



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عباس لغرور - خنشلة

Abbas Laghrouir University Khenchela

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, Management and commercial



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

قسم: علوم التسيير

المناولة الاقتصادية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الناشئة دراسة حالة: مؤسسة كوسيدار للبناء - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

اشراف الأستاذة:

بلعابد دليلة

اعداد الطالبتين:

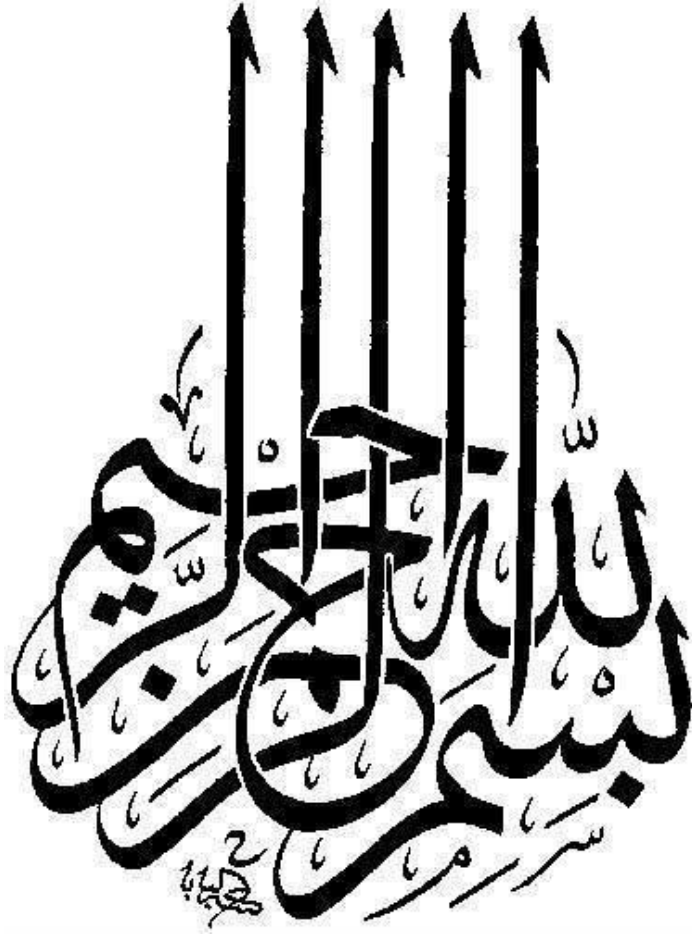
❖ جمال أحلام

❖ حكار نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
مصباح عماد الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عباس لغرور	رئيسا
بلعابد دليلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عباس لغرور	مشرفا
ديلمي فاطمة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة عباس لغرور	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى
عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

شكر

الشكر أولا الى الله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته الى إتمام هذا العمل بهذه الصورة ويدعوننا واجب الوفاء والعرفان أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير الى كل من مد لنا يد العون والمساعدة وساهم معنا ولو بكلمة أو إشارة أو رأي ونخص بالذكر (الأستاذة الفاضلة بلعابد دليلة) وذلك على حسن اشرافه على هذا البحث وتقديمه العون وكما نتقدم بالشكر والتقدير لجميع من ساعدونا في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل شكرا لكل من علمنا حرفا، كلمة، مقياسا،
شكرا لكل الأساتذة المحترمين

إِهْدَاء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

"واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا النجاح.

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجني:

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري

واعترازي: عبد الحفيظ

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى اليد الخفية التي ازلت عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي: أمي عالية.

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم أكتسب القوة. أخي واخواتي فوزي، حنان، ليندة، اخلاص.

إلى صديقة العمر والمواقف لا السنين رانيا

إلى كل فرد من دائرة حياتي إلى كل من زرع في قلبي أملا، وأضاف لمسة خاصة في مسيرتي

شكرا لكم كل باسمه ومقامه

أحلام

إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

..

...إلى من احمل اسمه بكل افتخار

.. والدي العزيز .. عبد المالك ..

إلى بسة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى

.. اغلى الحبايب

.. أمي الحبيبة .. نوال..

.. و إلى عائلتي الثانية .. جدي وجدتي .. وكافة العائلة

..وكتكوتة الصغير ميرال ..

إلى أخي و الاخوات إلى من تحلو بالاخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .. ملاك، ايمان،

أمين

الى رمز الوفاء الى شمعة حياتي الى الرجل العظيم الذي اخرج اجمل مافي داخلي رفيق

.. عمري و دربي..محمد..

إلى من يتابع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، برفقتهم في دروب الحياة الحلوة

والحزينة سرت إلى من من كانوا معي على طريق النجاح والخير الى من عرفت كيف

اجدهم وعلموني ان لا اضيعهم

نور

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداءات
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الاختصارات
	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات المناولة الاقتصادية	
8	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية المناولة الاقتصادية
9	المطلب الأول: تعريف المناولة الاقتصادية
10	المطلب الثاني: خصائص المناولة الاقتصادية
11	المطلب الثالث: أنواع المناولة الاقتصادية
14	المبحث الثاني: المناولة كاستراتيجية لتطوير المؤسسات
14	المطلب الأول: محددات ظهور استراتيجية المناولة
15	المطلب الثاني: أهمية استراتيجية المناولة في تطوير المؤسسات
16	المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة
21	المبحث الثالث: كيفية القيام بعملية المناولة واتخاذ القرار المناوالاتي
21	المطلب الأول: اتخاذ قرار المناولة
22	المطلب الثاني: كيفية القيام بعملية المناولة " Modalité "
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسات الناشئة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

30	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة
33	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الناشئة
35	المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة والمتوسطة
38	المبحث الثاني: مراحل تأسيس المؤسسات الناشئة ومكانتها الاقتصادية
38	المطلب الأول: دورة حياة المؤسسات الناشئة
40	المطلب الثاني: مراحل تأسيس المؤسسات الناشئة
43	المطلب الثالث: مكانة المؤسسات الناشئة
46	المبحث الثالث: هيئات دعم المؤسسات الناشئة وتحدياتها
46	المطلب الأول: الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة
50	المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الناشئة
52	المطلب الثالث: تحديات بقاء المؤسسات الناشئة
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء والتوجه نحو اعتماد التجربة الإبطالية لتطوير المؤسسات الناشئة-دراسة حالة-	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: نبذة على مؤسسة كوسيدار "خنشلة".
58	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوسيدار
59	المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة كوسيدار للبناء
60	المطلب الثالث: مهام وانجازات مؤسسة كوسيدار للبناء.
62	المبحث الثاني: تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة-
62	المطلب الأول: سيرورة عملية المناقصة في مؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة-
65	المطلب الثاني: تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة-
68	المطلب الثالث: مساهمة المناولة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
70	المبحث الثالث: التجربة الايطالية في مجال المؤسسات الناشئة
70	المطلب الأول: النظام البيئي الاقتصادي الايطالي للمؤسسات الناشئة

قائمة المحتويات

71	المطلب الثاني: تدابير دعم المؤسسات الناشئة في ايطاليا
74	المطلب الثالث: الدروس المستخلصة من التجربة الايطالية
78	خلاصة الفصل الثالث
80	خاتمة
84	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

❖ قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	35
02	المؤسسات الناشئة التي تتعامل معها مؤسسة كوسيدار-خنشلة-	66

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المناولة الاقتصادية	14
02	تطور عدد المؤسسات الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا والعالم خلال فترة 2010-2018	45

❖ قائمة الاختصارات:

الاسم بالعربية	الاسم بالفرنسية	الاختصارات	الرقم
القيمة الاقتصادية المضافة	ECONOMIC VALUE ADDED	EVA	01
القيمة التسويقية المضافة	MARKET VALUE ADDED	MVA	02
صندوق الشركات الناشئة الجزائرية	ALGERIAN STARTUP FUND	ARF	03
بنك التنمية المحلية	BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL	BDI	04
بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية	BANQUE DE LAGRICULTUE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL	BADR	05
بنك الخارجي الجزائري	BANQUE NATIONALE D'ALGERIE	BNA	06
القرض الشعبي الجزائري	CREDIT POPULAIRE ALGERIE	CPA	07
مؤسسة الوطنية للتلحيم	Société nationale de soudage	SNS	08

❖ قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
92	ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE	01
93-97	Fiche Fournisseur de Bourhani	02
98-103	Fiche Fournisseur de Slimani	03
104	وثيقة تسهيل المهمة	04
105	استمارة تقييم المتربص	05

مقدمة

إن الشروط الحالية التنافسية لا تتميز فقط بعولمة الأسواق وانتشار وتعدد العناصر الفاعلة، لكن أيضا بإدخال تحسينات في مجال التكنولوجيا بما في ذلك توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واشتراط تواجد مهارات الجديدة وتوافر الامتيازات اللوجستية (الوقت المحدد) لدى المؤسسات، إن التنافسية اليوم تضيف إلى ميزة التحكم في التكاليف القدرة على الابتكار والتنويع هذه النقطة الأخيرة تتطلب التحكم في السرعة والوقت إلى أحداث تغيير في طبيعة الثنائية منتج/خدمة. ومن هنا وجدت أشكال جديدة من الشراكات أو التحالفات بين المؤسسات ولقد اختلفت المصطلحات إلى مجموعة واسعة من بينها (المناولة من الباطن أو بما يسمى التعاقد من الباطن او المقاوله من الباطن)، ولقد أصبح الوعي بأهمية المناولة من الباطن لتحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى جهات المعنية في جميع دول العالم.

لذا أدركت العديد من المؤسسات الناشئة لا سيما في الدول النامية في العقود الأخيرة أهمية هذا الخيار في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني في الأساس من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المؤسسات الامر بالاعمال وتلك المنفذة لها (المناولة).

وفي هذا السياق تسعى الجزائر إلى تبني تجربة المناولة الاقتصادية الإيطالية في مجال المؤسسات الناشئة، بالنظر إلى النتائج التي حققتها لإعادة هيكلة الصناعات الكبرى الذي يحتاج إلى مشاريع المناولة مع المؤسسات الناشئة وعلاقتها بتشجيع الاستثمار والمقاولاتية ودعم الاقتصاد.

أولا: الإشكالية الرئيسية للدراسة:

وفي هذا السياق تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري التالي:

- ما دور المناولة الاقتصادية في تطوير المؤسسات الناشئة؟

الأسئلة الفرعية:

وبناء على هذا التساؤل الذي يحمل في طياته العديد من التساؤلات، يمكننا طرح

أسئلة فرعية تشكل الإجابة عنها الحصول على الهدف المنشود من الدراسة:

➤ هل تلعب ثقافة التعاون بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة للأعمال في تفعيل الية المناولة؟

➤ كيف تساهم المناولة الاقتصادية في تطوير المؤسسات الناشئة؟
➤ كيف يمكن اعتماد المناولة الاقتصادية وتكييفها على نحو يسمح بتطوير المؤسسات الناشئة؟
ثانيا: فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، اعتمدنا على بعض الفرضيات التي تتلخص فيما يلي:

➤ تلعب ثقافة التعاون بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة للأعمال دورا أساسيا في تفعيل الية المناولة الاقتصادية.
➤ يعد التكامل بين المؤسسات الامرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة للأعمال عاملا أساسيا لتفعيل الية المناولة الاقتصادية.
➤ تساهم المناولة بمؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة- في تطوير المؤسسات الناشئة.
ثالثا: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا الموضوع الذي يدور حول استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة من خلال تسليط الضوء على المناولة كاستراتيجية التي برهنت الوقائع الصناعية على أهميتها حيث أصبحت تشكل أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية لجميع البلدان المتقدمة، مما يدفع المؤسسات الناشئة وبالدول النامية خاصة منها الصناعية إلى ضرورة الاهتمام بها.

رابعا: أهداف الدراسة:

➤ تحديد مفهوم المناولة الاقتصادية.
➤ تعرف على أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة.
➤ عرض تجربة تعاون المؤسسات الناشئة مع مؤسسة كوسيدار للبناء _خنشلة_، إذ تعتبر هذه التجربة كدافع أو عامل محفز لبروز هذه المؤسسات واعتماد التجربة الإيطالية كنموذج.

خامسا: حدود الدراسة:

- قصد تحقيق أهداف الدراسة لا بد من عرض الحدود المكانية والزمنية لها.
- **حدود مكانية:** تم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة-، وتجربتها في الاعتماد على الية المناولة مع المؤسسات الناشئة.
 - **حدود زمانية:** بالنسبة للدراسة التطبيقية والتي شملت واقع تجربة المناولة كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الناشئة، فقد ركزت الدراسة على فترة من 2024/03/21 الى 2024/05/10.

سادسا: المنهج المتبع في الدراسة:

- بغية الالمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده وتقييم الفرضيات المتبناة في البداية اثباتا أو نفيا، فإننا اتبعنا المنهج الاستنباطي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح المناولة والمؤسسات الناشئة لنتمكن من خلالها تدعيم الأسس النظرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي الذي يوافق طبيعة موضوع البحث.
- ومن حيث الأدوات المستخدمة فتمثلت في المقابلة والمراجع والمذكرات والمقالات وبعض المواقع والكتب الأجنبية... الخ.

سابعا: الدراسات السابقة:

- أ- **الدراسة الأولى:** محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة قطاع المحروقات)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016.
- **إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة حول:
 - **ماهي محددات وواقع علاقات المناولة في الجزائر وهل يمكن أن تؤدي دورا حقيقيا في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات؟**
 - **النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ❖ المناولة تحظى بأهمية بالغة من الناحية الاقتصادية نظرا لما توفره للمؤسسات الأمرة من مزايا عدة تمكنها من رفع مستوى الإنتاج دون الزيادة في الأعباء، كما

تساعدها على تقليص تكاليف التخزين وتجنبها الاستثمارات الغير مجدية وتمكنها من الاستفادة من المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة والخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ إن الابتكار يمكن أن يكون محفز ودافع أساسي لتحول وتطور علاقة المناولة إلى شراكة.

❖ إن نسيج المؤسسات الأمرة يتكون من مزيج من المؤسسات الكبرى والصغيرة والمتوسطة.

ب-الدراسة الثانية: بن الدين أمحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2012/2013.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية البحث حول

هل يؤدي تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى امتلاكها الميزة التنافسية؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت إلى ما يلي:

❖ تعد المناولة أحد أنواع الشراكة الاستراتيجية، تقوم بموجبها مؤسسة مقدمة للأعمال بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقا لعقد ملزم ومحدد للطرفين.

❖ تعمل المناولة على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وايكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين.

❖ رغم الدور الكبير الذي باتت تؤديه مراكز المناولة عبر العالم من خلال ترقية المناولة الصناعية فإن دورها بقي محدودا منذ نشأتها في الجزائر، ولعل السبب

في ذلك هو نقص الإدراك بأهمية المناولة من قبل المؤسسات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها.

ج-الدراسة الثالثة: دراسة لـ (1975) Henry Bakis بعنوان La sous-traitantes dans l'industrie.

تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع المناولة، حيث حاول الباحث من خلالها تقديم دراسة إحصائية عن واقع وحجم المناولة في فرنسا وبالتحديد في العاصمة باريس. تعرض الباحث في البداية لمفهوم الظاهرة والتصنيفات التي من الممكن أن تأخذها، ثم ركز على مكانة المناولة في القطاع الصناعي على وجه الخصوص وما توفره هذه الأخيرة من مزايا مزدوجة للمؤسسة الأمرة والمنفذة. توصل الباحث بعد دراسة إحصائية لعينة مكونة من 500 مؤسسة صناعية تنتمي الى قطاع الصناعات الميكانيكية، البناء الإلكتروني والإلكترو تقني، إلا أنه بالرغم من المزايا التي توفرها المؤسسات المناولة للمؤسسات الكبيرة، إلا أنه يبقى أحداث مثل هذه المؤسسات التي تكون في الغالب مؤسسات صغيرة ومتوسطة مرتبط بالعديد من المشاكل الخاصة والهيكلية، ولعل أهمها عزوف العديد من المؤسسات الكبرى عن التعامل مع مثل هذه المؤسسات لأسباب عديدة.

ثامنا: الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة الذكر، في كوننا تحدثنا عن المؤسسات الناشئة والمناولة في مؤسسة كوسيدار-خنشلة-، حيث أشرنا إلى التعريف بمؤسسة كوسيدار، كما تطرقنا أيضا إلى تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار- خنشلة-، وبالتالي الخدمات التي تقوم بمنحها للمناولين، كما تناولنا سيرورة عملية المناولة في مؤسسة كوسيدار، إضافة إلى قلة الدراسات التي ربطت المناولة بالمؤسسات الناشئة ومؤسسة كوسيدار.

تاسعا: هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم المذكرة على ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يتطرق الفصل الأول إلى مفاهيم حول الية المناولة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم المؤسسات الناشئة، والفصل الثالث فخصص لدراسة الحالة في مؤسسة كوسيدار للبناء - خنشلة-.

الفصل الأول:

أساسيات المناولة الاقتصادية

تمهيد:

إن نشاط المؤسسات ليست ظاهرة عابرة، بل هو اتجاه استراتيجي أساسي بعيد المدى، حيث اكتسبت في السنوات الأخيرة أبعادا جديدة وانتشرت بشكل سريع في كافة القطاعات الاقتصادية في مختلف دول العالم، أصبحت المناولة موضوع نقاش في العديد من المؤسسات لأنها لم تعد تتوقف عند نشاط معين بل اتسعت لتشمل جميع الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسي، ولذلك فقد حظي هذا الموضوع في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في أغلب الدراسات والبحوث على المستوى العالمي باعتبارها أفضل آلية متاحة لتعاون والخيارات الاستراتيجية لتعزيز وتطوير هيكل المؤسسات الناشئة وهي الأكثر جلبا للاستثمار. لذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية المناولة الاقتصادية
- المبحث الثاني: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات
- المبحث الثالث: قرار المناولة الاقتصادية وكيفية القيام بها

المبحث الأول: ماهية المناولة الاقتصادية

تعد المناولة أحد أشكال المؤسسات الناشئة وأحد الأساليب المستخدمة للاستغلال الأمثل للقدرة الإنتاجية للمؤسسات، ونهدف في هذا المبحث للتعرف على المناولة، أنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف المناولة الاقتصادية

هناك عدة تعريفات للمناولة نذكر منها ما يلي للوصول لتعريف شامل يجمع بين مختلف التعريفات:

عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أجنبية قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الاصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية.¹

وتعرف أيضا: "عقد عن طريقه تقوم المؤسسة المسماة الأمرة، بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة من أجل أن تقوم ببعض العمليات قبل أن تقوم بردها."²

إلا أنه نجد القرار الوزاري المشترك في مادته الثانية الصادر في 08 مارس 2018 عرف المناولة " المناولة هي العملية التي من خلالها تعهد المؤسسة الأمرة إلى مؤسسة أخرى المناولة أو متلقية الأوامر تحت مسؤولياتها، تنفيذ كل أو جزء من عقد المناولة الذي يقوم مقام الاعتماد"، وأيضا نجد في نفس المادة 2 الفقرة 5 منه: "عقد المناولة وثيقة تقوم مقام الاعتماد، وتوطر العلاقة القائمة بين المؤسسة الأمرة والمناول، وكذا رزنامة الإنجاز وكيفيات تنفيذ العقد وبنود إعادة التفاوض وكذا مدة سريان مفعول العقد"³ ومن خلال التعاريف السابقة فإن المناولة: هي عبارة عن قيام مؤسسة بتكليف أخرى بالقيام بعمل ما حيث الأولى تكون المؤسسة الأمرة بالعمل والثانية تكون المنفذة للعمل أو المناولة.

¹Mohammed Bouhadida, **Dictionnaire de finances, des affaires et de management**, Edition Casbah, Alger, 2000, p193

²Alain C.Martinet, Ahmed Silem, "**Lexique de gestion**", Dolloz, paris, 5^{ém} Edi, 2000, p152

³المادة 2 من القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 2 جمادى الثانية 1439 الموافق ل 08 مارس 2018 **يتعلق بالإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة المكونات والمواد الأولية المستوردة محليا من قبل المناولين المعتمدين في إطار انشطتهم لإنتاج الاطعم الفرعية الموجهة للمنتجات والمواد الميكانيكية والالكترونية والكهربائية، ج ر، ع 25، الصادرة في 20 ماي 2018، ص 15.**

المطلب الثاني: خصائص المناولة الاقتصادية

يتميز أسلوب المناولة الاقتصادية بصيغ كثيرة أهمها:

أولاً: **مناولة طاقة الإنتاج (sous-traitance capacité)**: يقصد بها قيام المؤسسة الامرة بالأعمال رغم توفرها على البنى اللازمة، بإبرام عقد مناولة مع مؤسسة أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها (تعاهد ظرفي) أو إبرام عقود طويلة الأجل بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاهد البنيوي) فيمكن القول أنه تلجأ الشركات إلى مناولة طاقة الإنتاج رغم توفرها على البنية اللازمة إما بصفة دائمة أو مؤقتة نظرا لأسباب وعوامل منها: ارتفاع الطلب على منتج، عطب تقني في أجهزة الإنتاج، الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية عالية في صناعة منتج ما.¹

ثانياً: مناولة الاختصاص (sous-traitance de spécialité) :

تسمى المناولة الصناعية مناولة الاختصاص عندما تقرر الشركة أو المؤسسة صاحبة الأعمال التعاقد مع شركة متخصصة متوفرة على أجهزة وكفاءات ملائمة لمتطلباتها وذلك يعود إلى عدم توفر المؤسسة المقدمة للأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات والمتخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين ولعدم توفرها على البنيات المؤهلة والمنافسة.²

ثالثاً: المناولة الوطنية (sous-traitance Nationale) :

تعتبر المناولة وطنية عندما تكون المؤسسات المتعاقدة تتمتع بجنسية واحدة وتمارس نشاط داخل حدود وطنها.

رابعاً: المناولة الإقليمية و الدولية (sous-traitance Internationale) :

تعتبر مناولة إقليمية أو دولية عندما يكون المتعاقدون من جنسيات مختلفة ويمارسون نشاط سواء في دولة واحدة أو في دول مختلفة.³

¹ عبد الرحمان بن جدو، المناولة ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

² غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

الجزائر، 2003/2004

³ عبد الرحمان بن جدو، مرجع سابق.

المطلب الثالث: أنواع المناولة الاقتصادية

تختلف المناولة باختلاف أسلوب اللجوء إليها والأغراض المراد تحقيقها منها:

أولاً: مناولة حسب الطبيعة

المجال الصناعي هو الذي يكون عادة مبني على معياري القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، ويندرج ضمنه نوعان:

أ-مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (طاقة الإنتاج): في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطيع رفع طاقتها الإنتاجية، فإنها تلجأ للمقولة من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.¹

ب-مناولة على أساس التخصص: في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ للمقولة من الباطن التي تتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعالقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظراً لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، و الإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشاراً كبيراً في الأوساط الصناعية.²

ثانياً: مناولة حسب المدة:

يتم التصنيف في هذا النوع حسب مدة المناولة

أ-مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن الأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

¹Henry Bakis, *op.cit* p299

²فاطمة الزهراء عراب، علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص07

ب-مناولة هيكلية (دائمة): هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناولة طويلة المدى وأحيانا دائمة.¹

ثالثا: المناولة حسب تفويض العمل: إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كل الإنتاج منتج معقد.²

رابعا: المناولة حسب محل التطبيق:

وهذا مرتبط بالمكان الذي تتم فيه عملية المناولة بحيث نجد هناك:

أ-المناولة الجهوية: وتكون عندما تتواجد كل من المؤسسة المنفذة والمؤسسة التي تعطي الأوامر في منطقة واحدة.

ب-المناولة الوطنية: تكون عندما تتواجد المؤسستين الأمرة والمنفذة في دولة واحدة.

ج-المناولة الدولية: المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأمرة وهي التي تعطي له الأوامر.³

خامسا: المناولة حسب درجة تعقد العلاقات

أ-مناولة بسيطة: هناك عالقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر المؤسسة المناولة.

ب-مناولة متدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم، مثال في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون مؤسسات متوسطة بدورها، تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.

¹سامية غربي، المقاولة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد التكديس

والحمولة بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001

²فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص 19

³فاطمة الزهراء عراب، فتحة علالي، مرجع سبق ذكره .

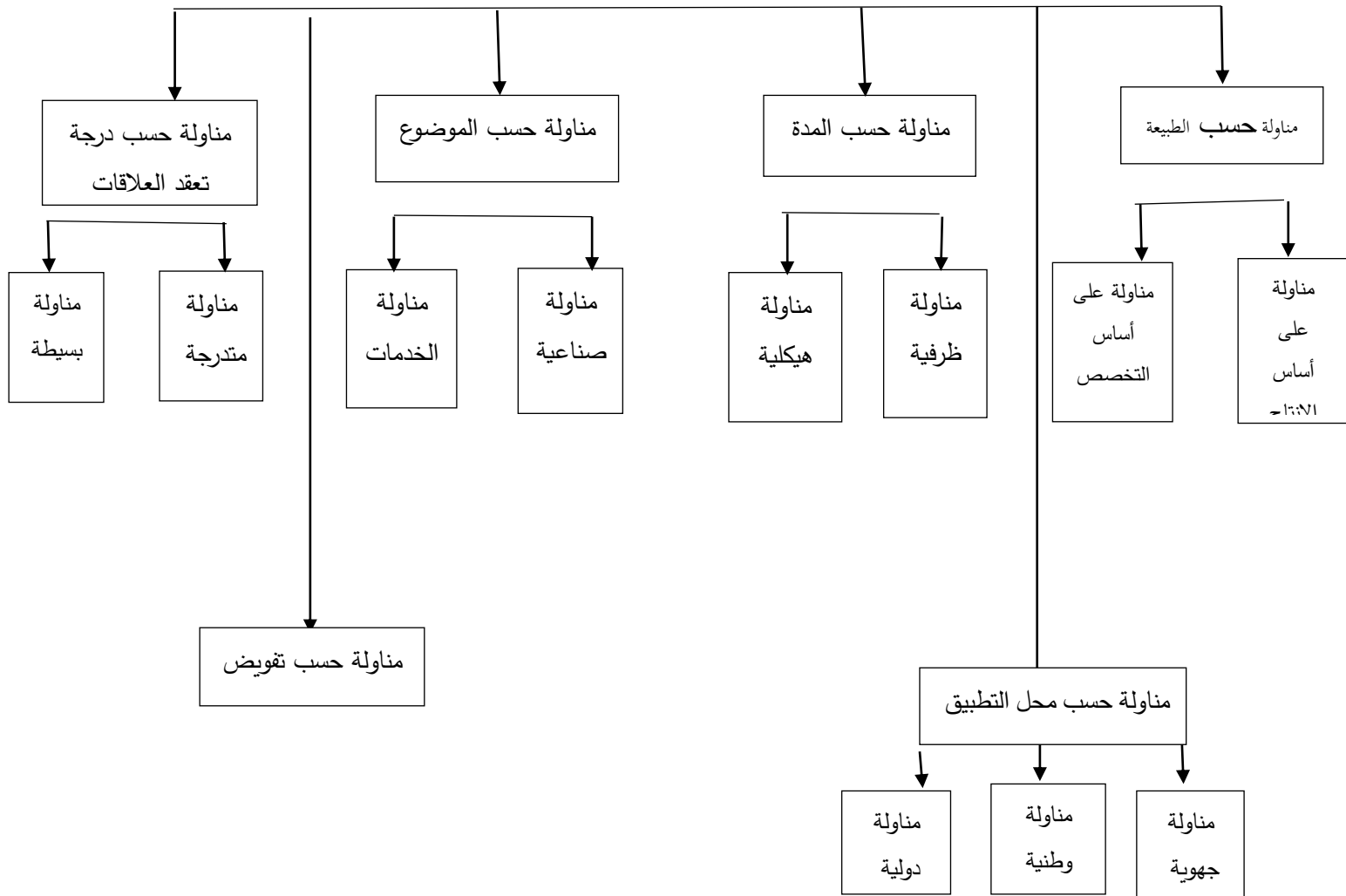
سادسا: المناولة حسب الموضوع

أ-مناولة صناعية: تكون لها عالقة بالسلع المادية مثال: مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

ب-مناولة الخدمات: وهي تتعلق بالأشياء الغير مادية كالصيانة.¹

الشكل رقم 01: أنواع المناولة

أنواع المناولة



المصدر: من اعداد الطالبتين

¹فاطمة الزهراء عراب، فتيحة علالي، مرجع سبق ذكره.

يمثل رقم (01) أنواع المناولة الاقتصادية التي تختلف باختلاف أسلوب اللجوء إليها ، منها مناولة حسب الطبيعة والتي تتدرج ضمنها نوعان: مناولة على أساس القدرة على الإنتاج و مناولة على أساس التخصص، ثانيا مناولة حسب المدة التي تصنف الى مناولة ظرفية ومناولة هيكلية، ثالثا مناولة حسب تفويض العمل رابعا مناولة حسب محل التطبيق وتنقسم الى مناولة جهوية ومناولة وطنية و مناولة دولية، خامسا مناولة حسب درجة تعقد العلاقات وتصنف الى مناولة بسيطة ومناولة متدرجة، و أخيرا مناولة حسب الموضوع التي تصنف أيضا الى مناولة صناعية ومناولة الخدمات.

المبحث الثاني: المناولة كاستراتيجية للتطوير المؤسسات

لقد ازداد اهتمام الباحثين أو أصحاب المؤسسات على حد سواء بموضوع المناولة كاستراتيجية فعالة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، وأنها قد تؤدي في المدى البعيد إلى شراكة تكاملية بين الأطراف المتعاقدة.

المطلب الأول: محددات ظهور استراتيجية المناولة الاقتصادية

ساهمت حركة التصنيع الحديثة في تطور وتنوع النشاط الاقتصادي، من خلال إدخال فروع صناعية جديدة شجعت الطلب على السلع والمنتجات الوسيطة، كما كانت دافعا لظهور نشاطات جديدة انتشرت معها النشاطات التكاملية والتعاون بين المؤسسات عن طريق الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتي كان لها دورا بارزا بمساهمتها الفاعلة في تغطية الطلب المتزايد على مختلف أجزاء ومكونات المنتجات، كما كانت مصدر المبادرة بالتحفيز على انتشار شريحة من المقاولين الصغار المستقلين.

ولقد كان لأزمة السبعينات (أزمة الطاقة) وما ترتب عنها من غلق المصانع وانتشار البطالة أثر كبير ومباشر في ترقية روح المبادرة والتعاون في الدول المتقدمة، وعموما ترجع أسباب اللجوء إليه إلى مجموعة من الاعتبارات:

- احترام التزام، ومع التطور التقني الذي جعل الأنظمة المعاصرة والتي تتسم بالمرونة وتعقد العملية الإنتاجية حفز بعض المؤسسات باللجوء إلى مؤسسات

أخرى تتوفر على تجهيزات ومهارات متخصصة ترفع من جودة المنتج المطلوب وبأسعار مناسبة.

- الرغبة في تحقيق وفرات اقتصادية وتتضمن وفرات الإنتاج التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة سيما ما تعلق منها بالدراسات والأبحاث، دراسات السوق ذات المردودية الأعلى.
- السعي إلى تحقيق حجم أمثل من خلال الاستغلال المعتبر للتكنولوجيا في مجال الإعلام والاتصال لتسهيل التوغل في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.¹

¹صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة محمد شريف مساعدي، الجزائر، ص 328.

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية المناولة الاقتصادية في تطوير المؤسسات

ان لاستراتيجية المناولة أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي:

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عموماً تتم إنتاجها في الشركات الكبيرة.
- يساعد هذا النظام أو هذه الاستراتيجية على تطوير وتوزيع المنتجات طبقاً لاحتياجات السوق، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة.
- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الكبيرة في ظلّ نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها.
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليل نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصيص في مجال التقنيات الحديثة ويكون بذلك توزيع العمال بين المؤسسات الصناعية.
- تساعد في الحدّ من تزييف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محلياً أو يمكن إنتاجها محلياً بجودة عالية.¹

¹فتيحة علالي، فاطمة الزهراء عراب، مرجع سابق.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة

أولاً: المزايا

1- المزايا التنافسية التي توفرها المناولة بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

أ- خفض التكاليف: هناك دواعي عدة للشركات للدخول في المناولة، حيث تستعين هذه الشركات بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف عوامل الإنتاج، بما في ذلك انخفاض الأجور والمواد الخام.

فبالنسبة للبلدان الصناعية فإن الإنتاج أو الشراء في الخارج أرخص من الإنتاج المحلي أو الشراء المحلي، وهو ما يجعل الشركات في هذه البلدان تنتج بتكلفة أرخص وبالتالي تقديم أسعار تنافسية للمنتج النهائي. لقد أرجع الباحثون ميزة خفض التكاليف نتيجة اللجوء إلى المناولة إلى أسباب عديدة أهمها:

➤ المناولين هم على درجة عالية من التخصص وأكثر فعالية في عملياتهم الإنتاجية.

➤ المناولين هم أكثر مرونة، ألن الإدارة يمكن أن تأخذ قرارات بسرعة أكبر، كما أن برامج الإنتاج يمكن تغييرها أو تعديلها بسهولة أكبر وفقاً للمتطلبات الجديدة.

➤ المناولين أقل التزاماً بنشاطات البحث والتطوير والتسويق، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

➤ المصاريف العامة والتكاليف الإدارية منخفضة عموماً.

➤ المقاولين من الباطن عموماً يستعملون معدات والآلات أقل عن ورشات عمل وأبسط من المؤسسات الكبيرة¹.

¹أحمد بن الدين، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2012-2013 ص 137

ب-تحقيق أفضل جودة: إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقية العالية في بيئة متغيرة ومتطورة يدفع الشركات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث لا يمكن للمتخصصين الداخليين تلبية المعايير المطلوبة، وبالتالي يتم اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة والمتوفرة لدى الممولين الخارجيين، فاللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخليا أو الحصول على الآلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية.¹

ج-المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق: بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك سبب آخر يجعل الشركات تستعين بالخارج وهو توافر المنتجات أو المواد الخام لتلبية الطلب على المنتجات، وبعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين (الدوليين) هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق، وعندما يواجه المقاولين الرئيسيين زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغيرات موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع ويلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية، فالخيار الأول ينطوي على خطر الاستخدام غير الكامل لهذا الاستثمار في المستقبل، وفي كثير من الأحيان تلجأ الشركات الكبيرة إلى استخدام ورشاتها ومعداتنا إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها لتجنب العيوب الناجمة عن ثقل تكاليف إعادة الاستثمار، ومع ذلك يكون اللجوء إلى المقاول من الباطن لتوفير الأجزاء والمكونات هو الأكثر كفاءة من وجهة نظر مالية من أجل مواجهة التقلبات في السوق وتجنب الفائض في الطاقة كذلك.²

¹Verrag.J., "Sourcing nijenrod. **Research paper series**", Centre for supply chain management, 1999,p13

²أحمد بن الدين، مرجع سابق، ص139.

د- المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة :

تتيح المناولة كذلك لرجال الأعمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الحال بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات الخاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة، وبالتالي التقليل من التكلفة ورفع الأرباح وتخفيض سعر بيع هذه المنتجات في الأسواق الجديدة.¹

هـ- تقنية عتبة المردودية: من المنظور المحاسب الجبائي يرى أن المناولة تسعى إلى تدنية عتبة المردودية نحو الصفر ذلك من خلال:

- تدنية الكتلة الأجرية الثابتة.
- تدنية وتحويل التكاليف الثابتة غير الأجرية إلى تكاليف متغيرة.
- تحويل تكاليف الأجور إلى تكاليف تنتج رسوما قابلة للاسترجاع.
- الاستفادة القصوى من أفضلية الليونة المرتبطة بالمناولة.

و- زيادة الإنتاجية والمردودية: يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية والاستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمراحل النهائية بالعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة ليست مضطرة في حالة توجهها إلى مناولة بعض الأنشطة إلى تحول تكاليف متغيرة فهي لا تستثمر من جديد في وسائل جديدة ولا توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي التركيز على النشاطات الأساسية وتخفيض التكاليف إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية.²

¹فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص139.

² J.P. Gala vielle: **les déterminants fiscaux de la sous-traitance**, p 05.
<http://www.matisse.univparis1.fr/doc2/mse430.pdf>

2-المزايا بالنسبة للمؤسسات المناولة:

إن مزايا المناولة بالنسبة للمناول عديدة متنوعة، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أ-زيادة الإنتاجية والفعالية.

ب-استغلال الطاقة المتوفرة.

ج-اقتصاديات السلم.

د-انتقال التكنولوجيا.

و-التقليل من المخاطر.¹

ثانيا: العيوب

1-بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

أ-التكاليف تكون في بعض الأحيان أعلى من خيار الإنتاج الداخلي، لأن انخفاضها عادة ما يرتبط بشرطين أساسيين:

➤ لا يجب أن يكون المقاول من الباطن محتك ار للنشاط الذي ي ازوله وخاصة تحكم في الأسعار.

➤ لا يجب أن يواجه المقاولين من الباطن نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة الأمرة.

ب-احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الأمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته، بالإضافة إلى التوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات، تختار المؤسسات الأمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر، الجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا ال يضمن بالضرورة الجودة والآجال، وهو الأمر الذي يفرض في الغالب القيام بعمليات البحث عن مقاولين من الباطن المناسبين، اللجوء إلى المؤسسات المقولة يخلق في الكثير من الأحيان تبعية لها، فالمؤسسات الأمرة بالأعمال مضطرة إلى تقديم بعض المعطيات (أسرار إنتاج مثلا) إلى المقاولين،²

¹عزبرو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة -ناحية الوسط-)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009. ص 72-73

² - Éric Denece Valery Gaudin, "sous-traitance et externalisation :quelles risque pour les establishment financiers .

وهذا الأمر بإمكانه أن يؤدي إلى استخدامها مع الغير أو لمصلحتهم الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين.

2- العيوب بالنسبة للمؤسسات المناولة:

- تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية وتجارية للمؤسسة الأمرة بالأعمال،
- توجد المؤسسة المناولة في وضعية ضعف لأنها تفاجأ دائما بمناسبة غير متوقعة من طرف العاملين في نفس الاختصاص وكذا منافسة الأمر بالأعمال في حد ذاته، الذي يستطيع في كل الحالات أن ينتج ما تم مناولته داخليا وبالتالي إمكانية استعادته في أي لحظة خاصة في حالات تراجع السوق،
- في حالة الكساد المتضرر الأول في السوق سيكون المقاول من الباطن، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي النزاعات مع موظفيه،
- المؤسسة المناولة لن تتكيف دوما مع التقنيات التي تتداخل أو تتناسب مع متطلبات المؤسسة الأمرة، ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية فإن المناولة أصبحت ذات بعد دولي يجبر المؤسسة المناولة على بذل جهد أكبر وتوسيع نطاق البحث والتحليل من أجل تقديم الأفضل.¹

¹ - Éric Denece Valéry Gaudin, "sous-traitance et externalisation :quelles risque pour les establishment financiers.

المبحث الثالث: كيفية القيام بعملية المناولة واتخاذ القرار المناولاتي
المطلب الأول: اتخاذ قرار المناولة

إنَّ المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية استراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الاستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدمي بداعي من مقابلة قطعة من منتج آلة مقابلة عمليات إنتاجية كاملة إلى ما بعد البيع.

وهناك قطاعات أكثر تقبلاً لتبني هذه الاستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المناولة باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصاً منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها .

فقبل اتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولاً فعاليتها وكذلك فعالية المناولين المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المناولة؟
- في حالة تنفيذ المناولة، هل ستقدم المؤسسة المنتج الخدمة الأفضل؟
- هل ستحترم المناول كل التوجيهات التي تعطيها المؤسسة؟
- في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المناولين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير استراتيجية المناولة على المستخدمين؟¹

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المناولة والمقصود لأكثرها نجاحاً هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوئها إلى المناولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالتنوع أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

¹عبد الرحمان بن جدو، مرجع سبق ذكره.

إذاً المنطلق في اتخاذ القرار الاقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدّة أبعاد الأولى، وأهمها البعد العملي، والبعد الاستراتيجي.

البعد الأول عملي: لأنّ قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتماداً على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن.

أما البعد الاستراتيجي: فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة) لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.¹

المطلب الثاني: كيفية القيام بعملية المناولة "Modalité"

بعد اتخاذه قرار "اللجوء إلى المناولة"، يقوم الأمر بالأعمال بالبحث عن المناول الكفاء، بعدة طرق، نذكر منها:

- علاقة عمل قائمة من قبل، بين الأمر بالأعمال والمناول.
- تفحص لدليل الهاتف أو تفحص لدليل المؤسسات.
- اللجوء إلى شبكة اتصال خاصة بالمناولين.
- عرض مناقصة.

ويتم اختيار المناول المناسب على أساس ثلاثة معايير هي: السعر، المهلة، الجودة.²

¹ عبد الرحمان بن جدو، ذكر سابقاً

² A. Sallez et J. Schlegel, **op – cit.** p 20.

أولاً: السعر: يقوم كل من المناول والامر بالأعمال بالاتفاق على السعر.

1- تحديد سعر التكلفة المناسب للمنتجات المناولة:

أ- تحديد السعر من طرف المناول: يقوم المناول بتحديد السعر الذي يراه مناسباً، وذلك عن طريق إما دراينته بسعر تكلفة المنتجات التي سبق له إنتاجها أو عن طريق حسابه لمتوسط سعر تكلفة ساعة العمل، وبضرب متوسط سعر تكلفة ساعة العمل في الزمن المستغرق في إنجاز الطلبية، يتم تحديد السعر المناسب.

ب- تحديد السعر من طرف الامر بالأعمال: يقوم الامر بالأعمال باقتراح سعر تكلفته الذي يراه مناسباً، عن طريق مقارنة السعر الذي قام بعرضه عليه المناول، سعر التكاليف السابقة لطلباته أو بأسعار العروض الأخرى المقترحة من طرف المناولين الآخرين. غير أن هذه الطريقة في تحديد السعر غير دقيقة والطريقة المطبقة عموماً هي الطريقة التالية.

ج- التحليل التقني للسعر: حسب هذه الطريقة، تقوم في البداية مصلحة طرق الإنتاج بتحديد وبدقة مجموعة العمليات الإنتاجية عن طريق الوقت الذي تتطلبه كل عملية وفقاً للمقاييس معينة الواجب احترامها. ثم بعد ذلك تقوم مصلحة الأسعار بتقدير سعر التكلفة لهذه العمليات من منطلق عدد آلات اللازمة، مقدار اهتلاكاتها، عدد العاملين وما يكلفونه من مصاريف اجتماعية، وأخيراً تقوم مصلحة الإنتاج الخارجية بتحليل ومناقشة الأسعار المعروضة من طرف المناولون.

د- المقارنة بين السعيرين وتحديد السعر المناسب: يقوم كل من الامر بالأعمال والمناول بمقارنة بين العرضين لتحديد السعر المناسب فيما بينهما.¹

2-مراجعة السعر: تكون عملية م ا رجعة السعر في الحالات التالية:

أ- حالة تغيير القطعة: قد تقع أثناء عملية الإنتاج بعض التعديلات على القطع المنتجة بطلب من الجهات المختصة تؤدي إلى التعديل في سعر التكلفة.

ب- علاقة مراجعة السعر: عند تنفيذ طلبية معينة على ندى طويل يمكن لسعر المواد الأولية والأجور أن ترفع وعليه لا بدّ من وضع إطار لمراجعة السعر.²

¹Ibid, p21

²A. Sallez et J. Schlegel, op – cit. p 25.

ج- تغيير السعر وفق مراحل تنفيذ الطلبية: في حالة تنفيذ الطلبية الإجمالية التي يتم تقسيمها إلى مجموعات، فإنّ -السعر المطبق على المجموعة الأولى يكون نوعاً ما مرتفع إذا أخذنا بعين الاعتبار مشاكل الانطلاق، ثم يتقلص نسبياً عند ارتفاع الكمية المنجزة بسبب تدارك أكثر للمشاكل¹.

ينخفض سعر التكلفة على المدى الطويل إذا كان حجم الطلبية في ارتفاع، غير أن هذا الانخفاض لا يكون بصفة منتظمة، إذا وصل حجم الطلبيات نسبة معينة فإن هذا يستلزم استثمار جديد للرفع من تكلفة الإنتاج، للسماح له بالانخفاض من جديد، وهذه الظاهرة تتكرر بصفة دورية ومنتظمة.

ثانياً: المهلة: يبحث المناول عادة على تأمين التموين، وعليه يقوم بوضع رزنامة يحترمها، كما يراقب المناول عن قريب، ويتم الاتفاق على المهلة بين المناول والأمر كل حسب شروطه لتقادي الانعكاسات السلبية على عملية المناولة.

1- تسيير المخزون: حتى يؤمن الأمر بالأعمال تموينه يشترط على المناول أن يكون لديه من القطع المنتجة ما يغطي احتياجاته لمدة 15 يوم لتجنّب أي طارئ ناتج عن حريق، إضراب، نقص في المواد الأولية... الخ، وبهذه الطريقة فإنّ الأمر بالأعمال يكون له مخزون ضروري يسيره بأقل تكلفة حسب الطريقة التي يختارها.

أ- المجموعة الأولى: القطع الغالية الثمن تسلم في وقت قصير من قبل حسب حاجات التركيب، ما يفرض رزنامة ضيقة للتسليم، في هذه الحالة يتم الاتفاق على أن يمثل المخزون نسبة 2 إلى 5% بالكمية و85% بالقيمة.

ب- المجموعة الثانية: قطع أقل أهمية من الأولى يمثل مخزونها نسبة 30 % بالكمية و 10 % بالقيمة.

ج- المجموعة الثالثة: قطع قيمتها ضعيفة يمثل مخزونها نسبة 65 % بالكمية و 5% بالقيمة، أين يكون لدى الأمر بالأعمال مخزون معتبر؛ منه دون تأثير على مخزونه؛ مما يسمح بتلبية الطلبيات دون تخطيط مسبق².

¹Ibid, p21.

²A. Sallez et J. Schleget, op – cit. p 25.

2-التخطيط: يقوم قسم التجارة بوضع مخطط للإنتاج يجب احترامه حسب طلبياته أو حسب دراسة السوق من أجل عرض منتج جديد، كما تقوم مصلحة المشتريات بتحديد المخزون الأدنى للعناصر حسب طبيعة القطع، والمهلة لتجديدها. ومن منطلق هذه العمليات، يقوم الأمر بالأعمال، بالتعاون مع المناول وحسب إمكانيات هذا الأخير، من صيغة المناولة عن طريق تحديد المدة وطبيعة تسليم المنتجات المناولة¹.

ثالثاً: الجودة: بعدما يتم اختيار المناول الكفاء من طرف الأمر بالأعمال للقيام بالعمل على أساس سنعته أنه يتقن العمل، جودة عمالته، حظيرة آلاته (آلات مناسبة ودقة في العمل)، يقوم الأمر بالأعمال بتزويد المناول بكل المعلومات التقنية اللازمة للحصول على عمل في منتهى الدقة من خلال:

1-دفتـر الشروط: يجسد تطلعاتها الصناعية المنشودة، ويشكل هذا التوجه القاعدة الأساسية التي يتم في إطارها تحديد التزامات المؤسسة المناولة. ويتضمن دفتر الشروط عدد من الالتزامات والواجبات من خلال تحديده العناصر التالية:

أ-الأهداف: وتشمل الجودة والخصائص الفنية المطلوب التقيد بها ومواعيد التسليم.
ب-الحيثيات: وتشمل كل من:

➤ المرجع القياسي.

➤ الخصائص الاحصائية كالمساحة، التناسق والشكل الهندسي.

➤ الخصائص الديناميكية مثل وظيفة وعمل المنتج.

ج-الأثر المحتمل: ويتضمن:

➤ طبيعة الرقابة المقررة.

➤ السائل البشرية والمادية اللازمة.

تتوقف جودة المنتج الصناعي على مدى دقة دفتر الشروط المعتمد من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال وصرامة التنفيذ من جانب المؤسسة المناولة².

¹ عبد المالك مهال، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، جامعة الجزائر، 2014، ص33
² عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009

2-التعاون التقني: إن الثقة المتبادلة بين الأمر بالأعمال والمناول، تجعل هذا الأخير يشعر بالطمأنينة، وبذلك يمكن له إذا ما واجهته مشاكل تقنية اللجوء إلى الأمر بالأعمال للاستفادة من كل الإرشادات التقنية اللازمة. كما يجب على الأمر بالأعمال أن تقدم للمناول كل المساعدات التي هو بحاجة إليها في المجال التقني وكذلك طريقة تنظيم مؤسسته .

3-المراقبة: عندما يكون العمل المناول ذو تقنية عالية (تقنية معقدة)، يمكن للأمر بالأعمال أن يرسل تقني إلى عين المكان لمراقبة العملية الإنتاجية عن قريب، رغم بقاء المناول هو المسؤول الأخير عن المنتج الذي يقدمه. ومن جهته الأمر بالأعمال يجب عليه أن يراقب المنتج عند استلامه له باعتباره مسؤولاً أمام زبونه.¹

¹عزيزو سليمة، مرجع ذكر سابقا.

✚ خلاصة الفصل الأول:

من خلال التطرق إلى موضوع المناولة الاقتصادية وأساسياتها، يمكن القول أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وتسليم الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين. كما تعمل على زيادة الإنتاج وفتح باب التشغيل للمؤسسات الناشئة من أجل تحقيق برامجها. قررت العديد من المؤسسات تحويل توجهها من المنافسة إلى التعاون كألية للنمو السريع وتحقيق المزايا التكميلية وتعزيز المزايا التنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمؤسسات

الناشئة

تمهيد:

في عصرنا هذا تسعى المؤسسات الناشئة إلى تقديم حلول وخدمات مبتكرة تتجاوز الخيارات الحالية. إنهم يمتلكون الإبداع والقدرة على إحداث تأثير كبير، ولكن النجاح ليس مضموناً لهذه المؤسسات الشابة ذات التفكير التقدمي. إنهم يواجهون طريقين: إما أن يتطوروا إلى مؤسسات ناجحة ومنتامية أو يغلقون أبوابهم ويتكبدون الخسائر. يعتمد مؤسسو المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا لدفع النمو، وتطوير مشاريعهم، وتأمين التمويل من خلال المنصات عبر الإنترنت ومساعدة حاضنات الأعمال. عادةً ما تفوق الأرباح المكتسبة من هذه المساعي التكاليف الصغيرة وتأتي بسرعة وبشكل غير متوقع. لإزالة الغموض المفاهيمية جاء هذا الفصل لإبراز مفاهيم عامة حول المؤسسات الناشئة وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

- **المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الناشئة.
- **المبحث الثاني:** خطوات وأساليب المؤسسات الناشئة.
- **المبحث الثالث:** هيئات دعم المؤسسات الناشئة.

المبحث الاول: ماهية المؤسسات الناشئة.

أدى ظهور تكنولوجيا المعلومات الجديدة إلى تطور الاقتصاد الجديد وظهور مؤسسات رائدة في الاقتصاد الجديد "المؤسسات الناشئة".

المطلب الاول: المفهوم المؤسسات الناشئة

وتعتبر المؤسسات الناشئة ركيزة أساسية للاتجاهات القوية في اقتصاد المعرفة لما تتمتع به من مميزات وخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات. المؤسسات التقليدية، وخاصة نماذج الأعمال التي يمكن تطويرها من خلال التكنولوجيا حديث.

أولاً: تعريف المؤسسات الناشئة

نجد في الدراسات الأدبية بعض المحاولات للتعريف بالشركات الناشئة حيث عرفها Larousse على أنها "مؤسسة شابة مبتكرة تعمل في مجال التكنولوجيا الحديثة"¹، كما عرفها Eric Ries على أنها "المؤسسة الناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف عدم اليقين"².

كما عرفها Paul Graham في مقاله حول النمو growth على أنها شركة صممت للنمو بسرعة أي (growth=start_up) ولكونها تأسست حديثاً لا يجعل منها شركة ناشئة (startup company) في حد ذاتها³.

حسب Steve Blank "الشركة الناشئة هي منظمة تم تشكيلها للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير"⁴.

وكما عرفت "الشركة الناشئة هو مصطلح يستخدم لتحديد الشركات حديثة النشأة والتي نشأت من فكرة ريادية ابداعية وامامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار بسرعة⁵.

1- نريمان بن عبد الرحمن، التوجه نحو الاقتصاد المعرفة و انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، المجلة الجزائرية للابحاث و الدراسات، المجلد 06، العدد 02، افريل 2023، صفحة 613.

2-Erices, the lean startup how todays entrepreneur use continuous innovation to creates redically successful businesses, 2011.

3 - paul graham, /2015/03/09/, startup=growth, /2024/23/02/, <https://www.paulgraham.com/growth.html>.

4steve blank, what's startup? fist principales, /23/02/2024

/, <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

5- مصطفى بورنان، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 131-148.

أما فيما يخص تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر فلقد ظهرت أول محاولة لتعريفها عند صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة " و" مشروع مبتكر " و" حاضنة أعمال " ففي المادة الحادية عشر من هذا المرسوم تم وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر عليها المؤسسة حتى تمنح علامة مؤسسة ناشئة، فهذه الأخيرة هي عبارة عن كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري والتي تستوفي الشروط التالية¹:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات
- أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات ذات فكرة مبتكرة.
- ألا يتجاوز رقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأسمالها مملوكا بنسبة 50 % على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار، معتمدة من طرف مؤسسة أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة.

- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

من خلال المعايير الموضوعية يبرز أن المشرع الجزائري لم يشترط الابتكار كمعيار أساسي لمنح علامة مؤسسة ناشئة، كما لم يذكر المشرع الجزائري معيار التكنولوجيا ضمن معايير تصنيف المؤسسات الناشئة وهذا على خلاف ما هو معتمد في أغلب دول العالم.

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة هي الشركات المنشأة حديثاً والتي تولد من أفكار إبداعية جديدة، تبتكر منتجات أو خدمات جديدة، تهدف إلى تلبية احتياجات السوق أو حل مشكلات السوق، ولديها القدرة على تحقيق نمو اقتصادي وازدهار كبير في المستقبل.

¹ بحيري فادة، كرفيس فاطمة الزهراء، التحفيزات الجبائية و التمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة، مجلة الافاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01 ، 2023، ص 191-205.

ثانيا: خصائص المؤسسات الناشئة:

- تتصف المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية لمختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية منها¹:
- روح المبادرة بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها.
 - تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل إضافة إلى إن تكلفة فرصة العمل لمتولدة في المنشأة الصغيرة تكون عالية في استيعاب وتوظيف العمالة نصف الماهرة أو حتى غير الماهرة.
 - المساهمة في إستراتيجية التنمية إجمالية وذلك كون العديد من الدول تضع خططا للتنمية إجمالية بهدف توزيع السكان على أكبر مساحة ممكنة وتخفيف الضغط على الدول الكبرى.
 - قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة نظرا لانخفاض تكلفة ذلك ب 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة
 - قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي وإمداد نطاقها إلى المناطق النارية إضافة إلى قلة انتشار الجغرافي.
 - مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري وقدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في محيطها، انخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية في مرحلة الإنشاء وقلة التدرج السلطوي، استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية، ولذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة.
 - دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي وتجسيد كل المبادرات إلزامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي مما يساعد على رفع الإنتاجية ومن خلالها تخفيض مستوى التكلفة.

¹رمضاني مروة، بوقرة ، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج الشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 ، العدد03 ، 2020 ، ص 275-289.

المطلب الثاني: انواع المؤسسات الناشئة.

تختلف تقسيمات تأسيس المؤسسة الناشئة startup حسب المذهب الاقتصادي وطبيعة الدول، واهداف المؤسسة ذاتها، وسنبرز أهم أنواع انتشارا والتي تنقسم تبعا لـ:

أولا: حسب معيار الحجم: أي عدد الموظفين والنطاق الجغرافي المتواجد به او حجم رأس أعمال تنقسم الى:

أ-مؤسسة ناشئة صغيرة: هي شركات يرغب رواد أعمالها في الحصول على أعمال طويلة الأمد ومستدامة وليست مصممة للتوسع أو لخلق ارباح ضخمة، وغالبا ما يكون رأس مالها هو دخلها، كما تهدف لخلق وظائف محلية بسيطة وتوفير حياة مريحة فقط لصاحبها وعائلته، وهذا النوع من المؤسسات نادرا ما يقوم على خطة عمل أو وجود خط سير واضح ومحدد، وإنما تعتمد على المحاولة والخطأ والأساليب التجريبية، ومن الأمثلة على ذلك صالونات تصفيف الشعر ومحلات البقالة والمخابز وغيرها.

ب-مؤسسة ناشئة متوسطة: هي المؤسسات التي تتطلع للتوسع وتنمو بوتيرة سريعة وتهتم بالإبداع والتطوير، واقصى عدد لموظفيها يصل إلى ألفي موظف، ومن أمثلتها:

➤ منصات الحمامة.

➤ مؤسسة المقاولات والبناء.

ج-مؤسسة ناشئة كبيرة: تتميز تلك الشركات بأنها تبدأ برأس مال كبير وفريق وعمل محترف إلى جانب موظفين بآلاف في نطاق جغرافي واسع جدا، كما تتمتع بالاكتماء الذاتي وتهدف إلى الوصول إلى عدد كبير من الجمهور فتتوسع باستمرار لتواكب التغيرات والتطورات، بل وتكون سببا في احداثها، فتحافظ بذلك على وجودها في السوق، ولكن ذلك يضعها تحت الابتكار والابداع طوال الوقت للحفاظ على مكانتها، من أمثلة المؤسسات:

- Android

- google

ثانيا: حسب معيار التوسع: يمكن تقسيم المؤسسات من ناحية القابلية للتوسع والانتشار إلى:

أ-مؤسسة قابلة للنمو والتطور: تعد الشركات المتوسطة خير مثال لهذا النوع، إذ تهدف إلى التوسع والنمو وتبدل أقصى مجهوداتها لتحقيق أهدافها بشكل كبير وواسع، ومن الامثلة على ذلك facebook،uber،google .

ب-مؤسسة ناشئة تهدف على للحفاظ على مكتسباتها: كما رأينا في المؤسسات الصغيرة هي مؤسسات تسعى فقط إلى الاستمرار على نفس الوتيرة، ولا تهدف لتحقيق اهداف ضخمة، فغايتها الاساسية هي توفير حياة مريحة فقط.

ج-مؤسسة ناشئة قابلة للبيع: هي المؤسسات ليس هدفها الرئيسي النمو أو بناء مشروع تجاري رائد وإنما الهدف من انشاءها هو بيعها لمؤسسات أكبر منها مقابل قدر كبير من الربح، وغالبا ما ترتبط هذه المؤسسات بالبرمجيات وتكون قائمة على تكنولوجيا وأمثلة على هذا النوع¹:

sonq-

careem-

ثالثا: حسب معيار طبيعة النشاط:

أ-مؤسسات نمط الحياة: الأشخاص الذين لديهم هوايات ويريدون متابعة شغفهم يمكنهم انشاء مؤسسة ناشئة في نمط الحياة غالبا ما يرغب رواد الاعمال هؤلاء في الاستقلال وإنفاق أموالهم وطاقاتهم ووقتهم في بناء مؤسسة ناشئة يكسبون المال من خلال ممارسة هوايتهم او نشاطهم المفضل، تتضمن الامثلة على المؤسسات الناشئة في اسلوب الحياة، راقصا يفتتح مدرسة لتعليم الرقص او رحالة متعطشا يبدأ دروسا في البرمجة غير الانترنت.

ان المؤسسة الناشئة في نمط الحياة هي الاختيار الصحيح اذا كان لدى صاحب العمل هواية يمكنه متابعتها او اذا كان متحمسا و مبدعا لإنشاء عمل تجاري جديد على هوايته هذه.²

1- مولدي حفاوي ، سمير صلحاوي ، قراءة الهيكل المالي للمؤسسات الناشئة -دراسة تحليلية و تقييمية- مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 06 ، العدد 02 ، جانفي 2024 ،، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -الجزائر-،ص 317-332

2- تاسيس شركة Retrieved(03/08 /2024)https://workinghourtime.com

ب- مؤسسات ناشئة اجتماعية: بهدف تأسيس المؤسسات الناشئة الاجتماعية الى خدمة المجتمع، فتلك المؤسسات تهدف فقط الى تحسين وخلق مجتمع ايجابي ولا تركز على الجانب المادي والربح، وتعد الجمعيات الخيرية خير مثال على هذا النوع.¹

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ارتكب الكثير من الناس الاخطاء في تصنيف المؤسسات الصغيرة و اعتبارها على انها مؤسسات ناشئة ، حيث اعتقد البعض ان المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة او متوسطة في بداية انشائها ، و هذا نظرا للانتشار الواسع في مجال الاعمال ، كما يعتقد اصحاب الافكار و الاعمال التجارية ان مشروعاتهم التجارية يمكن ان تصنف مع المشروعات الناشئة و انها تمتلك صفة الريادية و تنتمي لمجال ريادة الاعمال في حين انها من الممكن ان تكون مشروعا تجاريا صغيرا ، لكن هناك عدة فروق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نوجزها حسب ما يلي:²

جدول رقم(01): يمثل الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهدف من التأسيس	
للمؤسسات الناشئة: عند التفكير في إنشاء مؤسسة ناشئة في أي من المجالات، يكون لدى صاحب المؤسسة الذي يلقب برائد الأعمال التصور الذي يجعله يعتقد أن مؤسسته بدأت لتكون مشروع قابل للتطوير ومؤسسة كبيرة، ويقدم من خلال منتج أو خدمة تحدث تأثيرا على السوق والصناعة بكل عام، وتغير سلوك المستهلك أيضا، ومن الممكن أن تخلق سوقا مستهلكة جديدة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف مجالات عملها، أفكارا أو حلولاً مبتكرة لاحتياجات الناس، ولكن يتم تنفيذها في إطار السوق المحلية وتعتمد على صاحب المشروع، الذي يستهدف أن يتحول مشروعه إلى فكرة ضخمة، ولكنه يسعى إلى تحقيق التوسع والوصول إلى معدلات ربح عالية.

1 - تأسيس الشركات الناشئة 08 01, 2023.from-startup Retrieved.(2024).

https://getedara.com/blog/, .

2- هدير حسين، 2019/02/21، اعرفوا الفرق بين الشركات الناشئة و المشروعات الصغيرة ، مقال منشور عبر موقع احكي ، بتاريخ تاريخ الاطلاع 2024/02/17.

	من الأساس.
خطوات التأسيس	
تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة، ففي الغالب يمكن لصاحب المشروع أن يستلهم من تجارب ومؤسسات المحيطين به، ويبدأ في التجهيزات والخطوات بشكل أسرع، كما أن معرفته بالتراخيص التي يستلزمها مشروعه، مما يخلق لديه فرص أكبر في الحصول على التمويل والإلمام باحتياجات المشروع وخطوات تأسيسه.	تعتمد أغلب المؤسسات الناشئة على الابتكار عند العمل على تقديم منتج أو خدمة، وهو الأمر الذي لا يمكن تحديده مما يعني أن فرص حصول المؤسسة على الدعم والتمويل منخفضة قليلاً، سواء من المستثمرين أو من خلال الاعتماد على القروض البنكية، تحتاج إلى مجهود أكبر من رائد الأعمال.
البيئة الصناعية او سوق الصناعية	
التأثير الذي تحدثه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد المحلي واضح ومحدد، فهي تتمكن من توفير فرص عمل بصورة أكبر، واحتياجاتها التمويلية ليست ضخمة ومعروفة، ولذلك قد تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعماً أكبر من المجتمع الصناعي المحلي، وتوفر لها الدولة قروض تمويلية وتسهيلات.	بسبب عدم وجود خطة عمل واضحة للمؤسسات الناشئة، التي تعتمد بصورة كبيرة على الابتكار والتجريب إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص عمل، كون الوظائف أو الفرص التي قد تتيحها أو تحتاج إليها ليست معروفة من البداية تجعل وجود فرص تدعمها وتساهم في إنجاحها نسبياً.
مدة المشروع	
استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح فهي طالما تعمل وتنتج ويمكن توسيع نطاقها قليلاً، تظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة.	يصف كثيرون المؤسسات الناشئة بأنها مؤقتة بمعنى أنها إما تتحول لمؤسسة كبيرة في خلال سنوات، أو تبقى لتصبح مشروع صغير، لأنها تعمل على منتج أو خدمة يمكن تكرارها وقابلة للتطوير.

التمويل	
<p>مسألة تمويل أي مؤسسة صغيرة تعتمد على صاحب المشروع نفسه، فيقوم بتمويله من ماله الشخصي أو من خلال الاقتراض من البنوك والمنح التمويلية المتاحة.</p>	<p>طرق تمويل المؤسسات الناشئة قد تكون مختلفة، فرائد الأعمال يملك فكرة مبتكرة وقادرة على التغيير، فيبدأ بالبحث لها عن مستثمر يؤمن بها وبأهميتها، أو يمكن أن يشارك بها في مسابقات ريادة الأعمال المتاحة وغيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن يستحدثها ليمول بها مؤسسته.</p>
النجاح والفشل	
<p>الطبيعي أن يكون أي عمل تجاري عرضة للفشل أو النجاح، ولكن كثير من المتخصصين والخبراء يعتبرون أن فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الممكن أن يرجع إلى عدم توفير التمويل الكافي أو تعرض المشروع لمخاطر وأزمات اقتصادية معتادة، ولكن تظل نسبة نجاح مشروع صغير أكبر بكثير من نجاح المؤسسات الناشئة.</p>	

من اعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: خطوات وأساليب المؤسسات الناشئة.

تأسيس مؤسسة ناشئة حلم كل رائد أعمال يسعى الى تجسيد فكرته على أرض الواقع، ليستقل بمشروعه الخاص أو ليتخلص من روتين الوظيفة التي تكبح ابداعه ومهاراته، مع ذلك فإن تأسيس مؤسسة ناشئة ليس بتلك سهولة التي يعتقدها معظم الناس.

المطلب الأول: دورة حياة المؤسسات الناشئة

تمر المؤسسة الناشئة بمراحل محددة لكي تنمو ويتطور نشاطها، يمكن تقسيم هذه المراحل الى ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

أولاً- المراحل المبتكرة: وتنقسم إلى مرحلتين هما مرحلة البداية ومرحلة الانطلاق.

أ-مرحلة البداية: وهناك من يطلق عليها اسم مرحلة بناء فكرة او مرحلة ما قبل الاطلاق. كل شيء يبدأ بفكرة يقضي بعض رواد الأعمال أسابيع أو شهور أو حتى سنوات في التفكير حتى يجدون فكرة مشروع ناشئ تستحق المتابعة، وتأتي هذه الافكار من خلال مصادر متنوعة مثل (خبرة الاشخاص في العمل، التعليم، الهوايات، الاهتمامات الشخصية، المعرفة والمهارات التكنولوجية).¹

ب-مرحلة الانطلاق: تعد المرحلة الاكثر حماسا وتحديا بالنسبة لرائد الأعمال، حيث يتم فيها ضبط نموذج العمل والنشاط التجاري للمؤسسة، تمتاز المؤسسة الناشئة بالمخاطر العالية التي ترافقها لدى المؤسس على الشركة وضع خطة عمل جيدة تساهم في اقناع المستثمرين وتزيد من فرص الحصول على التمويل الكافي لإطلاق المؤسسة في عالم الأعمال، تلجأ اغلب المؤسسات إلى المساهمات الشخصية أو الاسرة والاصدقاء وكذلك إلى التمويل الأصغر.

ثانيا-مرحلة التوسع: والتي تشمل بدورها مرحلتين النمو (growth) والاقلاع (transition) وتكون للمؤسسة قد دخلت السوق بنجاح وتركز على توسيع نطاقها من خلال مرورها بمرحلتين:

¹ - [startupsavant](https://startupsavant.com/startup-stages#commitment) ، (19july 2022) ، 'from startup stages ، (2024/05/06)06https://startupsavant.com/startup-stages#commitment

أ- النمو (growth):

يتم تلبية طلب السوق بقوة و تتصاعد ارقام العملاء الجدد و العملاء المتكررين و الفواتير و تتزايد معها تحقيق الارباح، إلا ان هذه المرحلة تمتاز بأعلى معدلات الفشل ، اذ من المحتمل ان تضطر الى تعديلات كاستهداف قطاع جديد ، او تلبية متطلبات جديدة لدى الزبائن ، او شغل مساحات جديدة لم يتم التخطيط لها.¹

ب- الاقلاع او انتقال:

عدد قليل من المؤسسات التي تصمد حتى هذه النقطة و تواصل تحقيق الارباح ، فتعمل بشكل مكثف على الاستعداد او الاكتتاب العام فيها يسمى بالمرحلة ما قبل الاكتتاب (initial public offer) و تعني العرض العام الأولي) ويتطلب رأس المال الجديد و مع ذلك حتى عندما لا تقرر المؤسسات طرح أسهما للاكتتاب العام، فإنها غالبا لا تحتاج الى دعم مالي اضافي لإعادة شراء اسهم المؤسسة ، كما يجب على المؤسسات الناشئة مراعاة موقعها في السوق و الاهتمام بالاستثمارات التكميلية ، مع زيادة المنافسة بشكل عام يجب تنوع المنتجات و من ضروري ان تحصل المؤسسات على رأس المال اللازم في نهاية فترة التوسع ، فتلجا غالبا الى التمويل الجريء او رأس المال المقترض من البنوك او القرض المرحلي قبل طرحه للاكتتاب العام (عندما تقرر مؤسسة ناشئة طرحها للاكتتاب العام ، يمكن تمويلها من خلال الاستثمارات من البنوك الاستثمارية او صناديق الاستثمار او الشركات المصدرة).²

ثالثا-مرحلة المراحل اللاحقة (later stages)

تكون المؤسسة راسخة ومركزة بقوة في السوق ولها اسمها وموقعها (رائدة leader) في السوق، ولكن ليس من الضروري ان تبقى المؤسسة الناشئة ناشئة لسنوات فلها الخيار بعد وصولها الى اعلى درجات النمو وهنا نميز حالتين ايضا اما النمو والتوسع (scaling) فتصبح مؤسسة توسعية فتصبح مؤسسة توسعية (scaleup) ومن بعدها الى شركة يوتيكون او يحدث الأسوء وهو فشل المؤسسة وخروجها (exit).

¹ - cemex ventures ,(2021.02.17) , **from what are the six stages of a startup?**,(06.05.2024) <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/>

²- startup guide ionos ,(2020.09.23),**récupère sur financement d'une start'up: conseils pour financer et promouvoir sa start'up** (06.05.2024), <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/financement-start-up/>

أ- النمو العالي والتوسع (scaling):

فمجرد ان تكتسب المؤسسة الناشئة قوة دفع فإنها تحتاج بعد ذلك الى العمل نحو التوسع الى نموذج اعمال مستدام اي انتاج منتج او الخدمة وتوزيعه بطريقة مريحة على نطاق واسع وعند ثبات ان المنتج قابل للتطوير فالهدف الاساسي للمؤسسة الناشئة هو تطوير نموذج العمل وتحسينه للنمو والتوسع بأسرع ما يمكن، وعادة ما يكون التوسع اكثر من 10 سنوات موظفين يشهد زيادة بنسبة 20 % في ايرادات على مدار 3 سنوات.¹

ب- الخروج (exit):

يأمل معظم مؤسسي الشركات الناشئة الخروج الناجح للاستفادة من الاستثمارات التي قامت بها الشركة وحتى الارباح، وغالبا ما يأتي الخروج الناجح عن طريق الدمج او الاستحواذ او الطرح العام الاولي لكي تحصل مؤسسة ناشئة الى مخرج ناجح يجب ان تنمو لتصبح مؤسسة مثمرة وان تجذب شركة اخرى او مستثمري القطاع العام بشكل عام.²

المطلب الثاني: خطوات تأسيس المؤسسات الناشئة

إن إنشاء شركة وهو الشكل السائد لريادة الأعمال هو جزء من عملية يكون من المفيد فيها دراسة المراحل في إطار مشروع التمويل، هذه الخطوات هي كما يلي³:

أولاً- خطة عمل واقعية ونموذج عمل مقنع:

تتضمن خطة العمل عناوين مختلفة (ليست مالية فقط) والتي تعطي فكرة واضحة وموجزة وواقعية عن إمكانية التطوير ونجاح مشروع العمل. التمرين الأكثر صعوبة لأن السوق في بعض الأحيان غير موجود للمشاريع المبتكرة نحن في رابطة " المنقبين". نموذج العمل هو أكثر من طبيعة مالية. يشرح كيف يحقق لمشروع المروج له ربحا في النشاط المخطط له. نحن هنا في منطـق " صانع المال".

ثانياً- فريق قوي ذو مهارات تكميلية وراعي:

¹ -infonet.fr.(2023.16.08), [récupère sur quelles sont les étapes de cycle de vie de la start'up?](https://infonet.fr/guide/cycle-de-vie-de-l-entreprise/cycle-de-vie-start-up?) (06.05.2024) <https://infonet.fr/guide/cycle-de-vie-de-l-entreprise/cycle-de-vie-start-up/>.

²-cemex .[Ibid](#),p39

مشروع ردة الأعمال. ينطوي على منطق الفريق لا يمكن أن يركز على رجل واحدة. إن رؤية Schumpetérienne للزعيم باعتباره المبتكر وصانع القرار الوحيد في الشركة قد عفا عليها الزمن. يجب أن يكون الفريق مكتملا ومختصا. عنه يحتل مكانة بارزة في خطة العمل ويصبح ضمان تمويليا مهما. يلعب الأب الروحي أيضا دورا مهما. غالبا ما يكون ملاكا تجار مشاركا في مجلس الإدارة، وهو الذي يجلب شبكة أعماله. سمعتها السيئة ومهارات للمؤسسة في الخلق يمكن أن يعتمد تمويل المشروع إلى حد كبير على هوية الراعي.

ثالثا- لديك شعور المشاركة والشراكة من أجل القيادة:

من الأفضل أن يكون لديك 30% من الأعمال الرائدة والناجحة من 100% من الأعمال الفاشلة. يعتمد نجاح علاقة الشراكة (المالية أو صناعية والتجارية) إلى حد كبير على الشعور لمشاركة (الامتلاك والمعرفة والقوة) في المؤسسة في التدريب. انفتاح رأس المال ومجلس الإدارة من أهم النقاط.

رابعا- الدراية والتعريف:

يلعب الاتصال دورا مهما جدا في خطة العمل. يجب أن تتضمن خطة العمل بدقة خطط الاتصال المتوخاة. يكفي أن نذكر الكماليات التي عقدت، والسؤال هو معرفة ما إذا كان المشروع سيجد سوقه.

خامسا- التعاون في جمع نقاط سلسلة القسمة:

يجب أن يحشد التعاون جميع روابط خلق القيمة للمؤسسة. يجب أن تتعايش شبكة متعددة الوظائف حول المؤسسة قدر الإمكان.¹

سادسا- إنشاء قيمة مالية (التدفق النقدي، EVA، MVA) :

يصبح خلق القيمة المالية متزايد هو البعد الاستراتيجي للمشروع. يمكن إجراء تقييم القيمة المتوقعة على أساس EVA و MVA. يقيس (EVA القيمة الاقتصادية المضافة) أداء المنظمة من حيث خلق القيمة باستخدام (MVA تطور القيمة) المرصود الذي يهم المساهمين. يفترض تحليل التنبؤ الطويل الأجل حساب القيمة المضافة لأنه يتيح

¹ - Bou alem Allouât, **Incitations stratégiques et financiers de la PME-PMI : les Etapes clés D'une start-up une Analyse franco-canadienne**, *Revue des Sciences économiques degestion*, N03,2004, p26-54.

للمساهمين اعتبار أم يمكنهم البقاء مساهمين على الرغم من تدمير القيمة على المدى القصير أو تدمير القيمة في سنة معينة. يتم تحديث EVAS إلى العام n . وهذا يسمح بتخطيط مسار خلق القيمة طويل الأجل للمؤسسة.

7- جمع الأموال القصوى:

نلاحظ بشكل تجريبي أن الطلب على الأموال الأولوية أو نمو الأعمال التجارية، ليكون ناجحاً. يجب لتأكيد إضافتها إلى استثمار شخصي ولكن يجب أيضاً أن تكون كبيرة قدر الإمكان لتبدو ذات مصداقي فيما يتعلق لمشروع.

8- اطلب مستثمرين حقيقيين:

من المهم هذه المرة لفائدة المشروع، تجنب المضاربة البحثية أو السيطرة في سياق تمويل المشروع.

9- الانفتاح على السوق الدولية:

أصبح البعد الدولي لمشروع إنشاء الأعمال التجارية أساسياً في مشاريع التنمية. من المهم تضمينها في خطة العمل.

10- الاككتاب:

يعلق الاككتاب العام أي خطة عمل. من المقبول بشكل أقل إن قائد المشروع لا يعتبر هذا الاحتمال، لذلك فهو ضمان تمويل لا يستهان به. وعليه رايانا أن الخطوات الرئيسية لإنشاء المؤسسة الناشئة يعتمد على بعض المفاتيح المهمة نلخصها في النقاط التالية:

- العنصر البشري في المؤسسة؛
 - الاستراتيجية هي نماذج الأعمال؛
 - استراتيجيات وتكتيكات التسويق والمبيعات؛
 - نماذج التدويل؛
 - الجوانب التكنولوجية؛
 - الجوانب المالية إضافة إلى الجوانب القانونية؛¹
- المطلب الثالث: مكانة المؤسسات الناشئة.**

¹ - Bou alem Allouât, Incitations. **Ibid.**, p26-54.

تكتسي المؤسسات الناشئة خلال العقدين الأخيرين مكانة هامة في الاقتصاد العالمي، وذلك لتأثيرها في بعض المؤشرات الاقتصادية، حيث اخذت المؤسسات الناشئة مكانتها الاقتصادية الهامة من خلال:

أولاً-خلق الوظائف وتخفيض مستويات البطالة: تساهم المؤسسات الناشئة بشكل كبير في توفير فرص عمل لأفراد المجتمع،

إذ أن فرص النمو السريع التي تميز هذا النوع من المؤسسات، تجعلها قادرة على توليد فرص تشغيل، وقد أثبتت العديد من الدراسات على المستوى العالمي هذا الدور، ففي دراسة لمؤسسة كوفمان (FoundationKauffman) (حول أهمية المؤسسات الناشئة في خلق مناصب عمل، تمكن الباحثون من إثبات أن المؤسسات الناشئة خلقت 3 ملايين فرصة عمل سنوي خلال الفترة 1992-2002 ، وهو مستوى أعلى بأربعة أضعاف من أي فئة عمرية للمؤسسات الأخرى. للمقارنة، هناك ما متوسطه 800000 وظيفة تم إنشاؤها بواسطة المؤسسات في أول عام كامل لها 500000 وظيفة في عامها الكامل الثالث، وفي عام 2002، أوجدت المؤسسات الناشئة 2.3 مليون فرصة عمل، مقارنة بـ 322000 وظيفة تم إنشاؤها في ذلك العام من قبل المؤسسات التي تأسست في عام¹ .

ثانياً-زيادة إنتاج السلع والخدمات: وفقاً لـ Ritchie و Swisher من مركز IDEA ، فإن المؤسسات الناشئة لديها تكنولوجيا أعلى بشكل غير متناسب مع حجمها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاج السلع والخدمات².

وفي تقرير صدر عام 2012 عن مركز الدراسات الاقتصادية في مكتب إحصاء الأمريكي وجد الباحثين أن المؤسسات التي تتمتع بإنتاجية عالية النمو هي المؤسسات الحديثة الشابة، وتقدم مساهمات غير متناسبة في نمو الإنتاج والإنتاجية³.

1- Kane, T. **The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction.** **KauffmanFoundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth. USA : Ewing Marion Kauffman.Foundation.** (2010).

2- Ritchie, B., Swisher, **The Big Small : The Economic Benefits Of Startups.** USA :IDEA center. N. (July 15, 2018).

3-Corl, E. **How Startups Drive the Economy.** october 05, 2024, fromhttps://medium.com/@ericcorl/how-startups-drive-the-economy-69b73cfbae1. (Mar 14, 2019).

ثالثا-إحداث تأثير إيجابي في المجتمع: نظرا أن المؤسسة الناشئة يمكن أن تثير إبداع في المجتمع، فيمكنها المساهمة في تغيير القيمة الموجودة في المجتمع وخلق عقلية جديدة. تمشيا مع هذا، سوف يدرك الناس أن لديهم مسؤوليات جديدة لعمله الوظيفي وتطويرهم¹.

رابعا-فتح أسواق جديدة: تخلق المؤسسات الناشئة أسواقا جديدة أو تحول الأسواق القديمة تماما من خلال تقديم منتجات تغير الاقتصاد العالمي، وغالبا ما تخلق التقنيات الجديدة فرصا جديدة تستفيد منها المؤسسات الناشئة، ثم تخلق المؤسسات الناشئة قيمة هائلة مقارنة بالمؤسسات الناضجة، وهو ما يدعم المنافسة ويدفع الاقتصاد نحو التطور².

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

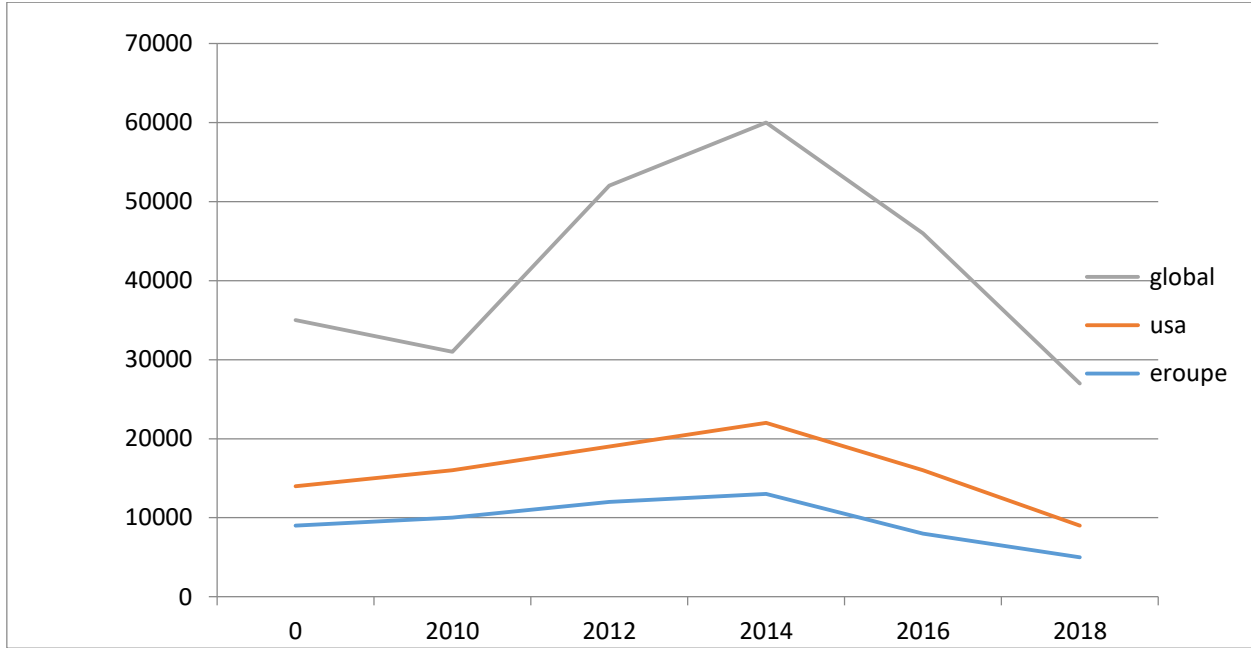
تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي بلغ ما يقرب من 3 تريليون دولار خلال سنة 2019، بزيادة قدرها 20% في غضون عامين. بحجم أكبر من الناتج المحلي إلا مالي للمملكة المتحدة أو فرنسا أو البرازيل وال تساهم المؤسسات الناشئة التي تحركها التكنولوجيا في النمو الاقتصادي فحسب بل إنها تساهم من نواح عديدة في النمو الاقتصادي.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا مركزا للمؤسسات الناشئة حول العالم، حيث تحتل الولايات المتحدة الأمريكية الصدارة لتليها الدول الأوروبية وقد شهد عدد المؤسسات الناشئة المنشئة تزايدا خلال العقد الماضي وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

1-Startup Jobs Asia Team. (2020). **The Impact of Startup on Global Economy**. 01 , 04,2024, from<http://blog.startupjobs.asia/impact-startup-global-economy/#sthash.MueuDIWj.dpbs>.

2-Graham, A. **State of the venture capital industry en 2019**.Toptal, Retrieved october 10,02.2024, from: <https://www.toptal.com/finance/venture-capital-consultants/state-of-venture-capital-industry-2019>.

الشكل 02 : تطور عدد المؤسسات الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا والعالم خلال الفترة 2010 - 2018 .



Source : crunchbase

تظهر بيانات crunchbase للعقد الماضي ي أن ذروة إنشاء الشركات الناشئة كانت في عام 2012 ،ومنذ ذلك الحين، انخفضت الأرقام إلى النصف، وهو ما يدل على انخفاض عدد المؤسسات الناشئة التي تشكل فرصة للمستثمرين المهمين، ويرجع هذا الانخفاض بالأساس إلى عدم تطابق الواقع املالي مع التصور العاطفي الذي يغذيه الاعلام لثقافة المؤسسات الناشئة المعاصرة.¹

1- graham.op.cit.p16

المبحث الثالث: هيئات دعم المؤسسات الناشئة.

باعتبار المؤسسات الناشئة اداة فعالة تحدث قفزة نوعية في مجال الابداع والابتكار ودعم عجلة التطور وجب اخذ التدابير اللازمة في سبيل دعمها والعمل على نجاحها واستمرارها.

المطلب الأول: هياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة.

قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ عدة اجراءات العقبات التي تعرقل نمو المؤسسات الناشئة في الجزائر لهذا تم تبني هياكل مرافقة وداعمة للمؤسسات الناشئة نذكر اهمها فيما يلي:

اولا-دار المقاولاتية:

بفضل الشراكة بين وزارتي العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم فتح ما يقارب 58 دار مقاولاتية في الجامعات، حيث تغطي كامل التراب الوطني، وتتمثل مهمة دار المقاولاتية في:¹

➤ التحسيس بمدى أهمية المقاولاتية في الوسط الجامعي ونشر روح المبادرة للأعمال الريادية.

➤ تقديم التكوينات والارشادات الملائمة للطلبة ذوي الافكار الابتكارية.

➤ توضيح اجراءات انشاء المشاريع المصغرة وربط الطلبة بمختلف هيئات الدعم والمرافقة لخلق مؤسساتهم الخاصة.

ثانيا-وكالات وصناديق ترقية المؤسسات الناشئة.

أ-صندوق الشركات الناشئة (algerian startup fund-asf).

هي أول صندوق استثماري مخصص بالكامل للمؤسسات الناشئة في الجزائر ويشكل أحد الركائز أساسية لظهور نظام بيئي يتكيف مع انشاء وتطوير المؤسسات الناشئة التي لديها القدرة على تحقيق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الجزائري، يشارك فيه ستة بنوك والذي أطلق في 2020/10/03 من أجل تحمل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات الناشئة، ويعتمد على الية تمويل قائمة على الاستثمار في راس المال وليس

1- العقاب الجبالي، وكروش نور الدين، دار المقاولاتية لتعزيز الروح المقاولاتية للطلبة الجامعيين الجزائريين، دراسة حالة طلبة المركز الجامعي تيسمسيلت، (2020) revue des refromeseconomique et integration en .economie mondiale (03-14)

على القروض أي يتم التمويل عن طريق تقاسم الأرباح والخسائر وبدون تقديم الضمانات التي لا يمتلكها أصلاً حامل المشروع.¹

صندوق المؤسسات الناشئة الجزائري هو نتاج عمل تعاوني بين الوزارة المنتدبة المسؤولة عن الاقتصاد المعرفي والمؤسسات الناشئة وستة (06) بنوك عامة بمساهمات متساوية وهي بنك التنمية المحلية (bdl)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (badr)، بنك الخارجي الجزائري (bna)، القرض الشعب الجزائري (cpa)، ويقدم الصندوق عدة مساعدات مالية خاصة من حيث دراسة الجدوى وإنشاء النموذج الأولي، التكوين و النرويج لخلق المؤسسات الناشئة.²

ووفق نص القرار 150/302 تحت عنوان " صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة" الذي وقع عليه في 23 أوت 2021 ويحدد مدونة لإيرادات ونفقات حساب تخصيص، يتكفل بتمويل عدة نفقات نذكر منها على سبيل المثال:³

- تمويل دراسة الجدوى (المصاريف المتعلقة بدراسات الجدوى ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي).
 - تمويل وتطوير مخطط الأعمال كل المصاريف المتعلقة بتطوير خطة العمل للمشاريع الناشئة وكذلك المتعلقة بإنشاء النموذج الأولي.
 - تحمل المصاريف الخاصة باقتناء التجهيزات والمواد الأولية وبرامج المعلوماتية.
 - تغطية المصاريف المتعلقة باعتماد مراكز النمذجة وقواعد البيانات.
- استقبال مقر الإدارة العامة ل ASF 350 شركة ناشئة تنشط في 18 مجال مختلف منها التكنولوجيا المالية والتكنولوجيا الحيوية وقد تمت معالجة 139 ملف التمويل من 22 ولاية عبر الوطن.

ب-الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتنمية التكنولوجية

1-فاطمة الزهراء عراب، خضرة صديقي . (2021) ، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة - دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة- حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية (33-47).

2- (2022). Récupéré sur Akgerian Startup Fund.dz.07.05.2024: <https://asf.dz/motdudg/>

3-فايزة بلعابد، مرجع سبق ذكره، ص19.

تم انشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 98/137 المؤرخ في 03 مارس 1998، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي، مقرها الجزائر العاصمة.¹

ومن مهامها:²

- تشجيع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المبتكرة ونقل التكنولوجيا.
 - ترقية وتطوير سبل التعاون بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية.
 - مساعدة ومرافقة ذوي الافكار وبراءات الاختراع على انشاء مؤسساتهم الخاصة
- ج-الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية.

تم انشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04/91 المؤرخ في 28 مارس 2004 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي و تجاري ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي، تحكمها قواعد ادارية في علاقتها مع الدولة و تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، و هي تحت وصاية الوزير المكلف بتكنولوجيات الاعلام و الاتصال.³

د- **anade**:

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية ريادة الاعمال (anade)، وهي امتداد للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب Ensej بعدما تم تغيير اسمها في 05 مارس 2020 ، فهي هيئة عامة ذات الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي ، تعمل تحت وصاية الوزير المفوض لدى رئيس الوزراء المسؤول عن المشاريع الصغيرة ، وتنتشر عبر جميع ولايات الوطن ب 61 وكالة، وتهدف الى تشجيع المبادرات الريادية في جميع اشكالها و من بين مهامها⁴:

- تقديم الدعم والمشورة ومرافقة حاملي المشاريع لإنشاء مؤسساتهم الخاصة.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (1998) المادة 01 و 02 والمرسوم التنفيذي رقم 137/98، المؤرخ في 06 محرم عام 1419 الموافق ل 03 ماي 1998.

2- سلمى صالحى، ليات الدعم و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر -دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية -، (جوان 2021)، مجلة انماء الاقتصاد والتجارة 278-297

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (2004) المادة 01 و 02 من المرسوم التنفيذي رقم 91/04 المؤرخ في 03 صفر 1425 الموافق ل 02 مارس 2004.

4- (2022). ANADE.dz. 09.05.2024. Récupéré sur <https://anade.dz/index.php/fr/>.

➤ توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطتهم لمؤسسي المشاريع.

➤ تطوير العلاقات مع مختلف شركاء النظام(البنوك، الضرائب، cnas، casnos...الخ).

➤ وضع برامج تدريبية على تقنيات ادارة المشاريع الصغيرة لفائدة قادة المشاريع.

➤ تسهيل الاجراءات والتدابير الاخرى لتعزيز خلق النشاط وتوسع نطاقه.

➤ المساعدات المالية والمزايا الضريبية التي يمنحها النظام.

المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسات الناشئة.

يعتمد نجاح المؤسسات الناشئة على مجموعة مختلفة من العوامل بداية من جودة الفكرة وحتى انتقاء الموظفين المناسبين، ومن أكبر العقبات التي تواجه أصحاب المشاريع الجديدة هي رأس المال والحصول على مصدر للتمويل ليس بالأمر إلهين وذكر "Linkilaw" أبرز وسائل التمويل المتاحة لرواد الأعمال الناشئين، وأكد على ضرورة دراسة كافة جوانب كل وسيلة منها للوقوف على مزاياها ومساوئها قبل اختيار أي منها¹:

أولا-التمويل الذاتي: يكون الاعتماد هنا على المال الخاص لصاحب النشاط، ومعظم رواد الاعمال الجدد يلجؤون لهذه الوسيلة خاصة في بداية النشاط حيث لا تزال التكاليف، ويمكن أن تغطي المدخرات الشخصية البسيطةً محدودة نسبيا مصاريف التشغيل الأولى، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تحافظ على كامل ملكية المؤسسة عليها لصاحبها دون الحاجة للتفريط في حصة منها أو جزء من إدارتها لشركاء خارجيين، لكنها تزيد الأعباء المادية والنفسية على كاهل صاحب النشاط، فهو يصبح مسؤول مسؤولية كاملة عن كل جوانبه وسط غموض مصير الفكرة وكيفية استقبالها في السوق، ينصح صاحب النشاط في هذه الحالة بتقليص التكاليف إلى أدنى الحدود الممكنة بعدم المبالغة في اختيار مقر المؤسسة أو عدد الموظفين وغيرها من مستلزمات الأعمال .

ثانيا-قروض المشروعات الصغيرة: معظم البنوك حاليا توفر برامج لتمويل المشروعات الصغيرة، ومن مزايا هذه الوسيلة كسابقتها أنها تبقى على ملكية المؤسسة لصاحبها فال

ينازعه فيها أي طرف آخر. لكن البنوك تتطلب العديد من الاشتراطات والالتزامات المفروض على الشخص الوفاء بها خلال فترات محددة، كما أنها تحتاج لتقديم وصف مفصل لقنوات إنفاق هذه التمويلات البنكية وهو ما يصعب التنبؤ به في المراحل المبكرة من المشروع.

ثالثا- التمويل الجماعي: تعتبر فكرة "التمويل الجماعي" من الوسائل الجديدة في عالم تمويل الأعمال، وتعتمد على جمع التمويل المطلوب من المستثمرين المتحمسين لفكرة المشروع الناشئ. وشهدت إقبال متزايدا مؤخرا، يقوم صاحب النشاط بشرح فكرة منتج/خدمته بالتفصيل على المنصات الالكترونية المخصصة لهذا الغرض والتي زاد انتشارها في الآونة الأخيرة، ويقوم المتحمسون للفكرة بالتبرع بمبالغ من املال مقابل مزايا مختلفة، فهناك ممولون يحصلون على نسخ مجانية من المنتج وآخرون يحصلون على حصة من الاسهم، وهناك فريق ثالث من داعمين يفضل التبرع دون مقابل، وكل منصة من المزايا، فيمكن لصاحب النشاط اختيار الأنسب من بينها. وتعتبر هذه وسيلة رائعة لتمويل المشروع إذا نجح صاحبه في عرض فكرته بطريقة جيدة لإقناع الممولين بها،¹ ففي معظم الأحيان تثير المشاريع المقترحة حماس المساهمين فال تتجح في جمع الأموال المطلوبة، وتعتبر فكرة النشاط هنا أهم عوامل نجاح حملة جمع التمويل.

رابعا- حاضنات الأعمال: حاضنات الأعمال هي منظمات تنموية تقدم الدعم لرواد الأعمال الناشئين، ولا يقتصر الدعم هنا على الموارد المادية بل تمتد للدعم الفني والاستشارات المتخصصة لنجاح النشاط، وهي بذلك تقدم عدة فوائد أصحاب المشروعات. وشهد هذا النوع من المؤسسات انتشارا آونة الأخيرة، وفي معظم الأحيان تعمل بالتعاون مع الجامعات، لذلك يعتبر لطلاب من أكثر الفئات المستفيدة من هذه المراكز، وينصح رواد الأعمال بالبحث عن هذا النوع من المنظمات في أقرب منطقة إليهم للاستفادة من الفوائد الجمة التي تقدمها .

خامسا- رأس المال المخاطر: يسمى رأس المال أيضا "المغامر" والجريء" وكلها تشير إلى طبيعة هذا النوع من التمويل الذي ينطوي على مخاطر عالية، فالممولون في هذه

¹ - موقع الارقام، (2016/08/05)، من أبرز المصادر تمويل المشروعات الناشئة، (2024/05/02)، <https://www.argaam.com>

الحالة يكونون مؤسسات كبرى ورجال أعمال، ويكون لديهم الاستعداد لاستثمار مبالغ طائلة تقدر بالمليين الدولارات لمساعدة مؤسسة ناشئة ذات فكرة واعدة على النمو والنجاح. الوسيلة الوحيدة للفوز بإحدى هذه الفرص هي التواصل الشخصي مع جهة التمويل، فينصح بحضور المناسبات العامة التي توفر هذا التواصل باستمرار .

سادسا-المستثمر الملاك: المستثمر الملاك هو مستثمر ثري يساهم في تمويل المؤسسات الناشئة مقابل حصة من المؤسسة والتي تصل في بعض الأحيان إلى 49%، لذلك تناسب أصحاب المشاريع الذين يحرصون على الاستثمار الكامل لمؤسساتهم، وتتشابه هذه الوسيلة إلى حد ما مع سابقتها "رأس المال المخاطر" لكنها تختلف في طبيعة الممول وحجم التمويل، فالأخيرة تشارك فيها مؤسسات ضخمة وتستثمر مبالغ طائلة، أما "المستثمر الملاك" فيكون في الغالب مستثمرا فرديا يقدم تمويلات، وفي الكثير من الأحيان يكون من بين الرؤساء التنفيذيين المتقاعدين الراغبين في استغلال خبراتهم وشبكة أقل حجما عن العائد المادي المجزي بالطبع.¹

سابعا-برامج المساعدة الحكومية يمكن الحصول على رأس المال بأشكال متنوعة، سواء القابل للإرجاع أو غير القابل للإرجاع، وذلك بالاعتماد على سياسات الدول وتوجهاتها فقد يتخذ هذا النوع من التمويل شكل دعم غير قابل للإرجاع لأجل تطوير مشروع معين، أو قد يتخذ شكل قروض تفضيلية، أما بعض الهيئات الحكومية فتقدم برامج تمويلية للمؤسسات الناشئة بأقل تكلفة وإجراءات مسيرة، تغطي برامج المساعدة الحكومية جميع الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات الناشئة والتي تنفذها المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال والابتكار تقديم الدعم المالي غير المباشر من خلال توفير المعدات المتخصصة أو المقرات بأسعار تفضيلية، إضافة إلى تزويدها بخدمات التدريب أو التوجيه أو الاستشارات أو الخدمات القانونية أو المحاسبية.

المطلب الثالث: تحديات بقاء المؤسسات الناشئة.

¹ - موقع الارقام، (2016/08/05)، مرجع سابق.

تواجه المؤسسات الناشئة عدة تحديات مشتركة لعل من أهمها ما يلي: ¹

أولاً-التحديات المالية: يعتبر التمويل من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في مختلف مراحلها العمرية. فهو جزء لا يتجزأ من عملية بدء التشغيل. كما أن توسيعها يحتاج إلى المزيد من رؤوس الأموال ملا يتطلب ذلك من إعداد خطة إلى جانب المستندات الداعمة للاستفادة من رأس امال الاستثمار في ظل عدم كفاية المصادر الداخلية التمويلية ونقص الضمانات وزيادة المخاطر.

ثانياً-الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من التحديات الأساسية للمؤسسات الناشئة. ذلك أن تطوير النموذج الأولي لهذه الأخيرة يحتاج إلى خبراء متخصصين. كما أن عملية الانطلاق والنمو تتطلب تعبئة إطارات بشرية كفئة وتكوين فرق عمل وتوظيف آخرين. كل ذلك يتطلب إدارة محكمة للموارد البشرية ومعرفة كافية بالمجال إذا افتقدتها المؤسسة أدى ذلك إلى فشلها.

ثالثاً-آليات الدعم: المهم في دورة حياة هي تلك الآليات التي تلعب دور المؤسسات الناشئة، وتشمل على سبيل المثال المستثمرين الملاك حاضنات الأعمال مجتمعات العلوم والتكنولوجيا، مراكز تطوير الاعمال الصغيرة ورؤوس الأموال الاستثمارية...إلخ. إن عدم الوصول إلى هذه الآليات والاستفادة من خدماتها يؤدي إلى زيادة مخاطر الفشل.

رابعاً-العناصر البيئية: إن تأثير العناصر البيئية يعد بليغا على المؤسسات الناشئة، فإذا كانت البيئة الداعمة تسهل نجاح هذه المؤسسات، فإن قلة الاهتمام بالعناصر البيئية مثل: (الاتجاهات الحالية، قيود الأسواق، والمسائل القانونية...إلخ) يمكن أن يؤدي إلى فشلها.

رغم هذه التحديات إلا أن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الناشئة جعلتها حلقة هامة من حلقات التنمية الاقتصادية المستديمة، وهوما يستدعي تخطي تلك العقبات وإيجاد حلول إبداعية لمختلف المشاكل التي تحول دون تطورها لاسيما ما تعلق منها بالجانب التمويلي.

¹-Salamzadeh, A., & Hiroko, K. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.(2015).

✚ خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم تعتبر المؤسسات الناشئة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي فدوريا لا يقتصر فقط على رفع من مستويات الإنتاج وزيادة العائدات، بل يتعدى ذلك ليشمل التجديد في النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات التي فشلت وإعادة التوازن للأسواق، والجزائر كغيرها من الدول النامية سعت الى تحقيق تنمية اقتصادية شاملة لكل القطاعات.

الفصل الثالث:

الممارسات المناوئـة في مؤسسة كوسيدار
للبناء والتوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية
لتطوير المؤسسات الناشئة

-دراسة حالة-

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

تمهيد

بعد الدراسة النظرية والمتمثلة في الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم الوصول إليه في جانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية من خلال عرض تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار للبناء بولاية خنشلة التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

تعتبر مؤسسة كوسيدار للبناء من أهم المؤسسات التي تنشط في مجال الاشغال العمومية، فهي تحتل المرتبة الأولى على مستوى الوطني، كما تحتل مكانة جيدة على المستوى الإفريقي لديها عدة فروع وهي ذات نشاط متسع مما جعلها تكسب حصة سوقية واسعة على مستوى الوطني وتمنح فرص عمل كبيرة بكامل ولايات الوطن.

- **المبحث الأول:** نبذة على مؤسسة كوسيدار.
- **المبحث الثاني:** تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار للبناء.
- **المبحث الثالث:** التجربة الايطالية كنموذج للتطوير المؤسسات الناشئة.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

المبحث الاول: نبذة على شركة كوسيدار "خنشلة".

سنعرض في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة كوسيدار وامكانياتها وصولا إلى مهامها وانجازاتها نظرا لأهميتها في تطوير المشاريع وسعيها المستمر في الحفاظ على مكانتها.

المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة كوسيدار

أولا-لمحة عن تأسيس الشركة¹:

تأسست كوسيدار وفتحت أبوابها لأول مرة في 01 جانفي 1979 على شكل مؤسسة اقتصادية مختلطة، حيث كانت بحيازة المؤسسة الوطنية للتحيم (SNS) بالاشتراك مع الفريق الدانماركي Christien et rielsen وفي 1962 أصبحت كوسيدار فرعا كاملا مع استرجاعها الأسهم من الفريق الدانماركي وأصبحت 100 % وفي سنة 1969 وبعد القانون الذي نص على الاستقلالية المالية للمؤسسات العمومية تحولت إلى شركة بالأسهم وخاصة في جميع الأشغال الكبرى خاصة في قطاع المعرفات كافل المحروقات في الأنابيب وكذلك اختصاصها في البناء وفي سنة 1995 كان هناك حوالي ثمانية مؤسسات تابعة لها وتتمثل في :

➤ كوسيدار البناء: التي تدخل بدورها في بناء العمارات الهندسة المدنية

الصناعية قنوات تصفية ومعالجة المياه

➤ كوسيدار للأشغال العمومية: تتمحور اشغالها في حار الآبار الأنفاق

والطرق السريعة والمطارات.

➤ كوسيدار الأعمال الفنية: تتدخل في الأعمال الفنية والمنشآت الخاصة

➤ كوسيدار المقالع: وتعمل في مجال الإنتاج والتحويل و التسويق..... الخ

➤ كوسيدار: مختصة في الصيانة وتجديد معدات الأشغال العمومية وتسويق

قطع الغيار.

➤ كوسيدار العرض: تختص في نقل وتحقيق وبيع الشقق... الخ

تاريخ 20:02 <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>¹-
الولوج 2024/05/13 على الساعة

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

ثانيا تعريف مؤسسة كوسيدار للبناء: تعتبر من أهم فروع المجموعة وهي شركة بالأسهم ورأس مال يقدر 3.279,000,000.00 دج وهو حوالي نصف الرأس المال الإجمالي للمجموعة ويوجد مقرها بالمنطقة الصناعية للدار البيضاء بالجزائر العاصمة وهي مؤسسة مختصة في مجال البناء والهندسة المدنية والصناعية وتحتوي كوسيدار للبناء على 60 قطب للإنجاز و 10 الطلاب للإنتاج¹.

المطلب الثاني: إمكانيات كوسيدار للبناء

تحقيق المشاريع الخاصة بها وتجديدها حيث تعتمد على إمكانيات معتبرة في الانجاز والإنتاج منها:

-تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوسيدار للبناء وحدة الإنتاج الفرعية: تتمركز في الصناعة الجاهزة وهي ذات قدرات انجاز مختلفة غير كامل التراب الوطني وأهم وحدة في واد السمار والتي تحتوي:

- وحدة التخزين.

- مساحة الإنتاج.

- مخازن ومكاتبه ورشة للتسليح بالمديد .

ولها نشاطات أساسية بحيث تقوم بصنع مسبق للاستعمال في السكن وفي الميدان الصناعي حيث تنتج 10 سكنات في اليوم مصنوعة مسبقا وتنشط غير كامل التراب الوطني.

أ-وحدة الرصاصة: تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية لواد السمار وهي تتكون من ورشة صنع مسبق للنحاس وهي ذات كفاءة انتاجية تقدر ب 10 سكنات في اليوم وتنشط غير كامل التراب الوطني.

ب-وحدة التجارة: تقع في المنطقة الصناعية لواد السمار وتحتوي ورشة صناعة للتجارة ذات كفاءة تقدر ب 5 سكنات في اليوم وتنشط عبر كامل التراب الوطني .

ج-وحدة الاسمنت: وهي موزعة عبر كامل التراب الوطني يصل عددها إلى 130 وحدة وأهم وحدة تقع في المدار البيضاء حيث تبلغ كفاءتها الإنتاجية 140 .

¹ - وثائق مؤسسة الكوسيدار للبناء-خنشلة-

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

د-وحدة الحفرة: مختصة في حفر الأعمدة وتسوية التربة يبلغ عددها 150 وحدة، أهم وحدة تقع في الوحدة الصناعية لتيزي وزو والتي تشمل عدة آلات حفر وعدة تجهيزات أخرى:

د-وحدة التغليف: خصصت المؤسسة قاعدة التغليف للقيام بالمهام التالية:

-تحضير وتوفير الأجهزة الضرورية لإنجاز كل أنواع المنشآت، هناك وحدات كثيرة ومتعددة مثل 180 وحدة الانتاج الطاقة والهواء 500 وحدة للنقل تضم شاحنات ذوات صندوق واخرى ذوات صهريج.

130 وحدة للعتاد الصغير..... إلخ¹

المطلب الثالث: مهام وانجازات كوسيدار للبناء .

أولاً-تتمثل مهام مؤسسة كوسيدار للبناء فيما يلي :

- انجاز المنشآت الفنية.
- انجاز البنايات .
- انجاز المنشآت الإدارية والتقنية والتربوية، مقرات، المستشفيات، محاكم، مدارس مدنية وعسكرية ... إلخ.
- الهندسة المدنية والصناعية.
- معامل الاسمنت ومستودعات التخزين.
- انجاز المنشآت الهيدرولية.
- المهمة الرئيسية لمؤسسة كوسيدار للبناء هي الاستجابة لمتطلبات معظم مؤسسات الدولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة.

ثانياً-أهم انجازات مؤسسة كوسيدار :

منذ أن تأسست مؤسسة كوسيدار وهي تسعى للأفضل في مجال البناء وذلك من أجل المحافظة على مكانتها على مستوى التراب الوطني حتى أصبحت معروفة على المستوى الخارجي ومن أهم انجازاتها:

1- تالي منال، هيشور نسرين، التشخيص المالي ودوره في تقييم الاداء -دراسة حالة مؤسسة كوسيدار للبناء- مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2022/2021، ص 60.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئـة في مؤسـة كوسـدار للبناء و التوجه نحو
اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

7820: مسكن ببوصوف (قسنطينة).

9240 مسكن بعين الباي (قسنطينة).

4 أبراج ببوزريعة.

3 أبراج بتيزي وزو.

2000 مسكن بدرارية وسعيد حمدين.

1200 مسكن بخنشلة.

6000 مسكن بعين النعجة ممول من طرف إمارة أبو ظبي .

4000 مسكن بيتزيوزو.

400 مسكن بمعسكر.

1100 مسكن بعين النعجة.

600 مسكن بسكيكة.

بالإضافة إلى توفير 1000 مقعد بيداغوجي بدالي إبراهيم و 1500 سرير بالحي الجامعي بن عكنون تحت الشركة الجزائرية المانية والتي انطلقت أشغالها في 2008 وتقدر هذا انجازها 30 شهرا و تخصيص 100 ألف بيداغوجي الطلبة الطب ناهيك عن عدد مناصب الشغل الذي خلفه وكذا المساهمة في بناء كلية الإعلام و الاتصال بتوفير 1300 مقعد بيداغوجي بين عكنون.¹

¹ -نقلا عن وثائق مؤسسة الكوسيدار للبناء-خنشلة-

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

المبحث الثاني: تجربة المناوالة في مؤسسة كوسيدار للبناء .

تمر عملية المناوالة بين شركة كوسيدار للبناء ولولاية خنشلة والمؤسسات الناشئة بعدة مراحل واجراءات نلخصها في هذا المبحث ونعززه بنموذج ناجح عن مؤسسات مناوالة تتعامل مع مؤسسة كوسيدار للبناء بخنشلة.

المطلب الأول: سيرورة عملية المناقصة في مؤسسة كوسيدار للبناء .

أصبحت مؤسسة كوسيدار للبناء تتعامل مع المؤسسات الناشئة عن طريق المناقصة التي تعد وسيلة لإيجاد المؤسسات الناشئة التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وبجودة عالية وفي أقصر وقت، بحيث تمر المناقصة بـ:

أولاً-إعداد دفتر الشروط:

هو عبارة عن دفتر تعده وتحضره المؤسسة وفق لجنة مختصة تعمل في مؤسسة كوسيدار للبناء تدعى بلجنة الصفقات الخاصة بالمؤسسة، إذ تقوم هذه اللجنة بدراسة وتعديل الدفتر وفق المنطقة التي سيتم فيها تأهيل المؤسسات المناوالة، بحيث يتم إعداد دفتر الشروط وتتم المصادقة عليه في النهاية، كما أنه يتم تجديده خلال فترة معينة قد تقارب السنة أو ثلاثة سنوات، إذ تهدف هذه اللجنة من إعداد دفتر الشروط إلى تحديد مجموعة من المقاييس من أجل أن تتقيد بها المؤسسات المناوالة التي قد تكون مؤسسات ناشئة، وفي هذه الحالة تعتبر مؤسسة كوسيدار للبناء المؤسسة الأمرة.

ثانياً-الإعلان عن المناقصة

يتم الإعلان عن المناقصة في مؤسسة كوسيدار للبناء -خنشلة- عن طريق لوحة إعلانات في مدة محددة قدرة ب 10 أيام قبل فتح الأظرفة، إذ يفضل ألا تعلن المؤسسة عن المناقصات في نفس الموعد أي تمييز كل مؤسسة إعلانها عن الأخرى وهذا من أجل أن تستقطب عدد كبير من المؤسسات الناشئة، وذلك حسب احتياجاتها في المشروع.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

ثالثا-التقدير الكمي:

عبارة عما توصل إليه التقنيين من دراستهم للمكان وما تحتاجه طلبية الزبون من وسائل، إذ لا بد أن تعرض هذه الأخيرة في شكل كميات تقديرية ويعلن عنها في نفس الإعلان الخاص بالمناقصة.

رابعا-التقدير الكمي والسعر الموحد: تعمل كل مؤسسة متعاقدة بتقديم السعر والكمية المناسبة لها للدخول في المناقصة.

خامسا-دفتر المتابعة للمؤسسات المناولة المشاركة في المناقصة: بحيث يتم وضع الدفتر لدى مصلحة في المؤسسة بعد أن يتم ختمه من طرفها.

سادسا-الاستدعاء: إذ لا بد من إعداد استدعاء خاص بأعضاء لجنة "فتح الأظرفة" عن طريق استدعاء المؤسسة المناولة لاستئناف الأشغال بعد امضاءه على اتفاقية مع مؤسسة كوسيدار للبناء وأمر القيام بالأشغال.

سابعا-المناقصة: أولا لا بد أن يقيد اسم المناقصة بحد ذاتها ضمن دفتر متابعة المناقصة، ثم تقوم لجنة فتح الاظرفة بفتح هذه الاظرفة الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة مع "كوسيدار" وفي نفس الوقت تقوم بإعداد استمارة مجدولة بالأسعار التي حددتها المؤسسات المناولة في هذه المناقصة، وكإثبات تقوم هذه المؤسسات بالتوقيع أمام السعر الذي حددته، كما أنه تتاح فرص للمؤسسات المتعاقدة بتسجيل ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم.

ثامنا-تقرير المداولة: يتم ملئ هذا التقرير بعناية، بحيث يبرز فيه المؤسسة المقبولة التي عرضت أقل سعر والمؤسسات التي تم رفضها، كما أنه يتم في هذه المرحلة إقناع المؤسسات المشتركة الأخرى الموافقة على المبلغ الذي تم تحديده من طرف المؤسسة المناولة التي عرضت أقل مبلغ من أجل تقسيم الأنشطة ما

بين المؤسسات التي وافقت على السعر المقترح والعمل على تقليص الوقت المخصص للإنجاز الأنشطة، وفي حالة ما إذا رفضت المؤسسات التعامل بهذا السعر تعطي العروض كلها للمؤسسة التي قدمت أقل سعر.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

تاسعا-الإلتزام: لا بد على المؤسسات التي قبلت بالعمل بالعرض الأقل أن توقع التزما بذلك.

عاشرا-محتوى الظرف: تتكون من الوثائق التالية: رسالة العرض التجاري، التقدير الكمي والنوعي، التوكيل، الوثائق الجبائية والشبه جبائيه التي تجدد كل ثلاثة أشهر.

الحادي عشر-إعداد الطلبية: بعد اختيار المؤسسة المناولة التي قدمت أقل عرض لا بد من إعطائها رسالة الطلبية حسب الجدول الزمني لذلك.

وأخيرا عند الانتهاء من المشروع او الطلبية تقوم المؤسسة المناولة بإنشاء فاتورة لكل الاشغال مع الاخذ بعين الاعتبار الكمية وجودة الاشغال، وتأخذ مؤسسة كوسيدار 5%بالمئة من معدل الفاتورة لاسترجاع كفالة الضمان.

هنا تقوم المؤسسة المناولة بشراء دفتر الشروط من قسم الإدارة وتسديد قيمتها المالية عن طريق البنك الوطني الجزائري، الذي يقوم بدوره بتقديم وصل إيداع للمؤسسة المناولة كإثبات لاستلام المبلغ المتفق عليه، بعدها تقوم المؤسسة المناولة بمنح الوصل لقسم الإدارة الذي يقوم بدوره بتسجيل وتقييد المؤسسة ضمن سجل خاص ليتم بعدها تسليم الدفتر للمؤسسة المناولة.

الثاني عشر-إعداد الظرف الخاص بالمؤسسة المناولة:

يتكون ظرف المؤسسة المناولة التي تدخل إلى مسابقة ما قبل التأهيل من: ملف له علاقة بالمؤسسة المناولة مباشرة وعماله والموارد المستعملة: أي المعلومات التي ترافق المناول من المنظور القانوني، ويكون هدفها الحفاظ على حقوقه وحقوق عماله، إذ يمكن أن تكون تلك المعلومات عبارة عن:

- دفتر الشروط.
- شهادة العمل.
- تصريح بالنزاهة.
- تعهد بالعمل.
- العمالة.
- فواتير خاصة بشراء اللوازم.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

➤ الختم الشخصي للمؤسسة المناولة.

الملف الإداري: يتكون من

- ✓ شهادة عمل مع مؤسسة كوسيدار إذا كان تعامل معها من قبل.
- ✓ شهادة المرجعية مصرحة من طرف مؤسسة كوسيدار للمناولين الذين نشطو معها، إذ يتم من خلالها إظهار الأشغال التي أنجزت من طرف المناول، بالإضافة إلى القيمة المالية الخاصة بتلك الأشغال وذلك لثلاثة سنوات الأخيرة.
- ✓ شهادة سوابق العدلية الخاصة.
- ✓ بمالك أو المسير للمؤسسة المناولة.
- ✓ نسخة من السجل التجاري.
- ✓ شهادة استحقاق خاصة بالضرائب من أجل التحقق من أن المؤسسة المناولة ليست لها أية ديون وهذا قبل أن ترتبط بالمؤسسة الأمرة.
- ✓ شهادة دفع الأجور.
- ✓ شهادة تأمين.

الثالث عشر-فتح الأظرفة:

تكون هذه الأخيرة في مكان وزمان معلومين، بحيث يتم إعلان المناولين عنه في الإعلان منذ البداية، حيث تقوم لجنة التي تدعى بلجنة فتح الأظرفة وتحليل العروض، إذ تتكون هذه اللجنة مؤطرة من طرف كوسيدار تعمل على: جمع الأظرف، دراسة الملف دراسة سطحية، باستدعاء المؤسسة المناولة لاستئناف الأشغال بعد امضاءه على اتفاقية مع مؤسسة كوسيدار وأمر القيام بالأشغال، حيث يتم اختيار المؤسسة المناولة الأقل تكلفة والاقبل مدة.

المطلب الثاني: تجربة المناولة في مؤسسة كوسيدار.

للإمام ببعض المعلومات العملية والتطبيقية حول موضوع الدراسة قمنا بتحليل و مناقشة نتائج المقابلة الشفوية المباشرة مع مدير ورئيس مصلحة المناولة، حيث اسفرت

الفصل الثالث: الممارسات المناوئـة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو
اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

المقابلة عن مجموعة من نتائج نستعرضها فيما يلي والتي استوجبت منا بعض التحليل
نستعرضها فيما يلي:

س1: ماهي المؤسسات الناشئة التي تتعامل معها مؤسسة كوسيدار للبناء -
خنشلة-

ج2: تتعامل مع مجموعة من مؤسسات ولقد استعنا بالجدول أدناه لتوضيح ذلك

الفصل الثالث: الممارسات المناوئـة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة-
دراسة حالة-

N°	PROJET	NATURE DE L'OPERATION	MODE DE PASSATION	D'ELAIS	MONTANT TTC	N° CONTRAT /AVENANT	COCONTRACTANT	DATE DE CODIFICATION
1	1558	RESTAURATION DU PERSONNEL	C,ECRITE	12 MOIS	14 296 280,00	STS/GC-PI/10/21/G/1558	AICHOUSIHAM	22/02/2022
2	1558	TRAVAUX DE PARACHEVEMENT	C,ECRITE	03 MOIS	29 578 640,00	STR/GC-PI/45/21/G/1558	BOUDJLEL A/DJALLIL	14/04/2022
3	1558	TRAVAUX DETANCHEITE	C,ECRITE	75JOUR	4 997 405,00	STR/GC-PI/45/21/G/1558	TRAD AICHA	24/05/2022
4	1558	CHAUFFAGE+CHAMBRE FROIDE+GAZ	C,ECRITE	03 MOIS	13 059 476,50	STR/GC-PI/77/21/G/1558	SAMAI HOCINE	24/05/2022

المصدر: مؤسسة كوسيدار للبناء - خنـشلة-

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

يبين الجدول أعلاه المؤسسات الناشئة التي تتعامل معها مؤسسة كوسيدار للبناء- خنشلة-، حيث أن المؤسسة الأولى تتمثل طبيعة عملها في تقديم الطعام للموظفين و حددت مدة العقد 12 شهر بمبلغ بما في ذلك الضريبة يقدر ب 14 296 280,00 دينار. أما بالنسبة للمؤسسة الثانية تقدم أعمال الانجاز الخاصة بالمشروع، مدة العقد 3 شهر بمبلغ قدره 29 578 640,00 دينار. المؤسسة الثالثة تختص في مجال أعمال الختم في المشروع، مدة العقد 75 شهر، بمبلغ قدر ب 4 997 405,00 دينار. وفي الأخير المشروع الرابع مسؤول على تدفئة وغرفة التبريد والغاز، في مدة 3 أشهر بمبلغ قدر ب 13 059 476,50 دينار. حسب الدراسة الميدانية والمقابلة التي اجريناها مع موظفين مؤسسة كوسيدار للبناء، اتضح أنها مؤسسة لا تحمل في طياتها المعنى الحقيقي للمؤسسات الناشئة وهذا ما يدل على ضعف المؤسسات الناشئة في الجزائر على رغم من دعم الدولة لها.

س2: ما هو النسيج المقاوئاني في مؤسسة كوسيدار للبناء

ج2: كل المؤسسات الناشئة لها الحق في المشاركة والاستفادة من المشاريع المقدمة من طرف كوسيدار بدون استثناء حيث يتم اختيار المؤسسات الناشئة عن طريق المناقصة.

س3: كيف تساهم مؤسسة كوسيدار للبناء في تطوير المؤسسات الناشئة

ج3: عبر مشاركتها في تحقيق مختلف البرامج والمشاريع حيث بعد الانتهاء من الأعمال تقوم مؤسسة كوسيدار بإعطاء شهادة حسن تنفيذ الاعمال للمؤسسات الناشئة التي تساعدها في التأهيل و تكون بدرجات (1.2.3.4... الخ) حيث كل ما تكون شهادة التأهيل بدرجة كبير كل مزادة فرصة مشاركته في مشاريع اكبر .

س4: ماهي المؤسسات الناشئة التي قدمت قيمة مضافة للمؤسسة كوسيدار للبناء

ج4: قدمت لنا رئيسة مصلحة المناولة مثالين على ذلك

- مؤسسة تجزئة المنظر الجميل للأشغال البناء والأشغال العمومية تأسست في 2013/01/13 على يد محمد نجيب سليمان، تقدم المؤسسة خدمات تصميم بجودة عالية وبطريقة مبتكرة للمؤسسة كوسيدار حيث تختص في تصميم جميع

الفصل الثالث: الممارسات المناولائية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

أنواع المباني إذ يطوّر فريق الهندسة المعمارية أفكاراً وابتكارات تصميمية إبداعية تتناسب مع الموقع بالإضافة إلى خبرتهم المثبتة وفهمهم للتصميم السكني.

- مؤسسة بورهاني للإتقان المعماري تأسست في 2024/03/07 على يد بورهاني عبد النور، حيث أسسها برأس ماله الخاص بدون تمويل خارجي، وقام بإنشاء مكتب الدراسات قدم مختلف مواد البناء بجودة عالية وتكلفة اقل من سيراميك، ديكور الاسقف، دهانات الحائط.. الخ.

المطلب الثالث: مساهمة المناولة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.

لقد بلغ عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 900 ألف مؤسسة تعمل الصالح القطاع الصناعي، تمثل منها واحد في المائة الشركات الناشطة في قطاع المناولة، مقابل استيراد الجزائر 220 مليار من المعدات الصناعية التي تنتجها مؤسسات المناولة في ظرف 15 سنة فيما حققت نسبة تصديرها ب 14 مليار فقط.¹

فالجزائر لازالت متأخرة من دول الجوار في مجال المناولة، حيث توجد حاليا من 250 إلى 300 مؤسسة مناولائية سنة 2017 تتورع على عدة مجالات إلكترونيك، الحديد والكهرباء، في حين بلغ عدد البورصات الجهوية بحوالي 150 في الشرق و 250 في المغرب، وحوالي 600 مؤسسة مصغرة في كل ولايات الوطن من ضمنها خاصة بالإسمنت سوناطراك. سونلغاز، في حين توجد حوالي 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة داخل البورصات، وفي أرقام اعتبرت مشجعة ولكنها تبقى غير كافية خصوصا إذا ما تمت مقارنتها دول أوروبية وحتى بدول الجوار، كاشفا أن المغرب توجد به 7000 مؤسسة مصغرة ما يمثل 1400 تنشط في قطاع المناولة، في حين تملك تونس 500 مؤسسة في قطاع المناولة وبنسبة 20 في المائة، أما في فرنسا بلغ فيها عند الشركات الناشطة في قطاع المناولة توظف 500 ألف شخصا، بحوالي 68 مليار أورو وهو رقم يمثل دخل الجزائر من المحروقات.

1- حمادي ع ، (2017) ، الف مؤسسة تشتغل في مجال الصناعي، consulted le ،Retrieved from: <http://eldjazaironline.dz /Accueil/.% ،20/05/2022>

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

أمام تزايد المناوئانية اليوم مقارنة بما سبق، ما لا يقل عن 1410 مؤسسات على المستوى الوطني¹. بالمقابل نجد بان قطاع الصناعة يسهم بحوالي 47% في الناتج الداخلي الخام الأمر الذي يبرز الدور الاستراتيجي " للمناولة في تطوير القطاع مما يستدعي تشجيع هذا المجال، سيما من خلال تحفيز المجمعات الكبرى على توقيع عقود شراكة مع تلك الشركات لا سيما الشركات الناشئة من أجل الاستفادة من خبراتها وتحويلها.

فالمناولة الصناعية في الركيزة الأساسية لتعزيز الشراكة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والقطاعات التي تلعب دورا كبيرا في سوق المناولة حيث تجد ان مساهمة صناعة الصلب والميكانيك والكهرباء بلغت نسبة 34.40 بالمائة خلال الثلاثي الأول لسنة 2021 بينما بلغت نسبة مساهمة الصناعة الكيماوية البلاستيك والمطاط 23:10 بالمائة، أما بالنسبة للصناعات الغذائية فقدرت 12870 بالمائة وهي نسبة معتبرة مقارنة بالسنة 2021 أين بلغت نسبة 11180 بالمائة وبلغت صناعة النسيج 20 بالمائة، بالإضافة إلى المناولة الرقمية التي أصبحت اليوم تجلب اهتمام أصحاب الشركات الناشئة.

سواء المناولة الصناعية أو المناولة الرقمية، تمثلان فرصة تسويقية سائحة للمؤسسات الناشئة خاصة في المراحل الأولى من نموها، حتى تتمكن من التمتع في السوق من خلال الخبرة والمعرفة المكتسبة جراء المناولة. من جهة أخرى، على الشركات الناشئة التحلي بالإبداع والابتكار في مجال الصناعة السائدة حتى تكون سوقا جذابا للمؤسسات المانحة من خلال الظفر بفرصة المناولة.

¹ APS، (2021) الف مؤسسة تستغل في القطاع الصناعي، (21/05/2024)، Retrieved from <https://www.aps.dz/ar/economie/116570-1410>

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

المبحث الثالث: التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة في إيطاليا نموذجا ناجحا ومتميزا، وتعرف هذه المؤسسات بأنها مجموعة متخصصة من الشركات المستقرة في منطقة جغرافية ومعينة وتقوم بتصنيع منتج معين، بحيث يتم التعاون والتنسيق بين الشركات المشاركة في المجموعة الصناعية الواحدة، فتكمل الشركات بعضها البعض وتعمل على تقسيم مراحل الإنتاج فيما بينها، وفي هذا الإطار سنتطرق الى التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الناشئة وتدبير دعمها مع استعراض اهم المشاريع الناجحة للمؤسسات الناشئة في إيطاليا.

المطلب الأول: النظام البيئي الاقتصادي الإيطالي للمؤسسات الناشئة

تحتل إيطاليا مكانة مرقومة بين الدول ذلك لنظامها البيئي الاقتصادي

أولا-لمحة عن النظام البيئي الاقتصادي الإيطالي للمؤسسات الناشئة.¹

تعد إيطاليا ثاني أكبر الدول تنافسية في التجارة العالمية وفقا لمركز التجارة العالمي، ولديها الناتج المحلي الإجمالي الثالث في الاتحاد الأوربي ويسوق من 50 مليون شخص تملك 197 حاضنة للمؤسسات الناشئة في إيطاليا ذات إدارة عامة أو خاصة أو إدارة مختلطة، ارتفع عندهم وميزانهم بشكل كبير خلال السنوات العشر الماضية

- 12000 مؤسسة ناشئة حسب إحصائيات غرفة التجارة الإيطالية.
- 5000 ممول أعمال في إيطاليا يبحثون عن مشاريع مبتكرة لتحويلها
- 736 بالمائة من المؤسسات الناشئة يقدمون خدمات الأعمال إنتاج البرمجيات، الاستشارات في مجال الإعلام الآلي. وأنشطة البحث والتطوير، وأنشطة خدمات المعلومات.

➤ 17 بالمائة يعملون في مجال الصناعة التحويلية.

➤ 34 يعملون في مجال التجارة.

¹-Service économique régional de Rome. (2021, juin).Italy ecosystem welcomguid. (consulted le 20/05/2024). Retrieved from <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/06/03/ecosysteme-welcome-guide-italie>

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

ثانيا-الجمعيات المكلفة بتنشيط النظام البيئي الاقتصادي للمؤسسات الداخلة¹

✓ إيطاليا ستارت أب: italiastat-up: تأسست سنة 2012 وتعد أهم جمعية إيطالية التي تعنى بالمؤسسات الناشئة. تضم أكثر من 2500 عضو.

✓ بات كوم: Nart-com: تأسست عام 2006 وهو تحالف Consortium وبعد النقطة المرجعية للتجارة الإلكترونية والتكنولوجيا وتضم أكثر من 400 عضو.

✓ IBAN (kalian Business angels net work) شبكة ممولي الاعمال الايطاليين.

✓ PNI CUBE: شبكة حاضنات الجامعات

✓ Roma startup الجمعية التي تروج للمؤسسات الناشئة في روما.

✓ Startup turismo: اتحاد الشركات الناشئة في قطاع السياحة.

المطلب الثاني: تدابير دعم المؤسسات الناشئة في إيطاليا

قامت إيطاليا بعدة اجراءات لدعم مؤسسات الناشئة من بينها²

➤ Smart Start Italia هو برنامج يدعم إنشاء ونعم الشركات الناشئة المبتكرة في جميع أنحاء إيطاليا، تبلغ ميزانيتها الإجمالية حوالي 200 مليون يورو وتقول مشاريع تصل تكلفتها إلى 15 مليون يورو، يقول البرنامج إنشاء ونمو الشركات الناشئة المبتكرة التي لها بعد تكنولوجي قوي تعمل في الاقتصاد الرقمي تحسين نتائج البحث النتائج المنبثقة من البحث) مشاريع قابلة للتحويل تتراوح تكلفتها بين 100000 و 1.5 مليون يورو.

➤ رابطة معولي الأعمال الإيطاليين italianangels for growth

➤ تقدم Swart &Skankaly.

1-دريبين نصيرة ، المؤسسات الناشئة و الابتكار التكنولوجي -استعراض التجربة الإيطالية- بن عكنون ، الجزائر ، المجلد 02 ، العدد 02 ، اكتوبر 2022 ، ص 55-70.

2-Flanders Investment and Trade. (2020, 09 28).theitalian startup and scaleupecosystem:Discover the emerging Italian startup scene! consulted le 20/03/2024Retrieved from .
https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/2020-Itali%C3%AB-The%20Italian%20startup%20and%20scaleup%20ecosystem%20website.pdf ()

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

➤ قرض بدون فوائد يصل إلى 80% من إجمالي الاستثمار قد تزيد نسبة التحويل إلى 190 إذا كانت الشركة الناشئة تتكون حصريا من النساء أو الشباب الذين تقل أعمارهم عن 35 عاما، أو إذا اشتملت على رائد أعمال يحمل شهادة دكتوراه إيطالية واحدة على الأقل تعمل في الخارج وتنوي العودة إلى إيطاليا

➤ منحة غير قابلة للسداد تصل إلى 30% من القرض، فقط للشركات الناشئة في بازيليكاتا، كالابريا، كامبانيا، بوليا. سردينيا، صقلية، وفي منطقة الحفرة الزلزالية في أكويلا وهي المناطق التي تفتقد الاستثمارات مباشرة وتعاني من نقص في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

➤ يمكن للشركات الناشئة التي تم تأسيسها لمدة تقل عن عام واحد استخدام خدمات الدعم الفني والإداري في مرحلة بدء التشغيل اعتبارا من الأول من يونيو 2010، تم تقديم أكثر من 2400 خطة عمل وتم دعم أكثر من 1000 شركة ناشئة ماليا، بإجمالي 362 مليون يورو من الاستثمارات و 5470 فرصة عمل.

➤ تأشيرة إيطاليا للمؤسسات الناشئة (Italia Startup Visa). أطلق وزير التنمية الاقتصادية في 24 يونيو 2014، بالتعاون مع وزارة الشؤون الخارجية والتعاون الدولي، ووزارة الداخلية برنامج تأشيرة إيطاليا للمؤسسات الناشئة، إجراء جديدا ومبسّطاً لمنح تأشيرات الدخول للعمل الحر للمواطنين من خارج الاتحاد الأوروبي الذين يعتزمون الانتقال إلى إيطاليا لإنشاء مؤسسة ناشئة مبتكرة ولديهم توافر عالي الشخصي أو معنوح من قبل أطراف، مثل حاضنات معتمدة أو صناديق استثمار) لا تقل عن 50000 يورو من مزايا البرنامج مجانية التسجيل عبر الأنترنت، سرعة الرد 30 يوم من ابداع الطلبة.

➤ إيطاليا ستارتاب هاب Startup Hub: تم إطلاق برنامج italiaSartup Hub في عام 2014 ومستوحى من تأشيرة italia startup ، موجه للمواطنين من خارج الاتحاد الأوروبي الذين لديهم بالفعل تصريح إقامة اتم الحصول عليهم على سبيل المثال لأغراض الدراسة) ، والذين يعتزمون تعديد البقاء في إيطاليا لتأسيس شركة ناشئة مبتكرة وبالتالي يمكن لا أجنب الذين يستوفون المتطلبات تحويل تصريح الإقامة الحالي إلى التصريح

الفصل الثالث: الممارسات المناولائية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

بدء عمل مستقل دون الحاجة إلى مغادرة الأراضي الإيطالية والاستفادة من نفس الإجراءات المبسطة المطبقة لمنح تأشيرات بدء التشغيل.

➤ كلابس Clabs : وضع مشروع تجريبي، بالتعاون مع وزارة التعليم والجامعة والبحوث الإيطالية الإنشاء مختبرات التلوث بهدف تقديم طلاب جامعيين من المناطق الجنوبية الكامبانيا وبوعليا وكالابريا وصقلية بيئة محفزة لتطوير مشاريع ابتكاره ذات بعد تجاري، تشجع هذه المساحات الطلاب من خلفيات أكاديمية مختلفة على التفاعل مع تعزيز روح المبادرة والابتكار ومنظور متعدد التخصصات ونماذج جديدة للتعلم، تم اختيار وتمويل 4 مختبرات تلوت تقع في نابولي وكورسا وريجيو كالابريا وكاتانيا.

من خلال الانتقال إلى تعزيز نشر الابتكار التكنولوجي داخل النسيج الإنتاجي الوطني، فإن المرسوم بقانون 3/2015 المعروف باسم "عقد الاستثمار"، قد خصص الجزء الأكبر من التدابير الموجهة بالفعل نحو المؤسسات الناشئة المبتكرة، إلى مجموعة أكبر من الشركات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، وهي جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إطار الابتكار التكنولوجي بغض النظر عن تاريخ تأسيسها، وأغراضها المنصوص عليها في عقد التأسيس، ومرحلة النضج، ويمكن للشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الاستفادة من مقياسين مهمين لصالح الابتكار التكنولوجي.

- أن الإعفاء الضريبي للبحث والتطوير يتم الاعتراف بالائتمان الضريبي الصالح الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير بعد أقصى سنوي قدره 5 ماتيين يورو لكل مستفيد. يأتي الائتمان لقياس 25% من التكاليف السنوية الإضافية للأنشطة في البحث والتطوير

- يتيح صندوق براءات الاختراع للشركات خيار استثناء 50% من الدخل الناتج عن الاستخدام التجاري لا أصول غير الملموسة من الضرائب (حقوق النشر، وبراءات الاختراع الصناعية، والعلامات التجارية، وقد عزز ميثاق الاستثمار الجديد مثل هذا الإجراء، بما في ذلك العلامات التجارية والعلامات التجارية) بالكامل من بين الأنشطة غير الملموسة الخاضعة للمزايا الضريبية، يمثل صندوق براءات الاختراع مقياسا قويا

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

الجنب الاستثمار في قيمة رأس المال غير المنفوس والعالمات التجارية والنماذج الصناعية.

أمثلة عن مشاريع المؤسسات الناشئة في ايطالية

بعض المشاريع الناجحة في ايطاليا¹

• **la tua spesa on line: Macai** تأسست الشركة الناشئة في ميلانو عام 2021، وتتصور نهجا جديد لمحلات السوبر ماركت الرقمية مع التركيز على العروض بدلاً من السرعة، في نوفمبر 2021، فازت الشركة في مرحلة ما قبل التأسيس بقيمة 26 مليون يورو وهي الأكبر على الإطلاق في السوق الإيطالية، تعد أسعار البيع بالتجزئة والتسليم السريع والصديق للبيئة بعضا من أعمال هذه الشركة الإيطالية الناشئة، مع ميمة طويلة الأجل لإعادة تشكيل تجربة التسوق في البقالة تعمل الشركة الآن في ميلانو وتورينو، وستطلق المزيد من المتاجر في شمال إيطاليا، يهدف طويل الأمد يتمثل في أن تصبح الفاعل الرئيسي في جنوب ووسط أوروبا.

• **Wetacoo**: تأسست في روما 2021، علي Watacoo احتياجات مساحة التخزين للعملاء من القطاع الخاص والشركات الصغيرة لتقديم حل مرت يعتمد على التركيز على العملاء والابتكار التكنولوجي والخدمات اللوجيستية الداخلية. يمكن العملاء Wetacoo طلب الحصول على سلعهم أينما ومتى يفضلون ذلك، وتخزينها بشكل آمن في المستودع وإعادتها أخير عند الطلب جمعت الشركة حتى الآن 750 ألف يورو لتقنياتها المبتكرة التي غيرت لعبة التخزين والتسليم في ربحها لخدمة عند الطلب، ويمكن للجميع استخدامه.

• **Sharemybag**: كم مرة نقف أمام خزانة الملابس و يراودنا إحساس بأنه ليس لدينا شيء تريديه تحتل شركة "ShareMyBag" مكانة مرموقة في عالم الأزياء تجعلها بمثابة شركة Airbub ولكن هذه المرة تتكلم عن الأزياء حيث يمكن للمستخدمات تأجير الأزياء الخاصة بين وكسب المال أو الاقتراض من النساء الأخريات وتوفير المال عن طريق الاستئجار بدلاً من الشراء، والهدف من ذلك هو إنشاء مجتمع من مشاق الموضة

1- دريبين نصيرة، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثالث: الممارسات المناوئانية في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

ومنع النساء خيار تجربة إطلاالات مختلفة بطريقة أكثر استدامة وتقديمها كبديل لتبني ثقافة ارتدي أي قطعة ملابس مرة واحدة ".
المطلب الثالث: الدروس المستخلصة من التجربة الإيطالية

تعد التجربة الإيطالية في مجال المؤسسات الناشئة تجربة رائدة بشهادة الخبراء الاقتصاديين، حيث وفي ظرف وجيز -بعد اصدار قانون المؤسسة الناشئة في عام 2011- لا يتعدى العشر سنوات استطاعت إيطاليا أن تصبح في الموقع الثالث في أوروبا من حيث الناتج المحلي، أن أكنت التجربة الإيطالية أن تحقيق التنمية الاقتصادية لا يأتي بالضرورة من خلال كبرى الشركات "big socities" بن يمكن أن يأتي من خلال المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة.¹

هذا عوامل يمكننا أخذ بها لتطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر والتي لازالت تعتبر تجربة فنية في طور البناء تشخص في خمس عناصر ميزت السياسة الإيطالية في التشريع والتنظيم الدعم والمرافقة المستمرة، نظام بيئي مساعد التمويل والرقعة.

أولاً-في المجال السياسي والتنظيمي

إن المشرع الإيطالي في تعريفه للمؤسسات الناشئة حدد وبشكل مفصل لا يشوبه الغموض مفهوم المؤسسات الناشئة ومتطلبات إنشائها من خلال معايير ثابتة ابتداء من خصائص الشركة التي يمكن ما لاحظتها مثل العمر " لا يتعدى خمس سنوات، ونفقات البحث والتطوير، ومهارات التوظيف والملكية الفكرية من أجل تحديد مسبقا الشركات المبدعة والشركات المستوفية الشروط يمكنها التسجيل مجانا في البوابة الخاصة بالمؤسسات الناشئة التي من شأنها أن تخفض الإجراءات البيروقراطية الإدارية التي غالبا ما تكون سببا في عزوف الكثير من الشباب في التفكير في المقاوالاتية، كما حدد القانون الخاص بالمؤسسات الناشئة لسنة 2012 وقوانين المالية اللاحقة بصفة تفصيلية كل المزايا المالية والجبائية التي يمكن يستفيد منها أصحاب الأعمال في مجال المؤسسات الناشئة.

1-دريبين نصيرة، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

ثانيا-في مجال المرافقة والدعم

بعد صدور قانون المؤسسات الناشئة سنة 2012 دعمته الحكومة الإيطالية بعدة مراسيم تستجيب للتطورات الحاصلة في هذا المجال، كما أنت هذه التتابع التنظيمية لتحل بعض المشاكل والعراقيل التي واجهها أصحاب المشاريع الناشئة خلال بدء عملية التشغيل والتي ظهرت بعد الدورة التقيعية السنوية التي باشرتها الحكومة الإيطالية المعرفة مدى تأثير التدابير السياسية والتنظيمية على نمو المؤسسات الناشئة في ايطاليا.

كما رافقت الحكومة الإيطالية المؤسسات الناشئة من خلال السياسة التعريفية الرقمية للمؤسسات، حيث عملت إيطاليا على رقمنة القطاع المؤسسات الناشئة ليسهل عليها تتبع مسار نشاط المؤسسات، وذلك أرست السياسة الايطالية نظام يقظة رفعي يسمح بتتبع مراحل إنشاء المؤسسات الناشئة ابتداء من التسجيل إلى مرحلة بدء التشغيل، والإحاطة بكل المعلومات التي تخص المؤسسات سواء التنظيمية أو المالية، هذا النظام الرقعي الاستيباني يسمح بأخذ القرار في الوقت المناسب لتجنب العراقيل التي تعيق استمرار عمل المؤسسات خاصة إذا علمنا أن 25% من المؤسسات الناشئة تفشل في عامها الأول بسبب عدم الخبرة، والنقص في مبادرات التسويق.

▪ الهيئات الداعمة المشرفة على مرافقة المؤسسات:

لضمان نجاح وفعالية المؤسسات الناشئة أرست الحكومة الإيطالية نظام بيئي بامتياز مكون من عدة عينات تتولى مهمة دهم وتطوير المؤسسات تذكرها كالاتي:

-وزارة التجارة: تعمل بالتنسيق مع وزارة التنمية الاقتصادية لتطوير وتسويق منتجات المؤسسات الناشئة وزارة الخارجية تعمل على مرافقة وتسويق منتجات المؤسسات الناشئة خارج ايطاليا.

-الجامعات: تعمل على إثراء السوق بالمشاريع الابتكارية للطلبة الجامعيين والمبدعين ودعمهم بمخابر وحاضنات تسمح لهم بمباشرة مشاريعهم.

- الحاضنات: وهي الركيزة الأساسية الداعمة ماديا ومعليا للمشاريع الابتكارية للشباب. جمعيات المجتمع المدني تم ذكرها العلاء والتي تساهم كثيرا في دعم المؤسسات الناشئة.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئاة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

-وزارة التنمية الاقتصادية حيث تعتبر الرعي الرسمي للمؤسسات الناشئة، وتنحصر بيعتها في وضع السياسات والتدابير التنظيمية الخاصة بهذا المجال.

ثالثا-في مجال التمويل:

إن مفتاح استمرار على المؤسسات الناشئة يرتكز أساسا في عملية التمويل، إذ يشكل أهمية كبيرة على صعيد المؤسسات الناشئة الذي يعتبر مجال نو مخاطرة يفتقر للإمكانيات المالية والخبرات التي تؤهلها للنمو بنفسها، وتجد صعوبة في التمويل من طرف البنوك نظرا لعدم توفرها على الضمانات الكافية لتسديد القروض من جهة، ومن جهة أخرى نسبة المخاطرة التي تتميز بها المؤسسات الناشئة، لذلك عملت الحكومة الإيطالية على تنويع تحويل المؤسسات إما مباشرة من خلال القروض التي تمنحها خاصة لفئة الشباب المبدع والنساء، أو أصحاب المشاريع الاستثمارية في مناطق الجنوب التي تعرف نقصا في الاستثمارات المباشرة، وبصفة غير مباشرة من خادل تخفيض الجباية ، ومناخ عمل مرن .

رابعا-الرقمنة واستخدام التكنولوجيات الحديثة:

إن رقعة مسار إنشاء المؤسسات الناشئة وتسييرها من خلال منصات أرسنها الحكومة الإيطالية من خلال وزارة التنمية الاقتصادية ساهم كثيرا في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الناشئة، فاستخدام التكنولوجيا قلص كثيرا من الاجراءات البيروقراطية التي دائما تكون عائقا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويشجع أصحاب الأفكار المبتكرة من خوض تجربة المقاوالاتية.

الفصل الثالث: الممارسات المناوئـة في مؤسسة كوسيدار للبناء و التوجه نحو اعتماد التجربة الإيطالية لتطوير المؤسسات الناشئة- دراسة حالة-

✚ خلاصة الفصل الثالث:

توصلنا إلى أن مؤسسة تستعمل المناولة من نوع القدرة والتخصص، بحيث عمدت إلى التخلي عن نشاطاتها الرئيسية إلى المؤسسات المناولة المتخصصة في ذلك المجال، وهذا من أجل أن تبلغ إنتاج معين، ولمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب وإتمام الأنشطة والأشغال في أوقات محددة ترضي بها زبائنـها. بحيث تتم عملية المناولة في المؤسسة وفق منهجية تقنية يتم من خلالها انتقاء المؤسسات المناولة وهذا على أساس الشروط التي وضعتها المؤسسة الأمرة "كوسيدار" وذلك لتحقيق الجودة، الإنتاج في الأوقات التي تحددها المؤسسة الأمرة والتحكم في التكاليف.

وفي الأخير تبين أن للمناولة الاقتصادية أثر على وظائف المؤسسة الأمرة بحيث تساعد هذه الأخيرة بالحفاظ على الاستقرار النسبي لها من جهة ومن جهة أخرى تساهم المناولة على خلق المؤسسات الناشئة التي تسعى إلى تلبية متطلبات المؤسسة.

خاتمة

من خلال ما تم طرحه في هذه المذكرة، تبين أنه لترقيته المؤسسات الناشئة وتكثيف نسيجه الصناعي يجب الاهتمام به من خلال المناولة الاقتصادية، التي بدورها تساعد هذا النوع من المؤسسات على تطويرها وتحسين ادائها وتحقيق التكامل بينها.

تعتبر المناولة الاقتصادية من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي اصبحت تعرف رواجاً كبيراً في وقتنا الراهن لدى العديد من الدول حيث أنه في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتجه نحو عولمة الاقتصاد وانفتاح جل اقتصاديات العالم على بعضها البعض، يبرز الدور المهم الذي تلعبه المناولة الاقتصادية كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الاقتصادية بين المؤسسات الإنتاجية الكبرى و المؤسسات الناشئة، وفي تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى رفع القدرات الإنتاجية و التنافسية، لاكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الداخلية الخارجية و على حد سواء.

في مقابل كل هذا فإن الربط بين المناولة الاقتصادية كمتغير مستقل والمؤسسات الناشئة كمتغير تابع قادنا إلى التساؤل عن دور المناولة الاقتصادية كاستراتيجية للتطوير المؤسسات الناشئة والذي يعتبر جوهر هذه الدراسة.

وعليه فقد قمنا باختبار ثلاثة فرضيات تمثل الأجوبة الأولية للأسئلة الفرعية التي يمثل مجموع الإجابات عليها الرد على سؤال الإشكالية العامة لهذه الدراسة والمتمثل في:

ما دور المناولة في تطوير المؤسسات الناشئة؟

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات، وهي كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها ان ثقافة التعاون بين المؤسسات الامرة و المنفذة للأعمال تلعب دوراً أساسياً في تفعيل الية المناولة الاقتصادية هذا ما يؤكد صحة الفرضية، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية إقامة المؤسسات لعلاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى، هذه العلاقات قد تأخذ أشكال عديدة وما يتبعها من علاقات ضمنية بسبب أن هذه العلاقات في الكثير من الأحيان تعود بالفائدة على الأطراف وتؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسات وتعزيز موقفها التنافسي، خاصة إذا كانت هذه العلاقات طويلة الأجل، كما تؤدي إلى تقليل درجة المخاطر، وهكذا فان المناولة التي تعد ضمن العلاقات التعاقدية تؤدي إلى تفاعل ذو توجه مشترك .

كما تأكدت صحة الفرضية الثانية اي انه يعد التكامل بين المؤسسات الامرة والمؤسسات المنفذة للأعمال عاملا اساسيا لتفعيل الية المناولة الاقتصادية وذلك من خلال ما تقدمه من ابتكار وحلول جديدة التي يمكن أن تساهم في تطوير القطاع الاقتصادي، بالتعاون مع المؤسسات الامرة التي تمتلك الخبرة والإمكانيات يمكن توجيه هذه الافكار والابتكارات نحو النجاح والاستدامة، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويعزز النمو الاقتصادي.

وبالنسبة للفرضية الثالثة التي محتواها أن المناولة بمؤسسة كوسيدار للبناء-خنشلة-تساهم في تطوير المؤسسات الناشئة وذلك من خلال تقديم الدعم والموارد الضرورية وتمويل اللازم للمشاريع الناشئة، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات والتوجيه لمساعدتها على النمو والتطور، كما توفر مؤسسة كوسيدار شبكات وعلاقات تجارية قوية يمكن أن تساعد المؤسسات الناشئة على الوصول إلى فرص جديدة وتوسيع نطاق عملها.

أولاً: النتائج الدراسة:

وفق شقيها النظري والميداني توصلنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة النتائج

التالية:

أ-نتائج الدراسة النظرية:

خلصت الدراسة النظرية من خلال الفصلين الأول والثاني إلى:

- يسمح التعاون الاقتصادي من خلال التعاقد خاصة المناولة من الباطن بتحقيق التكامل والتعاون بين المؤسسات.
- تتبنى المؤسسات الامرة استراتيجية المناولة الاقتصادية من أجل انجاز الاشغال والمشاريع في وقت قصير، والحفاظ على إنتاجية مرتفعة.
- تعتبر المؤسسات الناشئة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي حيث لا يقتصر فقط على رفع من مستويات الإنتاج وزيادة العائدات بل يتعدى ذلك ليشمل التجديد في النسيج الاقتصادي.
- تعتبر المناولة الية تعاونية مهمة بين المؤسسات الامرة والمؤسسات الناشئة.

ب-نتائج الدراسة التطبيقية:

- بفضل المناولة تمنح المؤسسة الناشئة القدرة العالية والتحكم العالي في الانتاج وادارة جميع العمليات الانتاجية في خط الانتاج واحد والتخصص فيه مما يحقق الجودة العالية مقابل منافسين اخرين في السوق.
- تساهم المناولة بمؤسسة كوسيدار للبناء "خنشلة" في تقليص زمن الانجاز وتكاليف وهذا ما يرفع درجة كفاءة وتأهيل المؤسسة الناشئة.
- تستعين المؤسسة الأمرة "كوسيدار" بالمؤسسات الناشئة للرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفيا، وهذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية.
- يعد تراكم النشاطات في المؤسسة الأمرة من إحدى الأسباب المؤدية إلى خلق ونمو المؤسسات الناشئة.
- ضعف التحسيس بأهمية المناولة في الاوساط المؤسسية وضعف الوعي العام بها.

ثانيا: توصيات الدراسة:

- العمل على تفعيل دور المناولة الاقتصادية من أجل التعاقد مع المؤسسات الامرة لتحقيق التعاون والتكامل بينها وبين المؤسسات الناشئة.
- لزيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والأمره خاصة في مجال نقل المعارف والتكنولوجيا يجب تكوين العنصر البشري وتنميته ليصبح مؤهل في التحكم في العمليات التصنيعية.
- لا بد من استغلال الامثل للعنصر البشري من طرف المؤسسات المناولة.
- لا بد من تقديم التسهيلات الضرورية لعمل المناولة من الباطن.
- يجب تشجيع ودعم المؤسسات الناشئة للالتحاق بالتيار العالمي للمناولة.
- زيادة الوعي خاصة لدي اصحاب المؤسسات بأهمية المناولة.
- القيام بإجراء ملتقيات علمية حول الأسس والمفاهيم الاساسية لتوضيح الصورة الحقيقية للمناولة.
- الاخذ بالتجارب الدولية والعمل من اجل الاستفادة منها، خاصة التجربة الإيطالية.

- تنظيم برامج تدريبية خاصة بأصحاب المؤسسات الناشئة لتمكينهم من اكتساب وتحديث المعارف الأساسية اللازمة وإدارة أعمالهم.
- تشجيع المؤسسات المناولة من خلال إلغاء الرسوم خلال السنوات الأولى للنشاط.
- التعاون الاقتصادي من خلال التعاقد خاصة المناولة من الباطن لتحقيق التكامل.
- العمل على تقييم تجربة المناولة في جميع المجالات من طرف السلطات العمومية.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- تناولنا في دراستنا دور المناولة كاستراتيجية للتطوير المؤسسات الناشئة ودراسة حالة مؤسسة كوسيدار للبناء "خنشلة"، فدراستنا هذه كانت عبارة عن جزء بسيط لموضوع يحمل الكثير من التعقيد، لذلك يمكن اقتراح العدد من المواضيع التي قد تكون مكملة لهذه الدراسة او تزيد في اثرائها من الناحيتين النظرية التطبيقية، ويتمثل اهمها فيما يلي
- دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
 - المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - أثر استراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر والمراجع

❖ المصادر والمراجع باللغة العربية:

• المذكرات:

1. غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد التكديس والحمولة بقسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004/2003
2. فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات. الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، أحمد بوقرة، بومرداس.
3. أحمد بن الدين، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر) ، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2012-2013 ص 137
4. عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة -ناحية الوسط -)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009 ص 72-73
5. عبد المالك مهل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2014، ص 33.
6. العقاب الجيلالي، كروش نور الدين (2020)، دار المقاولاتية لتعزيز الروح المقاولاتية للطلبة الجامعيين الجزائريين، دراسة حالة طلبة المركز الجامعي تيسميسيلت، revue des refromeseconomique et integration en economie mondiale (03-14).
8. تالي منال، هيشور نسرين، التشخيص المالي ودوره في تقييم الاداء -دراسة حالة مؤسسة كوسيدار للبناء-مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2022/2021، ص 60.

• القوانين:

1. المادة 2 من القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 2 جمادى الثانية 1439 الموافق ل 08 مارس 2018 يتعلق بالإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة المكونات والمواد الأولية المستوردة محليا من قبل المناولين المعتمدين في إطار انشطتهم لإنتاج الاطعم الفرعية الموجهة للمنتجات والمواد الميكانيكية والالكترونية والكهربائية، ج ر، ع 25، الصادرة في 20 ماي 2018، ص 15.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (1998) المادة 01 و 02 والمرسوم التنفيذي رقم 137/98، المؤرخ في 06 محرم عام 1419 الموافق ل 03 ماي 1998.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (2004) المادة 01 و 02 من المرسوم التنفيذي رقم 91/04 المؤرخ في 03 صفر 1425 الموافق ل 02 مارس 2004.

• المجالات:

1. فاطمة الزهراء عراب، وخضرة صديقي، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة -دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة-حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، (2021)، (33-47).
2. عبد الرحمان بن جدو، المناولة ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.
3. صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة محمد شريف مساعدي، الجزائر، ص 328.
4. نريمان بن عبد الرحمن، التوجه نحو الاقتصاد المعرفة وانشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، افريل 2023، صفحة 613.
5. مصطفى بورنان، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 131-148.

6. بحيري فادة، كرفيس فاطمة الزهراء التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الاشارة الى صندوق المؤسسات الناشئة، مجلة الافاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 191-205.
7. رمضان مروة، بوقرة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج الشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حويات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 275-289.
8. مولدي حفاوي، سمير صلحاوي، قراءة الهيكل المالي للمؤسسات الناشئة -دراسة تحليلية وتقييمية-مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2024، ص 317-332، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -الجزائر-.
9. سلمى صالحى (جوان 2021)، اليات الدعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -مجلة انماء الاقتصاد والتجارة 278-297.
10. دريبين نصيرة، المؤسسات الناشئة والابتكار التكنولوجي -استعراض التجربة الايطالية-بن عكنون، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، اكتوبر 2022، ص 55-70.
- الملتقيات والمدخلات:**

1. فاطمة الزهراء عراب، علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
2. فايزة بلعابد، المبادراتية للأعمال المعاصرة بين المرافقة ومتطلبات الاستدامة حالة المؤسسات الناشئة، وقائع الاعمال المؤتمر الدولي الافتراضي ايام 11-12 شباط فبراير، ص 24-26.
3. عبد الرحمان مغازي، ورشيد بوكساني، دور حاضنات الاعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة المشاتل ومراكز التسهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بالجزائر، مرافقة المؤسسات: مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستثمار، الصفحات (1-20).

• المواقع الالكترونية:

1. هدير حسين، 2019/02/21، اعرفوا الفرق بين الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة، مقال منشور عبر موقع احكي، تاريخ الاطلاع 2024/02/17.
2. حمادي ع، (2017)، الف مؤسسة تشتغل في مجال الصناعي، consulted le %./Retrievedfrom:http//eldjazaironline.dz /Accueil،20/05/2022

❖ المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Mohammed Bouhadida, Dictionnaire de finances, des affaires et de management, Edition Casbah, Alger,2000,p193
- 2 . Alain C.Martinet, Ahmed Silem, "Lexique de gestion", Dolloz, paris, 5 ém Edi, 2000, p152
3. Verrag.J., "Sourcing nijenrod. Research paper series", Centre for supply chain management, 1999,p13
4. J.P. Gala vielle: les déterminants fiscaux de la sous-traitance, p
5. Éric Denece Valery Gaudin, "sous-traitance et externalisation :quelles risque pour les
6. Erices, the lean startup how todays entrepreneur use continuous innovation to creates redically successful businesses, 2011.
7. paul graham,/2015/03/09/,startup=growth, /2024/23/02/, .com/growth.html.
8. steve blank,/2010/25/01/,what's startup? Fist principales,/2024/23/02/,https://steveblank.com/2010/01/25/whats -a-startup-first-principles/

9. / (2023). تأسيس شركة. Retrieved 08 01, 2023, <https://workinghourtime.com>
10. 2023 ,01 08 .تأسيس الشركات الناشئة .from–startup Retrieved.(2024). <https://getedara.com/blog/>, .
11. startupsavant .com ،(2022 july 19),from startup stages ، (06.05.2024, <https://startupsavant.com/startup–stages#commitment>
12. cemex ventures ,(2021.02.17) , from what are the six stages of a startup?,(06.05.2024) <https://www.cemexventures.com/startup–stages–phases/>
13. startup guide ionos ,(2020.09.23),récupère sur financement d'une start'up: conseils pour financer et promouvoir sa start'up (06.05.2024), <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/financement–start–up/>
14. infonet.fr.(2023.16.08), récupère sur quelles sont les étapes de cycle de vie de la start'up? (06.05.2024) <https://infonet.fr/guide/cycle–de–vie–de–l–entreprise/cycle–de–vie–start–up/>.
15. cemex, op.cit,p10
16. Bou alem Allouât,Incitations stratégiques et financiers de la PME–PMI : les Etapes clés D'une start–up une Analyse franco–canadienne", Revue des Sciences économiques degestion, N03,2004, p26–54.
17. Kane, T. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. Kauffman Foundation Research Series: Firm

Formation and Economic Growth. USA : Ewing Marion Kauffman.Foundation.

18. Ritchie, B., Swisher, N. (July 15, 2018). The Big Small : The Economic Benefits Of Startups. USA :IDEA center.

19. Corl, E. (Mar 14, 2019). How Startups Drive the Economy. october 05, 2024, from <https://medium.com/@ericcorl/how-startups-drive-the-economy-69b73cfbae1>.

20. Startup Jobs Asia Team. (2020). The Impact of Startup on Global Economy. 01, 04,2024, from # sthash.MueuDIWj.dpbs.

21. (2022). Récupéré sur Akgerian Startup Fund.dz.07.05.2024: <https://asf.dz/motdudg/>

22. (2022). ANADE.dz. 09.05.2024. Récupéré sur <https://anade.dz/index.php/fr/>.

موقع الارقام، (2016/08/05)، منابرز المصادر تمويل المشروعات الناشئة، (2024/05/02))، <https://www.argaam.com>.

23. Salamzadeh, A., & Hiroko, K. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia. (2015).

24. <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation20:02> تاريخ الولوج 2024/05/13 على الساعة 20:02

25. APS ، (2021) ، الف مؤسسة تستغل في القطاع الصناعي، (2024/05/21)Retrievedfrom <https://www.aps.dz/ar/economie/116570-1410> .

26. Service économique régional de Rome. (2021, juin).Italy ecosystem welcomguid. (consulted le 20/05/2024). Retrieved from <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/06/03/ecosysteme-welcome-guide-italie>.

27. Flanders Investment and Trade. (2020, 09 28).theitalian startup and scaleupecosystem:Discover the emerging Italian startup scene! consulted le 20/03/2024Retrieved from .

28.https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/2020-Itali%C3%AB-The%20Italian%20startup%20and%20scaleup%20ecosystem%20website.pdf ().

الملاحق



الملحق رقم 01:

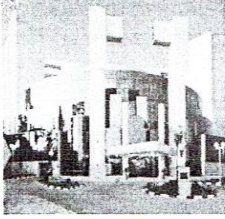
<p>عنوان الشركة أو تسميتها : برهاني للإقنن المعماري</p> <p>الشكل القانوني : مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة</p> <p>عنوان مقر الشركة : تجزئة بنجار واحد (1) قطعة رقم 02 بلدية خنشة</p> <p>ولاية التواجد : خنشة</p> <p>ملغ رأسمال الشركة : 5.000.000,00 د.ج</p> <p>تاريخ بداية النشاط : 2024/03/07</p> <p>ملكية القاعدة التجارية : اشياء</p> <p>ملكية اغل التجاري : برهاني نتاج النبي</p> <p>عدد المؤسسات الثانوية : 0</p>				
<p>الممثل أو الممثلون الشرعيون</p>				
الإسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	العنوان	الصفة	الجنسية
برهاني عبدالمصير	1990/06/23 الخماسة	خنشة	مدير تنفيذي	جزائرية

قطاع النشاط	رمز أو رمز النشاط
مؤسسة الأعمال التجارية و الخدمات	109222
مؤسسة الترميم البنائية و الغازية	109221
مؤسسة الترميم البنائية	109220
مؤسسة الدراسات و الأبحاث في الهندسة المدنية	109219
مؤسسة الترقية العقارية (نشاط منظم)	109218
بناء المباني و المنشآت الجاهزة للبناء	109116
صناعة الأدوات الصحية من مختلف المواد	109112
مؤسسة صناعية للتجارة المتعلقة بالبناء	109202
مؤسسة إنتاج مسلك البناء و الترميم	109203
مؤسسة الدهن الصناعي و دهون المائدة	109204
مؤسسة إنتاج الكهرباء	109206
مؤسسة تركيب أنظمة التكييف و التبريد	109207
مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري	109209
مؤسسة الأشغال الحضورية و النظافة العمومية	109213
مؤسسة تركيب التجهيزات و المراجل الكهربائية و الهاتفية	109214
مؤسسة وضع القنارات طويلة المسافة	109215
بناء تجهيز و تركيب المسبج	109225
تجهيز و تركيب الصورنة و الصمامات	109226
هدم المنشآت القوية و المنشآت الصناعية المتهجرة	109227
مؤسسة صناعية لتحويل الخشب	110202
الرخامة الصناعية	112004
مؤسسة الحفر و الأشغال الريفية	109210
مؤسسة الأشغال النائية و استغلال الغابات	101103

2024 / 709

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري C.N.R.C</p>	<p>مستخرج السجل التجاري شخص معنوي شخص قيد</p> <p>رقم التسجيل: 24.04833880-40/00 تاريخ التسجيل في السجل التجاري: 2024/03/07</p>
--	--

<p>المعلومات التي يتعرض لها الخاضع للتقيد في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08-04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل والمتمم.</p> <p>طبقاً لأحكام المواد 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41 مكرر من القانون المذكور أعلاه، يعاقب بغرامة من 5.000.000 إلى 50.000.000 دج و / أو الحبس من سنة (6) أشهر إلى سنة (1) كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عارس نشاطاً تجارياً قارراً أو غير قار دون التسجيل في السجل التجاري؛ - عارس نشاط تجاري مستخرج سجل تجاري مستفي الصلاحية؛ - يدي بصريجات غير صحيحة أو يدي معلومات غير كاملة بهدف التسجيل في السجل التجاري؛ - عارس نشاطاً تجارياً قارراً دون حيازة محل تجاري؛ - عارس نشاطاً أو مهنة مقننة خاضعة للتسجيل في السجل التجاري دون الرخصة أو الإجماع المظاريين؛ - عارس تجارة خارجة عن موضوع السجل التجاري؛ - لم يشهر البيانات القانونية المنصوص عليها في المواد 11، 12 و 15 من القانون المذكور أعلاه؛ - يقلد أو يزور مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به؛ - لم يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري؛ - منح وكالة لممارسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والفروع من الدرجة الأولى؛ - لم يحترم الإلتزام بالداومة المنصوص عليها في الفقرة 2 من المادة 22 من القانون المذكور أعلاه. 	<p>ملاحظة: لا يعني التسجيل في السجل التجاري التاجر من الإلتزامات التي تقع على عاتقه خلال ممارسة أنشطته، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موضوع تنظيم خاص..</p> <p>إمضاء الخاضع للتقيد أو ممثله الشرعي</p> <p>إمضاء المأمور</p> <p>مأمور الفرع المحل للمركز الوطني للسجل التجاري ولاية خيسة</p> <p>07 مارس 2024</p> <p>التاريخ: 07 مارس 2024</p> <p>الرقم التسلسلي: 9000096460</p>
---	--



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للضرائب

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

ATTESTATION D'IMMATRICULATION FISCALE

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE
(NIF)
(Disposition des articles 41 et 42
de la loi de finances 2006)

NIF : 002440048338065

Raison Sociale : EURL BORHANI LILITKAN ALMIAMARI

Sigle : BORHANI LILITKAN ALMIAMARI

Emargement du Service Fiscal Gestionnaire

الملحق 02

كوسيدور

Fichier fournisseurs

N°	
Nom ou raison sous-traitant	ETB SLIMANI MOHAMED NADJIB
Nom du gérant DG/PDG/PCA	SLIMANI Mohamed NADJIB
Activité	Travaux BATIMENT et Travaux public
Adresse/wilaya	cité la Belle vue chechar - khouchela
N° de téléphone	06-71-99-00.31
N° fax	032-75.31.70
Mail	SLIMANI MOHAMED NADJIB @ gmail - com
N° d'identification fiscale	1989400100552135
N° d'identification statistique	198940010055235
N° Registre de commerce	40/00-2430134A13
N° d'article d'imposition	40110461494

L'entreprise :


 مؤسسة الخبز البناء في مختلف مراحله
 رقم التسجيل: 40/00 2430134-1-13

المقررات التي يتعرض لها الملاحظ للقيود في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08-04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل والمتمم.

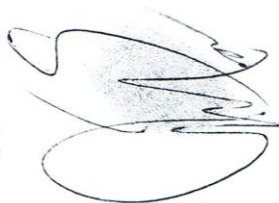
طبقاً لأحكام المواد 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41 مكرر من القانون المذكور أعلاه، يعاقب بغرامة من 5.000.000 إلى 5.000.000 دج و / أو الحبس من ستة (6) أشهر إلى سنة (1) كل من:

- عارس نشاطاً تجارياً قارراً أو غير قار دون التسجيل في السجل التجاري؛
- عارس نشاط تجاري مستخرج سجل تجاري منتهي الصلاحية،
- يدلي بتصريحات غير صحيحة أو يدلي ببيانات غير كاملة بهدف التسجيل في السجل التجاري؛
- عارس نشاطاً تجارياً قارراً دون حيازة محل تجاري؛
- عارس نشاطاً أو مهنة مقفلة خاصة للتسجيل في السجل التجاري دون الرخصة أو الاعتماد المطلوبين؛
- عارس تجارة خارجة عن موضوع السجل التجاري؛
- لم يشهر البيانات القانونية المنصوص عليها في المواد 11، 12 و 15 من القانون المذكور أعلاه؛
- يقلد أو يزور مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به؛
- لم يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري؛
- تمنح وكالة لممارسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والفروع من الدرجة الأولى؛
- لم يحترم الإلزام بالداوامة المنصوص عليها في الفقرة 2 من المادة 22 من القانون المذكور أعلاه.

ملاحظة:

"لا يعفي التسجيل في السجل التجاري التاجر من الإلزامات التي تقع على عاتقه خلال ممارسة أنشطته، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موضوع تنظيم خاص".

إمضاء الخاضع للتسجيل
أو ممثله الشرعي



إمضاء المأمور

مأمور الفرع الجهوي للمركز
الوطني للسجل التجاري

ولاية خناسة
14 ماي 2019


التاريخ:

الرقم التسلسلي:

200475424

كباش لوبيز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري
C.N.R.C



مستخرج السجل التجاري

معدل

شخص طبيعي

رقم التسجيل: 40/00 - 2430134 | 13

تاريخ التسجيل في السجل التجاري: 2019/04/08

الإسم واللقب أو الألقاب : محمد نجيب بنعلي
تاريخ ومكان ميلاد الخاضع للقيود : 1989/02/25 خنيفة، خنيفة
جنسية الخاضع للقيود : جزائرية
عنوان الخاضع للقيود : حي بوعمارية علي بلدية بشائر ولاية خنيفة
الإسم التجاري :
عنوان القاعدة التجارية : تجزئة المنظر الجميل - بلدية بشائر
ولاية التواجد : خنيفة
ملكية القاعدة التجارية : إنشاء
ملكية اخل التجاري : مؤيدوت عبد الله
تاريخ بداية النشاط : 2013/01/13
عدد المؤسسات الثانوية :

قطاع النشاط	رمز أو رموز النشاط
إنتاج السلع	
النشاط أو الأنشطة الممارسة	
مؤسسة حماية و إمتصاح الأراضي	101101
مؤسسة تهيئة المساحات المسقية و تصريف المياه	101102
مؤسسة الأشغال العامة واستغلال الغابات	101103
مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها	109201
مؤسسة أشغال مساهمة البناء والترصيص	109203
مؤسسة الدهن الصناعي و دهن المباتي	109204
مؤسسة أشغال الكهرباء	109206
مؤسسة تركيب أنظمة التكييف و التبريد	109207
مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري	109209
مؤسسة الحفر والأشغال الريفية	109210
مؤسسة أشغال الطرقات و المطارات	109211
مؤسسة الأشغال الحضرية والنظافة العمومية	109213
مؤسسة تركيب الشبكات و المرآكز الكهربائية و الهاتفية	109214
مؤسسة وضع القنارات طويلة المسافة	109215
مؤسسة أعمال الصيانة و الخبرة الخاصة بالمعدات	109217
مؤسسة ترميم البنايات	109220
مؤسسة الدراسات و إنجاز المنشآت الكهربائية و الغازية	109221
مؤسسة الدراسات و إنجاز كل فروع نشاطات البناء، الري و الأشغال العمومية	109222
مؤسسة بناء و تهيئة المنشآت المختلفة	109223

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

N° 6346637

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA DE ALGER

RECETTE DES IMPOTS DE ALGER

CODE COMPTABLE: 40/1005

ART: 40.10046.1494

IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE:

Nom (ou raison sociale):
 Prénom:
 Adresse:
 N.I.F: 198940101051235

Série R n° 16

Nature des Cotisations	Année d'imposition	N° d'article	Date de mise en recouvrement	MONTANT		Date	N° de quittance ou C. A.	VERSEMENTS EFFECTUES			Reste dû (1) - (2)
				Principal	Pénalités			Total (1)	Principal	Pénalités et frais accessoires	
IRG - 1002	2001	1050000	10/05/2001	10.500,00	/	10/12/2001	1050000	10.500,00	/	10.500,00	0
				COTISATIONS TOTALES		TOTAL		10.500,00	/	10.500,00	0

N.B.: En application des dispositions combinées des articles 297 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilés et 194 de la loi de finance pour 2002, la délivrance des extraits de rôles aux contribuables est gratuite. Ceux-ci ne peuvent demander des extraits de rôles aux titres de l'IRG, IBS, VF et TAP qu'en ce qui concerne leurs cotisations.

Etabli par l'agent:
 M:
 Fonction:
Références des échéanciers, éventuellement accordés:
 Date de signature de l'engagement:
 Montant du versement initial exigé:
 Montant de la mensualité fixée en principal:

الهيئة العامة للغرف التجارية
 Direction des Chambres de Commerce
 Certified copy
 2001/05/10
 1050000

As N. - 401/0 4614 94

Cette carte d'immatriculation

- .doit être conservée par le contribuable.
- .doit être présentée à toute demande des services fiscaux (dépôt, déclaration, paiement)
- .doit être utilisée par le contribuable pour reporter son matricule fiscal dans toute correspondance avec les services fiscaux

الملحق رقم 03:

❖ ملخص

تهدف الدراسة الى توضيح أهمية المناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الناشئة وتطويرها وكذلك دعم القدرات التنافسية سواء للمؤسسات الأمرة او المؤسسات المنفذة للأعمال، وذلك من خلال التركيز على المهام ونشاطات الأساسية لمختلف الاطراف الفاعلة، استنادا الى المنهج الاستنباطي والاستقرائي توصلت الدراسة الى أن نجاح علاقة المناولة يتأسس بناءا على ثقافة التعاون والتكامل بين تلك الاطراف.

اخذا بتجربة مؤسسة كوسيدار للبناء وبالنظر الى التجربة الايطالية كنموذج ناجح ومهم في بناء النسيج المناولاتي وتطوير المؤسسات الناشئة توصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج أهمها:

- ان مؤسسة كوسيدار على الرغم من انها تعمل على تشجيع المناولين لتحقيق المشاريع المشتركة وتسعى الى تفعيل نشاط المؤسسات الناشئة غير ان هناك تردد في تعامل مع المؤسسات الناشئة وهو ما يؤدي الى تثبيط عملية تطور المؤسسات الناشئة وفشلها.

الكلمات المفتاحية: المناولة، المؤسسات الناشئة، تطوير، التجربة الإيطالية

❖ **Abstract:**

The study aims to clarify the importance of handling in the activation and development of startup, as well as to support the competitiveness of both business and business institutions, by focusing on the core tasks and activities of different actors, based on the extractive and extractive approach. The study concluded that the success of the handling relationship is based on a culture of cooperation and integration between those parties.

– Although KOSIDAR works to encourage communicators to achieve joint ventures and seeks to activate the activity of emerging enterprises, there is a reluctance to engage with emerging enterprises, thus discouraging the process of development and failure of emerging enterprises.

Keywords: Handling, startup, development, Italian experience