعقيد الفني والإداري

أ- **التعقيد الفني:** لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي يمكن لمنشئ المشروع الجديد الاستفادة من الخبرات التي تتوفر عليها هيئات المرافقة العمومية وذلك لتسهيل وتبسيط مختلف التعقيدات الفنية التي قد يواجهها.

ويتوجب على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما:

✓ المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع:

تساعد دراسة الجدوى الفنية صاحب المشروع على تحديد عدة جوانب وأساسيات مهمة للمشروع، فمن خلالها يتم تحديد الحجم الممكن والمناسب للمشروع، واختيار الموقع الجغرافي المناسب له، واختيار نظام الإنتاج المناسب، وكذلك يساعد على التنظيم الدقيق للمشروع من الداخل، وتحديد كافة الاحتياجات اللازمة للبدء بتنفيذ وتشغيل المشروع الاستثماري الجديد.

ومن جهة أخرى، فإن دراسة الجدوى الفنية تساعد على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لتقدير التكاليف الرأسمالية اللازمة لمشروع الاستثمار، ومن هنا يجب الحرص على أن تكون نتائج هذه الدراسة دقيقة جداً، فأى خلل في النتائج سيؤثر على القرارات المتعلقة بمصادر تمويل المشروع.

✓ والروح المقاولاتية العالية:

ينعكس مفهوم روح المقاولاتية عادة في جملة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها المقاول بهدف إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة، فيتطلب منه ذلك جهداً مادياً وذهنياً معتبراً، هذا الأخير لا يتعلق فقط بابتكار وإبداع فكرة المؤسسة الجديدة، بل أيضاً يشمل ابتكار الطرق والأنماط الإدارية الجديدة التي يستخدمها المقاول في إدارة مؤسسته، وهذا استجابة لمختلف التغييرات التي تحصل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول إبراز تأثير ودور روح المقاولاتية لدى المقاول في تنمية التفكير والإبداع الإداري في المؤسسات والمنظمات.

ب- التعقيد الإداري:

غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها على الرغم من المساعي المتعددة التي بذلتها السلطات العمومية في السنين الأخيرة لحث الإدارة على التخفيف من ثقل وتعقيد الإجراءات الإدارية، ما تزال إشكالية التعقيد الإداري تعتبر من السمات البارزة التي

تطبع على العموم علاقة الإدارة بالمقاوم مما أفضى إلى التقليل من مفعول الجهود الإصلاحية الشيء الذي أدى إلى:

- ضعف مردودية الجهاز الإداري؛
 - ضعف القدرة على مسايرة وثيرة النمو الاقتصادي؛
 - فقدان مصداقية الإدارة لدى المرتفقين وخاصة المستثمرين؛
 - ضعف القدرة على جلب رؤوس الأموال الأجنبية؛
 - انعدام الشفافية في التدبير الإداري خاصة في مجال الاستثمار؛
 - نقشي ممارسات سلبية كالرشوة واستغلال النفوذ.
- ويتعين على المرافق او المستشار تبيان كل هذا المقاوم الجديد.

الفرع الثاني: تعقد المحيط الخارجي:

تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات المحيطة بالمنظمة بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، في ظل هذا يسعى المرافق لحامل المشروع الى تنبيه المقاوم الى إن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات تجعل منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، وأشد خطورة وعدوانية، ووضعت المسير في حالة عدم اليقين نظرا ل:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.
- ضغوطات بعض المنظمات العالمية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.

وأمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن الأمر يتطلب إحداث سلسلة من التغيرات والتعديلات في سلوك المؤسسة وفي أهدافها، والانتقال الهادف من وضعيتها الحالية إلى الوضعية المستقبلية المرجوة وبسرعة¹.

الفرع الثالث: هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة:

هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الفتية خاصة في مراحلها الأولى والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها حيث تسعى الهيئة المرافقة الى تنبيه رائد الاعمال اليها نذكر منها:

- مشكل التمويل: تعتبر مشكلة التمويل من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الفتية، وخاصة في مرحلة الانطلاق.

¹ محسن محمد الحضيري: العولمة، مقدمة في فكر واقتصاد إدارة عصر اللادولة مجموعة النيل جمهورية مصر العربية 2000، ص21

- مشكل الإجراءات الإدارية: حيث يعتمد نجاح المؤسسات حديثة النشأة على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة في تعاملها مع محيطها.
- مشاكل التموين: إن التموين بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة.
- ضعف تنافسية المؤسسات الفتية في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني.
- المشكلات التسويقية.
- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمالة المدربة.
- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالمعلومات جمعها معالجتها حتى يتسنى لرائد الأعمال اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: مراحل المرافقة المقاولاتية.

في هذا المطلب سنتناول مختلف مراحل المرافقة وما تنطوي عليها من خطوات وتسهيلات التي تقدمها الهيئة المرافقة، وهذا من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مرحلة صياغة الفكرة واعتمادها:

إن عملية إنشاء مقاوله ليست بالأمر السهل واليهين كما يراها البعض، فهي تتطلب الكثير من التفكير والوقت والجهد إضافة إلى الموارد اللازمة، لكن وقبل ذلك فنجاح أي مشروع استثماري يرتبط أولاً باختيار الفكرة المناسبة التي تتناسب مع كفاءات وقدرات المقاول وإمكانياته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليل واختبار الفكرة الاستثمارية بعد القيام بالدراسة الاستراتيجية، وأخيراً تخطيط إنجاز المشروع من خلال خطة الأعمال.

- الفكرة كأول خطوة :

تعتبر الفكرة الاستثمارية أساس نجاح المشروع، فنجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانياً، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المنشئ من إمكانيات مالية وتجارية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة.

مصادر الأفكار الاستثمارية:

في الغالب تكون الفكرة من أحد المصادر التالية:

- **الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي

من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو استغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها. للمحافظة عليهم والاستفادة من خبراتهم¹.

- **الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:** هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الاقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

- **الممول والرغبات:** الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلا الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب، إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي مقولة.

- **الأفكار الطارئة:** الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقع معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الانتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الانتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الاستثمارية.

- **الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهبون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلادهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول².

- **الإبداعات البحثية:** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

- **البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مقولة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الاعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:
* **ترميم مؤسسة جديدة:** إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛

1 عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية ص122
2 نفس المرجع ص126

* **التراخيص:** يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

* **البراءات والإجازات:** بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الاستثمارية.

كما نشير في النهاية أن الحصول على الأفكار من هذا النوع لا يكون إلا بالاطلاع الواسع والمتواصل للدوريات والمجلات المتخصصة والانترنت، كما يجب للباحث عن الفكرة الاستثمارية تخصيص جزء من ميزانيته لهذا الغرض، وزيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والسفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للاستفادة من الخبرات السابقة¹.

- **شروط الفكرة الاستثمارية:** إن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الاستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، وحتى تكون الفكرة الاستثمارية قابلة للتنفيذ لابد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية، وهو ما يطلق عليه بالفرصة الاستثمارية، فالفرصة الاستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر بشكل آخر، يمكن القول أن الفكرة الاستثمارية لابد لها من موارد مادية وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة أو البلد التي يتم فيها تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... إلخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولاتي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات لمعرفة مدى إمكانية الفكرة للتطبيق، فالفكرة الاستثمارية لابد أن تواجه أولا بمجموعة من العوامل الموقفية والخيارات السوسيواقتصادية والزمنية، وكذلك الموسمية، وفي حال توفر كل هذه الموارد والكفاءات (la mode) والمتمثلة أساسا في العادات والتقاليد، التكنولوجيا، العصرية اللازمة لهذه الفكرة وبالتالي يمكن القول بأنها تشكل فرصة استثمارية².

- **الدراسة الإستراتيجية للفكرة الاستثمارية:** يلعب التفكير والتحليل الإستراتيجي دورا مهما في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، انطلاقا من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

* **تحليل البيئة الداخلية:** المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الاستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن

¹ عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سابق.

² محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص 33

له الحصول عليها، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدمها في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء جرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية... إلخ، وهذا ما يقوم به عادة أصحاب المشاريع الجديدة، لكن ذلك يتم بطريقة غير نظامية، فعلى سبيل المثال، عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مقهى صغير للإنترنت في منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لاعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف).

إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مقولة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يجب وما يكره، حتى يستطيع¹

أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته هذا بالنسبة للمشاريع الجديدة، أما النسبة للمشاريع القائمة فلا بد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات المؤسسة إي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبنى هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط الإداري عموماً... إلخ.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تلخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط قوة وقوتها بعلامة + حيث أنه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد أكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جدا تعطى لها علامة +++، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة +، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات كما أشرنا سابقاً.

في النهاية يجب أن ينتهي التحليل والتقييم الداخلي بجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف ولكل نقطة حجمها، نقدم في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الداخلي يركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد².

¹ محمود أمين زويل، مرجع سابق 2001، ص 34

² نفس مرجع 2001، ص 34

الجدول (رقم 01): مجالات تحليل الداخلي لفكرة مشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة	خصائص	
	قوة+++	حب للكمبيوتر	إنتاج (معارف فنية لتحديد المجال المناسب): هوايات، معارف، خبرة.
ضعف-		تصميم أنظمة	إنتاج (معارف فنية لتحديد مستلزمات فنية)
	قوة+++	وضع مريح	مالية (موارد مالية متاحة)
ضعف-		محدودة	مالية (معارف محاسبية)
ضعف---		محدودة جدا	تسويق (معرفة بالسوق)
ضعف-		ضعيفة	تسويق (علاقات اجتماعية ومهارات)
	قوة+++	كبيرة	إدارة (خبرة إدارية)
ضعف--		ضعف كبير	إدارة (خصائص شخصية، النزعة للمخاطرة)

المصدر: محمد امين زويل دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة. الاسكندرية. 2001. ص33

وعلى أساس نتائج هذا الجدول يستطيع أن يحدد صاحب فكرة المشروع مدى قدرته على تطبيق هذه الفكرة، وكيفية معالجة نقائص فكرته.

الفرع الثاني: مرحلة ما قبل البداية في تنفيذ المشروع

- إعداد خطة عمل:

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل واختبار الفكرة الاستثمارية للنشاط المرغوب، تبدأ مرحلة إعداد الاستراتيجية اللازمة لنجاح المشروع والتي تكون عادة موافقة للرؤية الاستراتيجية للمقاول، حيث يقوم هذا الأخير بالبحث عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لبداية النشاط، وذلك بإقناع مختلف المتعاملين الاقتصاديين بالعمل مع المؤسسة الجديدة عن طريق إعطائهم المعلومات الدقيقة والمفصلة حول فكرة المشروع ومتطلباته وعوائده المتوقعة في ملف خاص يسمى خطة الأعمال "Business Plan"

- تعريف خطة العمل:

خطة العمل هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل¹ الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية. انطلاقاً من هذا التعريف يمكن أن نقول إن خطة الأعمال عبارة عن:

1 قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 19-18-17 أفريل 2012. ص26

- **عبارة عن اعتقاد (تصور) مكتوب:** فالاتصال الشفهي غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع، فإن كان الأبوين أو العائلة والأصدقاء المقربين يقبلون منح قروض مالية للمؤسسة دون أخذ ضمانات حقيقية، فإن مالكي الموارد الآخرين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من هذه الخطة.
- **تسجل في فترة محددة:** إن خطة الأعمال لا تعتبر خطة إستراتيجية طويلة الأجل، فالفترة المحددة لها من 3 إلى 5 سنوات، مع التركيز على السنة الأولى، حيث يمكن التغيير في طبيعة المشروع وطموحات المقاول وفقا لظروف البيئة الداخلية والإستراتيجية.
- **متعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمقاول:** جميع مراحل عملية إنشاء المؤسسة موجودة في خطة الأعمال بداية بالفكرة، الفرصة الاستثمارية، والرؤية الإستراتيجية التي تعتبر أساسا قيام المشروع، هذه العناصر يتم التطرق إليها في ملخص من صفحة إلى صفحتين.
- **تعبر عن القيمة الناتجة عن المشروع:** في هذا الصدد يهتم المتعاملون الاقتصاديون بالعائد الذي يمكن تحقيقه من التعامل مع المؤسسة الجديدة، وكذلك ضمان استرجاع الأموال المستثمرة وبالتالي فخطة الأعمال دليل لإقناع كل من:
- * حامل المشروع نفسه وشركاؤه: بحيث تعتبر خطة الأعمال وسيلة للتعرف على العوائق والأخطار المرتبطة بإنجاز المشروع إضافة إلى وضع تقديرات للأرباح الممكنة للمؤسسة¹، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول التزام الموضوعية في وضع النتائج والتكاليف التقديرية.
- * كما تعتبر خطة الأعمال وسيلة لدعم التفاوض وإقناع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين بإمكانيات النجاح، والعائد الممكن تحقيقه بحيث يحتاج المشروع إلى كل من الشركاء، العمال، البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعم،... الخ.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن خطة الأعمال هي دليل للطريق الواجب قطعه في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة العمل مثل "لوحة قيادة" تسمح بمتابعة ومرافقة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.
- إن خطة العمل يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة، حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد الوصول)، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية؟ (كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة)، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه

1 قبة فاطمة، مرجع سابق.ص36

الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، الإستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية... إلخ)¹.

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف مختصر من 20 إلى 40 صفحة (دون احتساب الملاحق)، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة. من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهمها غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالاقتناع الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقاول تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع) المقاول الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يقوم في النهاية بخداع نفسه، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، اضم إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكل على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع².

آخر نقطة في شكل خطة الأعمال، أنها يجب أن تكون موجهة نحو كل متعامل اقتصادي على حدا، أي أن الخطة لها خصوصيات بسيطة بالنسبة لكل متعامل ترسل إليه (بنوك، موردين، شركاء، صناعة... إلخ)³.

- أهمية خطة العمل

لخطة العمل عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق

¹ قبة فاطمة، مرجع سابق ص37

² نفس المرجع ص38

³ نفس المرجع ص39

- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدية في العمل.
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة.
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر.
- التحكم وضبط التكاليف.

مكونات خطة الأعمال:

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة العمل، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من هذا الملف، خطة العمل يجب أن تسمح للقارئ بالإجابة عن التساؤلات المتعددة وخاصة تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على أخذ موقع في السوق، طريقة الإنتاج، إمكانيات ربحية المؤسسة،... الخ.

عدد من الكتابات والأدلة المنهجية تقترح نماذج متعددة لخطة العمل، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإن مكونات خطة الأعمال تركز أساسا على العناصر التالية:

الملخص؛ التقديم العام للمشروع؛ الفريق؛ السوق؛ الإستراتيجية العامة؛ الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛ الوسائل والتنظيم؛ التركيب القانوني؛ الملف المالي.¹

الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ ومتابعة المشروع.

- بعد انطلاق في تنفيذ المشروع: لا تتوقف مهمة الهيئة المرافقة عند مساعدة المقاول المبتدئ في بلورة فكرته فقط بل تتعدى ذلك، إذ لهذه الهيئات مهام أخرى عند الانطلاق الفعلي في تنفيذ المشروع، إذ عملية مرافقة المشروع تكون على مراحل عدة حتى يستطيع هذا المشروع الجديد البدء في العمل والاستمرار، نذكر من بين هذه المهام أهمها وهي:

- التشجيع والرقابة حيث تشجع المقاول على البدء في تنفيذ المشروع من خلال دراسة ملفه ونصحه حول التحسينات الممكن القيام بها على مشروعه، ومراقبة مدى التزامه بشروط هيئة المرافقة حتى يحصل على التمويل؛ (مثلا عليه التسجيل في صندوق خاص بضمان القروض المصغرة لدى هيئة مخصصة لذلك، والتسجيل في السجل التجاري وغير ذلك من الإجراءات القانونية الواجب الالتزام بها).
- المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاول ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة وتساعد الهيئة المرافقة المقاول على تجاوزها؛

¹ قبة فاطمة، مرجع سابق ص40

- وضمان المخاطر إذ لكل هيئة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم التحيط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاول¹.

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

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

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

- **متابعة المشروع:** تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

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

¹ جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بالقبة - مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2012/2013، ص 33

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات¹... إلخ. لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.. فالمقاول هو الشخص الذي اجتمعت فيه صفات تنوعت بين فطرية ومكتسبة، وجعلت منه مبادرا، خارجا عن المألوف، مغامر أو قادرا على تحويل أفكاره الإبداعية إلى واقع ملموس وتنفيذها في شكل مشروع مقاولاتي سعيا لتحقيق أهدافه والوصول إلى التميز.

المبحث الثاني: ريادة الأعمال "المقاولاتية".

المطلب الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال "المقاولاتية".

الفرع الأول: مفهوم رائد الأعمال "المقاول".

1-تعريف المقاول:

استعملت الكلمة أول مرة في القرن السادس عشر بفرنسا (Entrepreneur) وتعني الشخص الذي التزم أو باشر، أو تعهد.

ونفس المصطلح استعمل في اللغة الإنجليزية توحيدا للمعنى وقد تناول القاموس العام للتجارة الذي نشر في فرنسا بباريس سنة 1723 مصطلح المقاول وفق الكلمتين (entrepreneur et entreprendre) وعرفة على النحو التالي:

"Entreprenez" تعني تحمل مسؤولية عمل ما، أو مشروع أو صناعة... إلخ

Entrepreneur : تعني الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما.

- وفي القرن الثامن عشر عرف **كونتيلون** المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويتولى تمويل رأس المال.

- أما **ساي** فيعتبر من أوائل المنظرين لهذا المفهوم فقد ميز المقاول على أنه الشخص المبدع الذي له قدرة فائقة على الإدارة، يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج، وقدرته على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرار بشكل سليم.

¹ جمال بوكروشة، مرجع سابق، ص 35.

- أما شومبيتر سنة 1950 عرف المقاول على أنه الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة في المجال التكنولوجي ، فهو اعتبر أن المقاولين يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، واستعمل مصطلح التفكير الخلاق في ظل النظام الرأسمالي، واعتبر أنه المقاول المبدع هو الذي أدى إلى انتقال الاقتصاد الرأسمالي من حالة ثبات إلى حالة ديناميكية.
- أما دريكر سنة 1964 أعطى تعريفا موسعا، وعرف المقاول على أنه الشخص الذي يعظم الفرص ويستغلها.
- كما أعطى **Robert Petit** ثلاث تعاريف لمصطلح المقاول على النحو التالي:
- **التعريف الأول:** موافق للتعريف الذي قدمه القاموس الفرنسي كما ذكرناه سابقا.
- **التعريف الثاني :** يعرف المقاول أنه الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل.
- **التعريف الثالث :** عرف المقاول أنه كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص، ويضع مختلف عوامل الإنتاج (الأعوان الطبيعيين، رأس المال والعمل) بهدف بيع سلع أو خدمات.
- الفرع الثاني: خصائص رائد الاعمال "المقاول"**
- يتميز رائد الاعمال او المقاول بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
- 1-الخصائص الشخصية:**
- **الطاقة الحركية:** أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد لا بأس به وتهيئة الوقت والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال.
- **القدرة على احتواء الوقت وتنظيمه :** من الضروري لصاحب الفكرة أو المشروع القيام بمجموعة من الأعمال في الوقت الحاضر، والتي يكون لها تأثير في المستقبل. فلا يمكن أن نتصور نجاح المشروع دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.
- القدرة على حل مختلف المشاكل.
- التفاؤل وتقبل الفشل.
- قياس المخاطر.
- التجديد والإبداع.
- كما أن هناك صفات أخرى يجب أن يتمتع بها المقاول، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- الثقة بالنفس.
- الاندفاع للعمل.
- الالتزام.
- **الاستعداد والميل نحو المخاطر :** إن أهم ما يجب أن يتمتع المقاول هو الشجاعة والمخاطرة، بالعمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة دون كلل أو ملل .وهناك أيضا الرغبة في النجاح، الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة كما يجب أن يتميز بالمنهجية والنظام.

2- الخصائص السلوكية: يمتلك المقاول نوعين من المهارات السلوكية، وهي:

- **المهارات التفاعلية** : وتتمثل هذه المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.

- **المهارات التكاملية** : يجب أن يسعى المقاول باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال و الفعاليات بين الوحدات.

- **الخصائص الإدارية** : وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- **المهارات الإنسانية** : وتتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام الذات والمشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة أعمال ترتكز على الجانب السلوكي والإنساني مما ينعكس على أداء المشروع.

- **المهارات الفكرية**: تتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس رشيدة وعقلانية.

- **المهارات التحليلية** : وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والتهديدات المحيطة بالمشروع في البيئة الخارجية، وتحديد ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وسلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع.

- **المهارات الفنية** : تتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال خاصة ما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب.

الفرع الثالث: سلوكيات رائد الاعمال "المقاول".

هناك مجموعة من السلوكيات التي يجب ان يتمتع بها المقاول الناجح يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث عن مصادر الفرص.

- أخذ المبادرات.

- السعي لحل المشكلات والابداع.

- إمكانية الإدارة الناجحة مع الحكم الذاتي.

- تحمل المسؤولية.

- السعي لتجميع الموارد والجمهور من أجل استثمارها.

- أخذ المخاطر المحسوبة.

ويلخص كل من **R, Hisrich** و **M, Peters** في مؤلفهما المقاولاتية أهم الصفات والسلوكيات التي يتصف بها المقاول الناجح.

المطلب الثاني: نحو فهم أوسع للمقاولاتية.

الفرع الأول: ثقافة المقاولاتية.

تلعب ثقافة المقاولاتية دورا هاما في إرساء العملية المقاولاتية وتشجيعها لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي، حيث يقترح اليوم عدد من الاقتصاديين ومنظري الفكر المقاولاتي أن تمر عملية خلق الثروة عبر تطوير الثقافة المقاولاتية التي تفضل المبادرة الذاتية في إعطاء الأولوية لتنمية العديد من القيم المقاولاتية حيث يرى **Batman** سنة 1997 أن الاقتصاديات التي شهدت نموا وازدهارا في أواخر القرن العشرين كلها تتمتع بثقافة الأعمال وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة المقاولاتية

- **تعريف ثقافة المقاولاتية** : هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد، ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي : العائلة، المدرسة والمؤسسة

يعتبر تعريف **Shein.H.E** لثقافة المقاولاتية أكثر التعاريف انتشارا وتداولاً ويعرفها بـ: "البنية التي تتشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي مسلمات أدت دورها بشكل جيد لدرجة اعتبرت معها كشيء صالح أو كشيء يلقن للأعضاء بوضعه طريقة صحيحة في الإدراك ويعرفها **سامي فياض العزاوي** بأنها: "مجموعة المعتقدات الخفية والظاهرة من الطقوس والشعائر والرموز التي يعتنقها المشاركون، التي يكون لها دور أساسي في كيفية ممارسة تلك الشعائر والطقوس واللغة والروتين والمنافسة ودرجة قبولهم لقادتهم ومديريهم ودرجة مشاركتهم مع قيم المنظمة وقيم العمل والجودة".

كما نجد تعريف **ليوجاك Jacques.E** لثقافة المقاولاتية حيث اعتبرها: «طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتتميز بتقاسمها واشتراكها بين أعضاء التنظيم وتعلم تدريجيا للأعضاء الجدد بهدف قبولهم في المقاولاتية.»

فهي تعبر عن مجموعة من الصفات والمواقف المعبرة عن الرغبة في المبادرة والمشاركة فيما يراد القيام به وتنفيذه، إذ ينظر إليها كثقافة خاصة بخلق المشروعات كونها تعمل على إنتاج الجديد وإحداث التغيير، أو كثقافة إنشاء وبناء. ويمكن تقسيم الثقافة المقاولاتية إلى ثلاثة عناصر هي:

❖ **المسبقات**: وهي مجموع المعارف المتقاسمة بواسطة أفراد، والتي يكتسبها الفرد من محيطه والتي تساعد على ظهور الاستعدادات عند الأفراد.

- ❖ الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية، المواقف والقيم التي تظهر عند المقاتل (المواقف الإبداع، الشعور بالمسؤولية، الثقة بالنفس، التضامن، الريادة،...)
- ❖ مهارات الخبرة والمعرفة: ومدى حسن التصرف مع الآخرين خاصة في العملية المقاتلانية. تتمثل أهمية ترقية ثقافة المقاتلانية: فيما يلي:
 - ✓ جعل المقاتلانية خيارا مرغوبا في المسار المهني خاصة للناك الذي لديهم مهارات وقدرات خاصة وغير عادية.
 - ✓ استدرار التأخر في خلق المؤسسات مقارنة ببلدان أخرى.
 - ✓ تثمين الثروات الاقتصادية خاصة البشرية، واستغلالها لخلق الثروة.
 - ✓ تحفيز التنافسية، الإبداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي.
 - ✓ تحسين قدرة الأفراد على التأقلم والاستجابة للتغيرات السريعة التي أصبح يعيشها العالم في شتى المجالات.
 - ✓ ويندرج تحت الثقافة المقاتلانية عامل التعليم عبر مختلف الأطوار، حيث يعتبر محورا أساسيا في تنمية المقاتلانية وتطوير المهارات والسمات العامة لها، لذلك لابد من استثمار دور التعليم في تنمية روح المقاتلانية في سن مبكر، من أجل اكتشاف قدرات ومميزات الأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاتلانية.

الفرع الثاني: مقومات ثقافة المقاتلانية.

- تتمثل هذه المقومات في مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في:
 - المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة والثرية.
 - الأسرة: يمكن للأسرة أن تعمل على تنمية القدرات المقاتلانية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على القيام ببعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات.
 - المدرسة: بالإضافة إلى دورها التكويني والتربوي المعتاد يتعين عليها أن تقيم جسور الالتقاء مع المقاتلانية وبالتالي تشكل قاطرة التنمية من خلال انفتاحها على المقاتلانية وثقافة المقاتلانية لدى التلاميذ والطلبة.
 - الدين: يعتبر الدين من بين العوامل الاجتماعية التي يستمد منها الفاعلون الاجتماعيون الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت... إلخ.
 - العادات والتقاليد: تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها كنشاط يفتنون منه.
 - روح المقاتلانية: تعرف روح المقاتلانية على أنها الميزة التي تجعل الأفراد أكثر ارتباطا بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاتلانية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة لم تكن سابقا، والقيام بأشياء بطريقة تختلف عما هو مألوف بفضل تميزهم بقدرتهم وإمكانيتهم للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد رغبة في إنشاء مؤسسة، أو تكوين مسار مهني مقاتلاني، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف

مع التغيير ، وهناك من يرى أن روح المقاولاتية تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها إلى مشروع مقاولاتي للصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فيتوارثها الأجيال.

الفرع الثالث: أهمية ترقية ثقافة المقاولاتية.

ان ترقية ثقافة المقاولاتية تكتسي أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- ✓ تتمين الثروات الاقتصادية خاصة البشرية، واستغلالها لخلق الثروة .
- ✓ تحفيز التنافسية، الابداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي.
- ✓ تحسين قدرة الأفراد على التأقلم والاستجابة للتغيرات السريعة التي أصبح يعيشها العالم في شتى المجالات.
- ✓ جعل المقاولاتية خيارا مرغوبا في المسار المهني خاصة لأولئك الذي لديهم مهارات وقدرات خاصة وغير عادية.
- ✓ استدراك التأخر في خلق المؤسسات مقارنة ببلدان أخرى.
- ✓ ويندرج تحت الثقافة المقاولاتية عامل التعليم عبر مختلف الأطوار، حيث يعتبر محورا أساسيا في تنمية المقاولاتية وتطوير المهارات والسمات العامة لها، لذلك لابد من استثمار دور التعليم في تنمية روح المقاولاتية في سن مبكر، من أجل اكتشاف قدرات ومميزات الأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاولاتية.
- ✓ **المطلب الثالث: أهم هيئات المرافقة العمومية في الجزائر.**

تركزت في الجزائر مجهودات عملية المرافقة المقاولاتية في مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المشروعات الجديدة، لذا قامت باتخاذ عدة تدابير وإجراءات من خلال إنشاء العديد من الهيئات والهياكل التي تهدف إلى ترقية المقاولات ومتابعتها ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحسين وضعيتها، نذكر أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: هيئات التمويل الكبير.

1-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرعا على المستوى الوطني، وتستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و35 سنة الذين يرغبون في إنشاء مشاريعهم الصغيرة الخاصة، وهو جهاز مهم خاصة أن 70% من العاطلين عن العمل هم دون سن 30 سنة، بالنسبة لشرط السن لحاملي المشاريع يمكن تمديدها إلى 40 سنة إذا كان المشروع المقترح يولد ما لا يقل عن ثلاثة وظائف دائمة، وتتمثل صيغ التمويل المقدمة في التمويل الثنائي أو الثلاثي.

-**التمويل الثنائي:** يتعلق التمويل الثنائي بمستويين، المستوى الأول يكون مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5 مليون

دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 75% أما مساهمة الوكالة 25%، كما يمنح للمقاول قرض بدون فائدة، أما المستوى الثاني حيث مبلغ الاستثمار يكون من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية بنسبة 80% أما الوكالة فتساهم بنسبة 20%.

-**التمويل الثلاثي:** يشمل هذا النوع من التمويل المساهمة المالية للمقاول بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى، وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة معين يخفض جزء منه وتأخذه الوكالة على عاتقها ويتم ضمانه من قبل صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، يندرج ضمن التمويل الثلاثي مستويان

- المستوى الأول يكون مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 5%، مساهمة الوكالة 25% أما الباقي 70% فهي مساهمة القرض البنكي.

- المستوى الثاني ويكون مبلغ الاستثمار أكبر من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية من 8 إلى 10%، مساهمة الوكالة 20%، والباقي عبارة عن مساهمة القرض البنكي.¹

2- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994 للتخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي والمقررة نتيجة لتطبيق مخطط التعديل الهيكلي تأسس بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994م، يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة، تعمل **CNAC** على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه **ANSEJ** (قرض ثلاثي بين المقاول، **CNAC** والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع، وقد تطرق المرسوم التنفيذي رقم 02-04 إلى كل الشروط التفصيلية لذلك، حيث يمول الصندوق نشاطات إنتاج السلع والخدمات ويوجه بصفة أكثر عند اقتناء التجهيزات ويستخدم صيغة التمويل الثلاثي على مستويين، المستوى الأول عندما تكون قيمة الاستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دينار جزائري، والمستوى الثاني عندما تكون قيمة الاستثمار أكثر من 5 ملايين دينار جزائري، بتقل أو تساوي 10 ملايين دينار جزائري، ويقدم الصندوق قروض بدون فائدة وإعانات لكراء محل لإيواء المؤسسة الصغيرة، يقدم الصندوق إعانة بمبلغ يقدر 500.000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل لإيواء النشاطات المستقرة، أو لاقتناء مقاولات متقلة بالنسبة للأنشطة غير القارة، ويساعد الصندوق حاملي شهادة التعليم العالي على إنشاء مكاتب جماعية وفقا للصيغ السابقة كما يستفيدون من جمع حصص الحد الأقصى للاستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع، وإرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي ولمدة سنة لدفع الفوائد البنكية، إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل لإيواء المكتب الجماعي.

¹ موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/nos-statistique>

كما نشير إلى أن الهيئات السابقة تقدم تحفيزات جبائية عدة مثل إعفاء كلي للرسم على النشاط المهني، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على القيمة المضافة عند شراء المواد الأولية لمدة 3 إلى 6 سنوات حسب منطقة النشاط، ويتم تمديدها عند توفير 3 مناصب عمل دائمة لمدة سنتين.

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) أول: نشأة الوكالة تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، حيث كانت تدعي سابقا وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI) من 1993 إلى غاية 2001 والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹.

ثانيا: مهام الوكالة²: تكمن مهام الوكالة في:

- 1- ترقية الاستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
 - 2- استقبال المستثمرين المقيمين والغير المقيمين وتعليمهم ومساعدتهم في إطار تنفيذ مشاريع الاستثمارات؛
 - 3- تسهيل استيفاء الإجراءات التأسيسية عند إنشاء المؤسسات وانجاز المشاريع من خلال الشباك الوحيد.
 - 4- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛
 - 5- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛
 - 6- تحديد فرص الاستثمار وتكوين بنكا للمعطيات الاقتصادية والذي يوضع تحت تصرف أصحاب المشاريع
- الفرع الثاني: هيئات التمويل المصغر.**

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 22 جانفي 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع في المناطق الحضرية والريفية ومحاربة البطالة والفقر، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق المرغوب تميمتها وتشجيع روح المقاول، والقروض المقدمة من خلال هذه الوكالة موجهة للأشخاص الذين يمتلكون تأهيلا² ومعارف في مجال ونشاط معين. تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل، انطلاقا من قرض مصغر لتأمين لقمة العيش بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000 دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، لتصل إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج والتي تستدعي تمويلا ثلاثيا مع إحدى البنوك.

الفرع الثالث: النتائج التي حققتها هيئات المرافقة العمومية في الجزائر.

¹ www.andi.dz Consulte le 25/02/2022

² المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، بتنظيم صالحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة 2، ص8

سخرت الدولة عدة إمكانيات من أجل دعم المقاولات، وحتى نتمكن من تقييم أثر المرافقة المقاولاتية في الجزائر سنعتمد على النتائج التي حققتها من ناحية خلق المشاريع.

نتائج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

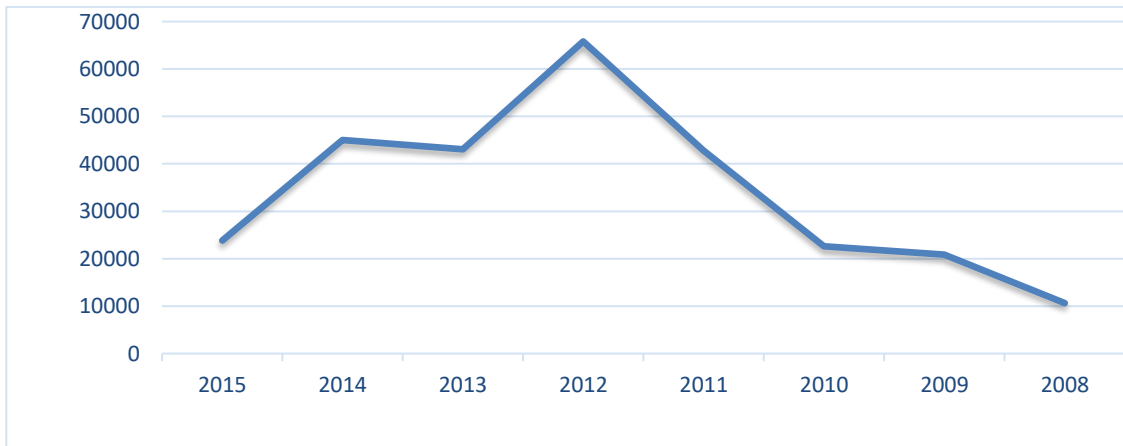
ساعدت هذه الوكالة العديد من الشباب على إنشاء مؤسساتهم وتجسيد فكرة مشروعهم، والجدول التالي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في الفترة الممتدة بين: 2008 و2015

الجدول رقم (02): حجم الم. ص. وم المنشأة من 2008 إلى 2015 لوكالة ANSEJ¹

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المجموع
حجم الم. ص. وم	10.634	20.848	22.641	42.832	65.812	43.039	45.000	23.800	274.606
نسبة الزيادة		96%	9%	89%	54%	35%	5%	47%	

نلاحظ من الجدول أن عدد المقاولات قد تزايد من سنة لأخرى، إذ نجد أن عدد المقاولات من سنة 2008 إلى سنة 2009 زاد بنسبة 96%، أما في السنة الموالية فكانت 9% لتصل في سنة 2011 نسبة 89%، ثم نرى في سنة 2012 أن نسبة الزيادة كانت 54%، ثم في سنة 2013 نلاحظ انخفاض بنسبة 35% ليلها انخفاضات أخرى سنة 2014 و2015. والمنحنى الموالي يوضح أكثر تزايد وانخفاض المقاولات في الفترة 2008-2015

شكل رقم (01): تطور الم. ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANSEJ



المصدر: من إنجاز الطالب حسب معلومات الجدول رقم (03)

¹ موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <http://www.ansej.org.dz/q=fr/content/nos-statistique>

يمكن إرجاع سبب ارتفاع عدد المقاولات من 2009 إلى 2010 إلى تسهيل عملية التمويل والدعم الحكومي بسبب الانتخابات الرئاسية لسنة 2010 وهذا لكسب طبقة الشباب الذي كانت تبلغ نسبة بطالته 10.2% وتعتبر أكبر زيادة مسجلة ويمكن أن نرجع ذلك إلى تمكن الوكالة من تقنيات المرافقة وتوفير لديها الوسائل الكافية من أجل تقديم خدماتها على أحسن وجه وتشجيع الشباب على التوجه المقاولاتي، أما سنة 2011 فالسبب هو الحالة الأمنية التي كانت تمر بها الجزائر إثر الاحتجاجات الشعبية بعد ارتفاع كبير في أسعار المواد الاستهلاكية وانتشار البطالة، حيث بلغت نسبة التضخم 4% والبطالة 9.8%، ولتجنب تفاقم الوضع الاجتماعي في الجزائر استمرت الحكومة في تسهيل ودعم إنشاء المقاولات خلال سنة 2012 أين بلغت نسبة الزيادة ذروتها كما يظهر ذلك في المنحنى، أما عن سنة 2013 فنلاحظ أن النسبة قد انخفضت بنسبة 35% وهذا لتوجه الدولة إلى محاربة مشكلة السكن وفتحها لمشاريع "عدل 2013" وإتمامها لمشاريع "عدل 2001 و2002" مما قلل من دعمها لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتحفّض نسبة الزيادة مرة أخرى في سنة 2014 لتصل إلى 5%، وسنة 2015 لتصل إلى 35% ويرجع السبب إلى انخفاض سعر برميل البترول من 120 دولار أمريكي إلى 31 دولار أمريكي في ديسمبر 2015، وأيضا السياسة الجديدة المتمثلة في توجيه الشباب نحو مشاريع "منتجة للثروة مثل الفلاحة، الصناعة، الصناعة التقليدية، وكذا التكنولوجيات الحديثة، وتسعى الوكالة إلى تمويل إنشاء 60.000 مقاوله سنة 2016 وتخفيض فترة دراسة الملفات والرد إلى 15 يوم.

نتائج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

في حقيقة الأمر نشاط الوكالة لم ينطلق فعليا على أرض الواقع إلا في سنة 2005، ومنذ ذلك الوقت قدمت الوكالة قروض مصغرة بأنواعها المختلفة عبر كامل ولايات الوطن وساعدت في إنشاء العديد من المقاولات والمشاريع، وفيما يلي جدول يوضح حصيلة نشاط الوكالة:

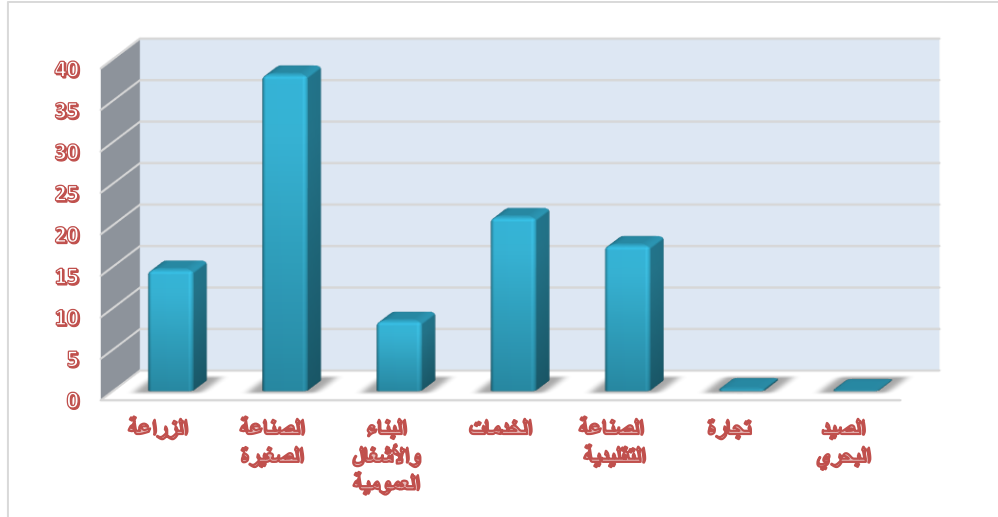
الجدول رقم (03): عدد الم. ص. و المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANGEM

توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط								المؤسسات المنشأة
المجموع	الصيد البحري	تجارة	الصناعة الصغيرة التقليدية	الخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة الصغيرة	الزراعة	
359.726	633	012.2	215.127	062.152	226.61	145.277	106.066	عدد المقاولات المنشأة
%100	%0,09	%0,28	%17,55	%20,94	%8,43	%38,11	%14,60	النسبة(%)

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر <https://www.angem.dz/ar/home.php>

من خلال معطيات الجدول السابق بلغ العدد الإجمالي للمقاولات المنشأة 726.359 ما بين 2008 إلى غاية 2015، موزعة على مختلف القطاعات حيث كانت الأفضلية لقطاع الصناعة الصغيرة باستحواذه على نسبة 38,11% يليه قطاع الخدمات 20,94% ثم قطاع الصناعة التقليدية بنسبة 17,55% والزراعة بنسبة 14,60%، أما قطاع التجارة والصيد البحري احتلا المرتبة الأخيرة بنسبة 0,28% و 0,09% على التوالي، أما حصيلة القروض الممنوحة من طرف البنوك في إطار التمويل الثلاثي فقدرت بـ29.000 قرص نهاية 2015، وتعتبر هذه الحصيلة ضعيفة مقارنة بالتمويل الثنائي وهذا ما يدل على أن البنوك الجزائرية غير متحمسة في تمويل مثل هذه المؤسسات بسبب المخاطرة التي يتحملها البنك عند تمويله هذا النوع من المقاولات، وللتوضيح أكثر فمننا بتمثيل الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تطور الم. ص. وم حسب كل قطاع بين 2008-2015 لوكالة ANGEM



المصدر: من إنجاز الطالب حسب معلومات الجدول رقم (04)

يمكن إرجاع سبب استحواذ قطاع الصناعات الصغيرة على أكبر عدد من المؤسسات هو تشجيع الوكالة لهذا القطاع، أي انتهاجها لسياسة تشجيع الصناعات وأيضا لأن 49% من المقاولين الممولين مستوى تعليمهم متوسط لكنهم تعلموا مهنة إما من آبائهم أو من خلال التكوين المهني وأرادوا فتح مؤسساتهم الخاصة.¹

¹موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر <https://www.angem.dz/ar/home>

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

كما ذكرنا سابقا يمول هذا الصندوق العاطلين عن العمل الذين يبلغون من العمر بين 30 و50 سنة، ونقدم الجدول التالي الذي يبين تطور عدد المشاريع الممولة:

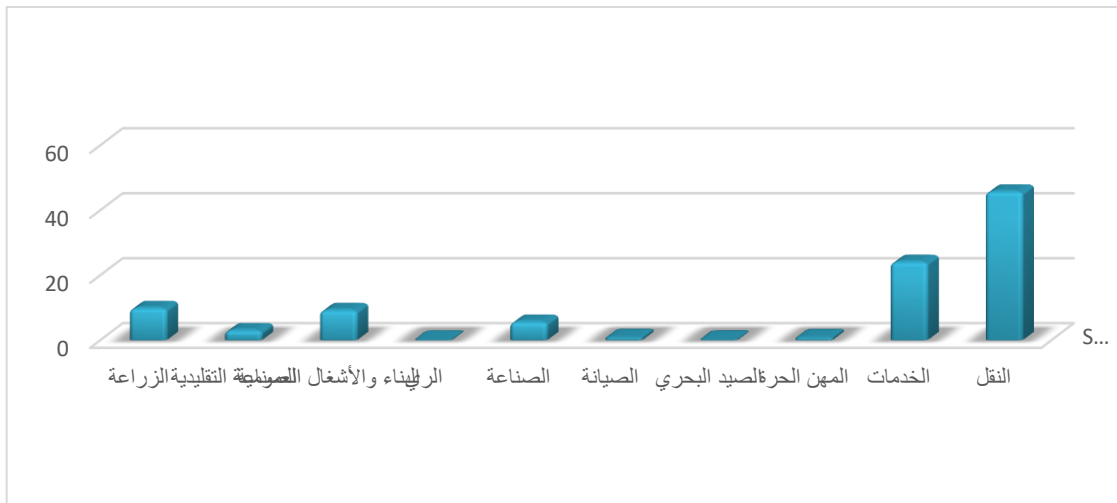
الجدول رقم (04): عدد الم. ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة CNAC

قطاع النشاط	الزراعة	الصناعة التقليدية	البناء والأشغال العمومية	الري	الصناعة	الصيانة	الصيد البحري	المهن الحرة	الخدمات	النقل	المجموع
عدد المقاولات الممولة	10.806	3.350	10.120	200	6.210	1025	256	986	26.260	49.951	109.164
النسبة	9,89	3,06	9,27	0,18	5,68	0,93	0,23	0,90	24,1	45,76	100

المصدر: من إنجاز الباحثة حسب: النشرة الإحصائية رقم 23 الصادرة في ديسمبر 2013 المنشورة على موقع <http://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> إحصائيات 2014 و2015 وثيقة داخلية للصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

ما يبينه هذا الجدول أن قطاع النقل (سواء السلع أو المسافرين) حاز على أعلى نسبة من التمويل حيث قدرت 45,76% لتليها نسبة قطاع الخدمات التي قدرت 24,1%، تحتل كل الزراعة، البناء والأشغال العمومية المراتب التي تليها بنسب 9,89% و9,27% على التوالي، والصناعة أخذت نسبة 5,68% ولم تأخذ قطاعات الري، الصيانة، الصيد البحري والصناعة التقليدية إلا نسب صغيرة، ولتوضيح الجدول بشكل أحسن نقدم الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): تطور المقاولات حسب كل قطاع بين 2008-2015 لوكالة CNAC



المصدر: من إنجاز الطالب حسب معلومات الجدول رقم (05)

ومما سبق نستطيع تفسير إرتفاع نسبة المشاريع الممولة في قطاع النقل بسبب طبيعة المقاولين المتقدمين للوكالة من أجل الحصول على المرافقة، إذ معظمهم لا يمتلك مستوى تعليمي عالي ولا مؤهلات، فيتجهون إلى نشاط لا يتطلب مهارات فكرية وتقنية عالية، وقامت الوكالة بتوجيه من الدولة بتجميد تمويل قطاع النقل منذ سنة 2011، وقطاعات أخرى كالمخابز وصناعة الحلويات ومحال تنظيف الملابس وكذا مؤسسات التنظيف نتيجة للظروف الاقتصادية وحتى لا تكون لهذه المؤسسات تراكمات مالية مع البنوك وذلك منذ 2014.

خلاصة الفصل

تعبّر المقاول عن المسار الحركي لإنشاء وتطور النسيج الاقتصادي، وهي مؤسسات تستجيب لمجموعة من الحقائق الاقتصادية تختلف حسب موقع كل بلد على خارطة التنمية الاقتصادية. تحظى المقاول بأهمية كبيرة في سياق مرحلة الاقتصاد المقاولاتي بالنظر إلى أدائها لعدة أدوار اقتصادية واجتماعية، تتراوح بين مكافحة الفقر وضمان الإدماج الاجتماعي والاقتصادي، وصولاً إلى الإبداع والنمو والتشغيل في حالة المقاول المصغرة الإبداعية أو الحركية والمدفوعة باستغلال الفرص التي يمنحها تحرير العديد من الاقتصاديات.

لقد ترجمت هذه الأهمية للمقاول بتصميم عدة سياسات وبرامج لترقيتها، عبأت كلاً من السلطات العمومية المحلية والوطنية لتحقيقها، شركاء التنمية الدولية والقطاع غير الربحي إضافة إلى القطاعين الماليين الكلاسيكي والبدلي، بهدف تمكين المؤسسات المصغرة من تجاوز القيود التي تواجهها في مجالي العرض والطلب. لذا قامت مختلف الحكومات بتوفير هيئات المرافقة من أجل مساعدة كل من يريد البدء بعمله الخاص و توجيهه في الطريق الصحيح، وهذا من خلال مجموعة من الخدمات تقدمها هذه الهيئات من استقبال و مرافقة و مساعدة المقاول في إنشاء مؤسسته ثم متابعتها حتى يطورها.

الفصل الثاني

المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال

تمهيد

يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية أو الهيئات الأكاديمية، إلا أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة "Start-up" يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحدائثة عهده في الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا النوع من المؤسسات يواجه العديد من الصعوبات حتى في الدول المتقدمة نتيجة تبنيه للأفكار المستحدثة والابداعية، والتي عادة ما تكون عالية المخاطرة، وهو ما يدفع البنوك لتوخي الحذر لتمويل هذا النوع من المشاريع. وبهدف تجاوز العديد من العوائق التي تواجه هذا النوع من المؤسسات خاصة عند بداية المشروع فيما يتعلق بالتمويل والإدارة برزت انطلاقا من ستينات القرن الماضي العديد من المبادرات، على غرار ما يعرف بحاضنات الأعمال، هذه الأخيرة التي أثبتت أن توفر منصة لرعاية الأعمال التجارية يحسن من أداء المؤسسات حديثة النشأة، وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال خلال التسعينات كثيرا، وذلك بفضل الدور الهام الذي لعبته في دعم المؤسسات الناشئة **Start-up** ، والتي تحتاج إلى النصائح والارشادات، ورؤوس أموال مغامرة لتمويلها وتبنى أفكارها لتحقيقها على أرض الواقع، وقد أصبحت حاضنات الأعمال ظاهرة متنامية ينظر لها عالميا كأحد أهم أدوات المرافق التي تسعى الى تنمية وتطوير المقاولاتية والمؤسسات الناشئة .

المبحث الأول: المؤسسات الناشئة «start-up» واستراتيجية الابتكار

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فنية ذات إمكانيات نمو عالية لذلك هي تختلف عن المؤسسات التقليدية بسبب طبيعتها الإبداعية، إضافة إلى كونها نتيجة للجمع بين النسيج الاقتصادي وروح الصرامة وثقافة المخاطرة.

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة «start-up»

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الناشئة «start-up»

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة خاصة في الآونة الأخيرة إلا أنه لا يوجد تعريف موحد، إذ أن كلمة ناشئة لها مفاهيم نسبية تختلف من قطاع إلى آخر ومن دولة لأخرى، مما أدى إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها، ويرجع ذلك إلى اختلاف معايير التصنيف المعتمدة في كل بلد نتيجة اختلاف الإمكانيات والموارد وكذا مستويات التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى.

تعرف المؤسسة الناشئة "start-up" اصطلاحاً حسب القاموس الإنجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة start-up تتكون من جزأين

✓ "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و

✓ "up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي.

وبدأ استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر (risque-capital) ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.

وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي Larousse على أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة"¹.

في غياب إجماع حول تعريف موحد لكلمة start-up، فإن هذا المفهوم وفق المعجم "La rousse" يشير إلى أنها تلك المؤسسات الفنية المبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة".

ويعرفها الباحث "Reis Erice" بأنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد.

وتعرف المؤسسة الناشئة على أنها "مشروع تجاري جديد بارز، يهدف إلى تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق لتلبية حاجة السوق أو مشكلة معينة لدى العملاء"²

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المؤسسة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها".

¹علاء الدين بوضياف - دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر 2020 صفحة 88

² فاب امين، 2019 ماهي الشركات الناشئة، قناة فايبولس <https://www.vupulus.com/ar>

أما حسب التشريع الجزائري: فقد تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 تعريف خاص بالمؤسسات الناشئة من خلال شروطها التالية¹:

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري أي معيار إقليمي، و أن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عاملا، أي اعتماد المرسوم التنفيذي 254/20 على نفس معيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الذي تفرضه اللجنة المختصة، و هو نفس رقم أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحدد ب 4 مليار دينار جزائري.
 - أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات بداية، تحسب بداية من حصولها أول مرة على مؤسسة ناشئة
 - أن يكون نشاط المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات مهما كانت طبيعتها أو نوعها أي يتضمن فكرة مبتكرة بما يساهم في استقطاب الكفاءات و الأفكار المبدعة.
- وتعرف المؤسسة الناشئة "start-up" اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي:

على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة **start-up** تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و up هو ما يشير لفكرة النمو القوي، لذا هناك من يعرفها بانها مؤسسة تسعى لتسويق و طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبعوض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما انها تتميز بارتفاع عدم التأكد، ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها².

وحسب التعريف الذي يقدمه الموقع **Investopedia** للمؤسسة الناشئة: "المؤسسة الناشئة أو **start-up** هو مصطلح يستخدم لتحديد المؤسسات حديثة النشأة، والتي نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار بسرعة"³.

و بصفة عامة تطلق تسمية مؤسسة ناشئة **Start-up** على المؤسسات الشابة اليافعة و التي أمامها خياران إما التطور و التحول إلى مؤسسات ناجحة أو إغلاق أبوابها و الخسارة، والمؤسسات الناشئة هي مؤسسات في المرحلة الأولى من بداية عملها التشغيلي و كثيرا ما يتم تمويلها من قبل مؤسسيها الرياديين في محاولة منهم للاستفادة من تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أنها مطلوبة نظرا للإيرادات المحدودة أو التكاليف المرتفعة فإن معظم هذه العمليات الصغيرة الحجم ليست مستديمة على المدى الطويل بدون تمويل إضافي من أصحاب رؤوس الأموال الجريئة⁴.

الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة. « Start-up »

¹ عبد الحميد لمين، سامية حساين، تدابير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 5 العدد 2 سنة 2020 ص 9-10

² بولشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startup، دراسة حالة الجزائر مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، 2018، ص 417

³ الاتجاه العصري في الأعمال التجارية، 01 أوت 2019 تم الاسترداد من <http://blog.Hotmart.com>

⁴ بختي علي، بو عويبة سليمة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، أكتوبر 2020، ص 53

من خلال التعريف المقدم قد يخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي:

شكل رقم (05): دورة حياة المؤسسات الناشئة.



المصدر: بولشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة **Startup**، دراسة حالة الجزائر مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، 2018، ص420. من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن الشركات الناشئة تمر بست مراحل¹ هي:

- **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن تمويلها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب (FFF) (Fools, Family, Friends)، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم اذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية.

¹ قسوري انصاف حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الابداع والابتكار في المؤسسة الناشئة الجزائرية مجلة الاقتصاد والمناجمنت 2020 ص15

في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

- **المرحلة الثالثة** : مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو : يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

- **المرحلة الرابعة** : الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة .

- **المرحلة الخامسة**: تسلق المنحدر، يستمر رائد الاعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

- **المرحلة السادسة**: مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل آلي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

الفرع الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقاولات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المقاولاتية عن كل نشاط إنشاء مشروع أعمال جديد، يقدم فعالية اقتصادية مضافة تختلف باختلاف معايير التصنيف كالحجم مثلا نجد مؤسسات صغيرة وأخرى كبيرة أما حسب معيار الإبداع نجد المؤسسات التقليدية التي تفقر إلى الإبداع والابتكار والمؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيات المتطورة. ولهذا نعتبر أن مفهوم المقاولاتية هو المفهوم الأشمل فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة ما هي إلا شكل من أشكال المقاولاتية. في حين نستطيع أن نحدد الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات التقليدية مع الشركات الناشئة في العناصر التالية¹

❖ **الهدف من التأسيس أو الطبيعة الإبداعية**: تقدم الشركات الناشئة أفكارا ابداعية، بينما يتم انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكارا ابتكارية، وبالتالي فان الإبداع والابتكار هو سمة الشركات الناشئة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه ان تكون أكثر تقليدا.

¹ عبد الحميد بشير وزبيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الاليات لخلق المؤسسة الناشئة مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال المجلد 03 العدد06 جامعة تبسة. الجزائر ص205

- ❖ **خطوات التأسيس:** تعتمد الشركات الناشئة على الابتكار مما يجعل فرص الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الأعمال، في حين تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة، وتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل اللازم؛
- ❖ **البيئة الصناعية او السوق المحلي:** تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر، كما ان احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة وهو ما يقدم لها تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق ارباح بصفة تدريجية. بينما تستهدف الشركات الناشئة التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجريب أسواقا أكبر وأوسع، وهذا ما يجعل نسبة المخاطرة فيها أكبر بكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ **من حيث مصادر التمويل:** تعتمد الشركات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة تر تركز على فتح رأسمالها لفترة محددة كراس مال المخاطرة وملائكة الأعمال عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل أكبر على التمويل التقليدي كالقروض البنكية؛
- ❖ **النمو المتزايد:** فهناك من يعتبر أن الشركات الناشئة هي وضعية مؤقتة تتوقف على تحقيق النمو المتزايد وإلا ستصبح مثل الشركات التقليدية التي عادة تعرف أربع مراحل في دورة حياتها من الانطلاق، النمو، النضوج والتراجع؛ في حين أن الشركات الناشئة تعرف تذبذبا بين مراحل التقدم والتراجع في النمو (خاصة بين مرحلتى الانطلاق والنمو)؛
- ❖ **من حيث العوائد:** كما أشرنا سابقا تتميز الشركات الناشئة بعوائد ربحية ضخمة متوافقة مع نسبة المخاطرة العالية التي تتحملها ولهذا تركز عليها شركات رأس مال المخاطرة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ **مدة المشروع او الفكرة:** هي مدة مؤقتة في الشركات الناشئة كونها تتحول بسرعة الى مؤسسات كبيرة او تبقى مشروعا صغيرا، بينما يعتمد استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة اصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة الى فترة غير معلومة. بناء على ما تقدم أعلاه، يمكن تأطيراهم الفروقات بين الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات التقليدية كون ان هذه الاخيرة تتميز بأسواق محلية ضيقة تسعى فيها للحفاظ على مكانتها، اضافة الى عدم رغبتها في المخاطرة حفاظا على رأسمالها الذي يسعى للحفاظ على الربح الذي تحققه بصفة تدريجية. أما الشركات الناشئة فتتفرد بالقدرة على مواجهة السوق وتوفير منتجاتها وخدماتها لكل المستهلكين، نظرا لسرعتها الفائقة على النمو والتوسع نتيجة التكنولوجيا المتطورة التي تستعملها.

المطلب الثاني: مقومات النجاح في المؤسسات الناشئة.

يعد إنشاء مؤسسة جديدة خطوة في غاية الصعوبة والأمر أكثر تعقيدا بالنسبة للشركات الناشئة التي تتطلب تحقيق معدلات نمو متزايدة في أسواق غير معروفة أو غير مستقرة، لذا كان لابد من توفير إطار شامل ومتكامل يسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه من أجل تذليل العقبات وتسهيل مسار إنشاء الشركة الناشئة وجعل ذلك أمرا ممكنا وقابلا للتحقيق . سنحاول في هذا المحور إبراز أهم هذه العوامل التي تشكل في نظرنا مقومات ضرورية لنجاح الشركات الناشئة.

الفرع الأول: وجود الفكرة الإبداعية ومناخ الاعمال.

❖ وجود الفكرة الإبداعية: نقطة الانطلاق الصحيحة:

الإبداع أو الابتكار (والذي نقصد بهما نفس المفهوم هنا) هو أحد أهم مقومات المقاولاتية والشركات الناشئة بشكل خاص ويتجسد الإبداع في "توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعالم"¹ ويعني ذلك الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة.

فاستمرار الشركة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الإبداع والتجديد والأصالة في إيجاد توافقات وارتباطات جديدة بشكل مستمر لمختلف العوامل من أجل إيجاد منتج جديد مختلف عما يقدمه المنافسون ويكون من البدائل المفضلة للزبائن المشكلات بطرق جديدة وأكثر فاعلية.

بعبارة أخرى، الإبداع هو خيار استراتيجي للشركات الناشئة فهو الذي يحدد وجود كيانها أو زواله. يرتبط الإبداع على "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى منتجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة والمجتمع"².

ولهذا من أجل تحقيق هذا الإبداع "لابد من توفر بيئة مواتية (الثقافة) والشخص المناسب (سماته الشخصية). فالإبداع هو مهارة إنسانية قد تكون فطرية ولكن يمكن اكتسابها في ظل بيئة مشجعة مع وجود الخبرة والتعليم المناسبين.

من جانب آخر، انتشار ثقافة البحث عن الربح السريع والبحث عن القطاعات السهلة لدى أفراد المجتمع أين يرغب أغليتهم محاكاة النشاطات الموجودة سابقا دون البحث عن التميز عن المنافسين حيث يفضلون النشاط في القطاعات السهلة (العقارات والنقل بين المدن، تجارة المواد الغذائية، الخ) على حساب النشاطات التي تتطلب آجال أطول لتحقيق المردودية (الزراعة، الإنتاج، التكنولوجيا) مما يؤدي دائما إلى تشبع السوق بمثل ذلك، هذا

¹ حمد مروة وبرهم نسيم، (2008)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص19

² مقيم صبري وخالدي حسينة، (2020)، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة - دراسة حالة السعودية مع الإشارة لحالة الجزائر كتاب جماعي دولي حول "حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، مخبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 138

النوع من النشاطات التقليدية التي تتميز عموماً بالتخلف التكنولوجي و ضعف النشاطات الإبداعية، الضعف المالي و كذا ضعف التسيير الاستراتيجي

❖ المحيط لاسيما مناخ الأعمال:

ان نجاح الشركات الناشئة يعتمد على توفير بيئة ملائمة تدعم وتشجع الأفراد الذين يملكون أفكار إبداعية ويملكون استعدادات وقدرات لتجسيدها على ارض الواقع، وطالما اعتبر مناخ الأعمال في الجزائر بالصعب والمثبط لإنشاء وتطوير المؤسسات لعدة أسباب تتعلق بالبيروقراطية من تعدد الإجراءات الإدارية دون احترام أجال تطبيقها ، ثقل الضرائب، صعوبات التمويل وتوفير المعلومات والحصول على العقار الصناعي وانتشار الاقتصاد غير الرسمي فمثلا تشير بعض الدراسات أن 40 % من المقاولين يبحثون عن عقار صناعي و عادة تدوم رحلة البحث 5 سنوات في المعدل لإيجاد العقار المناسب وهذا بسبب غياب التوزيع العقلاني والتوازن الجهوي بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية و تعدد المتدخلين فيها ما يؤدي إلى تشتت سلطة اتخاذ قرار منح العقار بين عدة هيئات فمشكل العقار هو في تسييره و ليس في توفره حيث يوجد في الجزائر حوالي 72 منطقة صناعية و 450 منطقة نشاط بالإضافة إلى عدة مبادرات اتخذتها الدولة لحل مشكل العقار كإنشاء مشاتل المؤسسات، إنشاء 100 محل في كل بلدية... الخ. وكلها عوامل تستنزف جهد المقاول ووقته وموارده وبالتالي تحد من نجاح الشركات الناشئة وغيرها من الأنشطة المقاولاتية.

الفرع الثاني: رائد الاعمال وثقافته المقاولاتية.

-التعليم والثقافة المقاولاتية:

الثقافة المقاولاتية (أو الثقافة الريادية) هي "المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي ايجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية ويساعد ويدعم النشاط الريادي"¹.
يكتسب الأفراد هذه القيم من العائلة، التعليم ومختلف مؤسسات المجتمع وبيئة الأعمال.
الثقافة المقاولاتية تتطلب توفر:

ثقافة تدعو وتشجع على ممارسة المقاولاتية وتحفز على تعليم المجتمع مبادئ وحكومة تدعم المقاولاتية من خلال سياستها التحفيزية، فكلما كانت الثقافة المقاولاتية سائدة كلما ظهر أفراد مقاولون أكثر بما فيهم مؤسسو الشركات الناشئة.

¹ عمر وعلاء الدين زيدان، (2007)، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ص8

من جانب آخر، تعتبر المقاولاتية كأداة لتغيير الثقافة في مرحلة ما ومن نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر أين استخدمت المقاولاتية كحل لبعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، أي أن المقاولاتية تتأثر وتتوثر في ثقافة المجتمع بمعنى آخر هناك تفاعل متبادل فيما بينهما.

في نفس الإطار، يؤثر التعليم بمختلف مستوياته على نجاح الشركات الناشئة باعتبار مؤسساته بما فيها الجامعة المكان الأنسب لضمان إمدادات مستمرة من الأفراد الذين يملكون أفكار جديدة، تكنولوجيات ومعارف جديدة مما سيؤدي إلى خلق فرص أعمال جديدة قادرة على إطلاق مشاريع ابتكاريه ناجحة؛ بالإضافة إلى تلقين المهارات والتقنيات والسلوكيات التي يحتاجها المقاول لتأسيس وتسيير شركته الناشئة، و بعبارة أخرى يؤدي التعليم دورا محوريا في بث الثقافة وروح المقاولاتية و التأثير الايجابي على سلوك المقاولين وتكوين المقاولين المستقبليين وكذا تقديم المقاولاتية كاختيار مهني متمكن وقيم¹.

-المقاول وسماته الشخصية:

يعتبر المقاول الفاعل الأساسي في نجاح الشركة الناشئة لما يتميز به من صفات وسمات شخصية خاصة كالحاجة إلى الانجاز، المخاطرة، المبادرة والابتكار. هذه السمات يجب أن يعززها بمختلف المهارات اللازمة لقيادة شركته منها مهارات إدارية، اجتماعية، شخصية أو مقاولاتية بحتة وهذا مهما كانت دوافعه للاتجاه نحو المقاولاتية ايجابية كانت أم سلبية. فرغم أن مؤسسو الشركات الناشئة يأتون من خلفيات ومجالات علمية متعددة لكن عادة ما يمتلكون مستوى تعليمي عالي وما يميزهم هو الصفات الشخصية التي تمكنهم من تحويل أفكارهم الإبداعية إلى فرص عمل حقيقية بفضل مهاراتهم والاستفادة من محيطهم حيث يتسم المقاولون الناجحون مؤسسو الشركات الناشئة الناجحة بالتحدي والمجازفة والمخاطرة وروح المبادرة وتقبل روح الفشل.

غير أن الملاحظ في الجزائر أن السياسات الاقتصادية الاشتراكية التي عمرت طويلا مازالت راسخة في كثير من الذهنيات فالمنظومة السوسيو-ثقافية قد "أخفقت" في تنشئة المقاول المبدع، المبتكر، الفعال²

ومقتنص فرص الأعمال ضمن مناخ أعمال غير مستقر ما جعل أغلب المقاولين والأفراد الراغبين في إنشاء مؤسساتهم لا يملكون الكفاءات والمهارات اللازمة خاصة فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، نمط التسيير، التنظيم و شبكة علاقات الأعمال التي تسمح بإيجاد المشاريع الإبداعية، القيام بدراسة سوق ناجحة، انجاز مخطط أعمال فعال يسمح بالتحليل المعمق للبيئة الداخلية والخارجية للمشروع وتشخيص توقعات، متطلبات و احتياجات السوق من كمية وسعر ونوعية، دراسة المنافسة، اختيار الموردين والموزعين، الدراسة التقنية الناجعة للمشروع...الخ. مما يؤدي دوما إلى مشاكل مالية وتقنية تعرقل قرار إنشاء الشركة الناشئة ثم لاحقا استمرارية نموها وتطورها

¹ Fayolle. A, (2001), les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, rapport de la direction de la technologie du ministère de la recherche, France, p : 39.

² تركي لحسن و حساين زهرة، (2019)، آليات دعم المؤسسات الصغيرة في الجزائر كمعيق لظهور هابيتوس مقاولاتي، مجلة 19 البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، ص: 330.

فيجد المقاول نفسه مثقلا بإيجاد حلول سريعة قصيرة الأجل للمشاكل اليومية وينسى التركيز على العوامل طويلة الأجل وهو ما يعرف بـ "تأثير الصورة المصغرة" حيث يميل المقاول إلى التحكم في المتغيرات الزمانية والمكانية القريبة وقصيرة الأجل عوض التركيز على الإدارة الإستراتيجية لمشروعه. فكثيرا ما بينت الدراسات أن الجزائر تمتلك معدلا منخفضا من الأفراد الذين يملكون المهارات والمعرفة اللازمة لإنشاء مؤسسة ومن جهة أخرى هيمنة النشاطات المصغرة والحرفية لا يسمح بتطوير هذه المهارات¹

الفرع الثالث: مصادر التمويل وهيئات المرافقة.

- مصادر التمويل:

❖ يتطلب النمو الكبير والسريع للشركات الناشئة تمويلا معتبرا بشكل مستمر ومن مصادر متعددة حتى تستطيع تغطية إنفاقها على البحث والتطوير، اختبار المنتجات، توظيف الموارد البشرية الكفأة، الإنفاق على المعدات... الخ. وكونها مبنية على أفكار إبداعية فريدة ومختلفة يجعل نجاحها غير مؤكد ويحتمل مخاطر عالية مما يحتم عليها اللجوء إلى مصادر تمويلية حديثة عوض التمويل التقليدي كالقروض البنكية لارتفاع تكاليفها وتقييدها بوجود ضمانات لا تملكها الشركة الناشئة لاسيما في بداياتها أو اللجوء إلى السوق المالي الذي سيعطي قيم أسهم أقل بكثير من قيمتها الحقيقية، وتتغير هذه المصادر حسب مراحل نموها كما شرحنا ذلك سابقا في دورة حياة الشركات الناشئة وترتكز عموما على المصادر التالية:

❖ **رأس مال المخاطر: capital-risque, venture** : ارتبط ظهور الشركات الناشئة بتطور قطاع رأس مال المخاطرة الذي يعتبر أحد محركات نمو الأقطاب التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم. يعرف رأس المال المخاطر (أو المغامر أو الاستثماري) بأنه استثمار متوسط أو طويل الأجل من خلال المشاركة في رأس مال الشركة الناشئة التي تكون غير مسعرة وهذا لفترة محددة وعلى مراحل مختلفة حيث يقسم إلى الصندوق التأسيسي والذي يكون قبل استحداث الشركة الناشئة، رأس المال التأسيسي والذي يخصص لتغطية تكاليف الإنشاء والتأسيس، رأس مال النمو ويعني المرحلة الأولى من انطلاق الشركة الناشئة. تعتمد شركات رأس المال المخاطر في استثماراتها على جذب تمويلات من مختلف المؤسسات المالية (كالبنوك، وصناديق التقاعد، وشركات التأمين) والشركات الكبيرة، والخواص لتقوم باستثمارها في الشركات الناشئة مع التخصص في قطاع معين من هذه الشركات الناشئة من أجل رفع كفاءتها الاستثمارية وضمان إنجاح الشركات الناشئة التي تمولها في مراحل متقدمة بعد تدخل ملائكة الأعمال لكن بحجم استثماري أكبر.

❖ **ملائكة الأعمال "Business Angel"** يستثمرون بنفس طريق شركات رأس المال المخاطر لكن بصفتهم أفراد عادة ما يكونون الأثرياء الذين لديهم خلفية تجارية أو مقاولين سابقين وغالبا ما يستثمرون أموالهم بشكل فردي أو بالشراكة فيما بينهم في شكل جمعيات؛ عادة ما تكون استثماراتهم في المرحلة الأولية من

¹ Bouhanna.A, (2010), Tabet Aouel.W, PME /PMI, quel avenir ? work paper, université de Tlemcen, Algérie, p :7

حياة الشركة الناشئة يرغبون في تقديم تمويل للحصول على عوائد ربحية ولكن أيضا لتقديم خبراتهم التسييرية والاستشارية واستغلال شبكة علاقاتهم لصالح الشركات الناشئة والمقاولين المبتدئين.

❖ التمويل الجماعي: **financement participatif Crowdfunding**

(وسيلة تمويل مستحدثة تستخدم الانترنت كوسيلة للوساطة بين المقاولين الباحثين عن التمويل والأفراد الراغبين في دعمهم والاستثمار وهذا عبر منصات منشأة خصيصا لهذا الغرض ألا وهو جمع مبالغ مالية (قد تكون أحيانا منخفضة جدا ومن طرف عدد كبير من الأفراد لمساعدة المقاولين) ومن أشهرها نجد منصة **(KickStarter)** الأمريكية.

يعتبر التمويل الجماعي تحولا كبيرا في طرق التمويل وشكل من أشكال التضامن حيث تقوم هذه المنصات في جزء كبير من أصولها على:

✓ تبرعات الأفراد مقابل امتيازات رمزية؛

✓ المشاركة في رأس المال حيث يمكن أن يشارك الفرد فعليا في المشروع ويحصل على أرباح لاحقا حسب مستوى مساهمته؛

✓ الإقراض التشاركي ويعني ذلك حصول الفرد على فوائد مقابل تمويله.

بفضل هذه الوساطة تحصل المنصات على عمولتها (عادة بين 5 و 10% من المبالغ المحصلة) وهذا في حالة نجاحها في رصد المبلغ الكلي الذي طلبه المقاول خلال حملة جمع المبلغ التي تكون لفترة محددة سلفا وإلا لن تأخذ المنصة أية عمولة¹ وكل هذا دون فرض قيود إدارية أو فرض وجود ضمانات ما يجعلها أكثر مرونة وسرعة في توفير التمويل المطلوب.

عرفت هذه المنصات روجا كبيرا في السنوات الأخيرة وأصبحت متخصصة في عدة قطاعات (يوجد حاليا أكثر من 12 منصة²) وذهبت بعض الدول لمنحها إطارا تنظيميا وتشريعيا حتى أصبحت منافسا مباشرا للبنوك التقليدية مثل الحال في بريطانيا وفرنسا فمنذ عام 2014 تطور نشاط هذه المنصات بنسبة 88% مع أكثر من 150 مليون يورو تم تجميعها في فرنسا فقط³ أما على المستوى العالمي فقد ارتفع حجم التمويل من 6.110 مليار دولار أمريكي سنة 2013 إلى 52.4 مليار دولار في سنة 2017 مع تسجيل الصين و الو م الأمريكية و بريطانيا لأكبر سوق على التوالي. وقد استفادت الكثير من الشركات الناشئة من هذا التمويل فقد وصل حجم الاستثمار فيها في سنة 2015 إلى 34 مليار دولار وقد نجحت 66% من هذه الشركات في التوسع والنمو⁴. تؤدي أجهزة الدعم والمرافقة دورا أساسيا في تسهيل وتسريع مسار إنشاء المؤسسة وتذليل مختلف عقباته من خلال توفير عدة خدمات على غرار تقديم المعلومات، التوعية، التحفيز، التكوين، الإعداد، الإرشاد، التمويل

¹ Start it Up,(2015), guide à la création d'une entreprise, association de jeune pousse d'ASSAS, Paris, France p:61

² أسماء بللعماء، (2020)، التمويل الجماعي آلية مبتكرة لزيادة فرص تمويل الشركات الناشئة، اشارة الى منطقة الشرق الاوسط 22 وشمال افريقيا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص

³ Start it Up, op.cit, p:61

⁴ أسماء بللعماء، مرجع سبق ذكره، ص 5

والمشاركة. كما يمكن إضافة الخدمات اللوجيستية وتوفير الموقع وكذا تسهيل تواصل المقاول مع مختلف الشركاء والهيئات التي سيتعامل معها.

هذه الأخيرة هي الأكثر أهمية يمكن تصور عدة أشكال وأجهزة للمرافقة كالإرشاد، التدريب والمشتلات والحاضنات التي تعتبر الأكثر تأثيراً حيث تؤكد الدراسات على نتائجها الباهرة لدعم استمرارية المؤسسات فمثلاً 90 % من المؤسسات التي أنشئت في إطار الحاضنات في الدول الأوروبية لازالت تنشط لأكثر من ثلاث سنوات ونسبة 85 % بالنسبة للسنوات الخمس الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية مقابل 50 % من المشروعات الجديدة التي تتوقف خلال العاميين الأوليين بالنسبة للمشاريع التي تقام خارج الحاضنات 26% ويعود هذا النجاح لاعتبار الحاضنات "منظومة تكاملية تعتبر كل مشروع صغير كأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل. لذلك يحتاج إلى حضانة ترضه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك ليكون قوياً قادراً على النمو ومؤهلاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح¹

المطلب الثالث: استراتيجية الابتكار في المؤسسات الناشئة:

الفرع الأول: مفهوم الابتكار:

الابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها والتي يمكن تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة، أو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكل إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، والحصول على مورد جديد. وتكمن أهمية الابتكار في كونه يعتبر أن التنافس على امتلاك التكنولوجيا أكثر تطوراً أسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في آجال قياسية، ذلك أن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني، كما ان الابتكار يرمي إلى دعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة، من خلال تنمية الرأسمال البشري وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير².

قرار الابتكار يتوقف على نتيجة المقارنة بين التكاليف التي يقتضيها و المنافع المتوقعة منه وحيث أن مثل هذه القرارات قد يستغرق تجسيدها عدة أشهر، أو حتى عدة سنوات، وتكون مجهولة العواقب أحياناً، خاصة في بعض الصناعات المبتكرة التي لا تعرف الاستقرار، فان المؤسسة مجبرة على اعتماد استراتيجية مرنة، وفق برنامج زمني مضبوط، بحيث انه يمكن التعديل في الأهداف، أو حتى التوقف عن متابعة تنفيذ البرنامج في مرحلة ما، إذا ما لوحظ أن الاستمرار في تنفيذ الاستراتيجية فقد جدواه... وهذا يعني أن المؤسسة تكون مستعدة لتقبل الخسارة في حالة فشل برنامج الابتكار، ولكن عليها أن تدرك ذلك في المراحل الأولى من الانجاز، حتى تقلل من فرص الهدر والخسارة. إن المخاطر التي تحف نشاط الابتكار والناجحة عن ظروف عدم التأكد الكبير بسبب التطور المتسارع للمعارف، يفرض على المؤسسات اعتماد نظام معلوماتي فعال. ويعد هذا النظام بمثابة المصباح الذي

¹ جواد نبيل، (2007) إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص: 116

² نجم عبود، إدارة الابتكار (2003)، المجلد (01)، الاردن دار وائل للنشر، صفحة 16

يجنب المؤسسة العثرات ويدلها على الطريق السليم الذي يوصلها إلى الهدف. فالمؤسسة التي تحوز أكبر قدر من المعلومات وأدقها، وفي الوقت المناسب، هي المؤسسة التي تستحق النجاح¹.

الفرع الثاني: اشكال الابتكار:

يذكر تقرير مؤشر الابتكار الدولي أن الاهتمام بالابتكار تعاضم مؤخراً، نتيجة لقدرة الابتكار على حل الكثير من المشكلات وتجاوزها، إضافة للدور الفاعل والملموس في إحداث تطورات على عدد من المستويات، بما فيها المستوى الاقتصادي، والاجتماعي.

أن الأهمية الخاصة للابتكار تتمثل في تعظيم الجهد الفكري وقيمة العمل للتحويل للإنتاجية بدلاً من الاستهلاك، وتوجيه سلوك الأفراد والمؤسسات نحو المبادرات و تشير دراسات عديدة إلى أن الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فروق ليس في مدى امتلاك هذه الدول أو عدم امتلاكها للعقول المبتكرة، بل في قدرتها على استثمار هذه العقول بالشكل الأمثل، لذا أصبح الابتكار هو العامل الحاسم في الإسراع بتقديم دولة ما، أو تخلف أخرى، ومن المهم الإشارة إلى أن أهمية إدارة الابتكار في المؤسسات الناشئة تكمن في كونه يشكل أداة تنظيمية مهمة تمكن المنظمة من استثمار كافة مواردها، ويذكر أن للابتكار مظاهر إيجابية على المنظمات في صناعة الاقتصاد والقيم الاجتماعية، وإيجاد منتجات بيئية داعمة للابتكار.

كما يشمل الابتكار في المنظمات التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والعمليات الداخلية للمنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة، ويرى نجم عبود بأن " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد بما يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق هو أحد أشكال الابتكار² " ويأخذ الابتكار في المنظمات الأشكال التالية:

أولاً: الابتكار الإداري Administrative Innovation

يُعد الابتكار الإداري أحد المجالات التي يغطيها الابتكار، والذي يهتم بتجديد العلاقات واستراتيجيات العمل داخل المنظمة، حيث يُعرف في القطاع العام أنه: " قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحدة جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العامة."

كما أن إرساء قواعد العمل في المنظمات كممارسة ونظام هو أحد اختصاصات الابتكار الإداري المنظم. وفي ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة نحو البنى التنظيمية المتطورة، يقوم الابتكار الإداري بالتالي:

- 1- حل المشكلات الإدارية وتبني استراتيجيات عمل جديدة.
- 2- تبسيط نظم العمل الحالية إلى إجراءات أكثر سهولة.
- 3- إحداث التغييرات الهيكلية المناسبة بما يخدم المنظمات ويحقق أهدافها.
- 4- تجديد الأنماط التنظيمية الحالية والتحرر من التقليدية إلى أنماط أكثر فعالية.

¹ حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة (2005)، دار النهضة العربية لبنان، صفحة 358

² نجم عبود مرجع سابق، ص 22

ثانياً: الابتكار التقني Technologie Innovation

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي كما ورد في العديد من أدبيات الإدارة، أنه إحداث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن المنتجات وتجديد العمليات، كما يعرف أنه كل جديد أو كل تحسين في المنتجات أو في طريقة واساليب الانتاج الذي يحصل في المؤسسة الانتاجية من خلال رفع فعالية الجهاز الانتاجي وتحسين جودة المنتجات بالتالي ضمان ميزة تنافسية للمؤسسة.

وهناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالابتكار التقني (التكنولوجي) وهي:

- ❖ الارتباط الوثيق بالإنتاج والإنتاجية، إذ أن أي ابتكار لا يؤدي إلى تغيير في المنتج أو تحسين في منتج سابق لا يعتبر ابتكارياً.
- ❖ الانتشار والتأثير، إذ أن الابتكار التقني هو عامل حسم في المنافسة وفي ديناميكية السوق الحرة، بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ تقليل التكاليف، حيث أن الابتكار التكنولوجي مالم يقلل تكلفة الانتاج وينافس المنتجات الأخرى لا يعد ابتكاراً.
- ❖ الاستناد إلى المعلومات الدقيقة والقياسات المعتمدة.

ثالثاً: الابتكار الإضافي Ancillaire Innovation :

يُعرف الابتكار الإضافي بأنه "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، ويركز هذا النوع من الابتكار على الاهتمام بالمستهلك من خلال تقديم خدمات إضافية تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في تحقيق رضا المستفيدين.

ولابد من الإشارة إلى أن الابتكارات الإضافية تختلف عن كلاً من الابتكار الإداري والابتكار التقني (التكنولوجي) في حين يعنى الابتكار الإداري بآليات العمل ونظمه؛ ويُعنى الابتكار التقني بالمنتج نفسه، يختص الابتكار الإضافي بآلية تقديم الخدمات للمستهلكين بطريقة مميزة، لتتكامل جميعاً في صياغة منظومة عمل متميزة.

الفرع الثالث: مراحل عملية الابتكار:

لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية، تسعى إليه كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويتم تتويج مراحلها على النحو التالي:

- **توليد الأفكار:** في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج المتاحة، وكذا قدرات المؤسسة المالية¹.

¹ Bonomi Pear , L'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise. Paris : Edition DALLOZ 1999, p. 45

- **تحويل الفكرة الى مشروع:** يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع، وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل المطلوبة، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الابتكار، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.

- **تتويج المشروع واقعياً:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة، حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي، يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة (الهيكل الإنتاجي)، والمواد الأولية، ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة... يسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة المعنية بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين. بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أية تعديلات جديدة وفي أية لحظة أثناء الإنتاج. بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزاً للولوج إلى السوق.

المبحث الثاني: اليات المرافقة العمومية لخلق المؤسسات الناشئة "حاضنات الاعمال"

المطلب الأول: حاضنات الاعمال وانواعها

الفرع الاول: مفاهيم اساسية حول حاضنات الاعمال

حاضنات الاعمال هي هيئات قانونية قد تكون مؤسسات عمومية او خاصة أو مختلطة، وهي عادة ما تتواجد بالجامعات ومخابر البحث أو قريبة منها قصد الاستفادة من خدماتها، وغالبا ما تتمتع هذه الهيئات ببنية تحتية وبتجهيزات وخبرات وقدرة تنظيمية وشبكة من العلاقات، وتتوفر حاضنات الأعمال على إدارة متخصصة قد تأخذ شكل جمعيات تعاونية تدار أساسا من طرف متطوعين، أو تأخذ شكل مؤسسات محترفة ومتطورة، وقد تأخذ هذه الهيئات شكل حاضنات افتراضية لا تتوفر على تواجد مكاني، وتعمل هذه الهيئات على مساعدة حاملي المشاريع الهادفة إلى إنشاء مؤسسات مبدعة في مجالات الإنتاج والخدمات والبحث والتطوير... من خلال تسخير إمكانياتها المادية والبشرية وحتى المالية لدعمها، وتمكينها من مواجهة الصعوبات التي تعترضها عند إنشائها، وهذا خلال مدة احتضانها التي لا تتجاوز الثلاث سنوات¹.

¹ حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (2003) ص 16.

إن التطرق لموضوع حاضنات الأعمال يقودنا إلى الكلام عن مشاتل المؤسسات، التي تمثل إطارا مكملا لدعم المؤسسات الناشئة، هذا الشكل من الهيئات وجد في العديد من بلدان العالم، وبالأخص في فرنسا، حيث تدعم المؤسسات الناشئة من خلال هيئتين هما الحاضنات والمشاتل، فعندما تتبلور فكرة إنشاء المؤسسة يتقدم أصحابها لهيئات المرافقة من أجل ضمان مرافقتها وتأطيرها وتوفير كافة العناصر (دعم إداري، فني، تكنولوجي، مالي، تسويقي...)، التي تسمح بتجسيدها على أرض الواقع فيما بعد. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التأطير يتم دون إيواء للمؤسسة الناشئة، أي دون منحها موقعا يعبر عن وجودها الفيزيائي، فبمجرد انتهاء مبدعي المؤسسة من تهيئة كل شروط تأسيس مؤسستهم وتجسيدها على أرض الواقع، ينطلقون في المرحلة الثانية من حياة مؤسستهم، والتي تتمثل في البحث عن موقع للإيواء توفره مشاتل المؤسسات، وتتولى هذه الأخيرة، زيادة على إيواء المؤسسات الناشئة، توفير مختلف الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال.

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الاعمال

ترمي حاضنات الأعمال إلى تحقيق أهداف مباشرة، مرتبطة بالمؤسسات الناشئة، وأهداف أخرى غير مباشرة¹:

الأهداف المباشرة: ترمي حاضنات الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى المتمثلة في

دعم المؤسسات الصغيرة الناشئة عند انطلاقها من خلال تقليل المخاطر التي تواجهها (فنية، مالية، إدارية، قانونية...) والتكاليف المرتبطة بها، وفي الوقت ذاته تهدف حاضنات الاعمال الى:

- ❖ خلق ثقافة المقاول لدى المستثمرين؛
- ❖ تمكين المؤسسات الناشئة من دخول مجال العمل في أقصر وقت ممكن؛
- ❖ دعم المؤسسات الصغيرة الناشئة على إبداع منتجات جديدة؛
- ❖ توجيه المستثمرين نحو المشاريع ذات التكنولوجيا العالية؛
- ❖ اختيار أماكن إقامة المؤسسات الصغيرة الناشئة بما يلائم الفضاء الذي تتواجد فيه؛
- ❖ تشجيع المؤسسات الصغيرة الناشئة على التعاون فيما بينها لتجاوز المشاكل التي تعترضها؛
- ❖ دعم التعاون بين قطاع الأعمال ومراكز البحوث والجامعات، وهو ما يسمح بنقل المعارف من الجامعات ومراكز البحوث وتطبيقها في المجال الاقتصادي.

وبتحقيقها لهذه الأهداف تكون حاضنات الأعمال التقنية قد تمكنت من تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في إنجاح أكبر عدد من المؤسسات الناشئة التي تخدم المجتمع، وهو ما يسمح لها بتحقيق إيرادات تمكنها من الاستمرار في أداء نشاطها.

الأهداف غير المباشرة: في سعيها لتحقيق الأهداف السابقة الذكر تقوم حاضنات الأعمال بتحقيق جملة من الأهداف الأخرى المتمثل في²:

¹ محمد هيكمل. (2003) مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص 196
² يونس عدنان، دور حاضنات الاعمال في تطوير المشاريع الصغيرة. عمان، دار الايام للنشر والتوزيع (2010)، ص64

- ❖ زيادة عدد المؤسسات الناجحة، خاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يؤدي إلى توسع النسيج الصناعي وتفعيل النشاط الاقتصادي؛
- ❖ توفير فرص عمل عديدة، بشكل يسمح برفع مستوى الدخل ومستوى المعيشة؛
- ❖ تقوم بتنمية الموارد البشرية وتدريب أصحاب المؤسسات الناشئة على تنمية قدراتهم الإدارية؛
- ❖ تعتبر إطارا ملائما لإعادة تأهيل بعض شرائح المجتمع في مجالات محددة من النشاط الاقتصادي.

الفرع الثالث: أنواع حاضنات الأعمال

يمكن التمييز بين أنواع عدة لحاضنات الأعمال وفقا للتصنيفات المعتمدة والتي تتلخص في¹

- ❖ **حاضنات الأعمال تبعا لنطاق عملها:** في هذا الإطار نميز ما بين الحاضنات الإقليمية والحاضنات الدولية.

✓ **الحاضنات الإقليمية:** تعمل هذه الحاضنات في نطاق جغرافي محدد.

- ✓ **الحاضنات الدولية:** تساهم بعض حاضنات الأعمال في استقطاب الشركات الأجنبية للعمل في بلدانها، وذلك من خلال تسهيل دخولها إلى هذه البلدان وتأهيلها للعمل في أسواقها. من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجال نقل التكنولوجيا. كما يوجد صنف من حاضنات الأعمال يتولى تشجيع تصدير المنتجات المحلية من خلال دعم المؤسسات المصدرة وتأهيلها لاكتساب قدرة على العمل في الأسواق الخارجية.

❖ **حاضنات الأعمال تبعا لشكل تواجدها:** نميز في هذا الإطار بين أشكال الحاضنات التالية²

- ✓ **حاضنات الأعمال ذات التواجد الفيزيائي الفعلي:** وهي حاضنات تتميز بامتلاك مقرا محددًا بمكان معين.

- ✓ **الحاضنات الافتراضية:** هذه الحاضنات لا تمتلك أماكن لإيواء المؤسسات الناشئة، إنما تستطيع تقديم العديد من الخدمات للمؤسسات الناشئة. يمكن إيجاد هذا النوع من الحاضنات في الغرف التجارية والصناعية. كما يمكن أن ندرج ضمن هذا الصنف من الحاضنات، الحاضنات التي تعمل في مجال الانترنت بتقديمها خدمات للشركات العاملة في مجال الانترنت.

❖ **حاضنات الأعمال تبعا لمجال نشاطها:** وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين أنواع الحاضنات التالية:

¹أبو القحف عبد السلام، دراسات في إدارة الأعمال، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية (2001) صفحة 70
²عاطف الشبراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، الرياض، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (2003) ص57

- ✓ **حاضنات الأعمال العامة:** هذه الحاضنات تتولى احتضان مختلف المشاريع الناشئة المتواجدة في منطقة محددة، خاصة المشاريع التي تعمل في مجال التجديد والابتكار.
- ✓ **حاضنات الأعمال المتخصصة:** وهي هيئات تتولى احتضان مؤسسات تعمل في قطاع محدد.
- ❖ **حاضنات الأعمال التقنية والحاضنات البحثية:** هي حاضنات تختص في احتضان المؤسسات التي تعمل في مجال البحث وتطوير ونشر التكنولوجيا، وهي غالباً ما توجد داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير ومدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، أو أنها ترتبط بها للاستفادة من خدماتها. كما يمكن أن تتواجد ضمن المؤسسات والشركات التي تحتضن المؤسسات الصغيرة المبدعة.
- وتتميز مدن العلوم والتكنولوجيا بتربيعها على مساحات واسعة تشمل عدة مدن، وتختص في رعاية المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الجديدة من خلال ربطها بالشركات الكبيرة والجامعات ومراكز البحث والتطوير. أما حدائق العلوم والتكنولوجيا فإنها تقوم بنفس الوظيفة التي تقوم بها مدن العلوم والتكنولوجيا لكنها تتواجد على نطاق جغرافي أضيق.
- ❖ **حاضنات الأعمال تبعا لموقعها من الربح:** وتشمل¹
- ✓ **حاضنات أعمال لا تهدف لتحقيق الربح:** هي حاضنات تختص بالبحث العمومي الذي يخدم المجتمع ككل.
- ❖ **الحاضنات التي تهدف لتحقيق الربح:** وهي هيئات تابعة للقطاع الخاص أو أنها تابعة لهيئة عمومية، مثل الجامعات، لكنها تقدم خدماتها بغرض الحصول على ربح. ولقد استفادت هذه الحاضنات من التقدم الحاصل في مجال الإعلام والاتصال، بحيث أن بعضها يعمل في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهو لا يمتلك جدران أو حدود.
- ❖ **الحاضنات تبعا لطبيعة ملكيتها:**
- يمكن التمييز بين الحاضنات التي تكون مملوكة من طرف الدولة وتلك المملوكة من طرف القطاع الخاص²
- ✓ **حاضنات الأعمال العمومية:** هي حاضنات تابعة للدولة، غالباً ما توجد قرب الجامعات ومراكز البحوث.
- ✓ **حاضنات الأعمال الخاصة:** هي حاضنات تهدف إلى تحقيق الربح، وهي غالباً ما تتواجد في المدارس الكبرى للتجارة أو مدارس المهندسين... لكن مساهمتها في إنشاء المؤسسات محدودة. فهي في فرنسا مثلاً لم تتعد نسبة المؤسسات المنشأة في هذا الإطار 4%.
- ✓ **الحاضنات التابعة للقطاع الخاص:** تهدف هذه الحاضنات إلى تحقيق الربح من خلال المساهمة بنسبة في رأسمال المؤسسة المصاحبة. وبالنظر إلى كون مواردها المتأتية من هذا المصدر قد لا تكون كافية، فهي تلجأ أحياناً للعمل في مجال المقاولاتية.
- ❖ **حاضنات أعمال موجهة لشريحة من أفراد المجتمع:** هناك حاضنات تتولى استقبال المشاريع الرائدة لفئة محددة من أفراد المجتمع. ففي الصين مثلاً توجد حاضنات خاصة بالطلبة الذين يدرسون بالخارج،

¹ رمضان السنوسي، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، بنغازي، دار الكتب الوطنية (2003)، صفحة 4
² محمود علي، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن. مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية. (2007)، صفحة 108

وهذا لتشجيعهم على العودة إلى الوطن. أما في فرنسا فيوجد نوع من الحاضنات معروف باسم (La fédération pionnière) تساعد الإناث اللاتي لهن مشاريع إنشاء مؤسسات مبدعة في مجال الخدمات.

المطلب الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة

الفرع الاول: أسباب اعتماد للمؤسسات الناشئة على حاضنات الأعمال على خلاف المؤسسات التقليدية تتوفر المؤسسات الناشئة على ميزات كثيرة تظهر من خلال سعيها لإنتاج منتجاتها القادرة على تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل وعدم الاكتفاء فقط بتحسين أدائها في إطار إنتاج منتج معين، وذلك من خلال السعي لإنتاج منتجات تتميز بارتفاع مدة حياتها. كما تتميز المؤسسات الناشئة بتعاملها مع العديد من الزبائن، وذلك من خلال المناقصات وأوامر التوريد. زيادة على هذا تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على خلق قيمة مضافة عالية تسمح لها بتحقيق معدل ربح صافي عال وتحقيق معدل نمو مرتفع، وأيضا تعتبر:

* مؤسسات أمامها فرصة للنمو كبير والمتزايد؛

* مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها؛

* مؤسسات تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة، وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية؛

* مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.

من خلال كل هذه الخصائص والميزات لهذا النوع من المنظمات فهي في حاجة ماسة الى حاضنات الاعمال التي تعمل على مرافقتها تحفيزها وتشجيعها للمضي قدما في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة

تتولى حاضنات الأعمال، خلال احتضانها المؤقت للمؤسسات الناشئة، تقديم جملة من الخدمات تتمثل في¹:

❖ تمكين المؤسسات بعد احتضانها من الحصول على محل بإيجار معقول خلال فترة محدودة، وكذا توفير الوسائل اللوجيستية مثل قاعات الاجتماع والوثائق؛

❖ تمكين المؤسسات الناشئة من التعرف على محيطها والاندماج فيه، ومساعدتها في الحصول على التمويل بفضل العلاقات التي تربطها بأصحاب رؤوس الأموال؛

❖ التعريف بالمؤسسات المحتضنة من خلال وسائل الإعلام والحضور في المعارض المختلفة، وكذا تمكينها من الاستفادة من شبكات الاتصال التي تجمع المؤسسات المحتضنة، زيادة على مساعدتها على تنظيم تظاهرات في محل عملها؛

¹ فاطمة الزهراء، مرجع سابق، صفحة، 2018

- ❖ تمكين المؤسسات من الحصول على معرفة، من خلال مرافقتها في إعداد خطة أعمالها، وكذا إيداع براءات الاختراع وكل ما يتعلق بالملكية الفكرية؛
- ❖ كما تعتبر الحاضنات إطاراً ملائماً يساعد المؤسسات الناشئة على نقل التكنولوجيا وتوطينها محلياً، خاصة عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا لا تتطلب استثمارات كبيرة؛
- ❖ مساعدة المؤسسات المحتضنة على دخول الأسواق، معتمدة في ذلك على الشركات الكبيرة التي ترتبط بها؛
- ❖ التقييم المستمر لوضع المؤسسات المحتضنة لمعرفة مشاكلها والحلول الممكن تقديمها، والاستفادة من هذه الخبرة في دعم مؤسسات ناشئة أخرى.

الفرع الثالث: اليات احتضان المؤسسات الناشئة:

- تتولى حاضنات الأعمال استقبال ملفات الانتساب المعروضة عليها وتدرسها على ضوء بعض المعايير التي تحددها لجنة الخبراء. وتسمح عملية الاحتضان للمشاريع المقبولة من الاستفادة من جملة من الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال. وتتم عملية احتضان المؤسسة الناشئة بالمراحل التالية¹:
- ❖ **مرحلة المقابلة الأولى:** خلال هذه المرحلة يتعين على أصحاب المشروع إعداد دراسة للتعريف بالجدوى الاقتصادية، الفنية والتسويقية للمشروع. ثم بعد ذلك يلتقي مدير الحاضنة بأصحاب المشروع الناشئ، وهذا قصد التعرف على جديتهم ومدى استيفائهم لمعايير الاحتضان، بالإضافة إلى مناقشة مختلف بنود دراسة الجدوى. وبالنظر إلى كون حاضنات الأعمال التقنية تهتم أكثر بالأفكار التكنولوجية الجديدة التي يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى النجاح في أسرع وقت ممكن، فإنها تضع شروطاً لاختيار المؤسسات التي تحتضنها. هذه الشروط تتمثل في النقاط التالية:
 - ✓ امتلاك صاحب المشروع لتصور واضح لمشروعه يتمثل في قيام المشروع على فكرة قابلة للتطبيق بشكل يسمح لها بالحصول على براءة اختراع، إضافة إلى امتلاك مسيري المؤسسة لخطة عمل واضحة؛
 - ✓ تمتع المشروع بقدرة على النمو بمعدل سريع يسمح له بإنهاء فترة الاحتضان في أجل لا يتعدى ثلاث سنوات، وأن يكون قادراً على الاستمرار بعد تخرجه من الحاضنة؛
 - ✓ أن يكون المشروع في خدمة المجتمع من خلال ما يقدمه له من منافع؛
 - ✓ قابلية المشروع للحصول على التمويل الضروري؛
 - ✓ قدرة صاحب المشروع على البدء في تنفيذ مشروعه في أسرع وقت ممكن لربح الوقت؛
 - ✓ امتلاك القدرة على استعمال وسائل الإنتاج المتطورة التي تسمح بإنتاج منتجات جديدة متميزة وعلى درجة عالية من الجودة يسمح بإعطاء مكانة للمشروع ضمن المؤسسات القائمة؛

¹ محمد، 2012، صفحة 45

- ✓ امتلاك القدرة على التكامل مع المؤسسات المتواجدة في الميدان من أجل توسيع النسيج الصناعي بكل ما يترتب عن ذلك من آثار متعددة؛
- ✓ تمتع المشروع بإمكانيات تكوين مهارات إدارية وفنية جديدة تضاف لما هو متاح.
- ❖ **مرحلة إعداد خطة المشروع:** في حالة قبول المشروع يتولى مسؤوله وضع خطة المشروع المزمع تنفيذه في إطار الحاضنة.
- ❖ **مرحلة انضمام المؤسسة الناشئة للحاضنة والبدء في تنفيذ المشروع:** عند الانتهاء من تأسيس المشروع يتم إبرام عقد الانضمام للحاضنة، وبموجب ذلك يستفيد المشروع من مكان لممارسة نشاطه. هذا المكان يتحدد تبعا لنوع النشاط الممارس وحجمه، وهو يتوفر على مستلزمات ممارسة النشاط، مثل المكاتب والمخابر، التجهيزات، خدمات المعلوماتية والاتصال هذا بالإضافة إلى توفير خدمات الدعم الخاصة بالتنظيف والصيانة والأمن، إلى جانب وسائل وأماكن التخزين والشحن... كل ذلك مقابل مساهمة مالية معقولة من طرف المؤسسة الناشئة.
- ❖ **مرحلة العمل والتطور:** تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في حياة المشروع الجديد، إذ يباشر المشروع عمله بمساعدة الحاضنة. وتتلقى المؤسسة الناشئة خلال ذلك دعما من طرف الحاضنة يأخذ شكل خدمات متنوعة من نوع:
 - ✓ تقديم الخدمات الفنية والمعلومات مع توفير إمكانية الاستعانة بالخبراء سواء من المنتسبين إلى مكاتب دراسات أو المنتسبين للجامعات؛
 - ✓ مساعدة المؤسسات الناشئة في الحصول على التمويل اللازم، مع إمكانية مساهمة الحاضنة في ر أسمال المؤسسات الناشئة، إضافة إلى دعمها لاستقطاب المستثمرين اعتمادا على ندوات تنظم لهذا الغرض؛
 - ✓ توفير الخدمات القانونية التي تخص تأسيس المؤسسات وحماية ملكيتها الفكرية وبراءات الاختراع. هذا النوع من الخدمات يتم الحصول عليه بأسعار منخفضة نسبيا لكون المؤسسات المحتضنة تحصل على هذه الخدمات بشكل جماعي ومستمر لفترة زمنية طويلة نسبيا فإن تكلفة مثل هذه الخدمة تكون منخفضة نسبيا بحيث لا تتقل كاهل المؤسسة الناشئة؛
 - ✓ استعمال المؤسسات الناشئة لشبكة التواصل التي تتوفر عليها الحاضنات على المستوى الوطني والدولي، الأمر الذي يمكنها من الاستفادة مما تقدمه من خدمات وندوات وملتقيات تسمح لها بالاطلاع على المستجدات في عالم المؤسسات. كما يمكن للمؤسسات المتخرجة من الحاضنات الاستمرار في تلقي مساعدة من قبل الحاضنات بمقابل معقول، هذا إضافة إلى إمكانية الاستفادة من خبرة المؤسسات المتخرجة من الحاضنات؛
 - ✓ استفادة المؤسسات المحتضنة من الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية التي تقدمها الحاضنات قبل مرحلة الاحتضان وخلالها.

المطلب الثالث: حاضنات الاعمال في الجزائر آلية لدعم المؤسسات الناشئة

الفرع الاول: نماذج عن حاضنات الاعمال في الجزائر

اعتمدت الجزائر على حاضنات الأعمال لمراقبة المؤسسات الناشئة نتيجة النجاح الكبير والملموس الذي حققته سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر وترقية هذا القطاع من خلال سن القوانين ووضع المراسيم التي تنظمه، ففي إطار برامج الجزائر الإلكترونية تم إطلاق إستراتيجية وطنية لدعم وتطوير الحظائر التكنولوجية حيث تم إنشاء عدة حاضنات عبر الوطن على غرار الحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله 2010، وحاضنة ورقلة 2012 وحاضنة التكنولوجيا بوهران 2013، وحاضنة جامعة باتنة 2013، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه الحاضنات في تقديم الدعم الكامل للمشاريع الإبداعية في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومرافقتها إلى غاية إنشاء ما يسمى

« **Start-up** »، وذلك بإبرام اتفاقيات مع الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية **ANPT** والمؤسسات التابعة لها¹

❖ حاضنة الأعمال التكنولوجية لسيدى عبد الله:

تعد من البرامج الناجحة في مجال دعم وتطوير الأفكار الإبداعية القائمة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، من خلال الخدمات التي تقدمها والعروض القيمة التي وضعتها في متناول حاملي المشاريع المبتكرة حيث نتج عنها إنشاء عدة مشاريع تكنولوجية في ظرف زمني قياسي وهو ما يثبت مدى النجاح الذي حققته الحاضنة إلا أنها تعاني بعض المشاكل منها التمويل اللازم لإدارتها وعدم توفير اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة مما يعيق تقدمها.

❖ حاضنة المشاريع بجامعة الحاج لخضر بباتنة:

إن تجربة حاضنة المشاريع بجامعة الحاج لخضر بباتنة تعد أول حاضنة أعمال تكنولوجية أنشئت داخل الجامعة الجزائرية والتي دشنت في بداية شهر ماي عام 2013، وذلك تجسيدا للاتفاقية المبرمة بين كل من الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الحظائر التكنولوجية بسيدى عبد الله بالجزائر العاصمة، والمديرية العامة للبحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهذه المبادرة تعد الأولى من نوعها في انتظار تعميمها على باقي الجامعات وتندرج في إطار مرافقة أصحاب المشاريع من حاملي الشهادات الجامعية وتزويدهم بمعارف وتقنيات تساعد على بعث مشاريعهم وتمكنهم من أن يكونوا رؤساء مؤسسات ناجحة.

❖ حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

تحصلت إدارة على مستوى الجامعات، وستخصص جامعة المسيلة تحت هيكل تصرف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية والتي تعمل تحت إشراف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فحاضنة الأعمال بجامعة لمسيلة هي فضاء لمرافقة الطلبة حاملي المشاريع القابلة للتجسيد على أرض الواقع

¹ هشام بروال، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير (2017)، صفحة 14

حيث سيتم التكفل بكل الأعباء المتعلقة بتسيير الحاضنة من طرف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وسيتم خلال الأيام القليلة القادمة تنصيب مركز دعم التكنولوجيا والابتكار وذلك بالاتفاق مع المعهد الوطني للملكية الصناعية **INAPI** بهدف مرافقة حاملي المشاريع من أساتذة وطلبة وتمكينهم من الحصول على براءات اختراع مسجلة بالشراكة مع جامعة المسيلة.

ورغم مختلف المجهودات تبقى التجربة الجزائرية في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية والدول العربية، وهذا ما يؤثر على دورها في تنمية وتطوير المؤسسات الناشئة بالجزائر، التي برغم من التنامي المستمر في عددها إلا أنه لا بد من توفير الظروف الملائمة لإقامة حاضنات الأعمال التي تساعد على تخطي أعباء وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء، للمساهمة في التطور التكنولوجي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

الفرع الثاني: ضمانات نجاح حاضنات الاعمال في الجزائر

ان ضمان نجاح الحاضنات التكنولوجية في الجزائر يتطلب تعبئة شاملة للجهود والموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق من الوطن، تساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار، وثقافة المقاوله والعمل الحر، وإحداث تنمية تكنولوجية حقيقية ومنها ما يلي:

- ✓ وجود بحث علمي قوي ومبدع ومؤسسات بحثية قادرة على المساهمة في النمو الاقتصادي عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها؛
- ✓ توافر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أ والخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به؛
- ✓ وجود وانتشار ثقافة العمل الحر والمقاولتية، فتنمية المؤسسات الناشئة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛
- ✓ توافر آليات الدعم والمساعدة، والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة كحداائق ومدن العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ تشجيع ودعم أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية من جهة وفتح مداخل جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية؛

- ✓ وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضان المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، وتحسين القدرة على التصدير وتحقيق فرص أكبر للعمالة، والتطوير والتحديث ومراعاة الظروف البيئية.
- ✓ العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛
- ✓ لا بد من الدقة في اختيار المدير المناسب، ولا بد من إعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها التأمين نجاح الحاضنة والمؤسسات الناشئة المحتضنة؛
- ✓ يجب أن تتوافق الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات كما أن اختيار موقع المؤسسات الناشئة له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث وبمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات ووسائل النقل والخطوط الهاتفية.

الفرع الثالث: الجهود المبذولة لعصرنة حاضنات الاعمال وآليات المرافقة في الجزائر

أصبح مفهوم الشركات الناشئة من بين أكثر المفاهيم الأكثر تداولاً في الجزائر أكاديمياً، إعلامياً وسياسياً وهو ما يبرز رغبة الدولة في التوجه نحو ترقية هذا النوع من المؤسسات لعدة أهداف تتعلق أساساً بتحقيق التنوع الاقتصادي، تشجيع الاستثمار خارج المحروقات، تثمين البحوث العلمية والاستفادة من الكفاءات العلمية والحد من هجرة الأدمغة حيث يراد من الشركات الناشئة أن تكون رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية القائمة على المعرفة والتطور التكنولوجي. ظهر هذا التوجه الجديد من خلال عديد القرارات والآليات والأجهزة المستحدثة لتهيئة بيئة جديدة مناسبة لاستحداث الشركات الناشئة ودعمها وتطويرها حيث يؤكد المسؤولون -لاسيما من خلال الوزارة المستحدثة منذ 2020 الخاصة بالمؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وما انبثق منها من وزارات منتدبة خاصة بالحاضنات والخاصة بالمؤسسات المصغرة- على تحقيق هدف إنشاء 5000 شركة ناشئة في سنة 2021 الجارية. برز تجسيد هذا التوجه الجديد للسلطات العمومية في الجزائر من خلال عدة قرارات وآليات وأجهزة مستحدثة نوجزها فيما يلي:

❖ استحداث إطار قانوني وتنظيمي جديد:

وهذا لتعريف المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة والذي حملة المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020¹ بهدف تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات وتحديد طرق تقييم أدائها وسبل دعمها وتمويلها مثل ما حملة قانون المالية لسنة 2020 من تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة وإعفاؤها من

¹ لمين عبد الحميد وحساين سامية (2020) تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر_ قراءة في أحكام 30 المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص17

الضريبية على الأرباح والرسم على القيمة المضافة مع إقرار تسهيل وصول هذه المؤسسات إلى العقار لتوسعة مشاريعها الاستثمارية وهذا بهدف مرافقتها في مرحلة الانطلاق وضمان تطويرها لاحقا.

❖ التعريف القانوني الجديد للشركات الناشئة في الجزائر:

والذي تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 20-254 من خلال مجموعة الشروط التالية:

- ✓ أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري أي أنها تنشط داخل التراب الجزائري؛
- ✓ ألا يتجاوز عمرها 8 سنوات كون منح علامة مؤسسة ناشئة تبقى فاعلة لمدة 4 سنوات ثم يمكن تجديدها مرة واحدة لأربع سنوات أخرى؛

✓ أن يكون نشاطها منصب في إنتاج سلع أو خدمات تتضمن فكرة ابتكارية؛

✓ ألا يتجاوز رقم أعمالها الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (04 مليار دينار جزائري)؛

✓ أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانات نمو كبيرة؛

✓ ألا يتجاوز عدد عمالها 250 فردا (كما هو الحال في سقف عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)؛

✓ أن تكون نسبة 50% على الأقل من رأسمال المؤسسة ملكا لأشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو مؤسسة ناشئة أخرى.

الملاحظ من هذا التعريف حمل بعض التناقضات: ففي حين أنه يشترط تحقيق معدلات نمو مرتفعة (وهو

جوهر تعريف الشركات الناشئة) لكنه قام بتسقيف وتحديد عدد العمال وحجم رقم الأعمال حتى تبقى ضمن

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي حتما بمعدلات النمو المتسارعة يمكن أن تفقد هذه الصيغة. من جهة

أخرى، تحديد سن 8 سنوات هو أمر تقييدي لأنه يمكن لشركة أن تكون ناشئة وقد تجاوزت هذه الفترة،

والملاحظة الثالثة أن هذا التعريف لم يحدد بشكل دقيق وواضح معنى أن يتضمن نشاط المؤسسة فكرة ابتكارية؟

عموما تبقى هذه الشروط التقييدية موجهة لهدف منح "علامة مؤسسة ناشئة" وما يترتب عنها من استفادة من

التسهيلات والتحفيزات حيث أن عدم الحصول على العلامة وعدم التطابق مع شروط التعريف القانوني لا يعني

أن تكون الشركة ناشئة على أرض الواقع.

❖ عصنة قطاع الحاضنات:

رغم أنه قد تم اعتماد الحاضنات في الجزائر منذ 2003 وتوفر عدد منها على المستوى الوطني إلا أنه عدد

محدد منها أبرزها من ينشط فعليا وأبرزها الحاضنة التكنولوجية سيدي عبد الله بالعاصمة فالحاضنات في

الجزائر تعاني عدة نقائص لعل أبرزها اللبس الذي كان في تسميتها حيث كانت تستعمل عبارة المشاتل (رغم

وجود اختلاف جوهري بين المفهومين فالحاضنات تحتضن المشروع منذ بداية وجود الفكرة في حين أن المشتلة

ترافق المشروع بعد تجسيده) بالإضافة إلى ضعف المرافقة والخدمات التي تقدمها في ظل "سيطرة فكرة الخدمة

العمومية على نشاطاتها وتعدد الأجهزة التي تملك الوصاية عليها كوزارة الصناعة ووزارة البريد والمواصلات

ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... مما جعل السلطات العمومية تعاود تنظيم الحاضنات عن طريق رؤية جديدة¹ وقد جاءت الإجراءات الجديدة التي أقرتها الوزارة المنتدبة للحاضنات لإزالة هذا اللبس و تحديد دورها وتداخلها مع مفهوم المشتلات من خلال التعريف القانوني للحاضنات ودعم هيكلها من خلال المرسوم التنفيذي الجديد رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 الذي تطرقنا إليه سابقا وأول قرار كان تحويل وصاية الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها إلى "وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة" بعد أن كانت تابعة لوزارة البريد والمواصلات.

بالإضافة إلى دور الوكالة الوطنية المكلفة بمنح علامة حاضنات الأعمال لكل هيكل قانوني يطلبها بصفته مختص في احتضان الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية حيث يقصد بحاضنات الأعمال أي "تنظيم يحتضن الشركات الجديدة من خلال توفير إطار قانوني واقتصادي مرن لنموها" كما تعرف بأنها "مجموعة برامج تعدها الحكومة تتضمن تكويننا أو خدمات أخرى تهدف لمساعدة الشركات الصغيرة الموجودة في الحاضنة لتحصل على فرصة أفضل للبقاء على قيد الحياة في بدايتها"، وقد تم إطلاق عدد من الحاضنات لاسيما الجامعية منها بالإضافة إلى إطلاق حاضنة أعمال للشركات الناشئة المختصة في مجال النقل "Naqltech" نقل تالك التابعة لقطاع النقل الذي كان في بداية ديسمبر 2020.

بموجب الأحكام الجديدة التي تنظم حاضنات الأعمال يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- 1- الحاضنات التكنولوجية التي تتكفل باحتضان المشاريع ذات الطابع التكنولوجي؛
 - 2- الحاضنات الجامعية التي تهتم باحتضان الأفكار ومشاريع البحث من خلال مراكز البحث والمخابر الجامعية؛
 - 3- الحاضنات الصناعية التي كانت تسمى المشاتل حيث تتكفل باحتضان مشاريع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والإنتاجي من أجل تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- قد تكون هذه الحاضنات عمومية أو خاصة أو بالشراكة بين القطاعين حيث تضمنت من بين شروط منح علامة حاضنة الأعمال أن تتوفر على قائمة من المعدات المنقولة التي توضع تحت تصرف الشركات الناشئة؛ تقديم برامج تكوين وتأطير بالإضافة إلى خدمات النصح والارشاد؛ والتركيز على الكفاءات العلمية والخبراتية للفريق المكون للحاضنة وهذا حتى تستطيع تقديم مجمل الخدمات التالية:
- * توطين المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها وتزودها بمساحات عمل تتوافق وطبيعة نشاطها؛
 - * مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء مؤسساتهم ومنحهم كل أشكال الخدمات والاستشارات؛
 - * مساعدة الشركات الناشئة في انجاز مخطط الأعمال والمخطط التمويلي ومختلف دراسات السوق؛
 - * توفير تكوين نوعي لاسيما في مجال ادارة الاعمال، المحاسبة والاستشارات القانونية؛
 - * توفير الخدمات اللوجستية كعتاد الاعلام الالي، قاعات الاجتماع، الانترنت والخدمات المكتبية؛
 - * مرافقة الشركات الناشئة لإيجاد المصادر التمويلية والتوسع في الأسواق.

¹ لمين عبد الحميد وحساين سامية. مرجع سابق. ص17

بالمقابل، تستفيد حاضنات الأعمال من تدابير المساعدة والدعم الذي توفره الدولة وهذا في إطار تحسين وترقية بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار

❖ استحداث لجنة تتكفل بمنح علامة "مؤسسة ناشئة" أو "مشروع مبتكر" وفق شروط محددة، وكذا علامة "حاضنات أعمال"

منح هذه العلامات يسمح بتسهيل الحصول على الامتيازات والتمويل وعروض القطاعات والمؤسسات العمومية ولا يعني أن عدم منح هذه العلامة سيحرم من اعتماد هذه لمزاولة أنشطتها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص للنشاط في مجال الحاضنات والتي يمكن من الآن منح علامة حاضنة لكل هيكل قانوني يرغب بالتخصص في مرافقة واحتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وفق الشروط محددة.

❖ إنشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة: الذي جاء قرار انشاءه عقب الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة "Disrupt Algeria 2020"، التي حضرها رئيس الجمهورية والوزير الأول بمشاركة أكثر من ألف مشارك من مؤسسات ناشئة وحاضنات وممثلي هيئات حكومية ومالية ومتعاملين اقتصاديين وخبراء وممثلي جمعيات وجامعات ومراكز البحث. يساهم في هذا الصندوق البنوك العمومية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية ويهدف إلى تمويل كل عمليات إنشاء الشركات الناشئة وتمكين مؤسسيها من تقادي البنوك والإجراءات البيروقراطية وهذا بالاعتماد على آلية تمويل قائمة على "الاستثمار في رؤوس الأموال بدلا من ميكانيزمات التمويل التقليدية القائمة على القروض".

❖ تحويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (اونساج) إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أناد): هذا بهدف تشجيع المبادرات المقاولاتية واستحداث نشاطات ذات مردود اقتصادي متنوع وفعال حيث أسندت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة منذ 05 ماي 2020 بعد أن كانت تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل وأسندت إليها مهام ووظائف جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 374/20 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 والذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها. والاجراءات الجديدة تستهدف:

- استحداث مؤسسات مصغرة؛
 - توفير مناخ ملائم لتشجيع المقاولاتية؛
 - عصنة عملية إنشاء المؤسسات بتسهيل الاجراءات الإدارية؛
 - عصنة ورقمنه الإدارة والتسيير؛
 - تسيير مناطق النشاط المصغرة المتخصصة والمجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.
- ❖ إطلاق منصة إلكترونية خاصة بالشركات الناشئة والصغيرة:

الذي تم تفعيله انطلاقاً من 15 أكتوبر 2020 فمن خلال هذه المنصة يتم بناء بيانات مركزية لجميع الأطراف النشطين في النظام البيئي للشركات الناشئة حتى تكون مصدر للشراكات المستقبلية مع أفضل الشركات عمومية كانت أو خاصة في مختلف المشاريع المستقبلية¹

❖ مشروع إنشاء مجلس وطني للابتكار:

يوضع تحت سلطة رئيس الجمهورية، ويعمل على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا على أن تتطلق المرحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الصناعي والانترنت بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج وهذا بهدف تميم الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.

❖ اقتراح استحداث أربعة أنواع لمناطق اقتصادية على مستوى الوطن:

"مدن الشركات الناشئة" تكون حاضنة للمؤسسات الناشئة والاستثمارات الأخرى بمزايا مالية وجبائية محفزة. بمعنى آخر تشكيل نوع من أنواع الأقطاب التنافسية أو العناقيد الصناعية - .بالإضافة إلى إجراءات أخرى مثل تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي (HUB) للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك" إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة ؛ وكذا تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني؛ و تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، على غرار ولايات بشار، ورقلة، قسنطينة، وهران، تلمسان، سطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطن².

¹الموقع الرسمي للأرضية الرقمية للمؤسسات الناشئة (https://www.interieur.gov.dz/startups/index_ar.html)
² موقع وكالة الانباء الجزائرية (84649-2020) (<https://ar.aps.dz/ar/sante-science-technologie/84649-2020>)

خلاصة الفصل

تعمل حاضنات الاعمال على تشجيع ومساعدة الباحثين والأكاديميين في الجامعات ومراكز الأبحاث ليصبحوا رواد اعمال، من خلال مرافقتهم و تدريبهم وتزويدهم بالمهارات وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى اللازمة، وأيضا المؤسسات الناشئة بالتعاون مع الجامعات والتي يمكن أن تستثمر في نتائج البحوث، أو براءات الاختراع التي تملكها الجامعة أو أعضاء هيئة التدريس مما يساهم في رفع القدرة على ابتكار منتجات وخدمات أكثر تنافسية من نظيراتها من خارج الجامعة.

إن محدودية عدد الحاضنات في الجزائر، والتي تعد فرصة لأصحاب المشاريع الإبداعية المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وتعزز من توجهه نحو اقتصاد المعرفة وكذا قلة الوعي السياسي والاقتصادي في الجزائر يرهن دور حاضنات الاعمال في تطوير وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لأصحاب المؤسسات الناشئة وايضا تعزيز توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد المعرفة حيث أن هذه الحاضنات هي الملاذ الحقيقي لأصحاب المشاريع الإبداعية التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

يتطلب تضافر جهود الجميع، من الدولة إلى الجماعات المحلية مروراً بالجامعات ومراكز البحوث وغير ذلك من الأطراف الممولة لهذه الهيئات.

بالنسبة للجزائر نجد أن التجربة ما زالت في بدايتها وهذا راجع الى عدم الاهتمام بإنشاء الحاضنات والاهتمام بالمؤسسات الناشئة، إضافة إلى عدم توفر الإطارات التي تسمح بإنشاء مثل هذه الهياكل، في وقت تبقى الشراكة الأجنبية في هذا المجال محدودة وتحد من تطور الحاضنات بالجزائر. كما ان واقع الحال يبين أن مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات بالجزائر يصطدم بصعوبات عديدة أهمها نقص هياكل الاستقبال ونقص الإطارات القادرة على تسيير هذه الهيئات، ومن تم يجب العمل أكثر على تخطي هذه الصعوبات وربط العمل أكثر بالجامعات ومراكز البحوث.

الفصل الثالث

دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب " CAP

"JEUNESSE" خنشة

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

تمهيد

يندرج برنامج دعم الشباب والتشغيل ضمن إطار التكفل بالشباب، ومرافقتهم، هذا الأخير الذي يعتبر من بين الاهتمامات الرئيسية لدى الحكومة الجزائرية، حيث يتجسد ذلك عبر مختلف الأجهزة الرامية لدعم الإدماج المهني للشباب، التي تشترك في تنفيذها عدة وزارات قطاعية وكذا وكالاتها تحت الوصاية، لاسيما الوكالة الوطنية للتشغيل، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وكذا وكالة التطوير الاجتماعي. زيادة على ذلك، تم اتخاذ نهج تشاركي بين كل الفاعلين المعنيين قصد التوصل إلى تعزيز العمليات المشتركة بين القطاعات والشركاء، لاسيما المجتمع المدني، والوصول إلى تحسين الفعالية والانسجام القطاعي المشترك للأجهزة والاستثمار في الطاقات الشبانية من خلال مرافقة فعالة ميدانية لتحقيق أهداف تنموية في مختلف المجالات.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

لمبحث الأول: برنامج دعم الشباب والتشغيل PAJE

Programme d'Appui Jeunesse Emploi

المطلب الأول: برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE تعريفه، اهدافه ومجالاته

الفرع الأول: تعريف برنامج PAJE:

وقعت الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والاتحاد الأوروبي في ديسمبر 2012، اتفاقية تمويل مشترك بقيمة 26 مليون يورو (منها 23.5 مليون يورو تمثل المساهمة الأوروبية و2.5 مليون يورو للمساهمة الجزائرية) لتنفيذ برنامج دعم وتطوير وتنفيذ السياسات الوطنية للتوظيف للشباب، المسمى برنامج دعم تشغيل الشباب. PAJE التي هي اختصار لعبارة:

Programme d'appui jeunesse emploi



برنامج دعم الشباب و التشغيل
Programme d'Appui Jeunesse Emploi

حيث تضع الحكومة الجزائرية دعم ومرافقة الشباب كأحد اهتماماتها الرئيسية، وينعكس ذلك في السياسة الوطنية الموجهة للشباب من قبل مختلف الوزارات القطاعية والوكالات المنضوية تحت إشرافها وهي



وتتمثل اهم اهداف برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE في ¹ :

¹ <https://www.paje.dz/images/pdf/plaquette.pdf>, consulté le 17/05/2022 a 15 :27

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

- برنامج دعم تشغيل الشباب يندرج ضمن الجهود الرامية إلى تحسين فعالية وتماسك خطط دعم التكامل بين مختلف القطاعات المتواجدة في مجال الإدماج الاجتماعي والمهني، في إطار تشاركي تقوم به جميع الجهات الفاعلة المعنية من أجل تعزيز الإجراءات المشتركة بين مختلف القطاعات والشركاء بما في ذلك المجتمع المدني.
 - الهدف الرئيسي من PAJE هو دعم اجراءات واصلاحات الحكومة الجزائرية في سياساتها الوطنية تجاه الشباب.
 - تم وضع البرنامج تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بالتعاون مع 14 وزارة أخرى .
- الفرع الثاني: الشرائح المستهدفة او الأطراف المعنية بالمرافقة في برنامج PAJE:**
- هناك شريحتان مستهدفتان يهتم بهما برنامج دعم الشباب والتشغيل بشكل رئيسي:
- **المستفيدون:** الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 سنة إلى غاية 35 سنة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة)، بمفردهم أو عبر الجمعيات الممثلة للشبيبة وذات الصلة المباشرة بالنشاطات والخدمات والامتيازات التي يولدها البرنامج.
 - **الجهات الفاعلة او الواصلة:** كافة الأطراف المعنية بالمشاركة في تنفيذ البرنامج؛ ألا وهي الجهات الفاعلة المكلفة بنشاطات القيادة والمرافقة والمصادقة على النتائج، الجهات المعنية بصفة مباشرة في عملية تنفيذ النشاطات، وكذا كافة الجهات الفاعلة القادرة على توصيل المعلومة واتخاذ إجراءات يمكنها أن تساهم في تحقيق أهداف البرنامج:
- هيئات تسيير البرنامج على المستويين المحلي والوطني؛
 - منصات الخدمات التي سيتم خلقها، تطويرها أو تعزيزها بموجب برنامج دعم الشباب والتشغيل؛
 - الوزارات القطاعية (التشغيل، الشباب والرياضة، التكوين المهني...) ومديرياتها التنفيذية في الولايات النموذجية؛ "les wilayas pilotes"
 - المؤسسات العمومية للقطاع على المستويين المركزي والجهوي (وكالة التطوير الاجتماعي، الوكالة الوطنية للتشغيل، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة...)
 - الشركاء الاجتماعيون الاقتصاديون للبرنامج (الممثلون المنتخبون على مستوى المجالس الشعبية البلدية والولايات، الشركات العمومية والخاصة، الجمعيات الممثلة للشباب وذات الصلة المباشرة بنشاطات البرنامج، القطاع التربوي بمفهومه الواسع، الجامعات، التكوين المهني.....).

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

الفرع الثالث: مجالات المرافقة

إن برنامج دعم الشباب والتشغيل عبارة عن برنامج متعدد الفاعلين والمستويات، يتهيك ويتدخل على المستويين المركزي والجهوي في 4 ولايات نموذجية ألا وهي: عنابة، بشار، خنشة، وهران، وذلك حول ثلاث عناصر:

- العنصر الأول تعزيز الشراكات والعمل بين القطاعات في عملية تنفيذ السياسة الوطنية للشباب الموجهة نحو الشباب بمحاور تدخل هي:
 - ✓ تعزيز مهارات الموارد البشرية المعنية؛
 - ✓ تطوير وتعزيز قدرات دراسة وتحليل قطاع الشبيبة، وذلك قصد التوصل إلى قيادة فعالة للاستراتيجيات القطاعية لفائدة الشباب.
- حيث من المنتظر تحقيق النتائج التالية:

تعزيز قدرات الفاعلين المعنيين بتنفيذ ومتابعة السياسة الوطنية للشباب؛ تدعيم وتقوية أدوات وآليات جمع المعلومات والتحليل والتشاور والتنسيق.

- العنصر الثاني يتمثل في الشباب والمجتمع المدني بمحاور تدخل هي¹ :
 - ✓ يهدف هذا العنصر إلى تعزيز مرافقة الشباب للتوصل إلى إدماج مهني أفضل، وهذا لاسيما بالاعتماد على مشاركة المجتمع المدني.
 - ✓ إنشاء مصلحتان على مستوى كل ولاية نموذجية، مصلحة للإدماج المهني ومصلحة للجمعيات لدى المنصة التجريبية Cap للشباب، التي تسعى إلى تطوير منهج مشترك بين القطاعات وتقترح خدمات إعلام وإرشاد ومرافقة شخصية، قصد تمكين الشباب من بناء مشاريعهم للإدماج المهني، وتمكين الجمعيات من بناء مشاريعهم الجمعوية للإدماج المهني للشباب؛
 - ✓ تمويل أعمال ميدانية ملموسة ومرافقتها تحت قيادة الأطراف الفاعلة للمجتمع المدني، وذلك عن طريق مساهمات من صندوق المساهمة والتطوير الجموعي (Codeva) يهدف هذا الصندوق إلى تعزيز قابلية التوظيف، التكوين و مقاولاتية الشباب، و كذا المواطنة و الربط الشبكي لفاعلي المجتمع المدني.

¹ <https://www.paje.dz/images/pdf/plaquette.pdf>, visité le 17/05/2022 a 15 :27

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة برنامج PAJE أهدافه وهياكله:

الفرع الأول: الأطراف الفاعلة في تنفيذ برنامج PAJE

وقد بدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج في سبتمبر 2014 وسيستمر حتى ديسمبر 2018 ، وتستند الهياكل التنظيمية للبرنامج إلى:

- تشرف لجنة قيادة وطنية (CPN) Un Comité de pilotage national وتوافق على التوجيه العام وخطط العمل للبرنامج ، الذي يتألف من ممثلين عن 13 وزارة والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ؛
- وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي ، رئيسا .
- وزارة الشباب والرياضة.
- وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة .
- وزارة التكوين والتعليم المهني.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة المالية.
- وزارة الداخلية ، و الجماعات المحلية .
- وزارة الفلاحة والتنمية الريفية و الصيد البحري .
- وزارة السكن و العمران و المدينة
- وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .
- وزارة السياحة و الصناعات التقليدية.
- وزارة الصناعة والمناجم.
- وزارة الثقافة.
- اللجنة الوطنية التقنية للمتابعة Un Comité technique national de

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

suivi (CTN) بتنسيق تنفيذ البرنامج وتعبئة الموارد والجوانب التقنية لكافة العمليات ؛
• يتم تأسيس اللجان التقنية المحلية Des Comités techniques locaux (CTL) أيضا في كل ولاية تجريبية ؛
• المديرية الوطنية للبرنامج (DNP) La Direction nationale du programme
توضع تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي .مدير وطني للبرنامج
بمساعدة محاسب وطني، لضمان إدارة وتنفيذ البرنامج .يتم تمثيل المديرية الوطنية للبرنامج
في الولايات التجريبية من خلال مديريات محلية للبرنامج des Directions locales du programme (DLP) ؛
• تو فر وحدة دعم البرامج (UAP) unité d'appui au programme ، المؤلفة من
خبراء، المساعدة الفنية لمديري البرامج المختلفة؛
يتم توفير مقدمين للخدمات من خلال ثلاثة عقود خدمة لدعم مديريات البرنامج في تنفيذ
انشطة. **paje**
يتدخلون على التوالي في المجالات التالية:

- ✓ إنشاء آليات دعم ومرافقة للشباب والمجتمع المدني؛
 - ✓ هيكله الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وتنمية روح المقاولاتية
 - ✓ الاتصال في البرنامج.
- الفرع الثاني: أهداف برنامج PAJE**
- ✓ اعتمادا على الأجهزة الموجودة، سيتم تطوير وتعزيز شبكات المرافقة من خلال الإعلام والتوجيه، والاستماع للشباب (مصلحة الإدماج المهني/ Cap للشباب) وذلك على مستوى الولايات النموذجية؛
 - ✓ تعزيز قدرات الفاعلين الجمعيين الناشطين في مجال الشبيبة وتحقيق التآزر فيما بينها، وذلك في كل ولاية نموذجية؛
 - ✓ تتم مرافقة مشاريع جمعوية مبتكرة خاصة بالشباب، وذلك بغية تطوير الحوار بين المؤسسات والمجتمع المدني.

¹ <https://www.paje.dz/index.php/programme-d-appui-jeunesse-emploi.html>, consulté le 20/06/2022 à 08 :45

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

- ✓ دعم خلق نشاطات مرافقة تشجع قابلية التوظيف.
- ✓ مرافقة وترقية اقتصاد اجتماعي وتضامني يكون خلافا لنشاطات ومناصب شغل جديدة، لا سيما عبر مشاريع تعاونية؛
- ✓ إنشاء مصلحة جواريه للمرافقة المستمرة في كل ولاية نموذجية، لدى المنصة التجريبية **Cap** للشباب، تهدف لتعزيز بناء مشروع مقاولاتي ناجح (مصلحة المقاولاتية) وهذا من اجل تحقيق النتائج المسطرة والمتمثلة أساسا في اقتصاد اجتماعي تضامني معترف به، يسمح بخلق نشاطات وفرص شغل جديدة؛ يتم تجريب خدمات مبتكرة تعزز روح القيادة و المقاولاتية على مستوى كل الولايات النموذجية (مصلحة المقاولاتية/ Cap للشباب¹)

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي برنامج PAJE

تم اعتماد هيكل تنظيمي للبرنامج كما يلي² :

أ/على المستوى المركزي:

- لجنة التسيير الوطنية
- لجنة المتابعة التقنية الوطنية
- المديرية الوطنية للبرنامج
- وحدة الدعم للبرنامج

ب/على المستوى المحلي:

- لجنة التسيير المحلية
- لجنة المتابعة التقنية المحلية
- المديرية المحلية للبرنامج
- وحدة الدعم المحلية للبرنامج
- خلية متابعة مشاريع (كوديفا – CODEVA)

¹ <https://www.paje.dz/images/pdf/plaquette.pdf>, consulté le 15/06/2022 a 15 :22

² PAJE, kit organigramme et chargé de service de programme, 2017, alger , p 42.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشلة

التنظيم وعملية المرافقة والتمويل في برنامج PAJE وتتمثل فيما يلي ¹ :

• القائم بالخدمات 1 SOFRECO :

وهي شركة فرنسية رائدة في مجال الاستشارات والمساعدة الفنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. مع المنتجات والمنهجيات والأدوات التي تم اختبارها واعتمادها، يضمن SOFRECO توفير خدمات عالية الجودة مع تأثير قابل للقياس. ويعطي الأولوية لمليتها من قبل المستفيدين، من خلال حلول مرنة وعملية ومكيفة، بالإضافة إلى خلق ديناميكية من التغيير التشاركي والدائم في العديد من القطاعات والبلدان في القارات الخمس. تهدف هذه الديناميكية إلى تطوير المعرفة الفنية وتوزيع أفضل وإدارة أفضل للموارد المتاحة. ²

الخدمات المقدمة للبرنامج: القيام بوضع فضاءات لخدمات الدعم الموجهة للشباب ولتقوية قدراته وكذلك لإنشاء مهمة "رصد وملاحظة" سياسات الشباب.

• القائم بالخدمات 2 " GIZ " الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)

هي مؤسسة تابعة للحكومة الاتحادية تعمل في جميع أنحاء العالم في مجال التنمية المستدامة لمساندة الحكومة الألمانية في تحقيق أهدافها التنموية، حيث تقدم حلولاً ناجحة لعمليات التنمية السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية في عالم مُعَوَّم. كما تدعم الوكالة إجراءات معقدة لإنجاز الإصلاحات في ظروف صعبة أحياناً، بغاية تحسين الظروف الحياتية تحسناً مستداماً.

الخدمات المقدمة للبرنامج: للقيام بهيكله قطاع "الاقتصاد الاجتماعي والتضامني" ودعم الشباب في مهمة إنشاء المؤسسات الاقتصادية.

• القائم بالخدمات 3 الخاصة بالاتصال «LATTANZIO»

هي شركة تابعة لنظام LATTANZIO KIBS للتواصل ، وهو أحد أقوى الأنظمة في إيطاليا للخبرات في قطاع المناقصات العامة.

تأسست LATTANZIO Communication في عام 2005 كفريق مهارات للاتصال بالقطاع العام ،

¹ عادل بن بوزيد "مساهمة الاقتصاد الاجتماعي التضامني في التنمية المحلية بولاية خنشلة" دراسة حالة برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE لولاية خنشلة جامعة خنشلة 2017-2018

² http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR_4, visité le 15/06/2022 a 08 :27

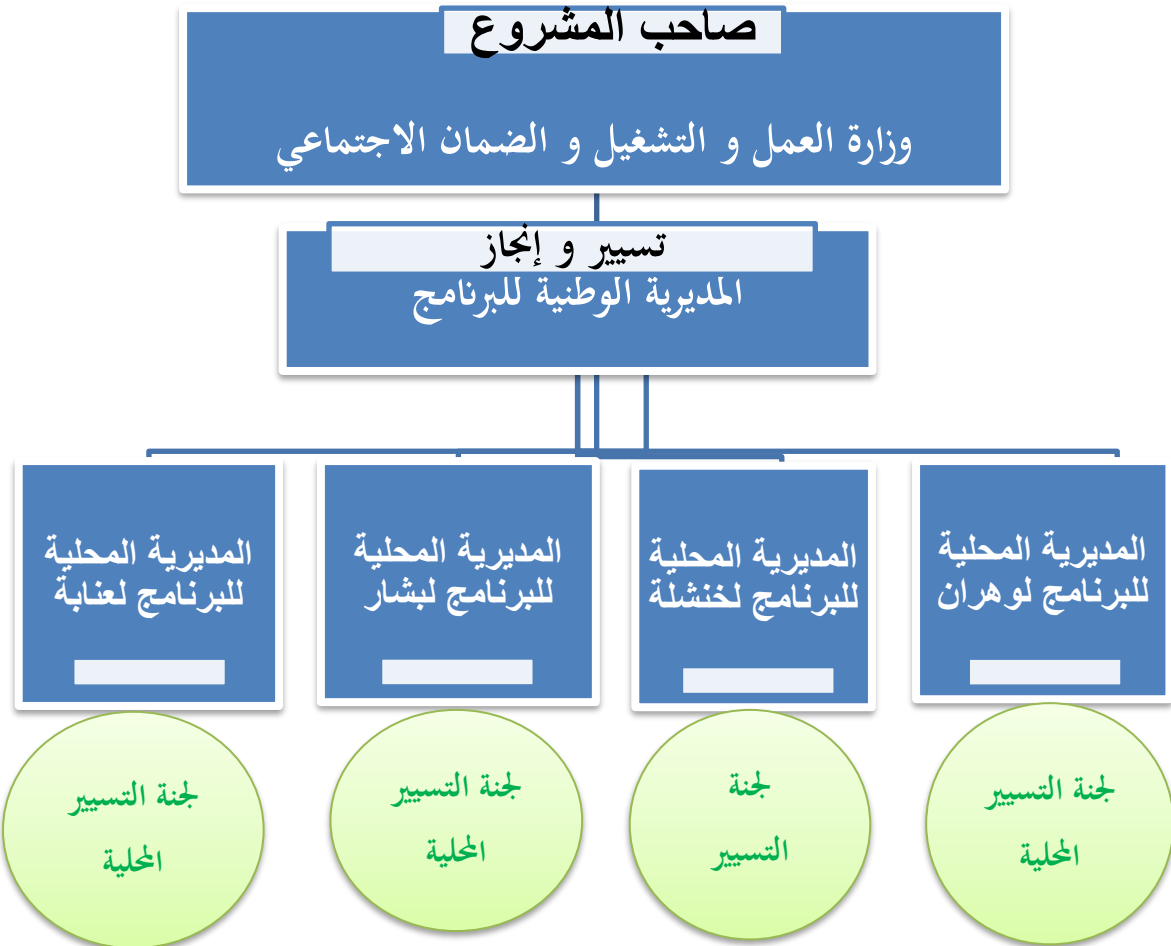
الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

وهي شركة منذ عام 2013 تدعم الإدارات العامة والشركات في المشروعات رفيعة المستوى في مجال الاستراتيجية والإبداع وجودة الإدارة.

يعد التواصل من أجل المؤسسات والبرامج الممولة من الصناديق الأوروبية ، من أجل التدويل ، من أجل خلق الأعمال وتطويرها ، من بين مجالات التميز التي تعمل فيها لاتانتزيو للاتصالات مع هيكل من المهنيين المتخصصين في الإبداع و الأحداث الرقمية والوسائط المتعددة.¹

وتتمثل الخدمات المقدمة للبرنامج في الدعم التقني والاتصال المؤسسي للبرنامج والشكلين التاليين يوضحان تموقع القائمين بالخدمات على مستوى هيكل التسيير والتنظيم الوطني:

شكل رقم 06 التنظيم وعملية الإنجاز: الجانب الاستراتيجي

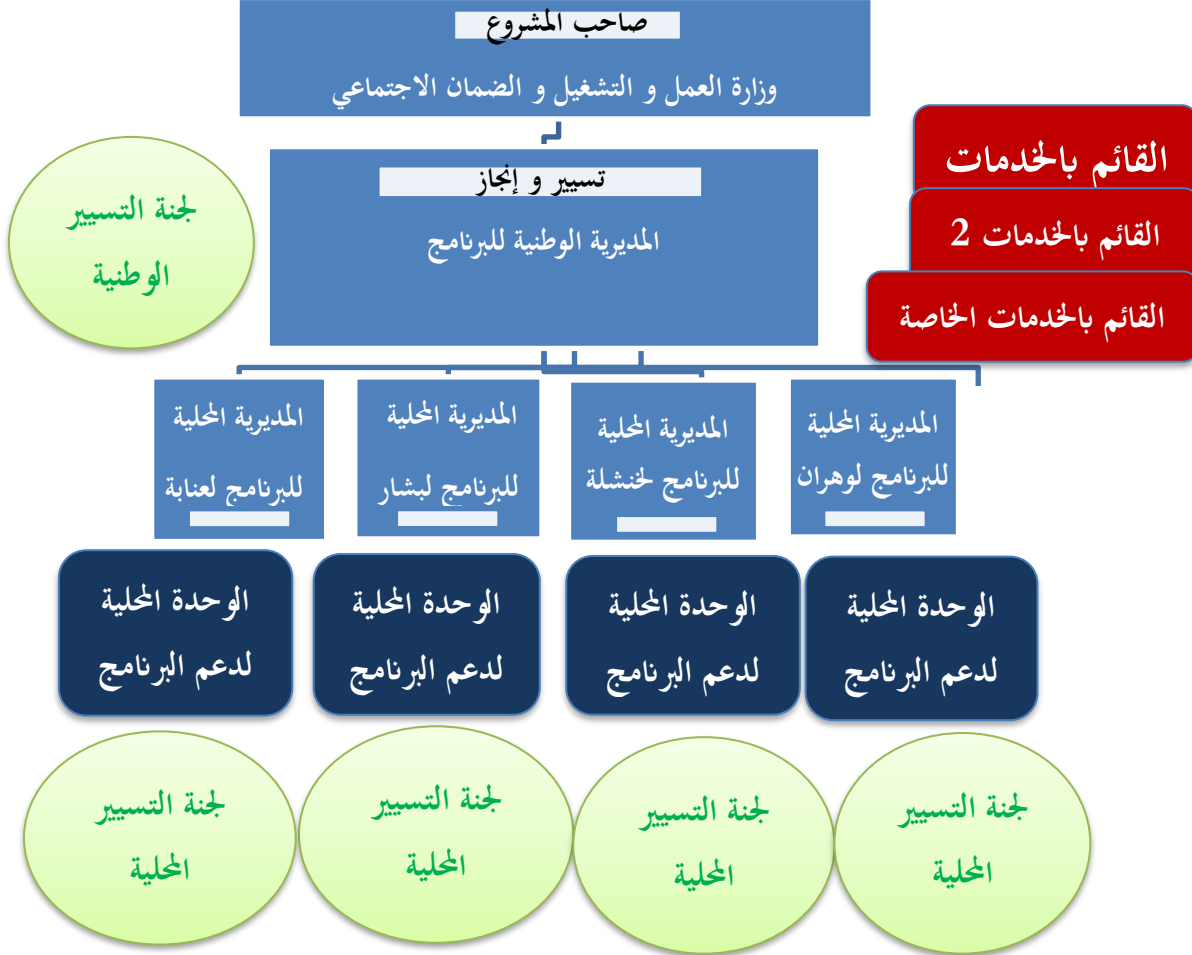


المصدر: لقاء للتعريف ببرنامج دعم الشباب والتشغيل، بلدية عين الطويلة ولاية خنشة 2016/04/6

¹ <https://www.lattanziokibs.com/communication/profilo.html> ; visité le :15/06/2022 a 08 :59

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

شكل رقم 07: التنظيم وعملية الانجاز الجانب العملي:



المصدر: لقاء للتعريف ببرنامج دعم الشباب والتشغيل، بلدية عين الطويلة ولاية خنشة 2016/04/06

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

المبحث الثاني: تقديم لمنصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse"

بعد التطرق الى البرنامج المنبثق عنه المنصة محل الدراسة سوف نتطرق في هذا المبحث الى منصتنا محل الدراسة بالتفصيل

المطلب الأول: التعريف بمنصة CAP JEUNESSE ميثاقها وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: التعريف بمنصة CAP JEUNESSE منصة مرافقة الشباب خنشة " cap jeunesse"

منبر ابتكاري وتجريبي في أربع ولايات نموذجية حددها برنامج دعم تشغيل الشباب (paje) ،
عناية ، بشار ، خنشة، وهران ، يعزز القدرة على التوظيف ، مقاولاتية الشباب و التواصل
مع المجتمع المدني.

يتم وضع هذا الفضاء الجديد في النظام البيئي "écosystème" الخاص به بمنظور تكميلي
للأجهزة الموجودة، إنها مقاربة لقيادة و توجيه ادماج الشباب مدعمة بوظيفة الملاحظة ،
وتعزيز التداخل بين القطاعات والشراكة بين الجهات الفاعلة المؤسسية وأفراد المجتمع المدني.
من المتوقع أن تتطور الخطوة إلى دعم حقيقي لإدماج الشباب وتنمية روح المبادرة وبالتالي
المساهمة في دفع أكبر للأجهزة الموجودة.

إن الهندسة التي تم تطويرها في Cap jeunesse هي أيضًا رافعة لتطوير أنشطة جديدة
بالإضافة إلى وظائف ومهن جديدة¹

¹ عثامنية سارة "اقتراح نموذج للتخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية" دراسة حالة برنامج دعم الشباب
والتشغيل (PAJE) جامعة بسكرة ، 2019-2020 ص 203

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

شكل-رقم 08: التعرف على منصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse"



Source : <https://www.paje.dz/index.php/plateformes-experimentales.html>, consulté

le :15/04/2022 à 18 :45

الفرع الثاني: ميثاق منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse"

يتمثل ميثاق منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" في النقاط الأساسية التالية¹ :

- العمل معاً من أجل الاندماج الاجتماعي-المهني للشباب.
- مقدمة في المادة 37، الشباب قوة حية في بناء الوطن، تسهر الدولة على توفير كل الشروط الكفيلة بتنمية قدراته وتفعيل طاقاته.
- تمكين الشباب هو أحد المحاور الرئيسية لخطة عمل الحكومة لتنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، الذي ينص على مكافحة البطالة من خلال تنفيذ العديد من الآليات الهامة التي تعزز التكامل الاجتماعي المهني وخلق الأنشطة.
- يهدف برنامج دعم تشغيل الشباب (PAJE) إلى دعم جهود الحكومة الجزائرية وعملها في سياساتها الوطنية الموجهة لفئة الشباب من خلال اعتماد مقاربة شاملة للإدماج الاجتماعي-المهني للشباب، تركز على:
 - التعاون المشترك بين القطاعات.
 - الشراكة مع المجتمع المدني

¹ <https://www.paje.dz/index.php/plateformes-experimentales.html>, visité le :15/04/2021 à 12 :55

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنثلة

- تجربة حلول مبتكرة في الولايات النموذجية.
ويتطلب تسهيل التحول المهني ومكافحة بطالة الشباب تعبئة الجميع: السلطات العمومية والممثلين المنتخبين والشركات والشركاء الاجتماعيين والجمعيات. يذكر هذا الميثاق بالمبادئ التي يقوم عليها تدخل كاب شباب
- الاستعداد للعمل معاً من أجل توحيد الجهود بما يخدم الشباب؛
- خلق مساحة للمبادرة والابتكار؛
- ايجاد مقاربة لدعم المبادرات المحلية للتكامل والتنمية.
- الرغبة في العمل معاً من أجل تدخل شامل في خدمة الشباب
- إدراكا للحاجة إلى التقارب بين نشاطات الفاعلين المحليين، يساهم هؤلاء في وضع هذه المنصات حيز التنفيذ بما يعزز "البين قطاعية" والشراكة بين مختلف الفاعلين كما يساهمون في تطوير فضاء للتحسين والمساعدة في تطبيق السياسات المتعلقة بإدماج الشباب.
- هذا المسار هو جزء من برنامج PAJE الذي يستهدف أربع ولايات نموذجية الغرض منه دعم الادماج الاجتماعي-المهني للشباب، تعتبر كاب شباب شريكاً:
 - ✓ مصالح الدولة والسلطات المحلية؛
 - ✓ الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية؛
 - ✓ الجهات الفاعلة في المجتمع المدني (الجمعيات).
- كاب شباب تهدف مع شركائها لتعزيز العمل المشترك وتطوير عمل كل منها على حدي، ليس بخلق اجهزة موازية جديدة ولكن بتنظيم الهياكل العامة و الجمعية الموجودة لتتطلع بدورها على المستوى المحلي يوفر "كاب شباب" ايضاً:
 - ✓ مساحة للملاحظة: الاقليم، والجمهور الشاب
 - ✓ ميكانيزمات للاستشارة والادماج المهني
 - ✓ ميكانيزمات لتعزيز الكفاءات الجمعية.
- منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" مع شركائها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية لوضعية الشباب، بما في ذلك الذين يعانون من صعوبات في الادماج.
مع شركائها، تقترح "كاب شباب" المرافقة الشخصية للشباب في مدة محددة، لبناء مشروعه للإدماج الاجتماعي - المهني، من خلال وظائف الاستقبال، الاعلام والتوجيه والتكوين والمتابعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

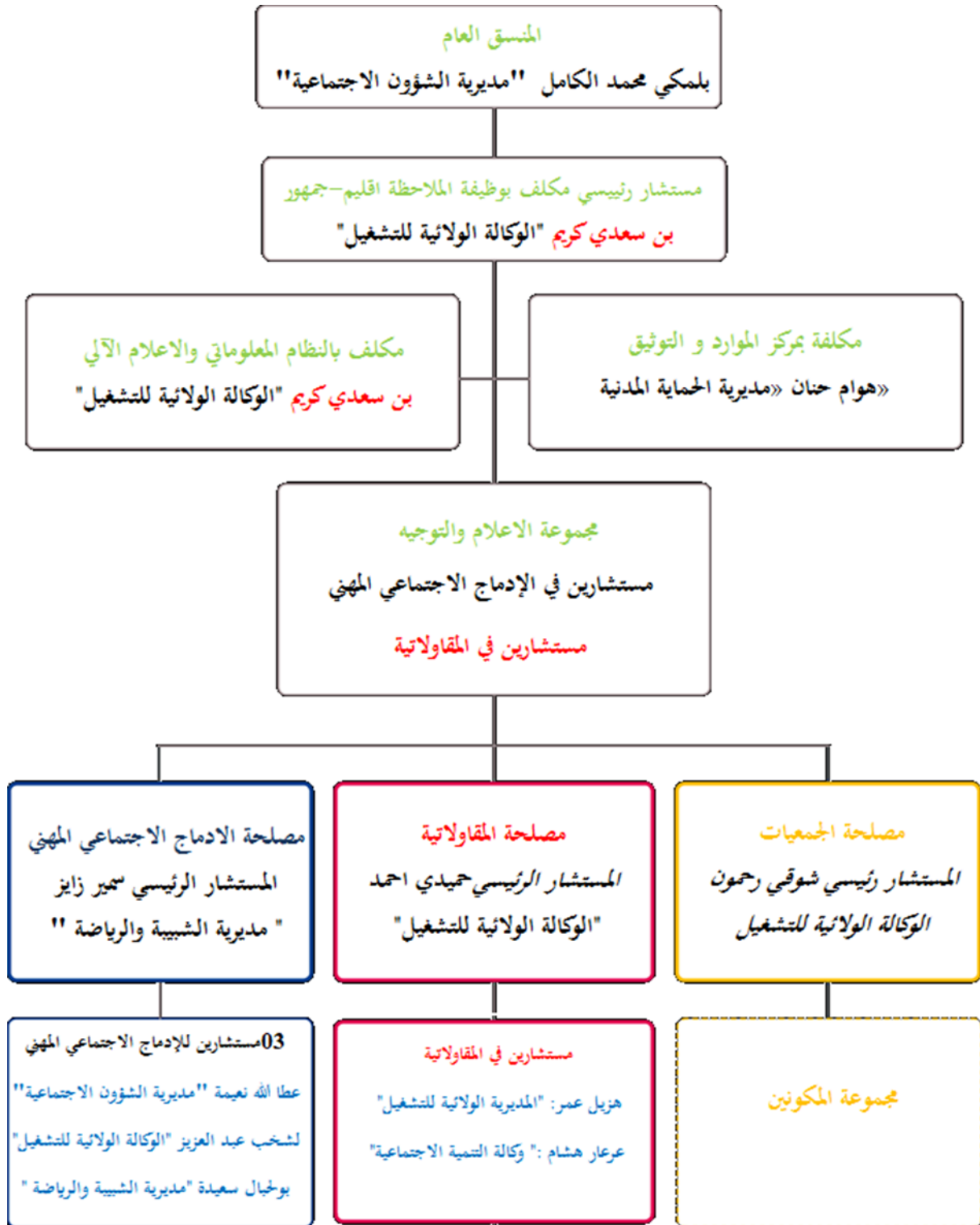
- تقدم "كاب شباب" للشباب حلولاً تتلاءم مع وضعيتهم ليس فقط في ميداني التوظيف، والتكوين، ولكن أيضاً في مجال المقاولاتية وتعزيز قدرات الجمعيات الفاعلة في مجال الإدماج الاجتماعي-المهني للشباب.
- فريق مستشاري، منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" المتعدد التخصصات والمشارك بين مختلف القطاعات هو على اتصال دائم مع الشباب بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، ليكون بذلك فضاء للمبادرة والابتكار.
- تعمل منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" مع شركائها من أجل ترسيخ مكانة الشباب من خلال الاعتماد على الإمكانيات المحلية، وإظهار ممارسات جديدة، وتجربة حلول جديدة، ونشر وتثمين ابتكاراتها من أجل إثراء سياسات الإدماج الاجتماعي - المهني المعدة على المستويين الوطني والمحلي. مقارنة لدعم المبادرات المحلية للتكامل والتنمية
- بناء على التشخيص المنتظم لأوضاع الشباب، والمعرفة العميقة بالنسيج الاقتصادي والابتكارات التي تطورها، تعمل منصة مرافقة الشباب "cap jeunesse" وشركاؤها معاً من منظور التنفيذ التدريجي لسياسة الإدماج الاجتماعي-المهني على المستوى المحلي، لأنها المكان المناسب لممارسة شراكة فعالة، هي واحدة من الأقطاب الموحدة والمسرعة لشبكات الإدماج المحلية وأداة للتنمية المحلية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمنصة كاب شباب:

- تقدم منصة مرافقة الشباب خدمات وانشطة تم تطويرها على أساس مقارنة تشاركية متعددة القطاعات مع جميع الأطراف الفاعلة في النظام البيئي المحلي والوطني.
- ان البعد النوعي والتأثيرات البيئية تؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ منصة "كاب شباب" وفقاً للسياسات العامة واتفاقية التمويل لبرنامج دعم تشغيل الشباب.
- منصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse" نوع جديد من الإدارات الشبانية بفضاء يجتمع به كل ممثلي الهيئات والإدارات التي تعنى بالشبيبة والتي تسعى لتقديم خدمات مواكبة لكل ما هو جديد وعصري يلبي طموح ويستجيب لكل رغبات هذه الفئة وهو ما يتبين من خلال الهيكل التنظيمي للمنصة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

شكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمنصة كاب شباب



Source : <https://www.paje.dz/index.php/plateformes-experimentales.htm>

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

المطلب الثاني: المرافقة النوعية التي توفرها المنصة

الفرع الأول: مرافقة طربي العمل وكذا رواد الاعمال

تتمحور الخدمات التي تقدمها مصلحة المرافقة لطربي العمل ومرافقة أصحاب المشاريع او حاملي أفكار المشاريع او الذين لديهم الرغبة ليصبحوا رواد اعمال على:

❖ **الاستقبال الجيد:**

ان الاستقبال الأمثل للشباب يسمح بتكوين فكرة واضحة على متطلباته وتطلعاته وكسب ثقة الوافد الجديد على المنصة من قبل أعوان الاستقبال المحترفين بناء على ذلك يتم توجيهه الى المصلحة المرافقة المتخصصة.

❖ **اللقاء الأول مع المستشار المحترف:**

اللقاء الأول مع المستشار المحترف:

خلال اللقاء الأول يسعى المستشار على مستوى مصلحة الادماج الاجتماعي المهني او مصلحة المقاولاتية الى التعرف على الوافد الجديد بطرح أسئلة مفتوحة تسمح له بجعل الشاب او الشابة بالتعريف بنفسه ومساره التعليمي ومختلف مهاراته ورغباته وتطلعاته ونظراته المستقبلية لمشروعه المهني في لقاء يدوم عادة في جو متميز وفضاء سري ووقت يمتد من 45 الى 60 دقيقة.

الحالة الأولى إذا كان المستشار المرافق تبين له من خلال اللقاء الأول ان الشاب يبحث عن المرافقة من اجل الحصول على منصب عمل قار يتم توجيهه الى مصلحة الادماج الاجتماعي المهني حيث يتكفل مستشار من المصلحة بمرافقته وذلك بتحديد لقاء مع الشاب يكون في مدة أقصاها أسبوعين من اجل عقد جلسة عمل معه تسمى "اللقاء المعمق" او *entretien approfondie* يتم خلال هذا اللقاء التعمق في مدى استعداد الشاب الى المشاركة في الورشات او لتلقيه دورات التكوينية او اللقاءات الجماعية التي تقام على مستوى المنصة.

تتوفر المنصة على مستشارين مدربين على التعامل مع مختلف الشرائح يسمح لهم بتكوين مجموعات متوازنة تتكون غالبا من افراد يتراوح عددهم بين 10 الى 14 فرد يتم خلالها عرض أساليب حديثة للبحث عن العمل تتجلى من خلال ورشات **TRE** تقنيات البحث عن العمل

او ورشات كتابة السيرة الذاتية **C V**

او التحضير للمقابلة المهنية... وايضا التعرف على محيطه الاقتصادي **écosystème**

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

يصبح الشاب المرافق بعد متابعته لمختلف الدورات والاجتماعات الفردية والجماعية وكذا تفاعله مع زملائه والمستشارين على قدرات عالية تسمح له بالتقدم لأي وظيفة تتناسب بالطبع مع مؤهلاته بكل احترافية مما يزيد من حظوظه للظفر بالوظيفة التي يرغب بها وهذا يعتبر نجاحا بالنسبة للشباب والمستشار على حد سواء. اما إذا تم توجيه الشاب الى مصلحة المقاولاتية وذلك على أساس رغبته في ان يصبح رائد اعمال فان مستشاري المصلحة وعبر لقاءات دورية فردية معمقة وجماعية يسعون بالأساس الى التعرف على إمكانيات ومهارات وكذا خصائص الشاب او الشابة ومقارنتها بخصائص رجل الاعمال الناجح ومحاولة غرس الفكر العصري لرواد الاعمال.

ويتجلى ذلك من خلال الورشات التي يتم اجراؤها على مستوى المنصة يتم تقسيم الشباب المرافق الى مجموعات متوازنة حسب الحاجة فمنهم من يحمل مشروع قائم يعاني من مشاكل تسويقية او تنظيمية او تقنية ... ويتطلع الى مرافقة من اجل التحسين والتطوير والتوسيع يتم التعامل معهم بشكل محترف من خلال مرافقتهم في زيارات ميدانية لمشروعاتهم والوقوف عن كثب عليها والتعرف على مشاكلها وإيجاد الحلول وتوجيه أصحابها الى العمل على التحسينات المطلوبة وهناك من يحمل فكرة او مجموعة من أفكار لمشاريع يصبوا الى تجسيدها ويتطلع الى مرافقة لهدف تكوين ما يسمى بخطة

عمل Business Plain

وأیضا المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاول ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة وتساعد المستشار المرافق المقاول على تجاوزها؛ -وضمان المخاطر إذ لكل هيئة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم التحيط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاول.

- تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي يقدمها المستشار المرافق تتمثل فيما يلي:
- * إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع، وصف السلعة أو الخدمة، السوق، رقم الأعمال، الوسائل التجارية، وسائل الإنتاج؛
 - * الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA ، عتبة المرودية؛
 - * البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...)
 - * القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية؛
 - * والمستشار المرافق يمكن أن يصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

-بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع: يهتم المستشار المرافق تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

•التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛

•الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛

•الرؤية الإستراتيجية؛

•وأسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

تقوم المنصة بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،...إلخ

وهناك من لا يحوز على فكرة المشروع ولديه الرغبة في ان يصبح رائد اعمال ...

يعمل المستشارين على كل فئة على حدى

اما الفئة الثانية فيعمل المستشارين على وضع خطة عمل تتناسب والفكرة المراد تجسيدها من خلال ورشات ولقاءات فردية وجماعية دورية يتم خلالها عرض وشرح خطة الاعمال بكل جوانبها تسويقية كانت او تنظيمية او تقنية او تمويلية (طريقة الحصول على تمويل. الهيئات القادرة على تمويل المشروع...) او تسييرية ويكون ذلك وفق جلسات وورشات يتم خلالها تبادل الأفكار وتعزيز التعاون وبث روح المجموعة وروح التعاون للاستفادة الجماعية في ظل تمارين تطبيقية احترافية.

واما الفئة التي تضم الشباب الراغب في ان يصبحوا رواد اعمال فهناك طرق متعددة يستعملها المستشارين للتعامل مع هذه الفئة لإيجاد أفكار مشاريع تتوافق مع مهاراتهم ومؤهلاتهم نذكر منها:

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

* **البحث عن الأفكار:** في بعض الأحيان لا يمتلك الفرد فكرة مقنعة أو جاهزة للتحليل، مما يدفعه للبحث عن الفكرة أو الاعتماد على الآخرين (أفكارهم ومعارفهم) وذلك بالدخول مع شخص ما يملك فكرة مغرية في شراكة، أو إبرام عقد استغلال أو براءة اختراع...

* **الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية:** إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الاطلاع الواسع والمستمر للدوريات والمجلات والاعلانات المتخصصة على شبكة الانترنت، وكذلك زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والمهرجانات لاكتساب الأفكار والاستفادة من الخبرات.

* **الإبداع البحثي:** قد تولد فكرة المشروع نتيجة الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العلمية أو التكنولوجية والتي غالبا ما تتم على مستوى المخابر، الجامعات، مراكز البحث، مراكز الابتكار وحتى على مستوى المؤسسات الكبيرة التي تخصص جزءا من مواردها للإبداع والابتكار. كما أن بعض الجامعات ومراكز البحث لا يقوم بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم وبالتالي يمكن الحصول على البراءات لاستثمار نتائج البحث في مؤسسات ناشئة.

بعض طرق إنشاء الأفكار:

* **حلقات النقاش أو مجموعات التقارب:** تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (10-14) مشاركا، ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج، بعد طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين. إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

***العصف الذهني:** يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة وأنماط جديدة من المنتجات والخدمات، ويتم ذلك من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بحرية، من أجل تطوير الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديد ويعتمد هذا الأسلوب على اتباع القواعد التالية:

- ✓ لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة.
 - ✓ طرح الأفكار بكل حرية وبساطة، ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة.
 - ✓ كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل.
 - ✓ يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين.
- فأسلوب العصف الذهني يجب أن يكون بحرية وعفوية دون سيطرة أي طرف على الأفكار المطروحة بشكل أوسع قدر المستطاع.

-**أسلوب تحليل المشاكل:** يعتبر أسلوب تحليل المشاكل من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج الجديد.

الفرع الثاني: مرافقة صناع القرار

تهتم منصة مرافقة الشباب بمرافقة صناع القرار وذلك من خلال:

مصلحة المرصد «مرافقة صناع القرار»

وظيفة الملاحظة هي أداة أساسية لتصميم وإدارة وتحليل تأثيرات المخطط الوطني للشباب ، فهي تضمن جودة و مصداقية و توافر المعلومة التي سيجري تبادلها مع كافة الاطراف الفاعلة في البرنامج ، ما يجعلها أداة لتطوير السياسات المشتركة التي تستهدف الشباب.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

الهدف من البرنامج من خلال وظيفة الملاحظة هو تطوير وتعزيز ، الأدوات ووسائل التحليل والمؤشرات، على المستوى الوطني والمحلي التي تسمح بمرافقة أصحاب القرار بالتوجيه الفعال للاستراتيجيات القطاعية نحو الشباب.

وقد تم على مستوى المنصات التجريبية "كاب شباب" ادراج وظيفة الملاحظة (الجمهور ، الاقليم و البيئة وترتكز على محورين :¹

*ملاحظة الجمهور المستقبل، والاقليم «البيئة» .

*تطوير إجراءات لتعزيز تشغيل الشباب.

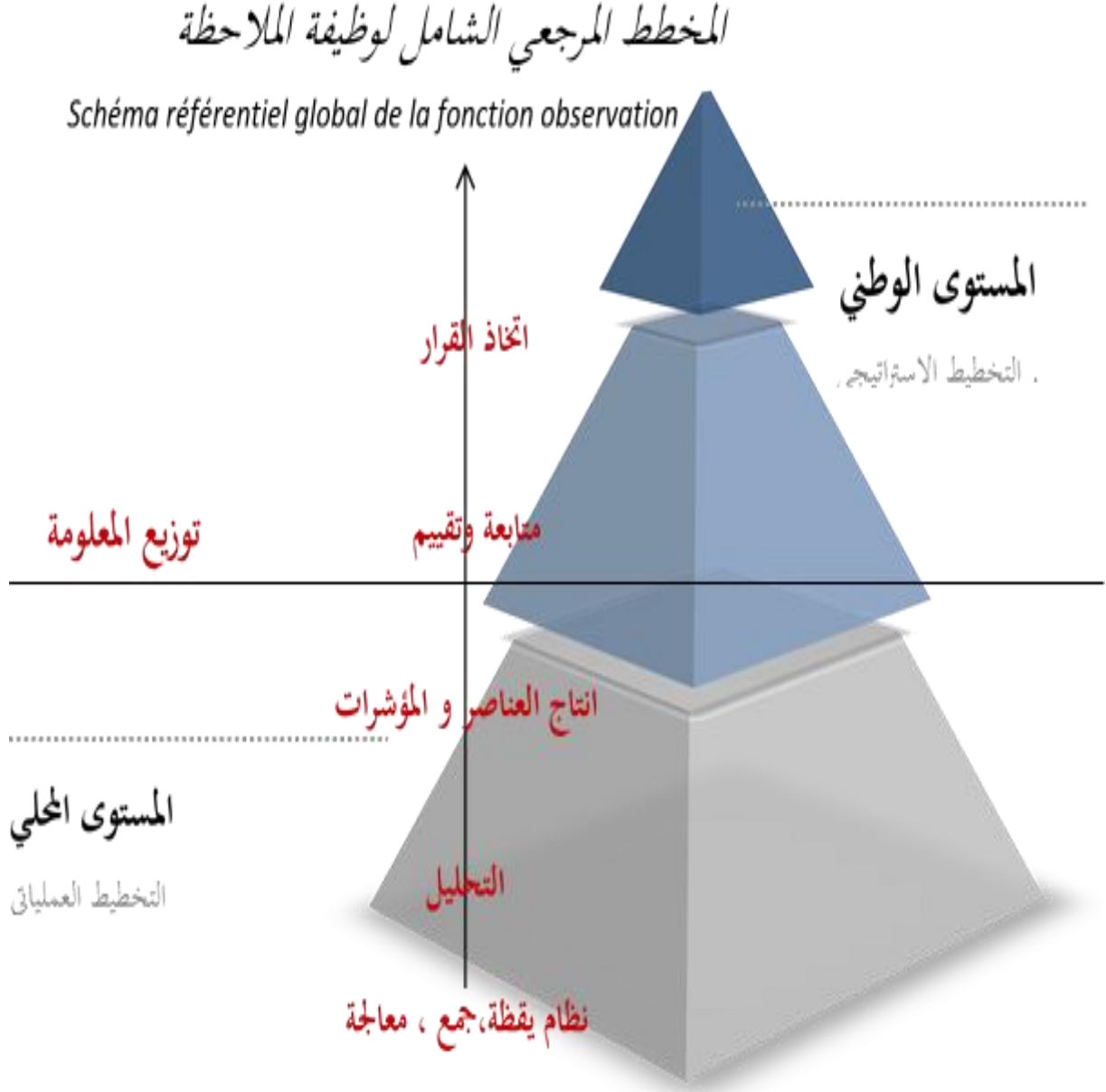
وقد بدأ التكوين على موضوع مهمة الملاحظة وضعت سياسات وطنية للشباب من قبل *PAJE* للجهات الفاعلة المركزية والمحلية.

والشكل التالي يوضح طريقة انتقال المعلومة من بيئتها الى مركز اتخاذ القرار على مستوى برنامج *PAJE* والقطاعات المعنية في الولاية:

¹ KIT DE FORMATION ; Renforcement des capacités d'étude et d'analyse du secteur permettant un pilotage efficace des stratégies sectorielles en direction de la jeunesse (Fonction observation), Formateur. Expert : Souhail BEN MESSAOUD, Alger, mars-avril et mai 2017,p06.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشلة

الشكل رقم 10 المخطط المرجعي الشامل لوظيفة الملاحظة



Source : *KIT DE FORMATION ; Renforcement des capacités d'étude et d'analyse du secteur permettant un pilotage efficace des stratégies sectorielles en direction de la jeunesse (Fonction observation), Formateur. Expert : Souhaïel BEN MESSAOUD, Alger, mars-avril et mai 2017,p06.*

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

- وتتجلى أهمية مصلحة الرصد والملاحظة بمنصة مرافقة الشباب الى تعزيز الشراكة بين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والتنسيق بينها وذلك من خلال النقاط التالية¹ :
- تنفذ مصلحة الرصد والملاحظة بالمنصة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز ودعم تنفيذ السياسة الوطنية للشباب (pnj) في أبعادها القطاعية "sectorielle" ، وكذلك في أبعادها بين القطاعات "intersectorielle"
 - وفي السياق نفسه، تقوم بتطوير نظام للملاحظة مجهز بأدوات لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف ومشاكل الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب على المستوى الوطني و على الصعيد المحلي ، بهدف مرافقة و تعزيز قدرات القيادة للجهات الفاعلة في تنفيذ السياسات الوطنية للشباب و تعزيز الشراكة بين مختلف القطاعات.
 - وبسبب الشمولية التي تتميز بها مسالة ترقية الشبيبة، تولي مصلحة الرصد والملاحظة بالمنصة اهتماما خاصا لتعزيز أوجه التآزر بين القطاعات والتنسيق بين الاطراف المعنية وتحسين الاتصالات عبر القطاعات.
 - ويتميز البرنامج في هذا السياق بتنظيم مهيكَل متعدد القطاعات لاسيما من خلال لجان التوجيه و القيادة و اللجان التقنية التي تضم قطاعات متعددة، اضافة الى المنصات التجريبية التي تم تدعيمها بعنصر بشري من مختلف القطاعات الفاعلة في البرنامج وكالات ANEM ، CNAC ANSEJ ، ANGEM ، ADS وكذا المديريات الولائية لـ (ولايات: عنابة ، بشار ، خنشة و وهران) ما يساهم في تعزيز التنسيق بين القطاعات وتوسيع الإطار المرجعي لها، وتجميع الموارد المتنوعة وتنسيق الإجراءات التي تنفذ في مختلف القطاعات. وقد تم تقديم تكوين في هذا المجال " intersectorialité 'ا' للفاعلين المركزيين و المحليين.
 - يأخذ دور برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE جانب كبير من الأهمية في التنسيق بين مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والادارية في ولاية خنشة وذلك بالاعتماد على وظيفة الملاحظة حيث تم انشاء مصلحة خاصة بهذا الدور لجمع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية ومعالجتها وتحليلها

¹ Malika AHMED ZAID et Emmanuel KASPERSKI ,FORMATION « Soutenir et reconnaitre le secteur de l'ESS dans une wilaya », KENCHELA – du 15 octobre au 19 octobre, p07.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

ثم تقسيمها للقطاعات المعنية لاستغلالها في الوقت المناسب وبصفة فعالة لصالح مختلف الفاعلين الاقتصاديين على المستوى المحلي او الوطني.

الفرع الثالث: مرافقة النسيج الجماعي

الفرع الثالث: مرافقة النسيج الجماعي من طرف منصة cap jeunesse

ساهمت منصة cap jeunesse في تغيير نظرت النسيج الجماعي وذلك من خلال مرافق الجمعيات الفاعلة للاستفادة من تمويلات مختلفة وتعزيز دورها في المجتمع من خلال:

مساهمة برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE في التنمية الجموعية في ولاية خنشة عن طريق صندوق المساهمة في التنمية الجموعية Codeva¹

ان تعزيز مرافقة الشباب في ادماجه الاجتماعي المهني يعتمد على المجتمع المدني الذي يعتبر مركز اهتمام لبرنامج paje ، ويتجلى ذلك من خلال تمويل البرامج الجموعية التي تعتبر من اهداف البرنامج ، عن طريق صندوق "Codeva" للمساهمة في التنمية الجموعية. هذا الاخير وحد صعوبة كبيرة في التمويل المباشر للجمعيات الحاملة للمشاريع في الولاية نظرا لعدم هيكلتها من الناحية القانونية والإدارية والتنظيمية فلجا الى وساطة ثلاث منظمات دولية لها مكاتب معتمدة في الجزائر لها دراية وخبرة في مجال الاقتصاد الاجتماعي التضامني وهي منظمة الاعاقة الدولية ومنظمة العمل الدولي ومجموعة البحث والتنمية الريفية.

اهمية صندوق المساهمة في التنمية الجموعية في تمويل الجمعيات الحاملة للمشاريع بوساطة منظمة الاعاقة الدولية مكتب العمل الدولي ومجموعة البحث والتنمية الريفية وتتمثل في النقاط التالية:

- قدم صندوق Codeva مبلغ 4000000 اورو في اطار الاعلان المقترح من طرف البرنامج في شهر افريل عام 2015 لاهداف خاصة تتمثل في تعزيز وتقوية التنظيمية و العملية لفاعلي المجتمع المدني الناشطين في مجال دعم و تشغيل الشباب عبر الاربعة ولايات النموذجية ، حتى يتمكنوا من لعب دورهم في تعزيز الحوار بين المؤسسات والمجتمع المدني.

¹ Denis PHILIPPE et Michel CADOT, guide sur l'innovation sociale de programme paje , dnp, alger,p22.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

- تم تحديد ثلاث أولويات: التوظيف، التكوين، المقاولاتية، بهدف دعم المشاريع التي يروج لها الفاعلون في المجتمع المدني بهدف تحسين وضع الشباب، من خلال تعزيز قابلية الشباب للتشغيل في سوق العمل، لا سيما من خلال التكوين وتعزيز ا دماجهم المهني وتطوير مرافقتهم في المجال المقاولاتي.
- تطوير الشبكات والشراكات لدعم هيكله المشاريع التي تهدف إلى الربط بين الجهات الفاعلة في المجتمع المدني النشطة في مجال دعم الشباب وتطوير المقاولاتية المحلية. يجب أن تساهم هذه الأولوية في تجميع موارد الجمعيات حول عمل مشترك والتي يمكن أن تؤدي إلى إنشاء منصات جماعية للتشاور الموضوعي.
- تعزيز مواطنة بهدف تعزيز قدرات الشباب على تحقيق اندماج أكبر وأكثر فعالية في الحياة الجمعوية وتعزيز المواطنة الفاعلة عند الشباب.
- منح البرنامج نوعين من التمويل:

✓ المخصص مباشرة للمشروعات الجمعوية (التمويل المباشر subvention directe)

✓ التمويل عن طريق الشلالات (subvention en cascade) ويقصد به: تمويل جمعية أم ذات تجربة

واختصاص تدعم جمعيات أقل تجربة أو عديمة التجربة لم يسبق لها أن تحصلت على تمويلات من الاتحاد الأوروبي وغير قادرة على التحكم في المنهجيات الإدارية المعمول بها. وفي هذا الصدد تم تمويل وفق هذا النموذج 86 جمعية محلية عن طريق ثلاث منظمات: المنظمة العالمية للشغل OIT منظمة

«HI» Humanité & Inclusion التي كانت تعرف في السابق بـ Handicap International ومجموعة البحث والانجاز للتنمية الريفية le Groupe de Recherche et de Réalisation pour le Développement Rural «GRDR»

**صنيف الجمعيات الحاملة للمشاريع حسب معيار صندوق المساهمة في الجمعية التنموية
codeva**

وتتمثل معايير الصندوق في تصنيف الجمعيات الحاملة للمشاريع في:

- تشغيل
 - مقاولاتية
 - تكوين
- حيث سجل عدد من الجمعيات على المستوى الوطني في الولاية النموذجية المعنية بالتمويل من طرف الصندوق وهي جمعيات مطابقة للقوانين وقابلة للتمويل واخرى غير

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

مطابقة للقوانين وبالتالي غير قابلة للتمويل من طرف الصندوق كما يوضحه الجدول التالي:

اهم الجمعيات التي تم مرافقتها وتمويلها في إطار برنامج دعم تشغيل الشباب **paje** بواسطة صندوق المساهمة في التنمية الجموعية **codeva** بالية التمويل غير المباشر **subvention cascade** بولاية خنشة في الفترة الممتدة بين 2017-2019:

كما تم ذكره سابقا فان التمويل الجمعيات الحاملة للمشاريع في برنامج دعم وتشغيل الشباب بالاعتماد على الصندوق المساهمة في تنمية الجمعيات منح البرنامج نوعين من التمويل: المخصص مباشرة للمشروعات الجموعية (التمويل المباشر **subvention directe**) التمويل عن طريق الشلالات (**subvention en cascade**) ويقصد به: تمويل جمعية أم ذات تجربة واختصاص تدعم جمعيات أقل تجربة أو عديمة التجربة لم يسبق لها أن تحصلت على تمويلات من الاتحاد الاوروبي وغير قادرة على التحكم في المنهجيات الإدارية المعمول بها. وفي هذا الصدد تم تمويل وفق هذا النموذج 86 جمعية محلية عن طريق ثلاث منظمات: المنظمة العالمية للشغل OIT منظمة «HI» Humanité & Inclusion التي كانت تعرف في السابق بـ **Handicap International** ومجموعة البحث والانجاز للتنمية الريفية **le Groupe de Recherche et de Réalisation pour le Développement Rural «GRDR»** والجدول التالية توضح الجمعيات التي تم تمويلها في ولاية خنشة عن طريق التمويل غير المباشر كما يلي¹:

¹ بن سعدي كريم " تمويل الجمعيات الحاملة للمشاريع في إطار الاقتصاد الاجتماعي والتضامن دراسة حالة برنامج PAJE خنشة 2021/2020

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشلة

**جدول رقم 05: الجمعيات الممولة من قبل المنظمة العالمية للشغل OIT
(Organisation Internationale du Travail)**

الرقم	الجمعية	موضوع المشروع	ميزانية المشروع
01	الجمعية الثقافية "الكاهنة" خنشلة	"اوراس" للرسكلة	45 566,39 €
02	الجمعية الثقافية " المستقبل" قايس	التأهيل	36 015,67 €
03	جمعية " اليد الذهبية"	ورشات الحلاقة الخياطة التجميل	34 468,77 €
04	المنظمة الوطنية للشباب والشغل	ورشات متعددة الخدمات بالمدينة الجديدة خنشلة	43 051,12 €
05	منظمة شباب من اجل تطوير ونهضة خنشلة	إدماج الشباب المؤهلين في القطاع الزراعي من خلال دعم المحاصيل البديلة (الزراعة وتحويل نبات الصبار)	45 566,39 €
06	الجمعية الوطنية لترقية خدمات الاستشارة	تكوين شابات في مهنة الأخصائيين الاجتماعيين.	36 453,11 €
07	جمعية " جواهر"	التدريب والإدماج المهني لشباب الولاية في المهن السمعية والبصرية	32 124,67 €
08	جمعية "ماسكولا"	إنشاء بوابة لدعم وتعزيز الحرف اليدوية والتراث السياحي لولاية خنشلة	36 212,52 €
09	الجمعية الوطنية "رجاء"	إنشاء بوابة دعم وتعزيز التراث الحرف اليدوية والسباحة ولاية خنشلة	36 453,11 €
10	جمعية أنامل المرأة الريفية	تكوين وخلق الأنشطة المدرة للدخل في مهنة تحويل الفاكهة وصنع المربي بمرافقة نحو المقاولتية. تنفيذ تكوين متخصص في مركز التكوين المهني.	24697,40 €
11	جمعية كنوز الجزائر	تكوين المرشدين السياحيين ودعم إنشاء مؤسسات في مجال السياحة والسفر الداخلي والمحلي.	24697,40 €
12	جمعية نادي الرياضي أمل	تكوين ودعم خلق أنشطة مدرة للدخل في مجال التربية البدنية والرياضة للأطفال (من 5 إلى 15 سنة).	21610,22€
المجموع			416 916,77 €

Source : état de suiviez des associations bénéficiers de la subvention.

Services association cap jeunesse khenchela

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

الجدول رقم 06: الجمعيات الممولة من قبل الاتحادية الدولية للمعاقين: HI
(Fédération Handicap International)

الرقم	الجمعية	موضوع المشروع	ميزانية المشروع
13	جمعية حماية و ترقية الطفولة.	المرافقة الفنية للجمعيات الممولة في إطار مشروع " نسيج " :التضامن من أجل الادمج الاجتماعي والاقتصادي للشباب المهمش	23 031,36 €
14	جمعية الحرف التقليدية الشاوية	شركة " الفجر" للتمهين في الطبخ الجماعي و الحلويات التقليدية و العصرية الخاصة بالاعیاد و المناسبات .	24 960,67 €
15	جمعية "النور" لحماية وتشجيع الحرف التقليدية	مساحة تدريب لمعلمي الأطفال في دور الحضانة	14 878,13 €
16	جمعية "القمر" للحرف اليدوية والسجاد - بابار	ورشة تكوينية في إنتاج العجائن التقليدية	20 717,57 €
17	المنظمة الوطنية للتنمية في الجزائر	أحياء نظيفة ، أنا مواطن نظيف.	4 602,01 €
18	جمعية المرأة الريفية والحرف التقليدية	التكوين و تعزيز قدرات الشباب في إنتاج الجبن لخلق مناصب الشغل 2016/2017	17 822,14 €
19	جمعية إشراق الثقافية لولاية	ورشات متنقلة " الفجر " في السباكة والنجارة	37 193,97 €
20	الجمعية الولائية للتعرف بين الشباب)	مشروع "رزق" لسبل العيش	23 947,50 €
المجموع			€ 167153,35

Source : op.cit.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

جدول رقم 07: الجمعيات الممولة من طرف مجموعة البحث و التطوير الريفي GRDR
(Groupement de Recherche et de Développement Rural)

الرقم	الجمعية	موضوع المشروع	ميزانية المشروع
21	جمعية "بشرى الاجيال"	أصالة: تدريب 10 شابات وفتيات في مجال صناعة المجوهرات التقليدية ، تنظيم معرضين في مجال المجوهرات لتعزيز المهنة ، المساعدة على خلق نشاط اقتصادي بين الشباب	19 943,00 €
22	جمعية الرياضة للجميع والرياضة الجوارية لخنشة	تنمية قدرات الشباب في مجال الادارة الجموعية	19 231,00 €
23	جمعية دار الشباب	1 - التعارف وتبادل الخبرات بين شباب الأحياء 2- إنشاء ورشات لتدريب وبناء القدرات لدى الشباب خريجي الجامعات والعاطلين عن العمل 3-توعية الشباب في المدرسة (16-20 سنة) بمخاطر التسرب المدرسي	20 938,00 €
24	جمعية "أحمد" للمحافظة على الصناعات التقليدية والحديثة	دعم وتشجيع الشباب للمحافظة على فن الطبخ التقليدي : تشكيل مجموعة مختلطة من الشباب العاطلين عن العمل (08) لإعداد الأطباق الجزائرية التقليدية ومساعدتهم على فتح مطعم "الخيمة الاصيلية".	17 841,00 €
المجموع			77 953,00 €

Source : op.cit.

تعتبر هذه النماذج حالات تمويل جمعيات حاملة للمشاريع بفضل المرافقة النوعية لمنصة مرافقة الشباب خنشة "cap jeunesse" وعن طريق التمويل غير المباشر لصندوق المساهمة في التنمية الجموعية بواسطة منظمة العمل الدولي.

الفصل الثالث: دراسة حالة المنصة العمومية للمرافقة المتخصصة للشباب "cap jeunesse" خنشة

خلاصة الفصل:

يعتبر برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE من اهم برامج الشراكة مع المجموعة الأوروبية الرامي الى التكفل الأمثل بالشباب الذي يمثل نسبة 75% من مكوناته. وذلك من خلال مرافقته لتجسيد أفكاره وتحقيق مشروعه المهني والاستثمار في طاقاته التي تعتبر ثروة حقيقة يتعين استغلالها لتنوع مصادر الدخل الفردي والقومي.

تلعب منصة مرافقة الشباب cap دورا محوريا في تعزيز العلاقات بين افراد الفئة الشبانية وتطوير روح التعاون والتشاور وتبادل الأفكار وغرس قيم تبادل الريح esprit gagnant gagnant ويتجلى ذلك في مختلف النشاطات والخدمات التي يوفرها المستشارين المحترفين على مستوى المنصة.

ان تكوين مستشارين محترفين يعتبر استثمارة في العامل البشري ومن اهم مقومات نجاح وتطوير اقتصادات الأمم نظرا للدور الجوهرى الذي يلعبه في نشر الوعي الاقتصادى وبت روح المبادرة .

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة

تهتم المرافقة العمومية بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها رائد الاعمال وكذا المؤسسة المراد انشاؤها سيما إذا كانت هذه الأخيرة ناشئة بهدف توفير كل وسائل الدعم خاصة عند بداية نشاطها، وهو ما يساعد على استمرارها ونموها مما يساهم في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية كانت او اجتماعية، وهنا يبرز دور المرافقة في تذليل كل الصعاب التي تواجه المنشئين سواء قبل أو بعد إنشاء المؤسسة الامر الذي يؤكد أن مهنة المرافقة ضرورية لكل من أصحاب المشاريع من خلال مساعدتهم وتحفيزهم وتجنبيهم الكثير من الأخطاء.

وتعتبر حاضنات الاعمال نوع من أنواع المرافقة التي فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة في الإعلام والاتصال، حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في تنمية وتطوير نشاط الإبداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة، وتمكينها من أداء الأدوار المخولة لها على أحسن وجه، والوصول بها إلى أعلى نسب النمو والنجاح من خلال بناء قاعدة تكنولوجية حديثة تساعدها على تطوير صناعاتها القائمة والجديدة وضمان العلاقات بين هذه الهيئات والجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي. ولا بد من القول أن تمكن حاضنات الأعمال من أداء هذا الدور لا يتم بدون صعوبات، وأحسن دليل على ذلك هو اختفاء العديد من الحاضنات من هذا الميدان وعجز العديد منها على أداء دورها على أحسن وجه، هذا الوضع يقودنا للقول أن أداء حاضنات الأعمال لدورها كمرافق للمؤسسات الناشئة يتطلب تضافر جهود الجميع، من الدولة إلى الجماعات المحلية مروراً بالجامعات ومراكز البحوث وغير ذلك من الأطراف الممولة لهذه الهيئات.

بالنسبة للجزائر نجد أن التجربة ما زالت في بدايتها وهذا راجع الى عدم الاهتمام بإنشاء الحاضنات والاهتمام بالمؤسسات الناشئة، إضافة إلى عدم توفر الإطارات التي تسمح بإنشاء مثل هذه الهياكل، في وقت تبقى الشراكة الأجنبية في هذا المجال محدودة وتحد من تطور الحاضنات بالجزائر. كما ان واقع الحال يبين أن مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات بالجزائر يصطدم بصعوبات عديدة أهمها نقص هياكل الاستقبال ونقص الإطارات القادرة على تسيير هذه الهيئات، ومن تم يجب العمل أكثر على تخطي هذه الصعوبات وربط العمل أكثر بالجامعات ومراكز البحوث.

بالعودة الى الفرضية الوحيدة المقترحة للدراسة في بداية البحث وبعد استعراض الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي كانت نتائج اختبار الفرضية ايجابيا حيث خلصة الدراسة الى ان المرافقة العمومية دورا هاما وايجابيا في خلق المؤسسات الناشئة في الجزائر.

نتائج الدراسة:

إن إنشاء واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة يكون في ظل هيئات الدعم والمرافقة.

تساهم وسائل وهيئات المرافقة بشكل مهم في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة. إن آليات الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة بالرغم من مساعدتها الفعالة في إنشاء وتفعيل هذه المؤسسات، إلا أنها تزال بحاجة الى تفعيلها وتطويرها على مستويات أعلى. إن الغرض من شبكة دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة هو تذليل العقبات القائمة أمام استمرار وتطوير هذه المؤسسات.

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من اهم أدوات التي تساهم في تجسيد سياسة خرجي الجامعات فيما يخص إنشاء المؤسسات في مختلف القطاعات.

توصيات البحث:

انطلاقا مما سبق يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

* دعم ومساعدة هيئات المرافقة للطلبة بغرض تشجيعهم على الدخول الى عالم الاعمال من خلال تقديم الدورات التدريبية والاستشارات التجارية وتوفير بيئة أعمال متكاملة تساعدهم على تحقيق واستدامة مشاريعهم.
* لابد على الدولة الجزائرية العمل على تكوين وتدريب الإطارات والمسيرين القادرين على رفع التحدي ومرافقة أصحاب الأفكار والمشاريع وربطها بالحاضنات والمستجدات الحديثة، وذلك لضمان نجاح كل من الحاضنة والمؤسسات المحتضنة.

* السعي لتقريب حاضنات الأعمال من الشباب المقاول باستخدام طرق وأساليب حديثة أكثر كفاءة وفعالية، قائمة بالأساس على الوصول إلى حاملي أفكار المشاريع في أي مكان وأي زمان؛

* يجب أن تكون المؤسسات الناشئة أحد المكونات الرئيسية في البرامج الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لتشجع الشباب القادر على الإبداع والابتكار بإنشاء مثل هذه المؤسسات؛

* لابد من خلق شراكة بين حاضنات الأعمال الجزائرية مع حاضنات أعمال أجنبية ناجحة ورائدة للاستفادة من تجارها وخبرها من جهة، وتكوين إطارات ومسؤولي الحاضنات الوطنية من جهة أخرى.

* يتعين الاهتمام اكثر بحاضنات الأعمال التكنولوجية في الجزائر التي تسعى لان تلعب دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني خاصة بعد إنشاء وزارة لحاضنات الأعمال، وأخرى لاقتصاد المعرفة، وهذا ما من شأنه أن يوفر إطار قانوني واقتصادي مرن يتوافق مع التحديات الحديثة، مما يسمح باستثمار الأفكار

المتميّزة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة، يضاف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر من الآليات المواتية لتأسيس مؤسسات ناجحة في المستقبل تساهم في بناء الاقتصاد الوطني.

* يتحتم على أصحاب القرار التشجيع على نقل التكنولوجيا ودعم الابتكار من خلال إنشاء صناديق تمويل للعلوم والأبحاث والابتكار في الدولة، مع مضاعفة الإنفاق على البحث والتطوير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب باللغة العربية:

- * عاطف الشبراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدأيه وتجارب عالمية، الرياض، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (2003)
- * أبو القحف عبد السلام، دراسات في إدارة الأعمال، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية (2001)
- * عبد السلام أبو قحف وآخرون حاضنات الاعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الاعمال الصغيرة) الدار الجامعية مصر 2001
- * علاء الدين بوضياف - دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر 2020
- * حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة (2005)، دار النهضة العربية لبنان.
- * حمد مروة وبرهم نسيم، (2008)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- * رمضان السنوسي، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، بنغازي، دار الكتب الوطنية (2003)،
- * قوجيل محمد، تقييم الوكالة الوطنية الدعم تشغيل الشباب في انشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008-2009
- * محسن محمد الحضيري: العولمة، مقدمة في فكر واقتصاد إدارة عصر اللادولة مجموعة النيل جمهورية مصر العربية 2000
- * محمود علي، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارنة. مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية. (2007).
- * محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001
- * محمد هيكل. (2003) مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- * مقيم صبري وخالدي حسينة، (2020)، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات 16 الناشئة - دراسة حالة السعودية مع الإشارة لحالة الجزائر كتاب جماعي دولي

قائمة المراجع

حول "حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، مخبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر .

*نجم عبود، إدارة الابتكار (2003)، المجلد (01)، الاردن دار وائل للنشر .

*يونس عدنان، دور حاضنات الاعمال في تطوير المشاريع الصغيرة. عمان، دار الايام للنشر والتوزيع (2010).

رسائل التخرج:

- عادل بن بوزيد "مساهمة الاقتصاد الاجتماعي التضامني في التنمية المحلية بولاية خنشلة" دراسة حالة برنامج دعم وتشغيل الشباب PAJE لولاية خنشلة جامعة خنشلة 2017-2018.
- عثمانية سارة "اقتراح نموذج للتخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية" دراسة حالة برنامج دعم الشباب والتشغيل (PAJE) جامعة بسكرة، 2019-2020
- بن سعدي كريم " تمويل الجمعيات الحاملة للمشاريع في إطار الاقتصاد الاجتماعي والتضامن دراسة حالة برنامج PAJE خنشلة 2020/2021
- جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- بالقبة- مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2012/2013
- فاضلي السيد علي، نظام عمل الجمعيات في القانون الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق -جامعة بسكرة، 2009

مجالات:

* عبد الحميد بشير وزيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق المؤسسة الناشئة مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 03 العدد 06 جامعة تبسة. الجزائر

* عبد الحميد لمين، سامية حساين، تدابير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 5 العدد 2 سنة 2020

* عمر وعلاء الدين زيدان، (2007)، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

قائمة المراجع

- *المرسوم التنفيذي ر قم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، بتنظيم صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة 2.
- *أسماء بلعما، (2020)، التمويل الجماعي آلية مبتكرة لزيادة فرص تمويل الشركات الناشئة، اشارة الى منطقة الشرق الاوسط 22 وشمال افريقيا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- *بارة فاطمة الزهراء، مساهمة حاضنة الاعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله. مجلة حوليات جامعة الجزائر (2018).
- بولشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startup: دراسة حالة الجزائر مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، 2018،
- *بختي علي، بوعويينة سليمة، المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، أكتوبر 2020
- * تركي لحسن وحساين زهرة، (2019)، آليات دعم المؤسسات الصغيرة في الجزائر كعميق لظهور هابيتوس مقاولاتي، مجلة 19 البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر.
- *جواد نبيل، (2007) إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجلة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- *حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (2003).
- *سماح طلحي. (2016). دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر لمجلة العلوم الإنسانية العدد 5
- *لمين عبد الحميد وحساين سامية (2020) تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر_ قراءة في أحكام 30 المرسوم التنفيذي رقم 20/254، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- *قسوري انصاف حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الابداع والابتكار في المؤسسة الناشئة الجزائرية مجلة الاقتصاد والمناجمنت 2020
- * قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 19-18-17 افريل 2012.
- *هشام بروال، التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير (2017).

مراجع باللغة الأجنبية:

- S.Rajmison .Femmes Entrepreneures Et Dynamique Entrepreneuriale: le cas de Madagascar « d'après facteurs de performance de l'entreprise. Paris ,1995 , pp227-228
- Fayolle. A, (2001), les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, rapport de la direction de la technologie du ministère de la recherche, France, p : 39.
- Bouhanna.A, (2010), Tabet Aouel.W, PME /PMI, quel avenir ? work paper, université de Tlemcen, Algérie, p :7
- Start it Up,(2015), guide à la création d'une entreprise, association de jeune pousse d'ASSAS, Paris, France p:61
- Bonomi, L'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise. Paris : Edition DALLOZ 1999, p. 45
- Malika AHMED ZAID et Emmanuel KASPERSKI ,*FORMATION* « Soutenir et reconnaître le secteur de l'ESS dans une wilaya », KENCHELA – du 15 octobre au 19 octobre, p07.
- Barès F., Persson S, « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », Revue internationale de Psychosociologie, Volume XVII, 42, 2011, p. 179-196.
- Livre blanc sur les structures D'accompagnement à la création D'entreprises en France ; op.cit., P 40
- Cooney.p.t-2012-Entrepreneurs Skills for Growth-Oriented Businesses Report for the Workshop on Skills Development for SMEs end Entrepreneurship.OECD. p6
- CARLAND.J-1984-Different entrepreneurs from small Business Owners: A Conceptionalization of Management Review; Vol.9 No.2.p356
- Azzedine Tounès. "L'intention entrepreneuriales "op.cit., p45

المواقع الالكترونية:

- <https://www.paje.dz/images/pdf/plaquette.pdf> consulté le 17/05/2022 a 15 :27
- <https://www.paje.dz/index.php/programme-d-appui-jeunesse-emploi.html> consulté le 20/06/202 a 08 :45
- PAJE, kit organigramme et chargé de service de programme, 2017, alger , p 42.
http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR_4, visité le 15/06/2022 a 08 :27

قائمة المراجع

<https://www.lattanziokibs.com/communication/profilo.html>. Visité le :15/06/2022 ; a 08 :59

<https://www.paje.dz/index.php/plateformes->

<http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/nos-statistique>

- موقع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

<http://www.cnac.org.dz/?q=fr/content/nos-statistique>

-الموقع الرسمي للأرضية الرقمية للمؤسسات الناشئة

https://www.interieur.gov.dz/startups/index_ar.html)

موقع وكالة الانباء الجزائرية-84649-<https://ar.aps.dz/ar/sante-science-technologie/84649> (2020)

*فاب امين,2019 ماهي الشركات الناشئة، قناة فاببولس [https // www.vupulus.com/ar](https://www.vupulus.com/ar)

*الاتجاه العصري في الأعمال التجارية، 01 اوت 2019 تم الاسترداد من <http://blog.Hotmart.com>

موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر <https://www.angem.dz/ar/home.php>

موقع <http://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

المُلخَص

ملخص

سعيًا جاهدين من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب التي تساهم في إنشاء واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الناشئة ألا وهو أسلوب المرافقة العمومية، وإلى تبيان مدى أهمية ودورها الفعال في التخفيف من حدة الصعوبات التي تحول دون انشاء وبقاء هذه المؤسسات، باعتبارها مشجع على خلق بيئة عمل ملائمة لتطورها، فمن خلال هذا تم التعرف على مفهوم المرافقة العمومية والمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال وتقديم مختلف هيئات الدعم والمساعدة على إنشائها. وتوصلت الدراسة في الأخير الى أن هناك عالقة وثيقة مبنية على أسس قوية تربط بين المرافقة العمومية وإنشاء المؤسسات، حيث تساعد المرافقة العمومية الطلبة والمقاولين على الدخول إلى عالم الاعمال من خلال تقديم الدورات التدريبية والاستشارات التي تساعدهم في اختيار أفضل آليات الدعم، وتوفير بيئة أعمال متكاملة تساعدهم في تحقيق واستدامة مشاريعهم .

Through this study, we have striven to highlight one of the most important methods that contribute to the establishment and continuation of SMEs as well as young people, namely, the method of public accompaniment, and to demonstrate the importance and effective role in alleviating the difficulties preventing the establishment and survival of these institutions, as a fan of creating a suitable working environment for their development, through which the concept of public accompaniment, start-ups and business incubators has been identified and various support bodies have been provided and assisted in their establishment.

The study finally found that there is a close relationship based on strong foundations linking public escort and the establishment of institutions, where public escorts help students and contractors enter the business world by providing training courses and consultations that help them choose the best support mechanisms, and provide an integrated business environment that helps them achieve and sustain their projects.