

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
-دراسة حالة مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم الاقتصادية)

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د/ هاني نوال

إعداد الطالب(ة):

بن الشيخ الحسين جويد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ غالم عبد الله	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ هاني نوال	محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ عديسة شهرة	محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر و عرفان

أول شكر هو لله عز وجل نعمده حمدا كثيرا مباركنا على
هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة.
ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى
الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل "هاني نوال"
على مجهودها الكريم التي بذلته والتوجيهات التي
قدمتها والثقة التي وضعتها في شخصنا والتي كانت
حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكريمة، إلى
من ربباني صغيراً، إلى من سهروا الليل لأجلي أمي
الحبيبة و أبي الغالي وإلى أخي رحمه الله تعالى

"بهاء الدين"

وإلى جميع الأقارب و الأصدقاء و رفقاء الدرب و إلى
زملائي في الدراسة وإلى كل من جمعني معه لحظة

جميلة

ملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة مدى احتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حاضنة أعمال، و التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وكذا المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية و أكاديمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة. ومن خلال بحثنا هذا نوضح أنواع الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في دعم وترقية واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و سنسلط الضوء في هذه الدراسة على الجوانب الفكرية لحاضنات الأعمال، كما نبحث أيضا في سبل تفعيل دورها للنهوض بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ثم نحاول إسقاط هذه الجوانب الفكرية في جانب تطبيقي من البحث يكون عبارة عن دراسة حالة لحاضنة أعمال جزائرية -مشتلة المؤسسات بسكرة-. ويكون هذا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف الأدبيات الاقتصادية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حاضنات الأعمال، واعتماد المنهج التحليلي ضمن دراسة العلاقة بين دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور حاضنات الأعمال. ومن أهم النتائج المستخلصة من البحث أن:

— للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني، فهي تساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة.

— تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم و الاستشارة المقدمة

Summary in English:

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

- Incubators play a major role in promoting the national economy, as they contribute to expanding and distributing the economic base.
- The real added value that incubators bring to their affiliated institutions depends on the quality of support and counseling services provided

فهرس المحتويات

الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	ملخص باللغة العربية و الإنجليزية
IV	الفهرس
VIII	فهرس الأشكال و الملاحق
أ-د	مقدمة
أ	توطئة
أ	طرح الإشكالية
أ	فرضيات الدراسة
ب	أسباب ودوافع اختيار الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ب	المنهج المتبع
ب	حدود الدراسة
ب	صعوبات الدراسة
ج	الدراسات السابقة

ج	هيكل الدراسة
37-01	الفصل الأول: الإطار النظري لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
02	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
03	المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
07	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية ودعم الإقتصاد
08	المطلب الرابع: عوامل النجاح و الفشل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال
12	المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال
12	الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال
14	الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال
15	المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال
18	المطلب الثالث: مراحل تطور حاضنات الأعمال
19	المطلب الرابع: أهمية و أهداف حاضنات الأعمال
19	الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال
21	الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

22	المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كأداة دعم وتطوير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	المطلب الأول: آليات إحتضان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26	المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادية و الإبداع وبناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26	الفرع الأول: دور حاضنات الأعمال في الريادية و الإبداع
27	الفرع الثاني: دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
28	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حاضنات الأعمال
30	المبحث الرابع: تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال
30	المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
32	المطلب الثاني: التجربة الفرنسية
34	المطلب الثالث: التجربة الصينية
36	المطلب الرابع: التجربة الماليزية
56-38	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: حاضنات الأعمال ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
39	المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
42	المطلب الثاني: الإطار القانوني و التنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر

43	المطلب الثالث: آلية إحتضان المؤسسات في حاضنات الأعمال في الجزائر
44	المطلب الرابع: أسباب تأخر حاضنات الأعمال في الجزائر وعوامل نجاحها
46	المبحث الثاني: دراسة حالة حاضنة الأعمال -مشتلة المؤسسات بسكرة-
46	المطلب الأول: التعريف بمشتلة المؤسسات -بسكرة-
48	المطلب الثاني: آلية إحتضان المؤسسات في مشتلة المؤسسات -بسكرة-
51	المطلب الثالث: المؤسسات المحتضنة من قبل مشتلة المؤسسات -بسكرة-
58-57	الخاتمة
57	نتائج اختبار الفرضيات
57	نتائج البحث
58	توصيات واقتراحات
58	آفاق البحث
59	قائمة المراجع
64	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق:

1. فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مراحل تطور حاضنات الأعمال	01
18	أهمية حاضنات الأعمال	02
20	المراحل التي تمر بها الحاضنة خلال حياتها	03
24	نموذج عمل الحاضنة التقنية	04
33	النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع	05
35	تطور عدد الحاضنات في الصين خلال الفترة (1987-2001)	06
43	مراحل عملية الاحتضان	07
47	المبكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات -بسكرة-	08

2. فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل	01
23	المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة	02
39	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري	03
40	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر للفترة 2010-2016	04
40	يوضح مختلف وسائل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للجزائر	05
52	المؤسسات التي تم احتضانها وإنشاؤها ومنمن قبل مشتلة المؤسسات -بسكرة- من سنة 2016 إلى سنة 2020	06
56	نسبة تقدم المشاريع من سنة 2016 إلى غاية 2020	07

3. فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	الوثائق اللازمة لتكوين ملف الاحتضان بالمشتلة	01
65	استدعاء حاملي المشاريع	02

66	وصل إيداع الملف	03
67	خطة عمل	04
69	بطاقة مشروع	05
71	بطاقة تقييم ومتابعة	06
72	هياكل التمويل	07

مقدمة

مقدمة:

أ- توطئة:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوراً حيوياً يعمل على تطوير المجتمع والإسراع في عملية التنمية، وفي إطار عمليات التنمية الشاملة يتم البحث عن آليات جديدة فعالة من أجل مواجهة الأوضاع الاقتصادية المترتبة على تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي ومواجهة سياسات السوق التي تنتهجها معظم دول العالم الآن.

و تعد في الوقت الحالي حاضنات الأعمال آلية دعم تستهدف حضان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تصبح لها القدرة على التماشي مع بيئتها الخارجية و امتلاكها المرونة الكافية للتأقلم مع بيئة الأعمال ومستجداتها و استغلال للفرص السوقية، من خلال التقديم الجيد لطرق عملها وجودة منتجاتها إلى أن تصبح قادرة على دخول عالم المنافسة، و تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات فاعلية و التي تم ابتكارها في السنوات الأخيرة و الأكثر نجاحا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، و التكنولوجيا، وخلق فرص عمل جديدة و قد أقيمت حاضنات الأعمال في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل المؤسسات الصغيرة الجديدة في أعوامها الأولى لنشأتها.

وقد أثبتت الدراسات أن الحاضنة يمكنها أن توفر المتطلبات الضرورية لتنمية وتطوير المؤسسات الجديدة من خلال إمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لتنهض، تستقر وتنافس، مما جعل بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون عليها اسم معهد إعداد الشركات، و هو ما جعل حاضنات الأعمال في الجزائر بحاجة إلى المساعدة والدعم للنهوض بها.

ب- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق و نظرا لأهمية موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و نظرا للصعوبات المصاحبة لتأسيسها، كان الاهتمام بحاضنات الأعمال كأحد آليات متابعة ودعم هذه المؤسسات، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ ما هو دور حاضنات الأعمال في دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

و للإجابة عن إشكالية البحث نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهداف حاضنات الأعمال ؟
- ✓ و ما هو الدور و العمل الذي تقوم به حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ✓ ما مدى مساهمة حاضنات الأعمال في الجزائر في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ج- فرضيات الدراسة:

➤ تهدف حاضنات الأعمال إلى تدريب أصحاب المؤسسات على الإدارة الجيدة و تنمية قدراتهم الإدارية.

➤ تعمل حاضنات الأعمال على توفير الخدمات للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها في مواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية.

➤ تساهم حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة كبيرة في متابعة و دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها.

د- أسباب ودوافع إختيار الموضوع:

— الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.

— لتوضيح مهام و طريقة عمل هذه المؤسسة ، كونها غري معروفة لدي عامة الجمهور.

— زيادة الرصيد المعرفي.

هـ- أهداف الدراسة:

— معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في متابعة و مرافقة الشباب لإنشاء مؤسساتهم.

— إبراز السياسات و البرامج المتبعة من طرف الدولة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق آلية عمل حاضنات الأعمال.

— المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية و أكاديمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة.

— استخلاص بعض التوصيات التي تساهم في تحسين فاعلية حاضنات الأعمال في أداء خدماتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و- المنهج المتبع:

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات المعتمدة، ارتأيت الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف الأدبيات الاقتصادية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حاضنات الأعمال، واعتماد المنهج التحليلي ضمن دراسة العلاقة الفنية و الإجرائية بين دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور حاضنات الأعمال في ذلك، كما سيتم الاعتماد على بعض المقابلات في إطار الإسقاط التطبيقي للدراسة.

ز- حدود الدراسة:

▪ **المجال المكاني:** - مشتلة المؤسسات لولاية بسكرة .

ح- صعوبات الدراسة:

— من بين الصعوبات التي وجدناه أثناء القيام بعملية البحث:

— نقص المراجع وخاصة الكتب نظرا لغلغ الجامعة المكتبة الجامعية بسبب جائحة كورونا.

- صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة.
- عدم التقابل الشخصي مع الأستاذ المشرف واستبدال محله البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.
- تشابه في معظم المعومات على اختلاف المراجع، ونقص المعلومات الإحصائية الجديدة.

ط- الدراسات السابقة:

- دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مشتتلة المؤسسات (محضنة بسكرة) - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر علوم اقتصادية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنجاحها و توضيح أهم الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال وأعمد في دراسته على المنهج الوصفي للدراسة من خلال التعاريف المقدمة لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حاضنات الأعمال .بالإضافة إلى المنهج التاريخي والذي تناولنا فيه نشأت حاضنات الأعمال ، وكذلك تطرقنا إلى المنهج التحليلي في الاستدلال أو الاستنتاج القائم على أساس التجربة

- ميسون محمد القواسمة: واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة ، وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية

ي- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع نقسم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي نذكرها كالتالي:

الفصل الأول:

ويتضمن: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها و مكانتها في الاقتصاديات المعاصرة، حاضنات الأعمال والإطار التعريفي لها ومختلف الأطر التنظيمية لحاضنات الأعمال واهتم بأهدافها والعوامل التي تساعد على جناحها،و سيتم أيضا تقديم قراءة لأبرز التجارب الدولية لحاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول الغربية و العربية.

الفصل الثاني:

ويتضمن الإسقاط التطبيقي للدراسة و اعتماد تجربة الجزائر كنموذج، حيث سنتطرق فيه لتشخيص مشاهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و حاضنات الأعمال بالجزائر، مع تقديم نموذج للحاضنة -مشتلة المؤسسات- في مدينة بسكرة.

المفصل الأول: الإطار النظري لدور حاضنات
الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة

الفصل الأول: الإطار النظري لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

تمهيد:

إن التحولات الاقتصادية المتسارعة على المحيط الدولي تفرض على الدول تبني إستراتيجيات قائمة على آليات الاقتصاد الحر وهذا أدى إلى ظهور نمط جديد في مجال الأعمال وهو قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول وبالذات الدول النامية ، حيث تتمتع تلك المؤسسات بسمات وخصوصيات مميزة مثل : المرونة، القدرة على التغيير السريع ، القدرة على الابتكار والتطوير ، وأيضاً تعتبر العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة. و مع ظهور الحاجة إلى استحداث آليات مختلفة من أجل مرافقة هذه المؤسسات، وتوفير وسائل الرعاية لها من أجل رفع فرص نجاحها نشأت فكرة حاضنات الأعمال، التي تهتم بتقديم الخدمات التي تحتاجها هذه المؤسسات لممارسة نشاطها و استمرارها ونموها.

و في هذا الفصل النظري سنتعرف على دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث كالآتي:

— المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

— المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال

— المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كأداة دعم وتطوير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

— المبحث الرابع: تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في دول العالم لأنها تلعب دورا حقيقيا في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لجميع الدول، لذلك سنحاول في هذا المبحث أن نقدم مفهوم جميع جوانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الحقيقة يصعب تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع غياب تعريف شامل وواضح يحضى بالإجماع من قبل كل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع، فهناك عدة قيود تتحكم في إيجاد ووضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات. (خيارى، 2013، صفحة 3) . و لقد أدى اختلاف درجة النمو الاقتصادي من دولة لأخرى إلى تبني كل دولة تعريفا خاصا إما معتمدة على الجانب القانوني أو الإداري كما توجد كذلك تعاريف مختلفة خاصة بمجموعات أو هيئات دولية.

لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض المحاولات الدولية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نورية، 2015، صفحة 5،6،7)

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:

— مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية.

— مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية.

— المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل على الأقل.

2. تعريف اليابان للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

اعتمدت اليابان في تعريفها حسب القانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1999 على معيار رأس المال اليد العاملة فهذه المؤسسات لا تتجاوز رأس مالها 100 مليون ين ياباني ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل ، أما التقسيم حسب القطاعات فيأتي على النحو التالي:

— المؤسسات الصناعية والمنجمية وباقي الفروع: رأس المال المستثمر اقل من 100 مليون ين وعدد العمال لا يفوق 300 عامل.

— التجارة بالجملة: رأس المال لا يفوق 30 مليون ين وعدد العمال اقل من 100 عامل.

— التجارة بالتجزئة والخدمات: رأس المال لا يفوق 10 مليون ين وعدد العمال اقل من 50 عامل.

3. تعريف الاتحاد الأوربي:

وضع الاتحاد الأوربي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسة تشتغل اقل من 10 أجزاء، أو هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية و تشتغل اقل من 50 أجير و تنجز رقم الأعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين اورو أو لتتعدى ميزانيتها السنوية ملايين اورو.

المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة خصائص تمتاز بها عن المؤسسات الكبيرة وهو ما يجعلها تمثل استثمار ناجح بالنسبة لبعض المستثمرين و من بين هذه الخصائص هي: (دينان، 2016، صفحة 17، 18)

1. سهولة التأسيس:

تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب و البلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

2. الاستقلالية في الإدارة:

عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة و الاهتمام الشخصي من قبل مالكيها. مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات و تحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس و السياسات و النظم التي تحكم عمل المؤسسة.

3. سهولة وبساطة التنظيم:

وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، و توضيح المهام، التوفيق بين المركزية و لأغراض التخطيط و الرقابة، و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

4. مركز التدريب الذاتي:

تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب و التكوين لمالكيها و العاملين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات و المعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم و يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة و توسيع نطاق فرص العمل المتاحة.

وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تعد منبثاً حصباً لتنمية المواهب و الإبداعات و الابتكارات و إتقان وتنظيم المشاريع الصناعية و إدارتها.

5. تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد:

وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعوداً ونزولاً بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجياً فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق الجغرافياً وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى دراسات السوق المعقدة، لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

6. جودة الإنتاج:

إن التخصص الدقيق و المحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية و مهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق و احتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف و التطور و تستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة بتوفير المنتجات.

7. توفير الخدمات للصناعات الكبرى:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستجيب لطلبات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة -منتجات محدودة الأيدي العاملة-، حيث تتم هذه العملية عن طريق عقود تسمى التعاقد من الباطن، وعلى سبيل المثال العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات "جنرال موتورز" يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية و من بينها 16 ألف مصنع يعمل بها أقل من 100 عامل.

الفرع الثاني: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدة معايير و بذلك تأخذ أشكال عديدة مثلما سنحاول تبينها كالآتي:

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب إمكانياتها

ويتركز هذا المعيار في تصنيفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإمكانيات الإنتاجية و التسييرية التي تعتمدها المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية و حسب هذا المعيار فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . (أسماء، 2011، صفحة 15)

1. المؤسسات العائلية:

تعتبر هذه المؤسسات أصغر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتميز بأن يكون مقرها في المنزل كما أن عملياتها الإنتاجية تكون غير مكلفة وذلك لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في أغلب الأحيان، كما تتميز بمنتجاتها التقليدية التي تلبى سوقاً محدداً بكميات محدودة جداً، ومثال ذلك ما نجده في الدول الآسيوية وبعض الدول الأوروبية مثل سويسرا حيث نجد أن معظم القطع الصغيرة التي تحتاجها شركة Swatch يكون مصدرها من طرف عائلات بسيطة تقوم بتزويدها في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية.

2. المؤسسات الحرفية:

إن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يختلف كثيراً عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بكونها قد تلجأ للاستعانة بالعامل الأجير الأجنبي عن العائلة كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل المنزل كما تتميز أيضاً ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي. و لهذا فإن هذين النوعين من المؤسسات تتميزان بمجموعة من الخصائص هي:

- اعتمادها في عملية الإنتاج على كثافة عنصر العمل.
- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جداً.
- الاستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في معظم الأحيان إلا نادراً.
- التنظيم التسيري فيها يتميز بالبساطة من جميع النواحي: المحاسبة، التسويق، التخزين... الخ.
- تعمل في معظم الأحيان في القطاع غير الرسمي، خاصة المؤسسات العائلية.

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه متطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين في اعتمادها طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من الناحية التكنولوجية التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة والشبه متطورة، كما تتميز منتجاتها بدرجة التطور ومواكبة العصرنة وفقاً لمعايير الجودة. كما تتميز بوجود نظام هيكلية بسيط واستعمال أيدي عاملة أجنبية. فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج

يمكن لنا أن نصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة من خلال هذا المعيار إلى : (نبيلة، 2015، صفحة 16، 15)

1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: ويرتكز نشاطها على:

- المنتجات الغذائية.
- منتجات الجلود والأحذية والنسيج.
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

— تحويل المنتجات الفلاحية.

2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: يركز هذا النوع على مؤسسات:

— تحويل المعادن.

— صناعة مواد البناء.

— المؤسسات الميكانيكية والكهربائية.

— صناعة مواد البناء.

— المحاجر والمناجم.

و يعود التركيز على مثل هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على هذه المنتجات خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

إن أهم ما يميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو احتياجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية والرأس المال الكثيف وهو ما لا ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك نجد أن مجال تدخل هذه المؤسسات ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة مثل: تركيب وصناعة بعض التجهيزات البسيطة في الدول المتقدمة وعمليات صيانة و إصلاح وتركيب قطاع الغيار المستوردة في البلدان النامية.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة على أساس تنظيم العمل

يمكن لنا حسب هذا التصنيف التفريق بين نوعين من المؤسسات هما: (دينان، 2016، صفحة 16،17)

— مؤسسة غير مصنعة.

— مؤسسة مصنعة.

جدول رقم (01) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل

نظام التصنيع		النظام الصناعي للورشة المنزلي			النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	إنتاج مخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

La source: taly et r.morse la petit industrie moderne et le developpement .T1.P23

1. مؤسسة غير مصنعة:

وهي ممثلة في الفئات 1.2.3 أي الإنتاج العائلي والنظام الحرفي ويعد الإنتاج العائلي أقدم شكل من حيث التنظيم أما النظام الحرفي فهو يقوم به شخص أو عدة أشخاص ويكون في الغالب يدوي بإنتاج سلع حسب طلبيات الزبائن.

2. مؤسسة مصنعة:

وهي ممثلة في الفئات من 4 إلى 8 فهذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين المصانع الصغيرة والمصانع الكبيرة ويتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام أساليب التسيير الحديثة وتعقيد العملية الإنتاجية وكذلك من حيث نوع السلع المنتجة واتساع الأسواق.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمثل الأهمية الاقتصادية في مجموعة من النقاط من أهمها: (عيساني، 2013، صفحة 26)

- توفير فرص العمالة ومساهمتها في الحد من مشكلة البطالة، حيث تجاوز نصيبها من العمالة 70% في الكثير من دول العالم.
- تساهم في الرفع من معدلات الإنتاج وبالتالي تلبية حاجات الاقتصاد المختلفة .
- تعتبر نواة المؤسسات الكبيرة لان المصنع الصغير الحجم يمكن أن يتوسع وينمو ويصبح كبيرا .
- تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة نظرا لقدرتها على الانتشار .
- تتميز بالمرونة في الإنتاج حيث تتغير كل ما يحتاج الأمر لذلك ودون تكلفة كبيرة .
- قدرتها على المساهمة في الصادرات نظرا لتنوع منتجاتها وخدماتها .
- لا تتأثر كثيرا بالتقلبات الاقتصادية لصغر حجم رأس مالها .
- لها القدرة على استغلال الموارد المعطلة المتاحة مثل المدخرات العائلية الصغيرة التي قد تذهب إلى مجالات غير إنتاجية .
- معالجة التشوه في الهيكل الإنتاجي الصناعي .
- تعظيم الإنتاج الصناعي وبالتالي تعظيم التكامل بين مختلف القطاعات الاقتصادية للبلد الواحد.

ثانياً: الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمثل هذه الأهمية الاجتماعية في: (إبتسام، 2012، صفحة 47)

1. إعداد طبقة من الوطنيين الصناعيين: للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور اجتماعي، يظهر في المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي للدول، لأن هذه المؤسسات يمكن أن تنمو بالاعتماد على رأس المال الوطني والمدخرات الوطنية، وهذا يعني من ناحية أخرى البعد عن اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية.

2. تكوين نسق كامل في أداء الأعمال:

يظهر الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في أنه يخلق قيما لدي الأفراد تظهر في الانتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق أسري متكامل، وذلك في الحرف التي تمارس في داخل إطار الأسرة الواحدة، الأمر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة، والتي تعمل في النسق الواحد.

3. تطوير المشروعات التقليدية:

تظهر الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أيضا من خلال تطور المشروعات الصغيرة التقليدية البدائية، وتحولها إلى مؤسسات صغيرة حديثة ويظهر ذلك من خلال تنمية القدرات الذاتية للأفراد (حرفيين وصناع تقليديين) على تسويق المنتجات داخليا وخارجيا و التشجيع على القيام بخدمات وأنشطة صناعية جديدة، تتماشى مع احتياجات الاقتصاد الحديث، بالإضافة إلى تحقيق مجتمعات متطورة من خلال تحول المشروعات الصغيرة التقليدية والمثلة في المشروعات المنزلية، والريفية اليدوية، إلى جانب المشروعات البيئية إلى مؤسسات تستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة تباعا وذلك نتيجة تفضيلهم للعمل في مؤسسات بيئية و متطورة، عن ممارستهم لأنشطة أصبحت من وجهة نظرهم ذات إنتاجية منخفضة لقطاع غير اقتصادي . كما تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم دور المرأة، وخصوصا الريفية، في النشاط الاقتصادي، حيث تستوعب هذه المؤسسات عمالة نسائية في أعمال كثيرة منها صناعة الملابس الجاهزة، والتطريز، أو المشروعات التي تمارس بمعرفة الأسر المنتجة، الأمر الذي يحقق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء، ويدعم مشاركتهم في النشاط الاقتصادي، وبالتالي يجد من بطالة النساء وربما يساعد ذلك على الحد من النمو السكاني.

المطلب الرابع: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسباب فشلها

الفرع الأول: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هي عديد و من أهمها ما يلي:

أولاً: الخصائص و المهارات الشخصية و الإدارية للمالك:

الدراسات الإدارية تعطي مكانة أولى للاستعدادات و المؤهلات النفسية و لشخصية صاحب العمل الصغير، و المعارف و المهارات الإدارية التي يحتاجها حتى يقيم و يدير عملا ناجحا، أي أنها تبين بأنه ليس كل شخص مؤهل لأن يكون صاحب عمل ناجح، ولكن الشخص الذي يتمتع بهذه المؤهلات يحتاج معارف و مهارات محددة. و سبب ذلك هو أن صاحب المؤسسة الصغيرة مضطر أن يتولى بنفسه الكثير من الوظائف التي غالبا ما تسند إلى متخصصين في المؤسسات الكبيرة، فهو مضطر أن يتولى بنفسه الاهتمام بكل وظائف المؤسسة. (إبتسام، 2012، صفحة 48)

ثانيا: تحديد الأهداف من طرف المالك:

يجب أن يعرف مدير العمل تحديد أهداف واضحة و صريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة عن العديد من الأسئلة: ما هي الأهداف العامة للمؤسسة؟ لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي أهدافها في المدى القصير؟. إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح و تمت مناقشتها مع العاملين قصد استيعابها، فإن المؤسسة ستكون معاقة في طريق نموها و ازدهارها. (إبتسام، 2012، صفحة 48)

ثالثا: مواقع المؤسسات وقربها من الأسواق:

وهذا العامل أيضا هام لنجاح واستمرارية المؤسسات سواء الصغيرة أو الكبيرة أيضا فالموقع القريب من المواد الخام والأسواق لأغراض التوزيع و القرب من الأجهزة الحكومية و البنك (بقدر الإمكان) يجعل من المؤسسة موقعا متميزا و يقلل تكلفة النقل و التسويق و التوزيع لكن يشترط أن يكون هذا الموقع لا يلوث الجو أو البيئة المحيطة به. (فطومة، 2019، صفحة 56)

رابعا: المعرفة الممتازة بالسوق:

تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بواسطة منتجاتها وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين تحقيق النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين بها، و يرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والزبائن هي السبب وراء نجاح هذه المؤسسات، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتقديم خدمات شخصية وليست خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء، إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها المرونة و القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق و التي في حقيقتها جزء من سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للمؤسسات الكبيرة. (إبتسام، 2012، صفحة 48)

خامسا: إدارة متكيفة مع التطور:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنها يجب أن تستند على فهم جيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية و الإدارية و التي يعبر عنها البعض بالآليات لكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، إن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال، و يتطلب الأمر أن يكون صاحب المؤسسة مبدع في الحصول على المال اللازم للقيام بالعمل و في الغالب تكون القروض من الأصدقاء و المعارف أو الائتمان من البنوك و الاتحادات المالية، و هذه الوسائل تساهم إما بنجاح المؤسسة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية. (إبتسام، 2012، صفحة 49)

سادسا: توفير العمالة المتخصصة الفنية اللازمة للعمليات الإنتاجية و الصيانة:

وهذا العنصر هام جدا في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنها تميل إلى استخدام العنصر البشري بشكل أكبر من اعتمادها على الآلات، لأن هذه المؤسسات بدأت بالمصنوعات اليدوية مثل صناعة الغزل و النسيج و صناعة النقوش و الحفر على المعادن من خلال

العمالة الماهرة في هذا المجال وعلى الرغم من أن بعض الصناعات التي كانت تعتمد أكثر على العمل اليدوي فإنها بدأت إدخال الماكينة على هذه الصناعات لزيادة الإنتاج إلا أن هناك بعض الحرف و المصنوعات اليدوية يفضلون العمل و الفن اليدوي.

إن العمالة الماهرة و التي تصنع بعض المنتجات مازالت مطلوبة و الاعتماد عليها أكثر من الاعتماد على الآلات الأوتوماتيكية و التي قد تصلح بعض الصناعات التي يطلبها السوق بأعداد كثيرة و تصدر للخارج فهناك عمال مبتكرون و توافر هذه الطبقة في المجتمع يعتبر عامل نجاح التنمية و ازدهار المؤسسات الصغيرة. (فطومة، 2019، صفحة 55)

الفرع الثاني: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولاً: مشكلات تتعلق بالسماوات الشخصية لصاحب المشروع

صاحب المشروع الصغير أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار، فضلاً عن قدرته على تحمل المسؤولية والمثابرة؛ فإن افتقاد هذه السمات والتردد يؤدي إلى فشل المشروع. (سيد، 2007، صفحة 20)

ثانياً: عدم أهلية الإدارة

عادة ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمواجهة مشكلات إدارية حيث يكون صاحب المؤسسة هو المدير، وقد لا يمتلك هذا المدير الكفاءة اللازمة لإدارة المؤسسة بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة. وعليه يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسة و إدارتها ، حيث غياب الوعي الإداري قد يتم اتخاذ بعض القرارات بناء على التقدير الشخصي، ولا يتم الاعتماد على الإحصاءات الرسمية ولا على المعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى تدهور معدل الإنتاج وانخفاضه، ثم إلى فشل المؤسسة. فإدارة المؤسسة من قبل صاحبها هي إحدى المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن صاحب المؤسسة عادة ما يحاول فرض سيطرته على الإدارة واتخاذ القرارات ولا يرغب في منح الصلاحيات إلى الآخرين ويبقى جميع الصلاحيات لنفسه في اتخاذ القرارات ويتحمل كافة المسؤوليات الإدارية والمالية والمحاسبية. (مكاحلية محي الدين، 2015، صفحة 66)

ثالثاً: النقص في الخبرة

فمن البديهي أن مدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنما يحتاجون إلى الخبرة المتنامية في المجال الذي ينوون الدخول فيه، وممارسة أنشطتهم الاقتصادية فيه حيث أن الحاجة قائمة وبشكل مستمر لاكتساب الخبرة العلمية بالإضافة إلى المعرفة حول طبيعة الأعمال، حيث أن هذه الخبرة تساهم في تفعيل القدرات وتوجيهها نحو خدمة المؤسسة وزيادة القدرة على استقراء السوق ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المختلفة، كما تعمل على إرساء جزء من دعائم المؤسسة ونجاحاتها المستقبلية خاصة في ظل توظيفها للموارد المتاحة بشكل صحيح، وعليه فإن هذه الخبرة يمكن أن توضح الفرق بين النجاح والفشل، حيث أن ترايد الخبرة سوف ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في مجالات متعددة ويحقق النجاحات المتميزة، بينما فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اجتذاب أصحاب الخبرة للعمل بما يرجع ذلك لمغالاة صاحب الخبرة في أجرته، ومن ثم فإن أصحاب هذه المؤسسات، وخاصة في مرحلة بدء المشروع يلجأون لتشغيل عمالة نصف ماهرة مما يترتب عليه تدني

مواصفات المنتج والخدمة. وعادة ما يلجأون أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المؤسسة دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل. (مكاحلية محي الدين، 2015، صفحة 66،67)

رابعا: الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي

العديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهتمون بعملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها لهذا النوع من المؤسسات، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتياديا لفشل هذه المؤسسات في البقاء والاستمرارية، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لا تتمكن المؤسسات من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية يساعد على تقدير إمكانيات عمله ومعرفة ما الذي يرغب به المستهلك المستهدف وكيفية جذبته والمحافظة عليه. (مكاحلية محي الدين، 2015، صفحة 67)

خامسا: النمو الغير المسيطر عليه

يعتبر النمو حالة طبيعية و مرغوب بها في كل المؤسسات ،لكن النمو يجب أن يكون مخططا ومسيطرا عليه، فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، أو عن طريق زيادة رأس المال من قبل صاحب المشروع، وليس عن طريق الاقتراض. كما أن التوسع يتطلب تغيرات أساسية في تركيب المشروع، أسلوب العمل، حجم المخزون السلعي، إجراءات الرقابة المالية، و تعيين أفراد جدد، إلى جانب مجالات أخرى عديدة ومن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة في التوسع، هي التغيرات في الخبرات الإدارية. حيث أن بزيادة حجم العمل وزيادة تعقيده تزداد المشاكل وتتعدد، مما يتطلب من المدير التعلم كيفية التعامل معها. (العطية، 2009،2004،2002، صفحة 20)

سادسا: مشكلات التمويل والضرائب

من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مشكلات التمويل و الضرائب التي تتمثل في النقاط التالية: (سيد، 2007، صفحة 19)

- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا يؤثر بشكل سلبي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فيجب ألا تزيد الفائدة على القروض عن 5% سنويا، وأن تكون الفائدة بسيطة وليست مركبة، والأفضل أن تمنح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قروضا بنظام المراجعة الإسلامية .
- اتجاه كثير من الشركات إلى السحب على المكشوف من البنوك، لتغطية احتياجات المؤسسة وعدم القدرة على السداد .
- ضعف الرقابة المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وكثير من أصحاب المؤسسات لا يفضل إمسك سجلات منتظمة، مما يترتب عليه الخلط بين رأس مال المؤسسة ورأس مال صاحب العمل .

— اعتماد كثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على القروض بنسبة 100%؛ مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل المؤسسات أعباء القرض.

— عدم توافر ميزة ضريبية نسبية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجعلهم قادرين على المنافسة.

— تحمل صاحب العمل للنسبة الأكبر من التأمينات على العمال.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال

ترجع إقامة حاضنات الأعمال في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانحيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة، وقد أثبتت تجارب الحاضنات في الدول المتقدمة نجاح و كفاءة في زيادة معدلات نمو هذه المؤسسات بشكل كبير، ويمكن أن تساند برامج حاضنات الأعمال أصحاب هذه المؤسسات الذين لديهم أفكار إبداعية ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة و إنجاح مؤسستهم مستقبلا من خلال إمدادهم بالتعاون المطلوب للنمو.

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

المطلب الأول: ماهية حاضنات الأعمال

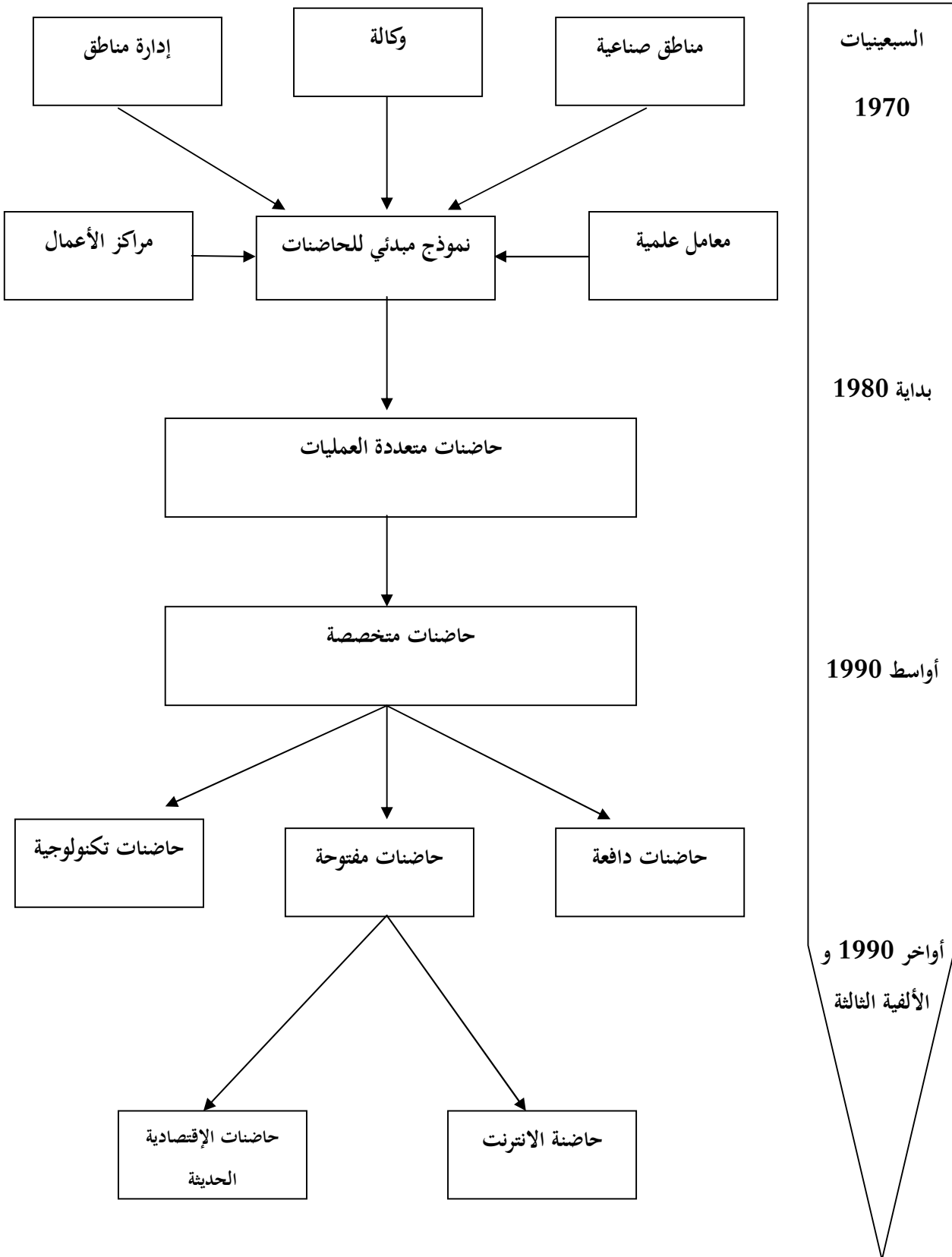
الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال سنة 1959م في الولايات المتحدة الأمريكية -نيويورك-، إذ ظهرت لأول مرة متمثلة بما يعرف ب:(مركز صناعات باتافيا Batavia)، عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي نوقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه و ما توافر لديهم من مواد و آلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم، ولقد لاقى هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدءوا بتقليدهم، في عام 1985 أنشئت الجمعية الأمريكية من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا NBIA لحاضنات الأعمال وباقي الدول هناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضنات. (كافي، 2017، صفحة 125)

وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهرت الحاضنة الأولى Park Triash

سنة 1956. والشكل الآتي سيوضح مراحل تطور حاضنات الأعمال:

الشكل رقم (01): مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر: الدوري ، زكريا مطلق ، صالح ، أحمد علي ، ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، عمان : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2009 ،ص410.

ويتضح من الشكل السابق أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي ، وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الانترنت. (القواسمة، 2010، صفحة 37،38)

الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال

استطاعة دراسات الباحثين و المختصين في هذا المجال أنت تعطي جملة من التعاريف المتناولة لحاضنات الأعمال نذكر منها ما يلي:

الحاضنة "هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل, من مكان مجهز ومناسب, به كل الإمكانيات المطلوبة لبدأ المشروع, و شبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة, وتدار هذه المنظومة عن طري إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشاريع المنتهقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفيات بالتزاماتها. (عيساني، 2013، صفحة 51،52)

الحاضنات عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد ، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه. (القواسمة، 2010)

حاضنات الأعمال والمشروعات مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق ، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل. (السنوسي، الطبعة الأولى ، 2003، صفحة 15)

كما عرفت جمعية اتحاد الحاضنات الوطنية National Business Incubators Association (NBIA) الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الأعمال الوليدة من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في فترة الانطلاق ، من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد. (كافي، 2017، صفحة 117)

بينما يعرف موقع United Kingdom Business Incubator (UKBI) لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة الحاضنة كالتالي " مزيج فريد وشديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال والبنابات والناس بقصد رعاية الأعمال الجديدة والصغيرة في أرحر وأصعب مراحل البدايات المبكرة. (كافي، 2017، صفحة 118)

الحاضنة عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الإمكانيات وتدار الحاضنة عن طريق إدارة متخصصة. (القواسمة، 2010، صفحة 36)

المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

تصنف حاضنات الأعمال حسب عدة معايير ومن أهم هذه المعايير المستخدمة في التصنيف هي: الهدف من إقامة الحاضنة، طبيعة الخدمات التي تقدمها، حسب الأجيال المنتسبة إليها، أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها.

أولاً: تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها:

حسب هذا التصنيف تقسم حاضنات الأعمال إلى سبعة أقسام هي: (القواسمة، 2010، صفحة 49،50،51)

1. حاضنات ذات الخدمات الكاملة :

هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو تسويقية أو استشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة ، ويتم اختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءً على دراسة الجدوى الاقتصادية له .

2. الحاضنات المجازية:

هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها ، فهو يعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق ، وحتى أنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة ، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

3. حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:

هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على اسمها والحفاظ عليها من المخاطرة ، تركز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداث تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات ، مثلاً عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة و طرحها للسوق فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة.

4. الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:

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

5. حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:

في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم وتكون صغيرة جداً ، أي تتكون من عدد قليل جداً من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه ، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جداً وذلك لخدمة غايات اجتماعية ملحة .

6. حاضنات الأعمال الدولية:

وهي عبارة عن نوع من الحاضنات وجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية وما نشأ عنها من إزالة للحواجز بين الأسواق ، حيث عملت هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي ، نقل التكنولوجيا ، تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطويرها ، تأهيل الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطوير وتأهيل الشركات المحلية لتوسع والعمل في الأسواق المحلية في الأسواق الخارجية ، ومن الأمثلة على تلك الحاضنات : الحاضنات التي أنشأت في بكين وشنغهاي في الصين ، كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان يطلق عليها " سفيرة وادي السيليكون " ، أما في الدول العربية فهي موجودة في تونس حيث عملت شراكة بين التجمع التكنولوجي للاتصالات " الغزالة " والحديقة التكنولوجية بـ بـورج سـيدريا لإقامة هذا النوع من الحاضنات.

7. حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج:

لقد تم ابتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين ، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي ، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودة 92 إلى أرض الوطن خاصة بعد انتهاء تعليمهم الجامعي .

ثانياً: تصنيف الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات:

يمكن تقسيم الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات أو المجالات المتخصصة فيها إلى عدة أنواع نذكر أهمها على النحو التالي: (كافي، 2017، صفحة 154،155)

1. الحاضنات الإقليمية : وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية وتهدف إلى تنمية منطقة معينة وتعمل على استخدام الموارد المحلية الطبيعية واستثمار طاقات الشباب العاطلين عن العمل.

2. الحاضنات الصناعية : وهو نوع من الحاضنات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في مجال الأعمال الصناعية ، بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات الغذائية والخدمات المساندة ، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة .

3. حاضنات القطاع المحدد: تخدم قطاع معين أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة ، البرمجة .

4. حاضنات تقنية : ويكون دور الحاضنة هو توفير الاحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيل مهمة الحصول عليها .

5. الحاضنات البحثية : وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس .

6. حاضنة الانترنت :وهي حاضنات الأعمال تساعد منظمات الانترنت على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج. وقد تزايدت الحاجة إليها بتزايد حجم التجارة الإلكترونية، كما تقدم خدمات لشركات الانترنت و البرمجيات.

ثالثا: تصنيف حاضنات الأعمال حسب الأجيال المنتسبة إليها:

وهي حسب هذا تصنيف تنوع حاضنات الأعمال إلى ثلاث أجيال، كالآتي: (برهوم، 2014، صفحة 77)

1. حاضنات الجيل الأول:

تدعم المؤسسات القائمة على المعرفة كرأس مالها وهي ذات علاقة وطيدة بالجامعات والمعاهد...إلخ، ويطلق عليها بالحاضنات التقنية الأساسية.

2. حاضنات الجيل الثاني:

تدعم المؤسسات ذات النشاط الريادي والصناعي والغذائي...إلخ من قبل مراكز الأبحاث والدراسات الفنية، لها علاقة وطيدة بالجامعات المحلية والغرف التجارية...إلخ ويطلق عليها حاضنات ذات القاعدة التقليدية.

3. حاضنات الجيل الثالث:

تقدم الدعم إلى المؤسسات الصغيرة والمتمثلة كافة في الخدمات الاستشارية والدورات الفنية ويطلق عليها حاضنات مراكز التجديد.

رابعا: تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها:

وهي ثلاث أصناف ، كالآتي: (برهوم، 2014، صفحة 77،78)

1. حاضنات الأعمال العامة:

وتعنى بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الأعمال بدون تخصص محدد، غير أنها تركز على مجالات التجديد والابتكار، وتؤسس حاضنات الأعمال العامة لهذا الهدف أصلا أو قد تنشأ لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

2. حاضنات الأعمال المتخصصة:

تعنى بصفة خاصة بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها.

3. حاضنات الأعمال التقنية:

وتختص بالتكنولوجيا ونشرها، وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمربطة بها وتشجيع ومساعدة وتدريب الأكاديميين والباحثين في مراكز الأبحاث والجامعات ليصبحوا رواد أعمال من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة وتدريبهم وتوفير الخدمات والاستشارات الأخرى اللازمة.

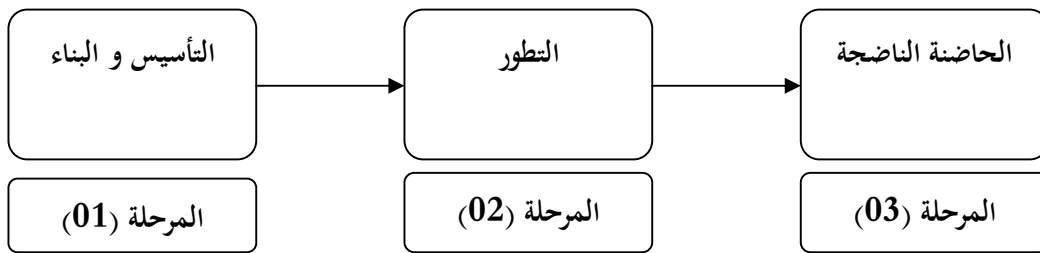
المطلب الثالث: مراحل تطور حاضنة الأعمال وسبل تمويلها

تمر الحاضنة خلال مرحلة حياتها بعدة مراحل وهذا ما سوف يتم التعرف عليه في هذا المطلب مع التطرق إلى سبل تمويلها

أولاً: مراحل تطور الحاضنة

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية و انتهاءً بتسجيل المشروع وبشكل عام فإن حاضنة الأعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية (كافي، 2017، صفحة 141)، كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): المراحل التي تمر بها الحاضنة خلال حياتها



المصدر: مغاري عبد الرحمان ، مداخلة : دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول مرافقة المؤسسات: الحاضنات، مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة"،دراسة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس الجزائر، ص: 11.

1. مرحلة التأسيس والبناء: تتولى الحاضنة تحديد نطاق عملها والقيام بدراسة الجدوى الاقتصادية. كما تقوم بتحديد الطاقم

المؤسس وأعضاء الحاضنة وعدد موظفيها وكذا رأس مالها. (عابد، 2017، صفحة 46)

2. مرحلة التطور: وهي مرحلة البدء في استقبال المؤسسات الناشئة، ويتوقف نجاح الحاضنة واستمرارها في أداء على طبيعة

الخدمات التي تقدمها لزيائنها وعلى قدرتها في الحصول على الموارد المالية التي تسمح لها بالإطلاع بمهمتها. وخلال هذه المرحلة

تقوم الحاضنات بتقييم نشاطها من أجل تحسين أدائها والاستمرار في ممارسة النشاط الذي وجدت من أجله. (عابد، 2017، صفحة 46)

3. مرحلة الحاضنة الناضجة: الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطوير هذا الاقتصاد وتنميته. (كافي، 2017، صفحة 142)

ثانياً: تمويل الحاضنة

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل ، وبالتالي فهي تتصدى للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة .

لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة وأهدافها وكذلك مراحل بدايتها ونهايتها ، وعادة ما تحتاج الحاضنات لاستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطي غالباً إلا تكاليف العقار ، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هبات دولية أو مساعدات داخلية ، هذا بالإضافة إلى رسوم اشتراكات الأعضاء ، هذا ولا ننسى دعم الحكومة لها نظراً لأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني. (كافي، 2017، صفحة 140، 141)

تشير تجربة مختلف دول العالم والنسبة الكبرى من الحاضنات إلى أن مشروع الحاضنة الأكثر نجاحاً هو الذي يشترك في تمويله والإشراف عليه ودعمه مختلف الهيئات والمؤسسات في المنطقة من القطاع العام والقطاع الخاص : الحكومات المركزية أو ممثليها المحليين ، البلديات ، جمعيات التجار والصناعيين ، الهيئات الحكومية ، الجامعات والهيئات الأهلية. (القواسمة، 2010، صفحة 42)

المطلب الرابع: أهمية و أهداف حاضنات الأعمال

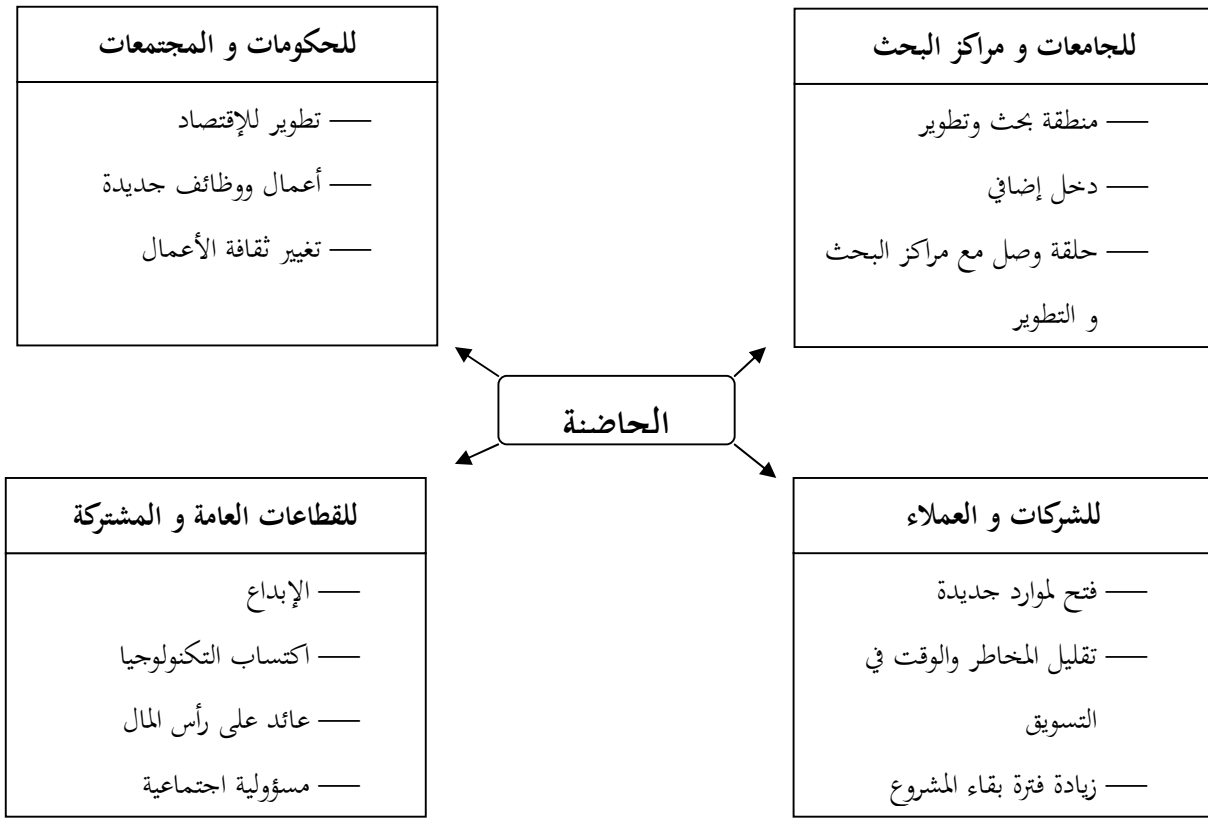
الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال

تظهر أهمية حاضنات الأعمال من خلال الدور الاستراتيجي في دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال : (السنوسي، الطبعة الأولى ، 2003، صفحة 22)

1. كونها تساهم في توفير نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحويل إلى الإنتاج.
2. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة
3. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة
4. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
5. تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.

6. تؤهل جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
 7. تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.
 8. تقدم الدعم والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
 9. تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.
 10. تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق.
- ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز البحث، المجتمع، الحكومة، الشركات وزبائن الحاضنات) من خلال الشكل التالي: (كافي، 2017، صفحة 136، 137)

الشكل رقم (03): أهمية حاضنات الأعمال



المصدر: د. توفيق جوادي، مداخلة: "حاضنات الأعمال" نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، سنة 2011، ص 09.

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المؤسسات الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر ، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أي مستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع (القواسمة، 2010، صفحة 46). وتمثل أهداف حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة بالآتي: (كافي، 2017، صفحة 138،139)

1. المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع .
2. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً ، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها ، وكيفية التغلب عليها .
3. تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية ، وحل مشكلة البطالة .
4. تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور .
5. العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تحطيم المشاكل والمعوقات الادارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس .
6. العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع .
7. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية .
8. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.
9. العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
10. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.

المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كأداة دعم وتطوير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعد حاضنات الأعمال مرافقا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء ممارسة نشاطها وفي هذا المبحث سنتعرف على كيفية مرافقة الحاضنة للمؤسسات قصد دعمها و تطويرها من خلا أربعة مطالب نتناول فيها آلية الاحتضان للمؤسسات وما هي الخدمات التي تقدمها لها، وكيف تدعم الإبداع و تطور من القدرات التنافسية للمؤسسات. وآخرها عوامل نجاح وأسباب فشل الحاضنات.

المطلب الأول: آليات احتضان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول: معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان

فيما يخص معايير اختيار المؤسسات التي تلتحق بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق بشكل عام ، هي مدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة .والمشروعات الملتحقة بالحاضنة تتميز بكونها مشروعات مبنية على الأشخاص المبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية نموا سريعاً وتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني الجديدة، والتي يمكنها أن تحقق والتكنولوجي.وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية: (مراد و عيماد، 2011، صفحة 5،6)

— المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام.

— مؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة و إنتاج منتجات عالية الجودة.

— المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات الغذائية.

— المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.

— المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.

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

— جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز.

— المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة).

— إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا. (technical feasibility)

— قابلية الفكرة (أو) المشروع (للحصول على براءة اختراع؛ في التنفيذ.

— القدرة على البدء فورا.

— واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق؛ -قابلية المشروع للحصول على التمويل.

— الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

ويوضح لنا الجدول الموالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال التقنية والتي نطلق عليها "مشروعات رائدة"، ومقارنتها بالمشروعات التقليدية.

الجدول رقم (02): المقارنة بين المشروعات التقليدية والمشروعات الرائدة

المعايير	مشروعات صغيرة تقليدية	مشروعات صغيرة رائدة
الهدف من المنتج	تطوير وتحسين الأداء فقط	تغيير طريقة الناس في الحياة والعمل
الزبائن	الأقارب والمعارف المحيطة بالعمل	أوامر توريد ومناقصات
القيمة المضافة	منخفضة	عالية
عمر المنتج	منتج وقي أو موسمي	منتج دائم
حجم السوق	غير معروف وصغير عادة	معروف وضخم
معدل النمو	أقل من 10%	من 30% إلى 50% فأكثر
المستهدف من السوق	أقل من 5% في 5 سنوات	أكثر من 20% في 5 سنوات
الوصول إلى نقطة التعادل	خلال 4 سنوات على الأقل	خلال عام ونصف أو عامين
معدل الربح الصافي السنوي	أقل من 20%	أكثر من 40%

المصدر : عاطف الشراوى : تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي , ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مراكز البحوث الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، مارس 2002، ص 22.

الفرع الثاني: مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة

تتم رعاية ومتابعة المؤسسات الملتحقة بالحاضنة عن طريق مجموعة من المراحل ونذكرها في ما يلي : (مراد و عيماد، 2011، صفحة 6)

أولاً: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط

- في هذه المرحلة، ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من :
- جدية صاحب الفكرة (أو المشروع)، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم .
 - قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع.
 - الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.
 - الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

ثانيا: مرحلة إعداد خطة المشروع

في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً و فنياً و تسويقياً، يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع (Plan Business).

ثالثا: مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط

ويتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاقد مع الحاضنة، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه وحجمه.

رابعا: مرحلة نمو وتطوير المشروع

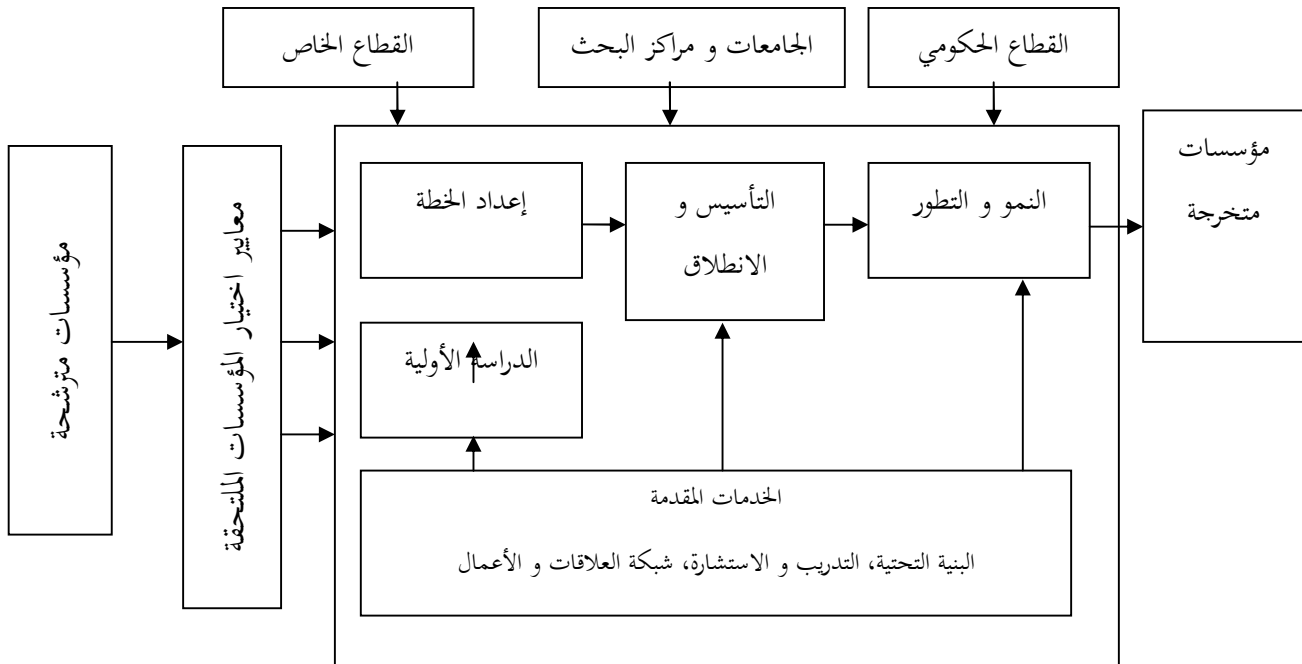
ويتم خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

خامسا: مرحلة التخرج من الحاضنة

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

ويلخص لنا الشكل الموالي نموذجاً لحاضنة أعمال تقنية، ويوضح مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسات المحتضنة، بالإضافة إلى المحيط العام والخدمات المقدمة من طرف الحاضنة.

الشكل رقم (04): نموذج عمل الحاضنة التقنية



المصدر: د.مراد إسماعيل، مداخلة: حاضنات الأعمال التكنولوجية في الملتقى الدولي حول آليات دعمو ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص و العوائق، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2011، ص 06.

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتعامل حاضنات الأعمال مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارهم موردا وطنيا عالي الأهمية لذلك تقم لهم كافة أنواع الخدمات التي من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج من جانب، وارتفاع معدل العائد على الإستثمار من جانب آخر.

وتتمثل هذه الخدمات المقدمة في العناصر الأساسية التالية : (كمال كاظم و كاظم احمد، 2015، الصفحات 116-119)

1. توفير الدعم المالي:

تقوم حاضنات أعمال بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية (حكومات، بنوك تجارية، مؤسسات تمويل، مستثمرين) لتوفير الدعم المالي اللازم لنجاح هذه المؤسسات، بإنشاء صناديق تمويل بشروط ميسرة وإيجاد نظام لضمان قروض البنوك التجارية.

إن التكاليف والمخاطر المرتبطة بالتحديث التكنولوجي التي تقع على عاتق صاحب مؤسسة صغيرة مازالت تستخدم الأساليب التقليدية، أكبر من التكاليف والمخاطر التي يتكبدها أصحاب الشركات الكبيرة التي سبق إن قطعت شوطا كبيرا في مجال التغير التكنولوجي. ومن هنا يبرز دور حاضنات الأعمال في تذليل هذه الصعوبات والمخاطر أمام المؤسسات الصغيرة وتمكنها من تجاوز مرحلة التكوين ومواكبة التحديث والتطور التكنولوجي.

2. توفير الخدمات الإدارية والفنية:

تقوم حاضنات الأعمال بالتشكيل لجان استشارية من الخبراء ورجال الأعمال والباحثين والأكاديميين و المتخصصين في المجالات الفنية والإدارية، إذ تقوم هذه اللجان بمساعدة المؤسسات الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال في مجالات تخصص هذه اللجان، كوضع خطط العمل والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتسويق والترويج والحماية الفكرية مع إتباع آلية واضحة تسهل الاستفادة المؤسسات الصغيرة من هذه اللجان، كما تقوم هذه اللجان بالتنسيق مع الجهات المعنية بدعم المؤسسات الصغيرة مثل الحكومات والهيئات والمنظمات لتقديم مجموعة متكاملة من برامج التدريبية والندوات وورش العمل في المجالات المختلفة، المتعلقة بإدارة وتطوير المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي بما يضمن تقليل التكاليف و زيادة الأرباح.

ومن الخدمات الإدارية والفنية الأخرى التي تقدمها الحاضنة والتي من شأنها تقديم التكاليف الإجمالية للمؤسسات هي توفيق على استقبال المراجعين والزبائن ، يستطيع أعضاء الحاضنة استعمالها لهذا الغرض وكذلك مختلف الأجهزة اللازمة للعمل الإداري كالحاسوب، والفاكس، والتليفون، وصندوق البريد، والتلكس، وتسهيل الاتصال مع شبكة المعلومات الدولية.

3. تطوير قاعدة بيانات ومعلومات متخصصة في المجالات التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الداخلة ضمن الحاضنة وهي كالاتي:

- التقنيات المستجدة وإمكانية الاستفادة منها في العملية الإنتاجية.
- الأسواق المستهدفة وكيفية الوصول إليها.
- مصادر التمويل وحجم الضمانات والضوابط المطلوبة.
- مدى إمكانية استقطاب الاستثمارات المحلية و الأجنبية.
- تنظيم وإدارة وتطوير المؤسسات الداخلة في الحاضنة.
- تسهيل الوصول إلى المكتبات ومصادر المعلومات الأخرى ذات العلاقة.

4. تقوم حاضنة الأعمال بتشجيع ورعاية الابتكارات والأفكار الريادية ودعم التخصص التقني في المؤسسات، وتوفير الدعم اللازم لتطويرها وتمكينها من امتلاك المعدات وتشغيل الأيدي العاملة المتخصصة اللازمة لإنتاج متطور تقنيا وغير متوفر في المؤسسات الأخرى خارج الحاضنة.

5. تقوم الحاضنة وبمساعدة المستشارين بمتابعة وتقييم كفاءة أداء المؤسسات الداخلة في الحاضنة بشكل مستمر. ولا يقتصر ذلك على مدة بقاء المشروع في الحاضنة وإنما يستمر حتى بعد تخرجها، إذ تتعدد وتنوع المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات.

تشير تجارب العديد من البلدان إلى أن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي لا تتم رعايتها في الحاضنات تنخفض إلى اقل من 50%، بينما وصلت نسبة نجاح المشاريع التي ترعاها الحاضنات إلى ما يزيد عن 80%. فبسبب الخدمات والمساعدات التي تقدمها حاضنات الأعمال بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة التي استمرت في السوق 87%، وبلغ معدل نمو مبيعات المؤسسة التي تلقت المساعدات 400%. (قوي، 2017، صفحة 94)

المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في الريادية و الإبداع وبناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول: دور حاضنات الأعمال في الريادية و الإبداع

تتخصص الحاضنات عادة في عدة قطاعات متعددة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد أبحاث إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة. (مهديد و حبيبة، 2016، صفحة 55) وحاضنات الأعمال تسعى إلى خلق يوم ملائم لتطوير قدرات الابتكارية و الإبداعية والمهارات الخاصة لمؤسسي وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنها تعمل من خلال هذا المسعى على: (غياط و بوقموم، 2009، صفحة 61،62)

— تشجيع روح الإبداع والابتكار والمبادرة، إن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج حديثة أو منتجات جديدة فقط، إنما التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات و الإضافات الصغيرة أو الكبيرة في المنتج أو

الخدمة الحالية، ومن ثم فإن حاضنة الأعمال تسعى إلى تطوير القدرة على التخيل و الإبداع لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا عبر تشكيلة من البرامج التعليمية المرتكزة على التعرف ودراسة التجارب العملية المؤدية إلى تطوير أو ابتكار شيء ما .

— تطوير روح الريادة لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبث وغرس حب العمل الحر لديهم عن طريق تحسين المواهب الإدارية وتهيئتهم لتبني الأفكار الجديدة والاستعداد للمخاطرة، وبالتالي إحداث مؤسسات متطورة تستطيع بلورة و فهم أكثر لآليات التنافس في السوق العالمي.

— حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع باعتبارهما من العمليات الجوهرية التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الأعمال في تطوير منتجاتها ففي الوقت الذي تسعى هذه المؤسسات للحصول على التمويل اللازم لها خلال مراحلها الأولى تقوم الحاضنات بدور الوسيط بين المؤسسات المنتسبة لها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية ذات العلاقة، وعادت ما تقوم الحاضنات بدور فعال في مساعدة هذه المؤسسات و أصحابها في هذا المجال من خلال التوجيه وتقديم النصح و المشاركة في إعداد النماذج و اتخاذ الإجراءات المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع .

— تنظيم المعارض والندوات وتقديم الدعم الفني لاستقطاب الممولين تمهيدا لتواصلهم مع المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات وبناء شبكات التواصل فيما بينها للوقوف على ما يستجد أولا بأول و المشاركة في الخبرات والعمل على التكامل، وعدم الازدواجية، وتخفيض التكاليف اللازمة لمساعدة المؤسسات الجديدة، وذلك بربطها ببعضها البعض عن طريق شبكات الاتصالات.

الفرع الثاني: دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب حاضنات الأعمال دورا لا مهما في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال احتضان ورعاية ذوي الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو السريع، وتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروعات على أسس ومعايير متطورة، من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المؤسسات وتقديم الدعم المالي الاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية وخلق صور ذهنية للنجاح وبيئة أعمال ملائمة داخل الحاضنة بالقدر الذي تؤسس فيه شبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة. (العربي، 2010، صفحة 15)

ولتفعيل دور الحاضنات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينبغي: (كافي، 2017، صفحة 189،190)

— توفير الاستراتيجيات المتطورة والعناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار والتخطيط طويل المدى.

— التركيز على احتضان المؤسسات الجديدة والمؤسسات في مرحله النمو .

— التأكد من احتياجات تلك المؤسسات لبرنامج الاحتضان ومدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة.

— تركيز خدمات الحاضنة واستخدام كامل مساحاتها لخدمة المؤسسات الملتحقة.

— التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات ومن ثم ضمان التطوير المستمر وحسن الأداء.

- الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المؤسسات.
- اختزال الإجراءات الحكومية والروتينية من خلال شبكة المعلومات والاتصالات المتخصصة والاستفادة المثلى من برامج الحكومة.
- توفير التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(صناعات مغذية) والمؤسسات الكبيرة من خلال تقديم مستلزمات الإنتاج وتنويعها.
- خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة والكفاءات الإدارية التنظيمية المناسبة، مع تقديم قاعدة بيانات مناسبة للاطلاع على الأفكار الجديدة والمتطورة للمؤسسات و مراعاة عدم تكرارها بالقدر الذي ينعكس سلبا على إنتاجيتها.
- تقديم التسهيلات البنكية للمؤسسات المحتضنة.
- تقديم الحوافز للمؤسسات المتميزة بالحاضنة واستخدام مراكز الفحص والجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي.
- تبني حاضنات الأعمال الأسلوب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات التي تركز على المهارة الحرفية المتميزة عالميا وربط حاضنات الأعمال وخاصة التكنولوجية بالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العالمي بما يوفر قدرات التنافسية أكثر لهذه المؤسسات.

المطلب الرابع: عوامل نجاح و أسباب فشل حاضنات الأعمال ومعايير تقييم أدائها

الفرع الأول: عوامل نجاح حاضنات الأعمال

يكون نجاح حاضنات الأعمال في تحقيق الأهداف المرجوة منها بالاعتماد على عدة عوامل من بينها:

1. مدير الحاضنة:

يؤدي مدير الحاضنة دورا أساسيا في نجاحها، إذ يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات في مجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة، إضافة إلى الوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المشروعات المنتسبة بداخل الحاضنة، ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة العلمية على العمل مع القائمين على المشروعات وتحليل نقاط القوة والضعف في كل مؤسسة ويتمكن من اكتشاف المشاكل قبل أن تتبلور. (كمال كاظم و كاظم احمد، 2015، صفحة 94)

2. الانتقاء الجيد للمؤسسات الحاضنة:

هناك مجموعة من الشروط تضعها الحاضنة أمام المؤسسات التي تتقدم للانضمام إليها، إذ تقوم الحاضنة من خلال ذلك بانتقاء المؤسسات التي تمتلك القدرة على النمو السريع والمرتبطة بالتقنيات المتقدمة لضمان عدم تقادم هذه التقنيات، مع تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة تتضمن الفكرة أو الابتكار الجديد الذي تتقدم به المؤسسة. (كمال كاظم و كاظم احمد، 2015، صفحة 94،95)

3. دعم المجتمع:

من المهم أن تكسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين القاطنين بمكان تواجد الحاضنة، وقد يأتي الدعم من الإمارة أو المحافظة أو من الجامعات أو من الشركات الكبيرة. (قابوسة، 2012، صفحة 191، 190)

4. إمكانية الحصول على التمويل:

على الحاضنة أن تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين وأن تكون حلقة وصل بين المؤسسات المحتضنة والممولين. (كافي، 2017، صفحة 165)

5. خلق فرص النجاح:

يمكن تحسين صورة الحاضنة من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد و وجود صلات بالمؤسسات المحلية متخرجة ناجحة، إن الارتباط بالحاضنة وقصص النجاح التي تصنعها لها أمور تساعد في خلق فرص النجاح مما يفيد الحاضنة ومنشأتها المختلفة. (قابوسة، 2012، صفحة 191)

6. التقييم و التحسين المستمر:

إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المؤسسات المنتسبة لها وحسب ولكن يشمل أيضا نمو تطور المؤسسات بعد تخرجها من الحاضنة فمثل هذه المعلومات تفيد الحاضنة في تحديد وتقديم خدماتها والأهم من ذلك تسويق نفسها واجتذاب مشروعات ذات نوعية واعدة ومتوقع نموها بصورة غير تقليدية. (قابوسة، 2012، صفحة 191)

7. الموقع:

تتأثر كفاية أداء الحاضنة كمشروع اقتصادي بالموقع الملائم الذي تتخذه للممارسة نشاطها، فكلما كان موقعها قريب من المدن الصناعية أو مراكز البحث العلمي و الجامعات أو ضمن الشركات الكبيرة، ساعدها ذلك على توظيف هذه الموجودات لخدمة أعضائها. (البطاط، 2006، صفحة 56)

الفرع الثاني: معوقات حاضنات الأعمال

رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلا انه توجد العديد من القيود التي تعيق فعاليتها ودورها ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات ما يلي: (ياسين، 2016، صفحة 17)

- قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية و البشرية محدودة.
- جودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل من عمل المؤسسة المحتضنة.

- الاعتمادية: أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.
- اختلاف بين أهداف المؤسسة المحتضنة و أهداف الحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.
- قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع و البحث والتكوين.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركة الصناعية.
- نقص الكفاءة العلمية و التكنولوجية ذات التأهيل العالي.
- هجرة الأدمغة نحو الخارج.
- انعدام الهيئات المدعمة والمساعدة ماليا لنشاط الإبداع والابتكار.
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية و بالنسبة لميزانيات الدولة أيضا.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال.
- وجود فجوة كبيرة بين قطاع التصنيع ومؤسسات البحث العلمي.

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء حاضنات الأعمال

يرتكز تقييم أداء حاضنات الأعمال على مدى نجاحها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ويمكن قياس أداء الحاضنات وفق مجموعة من المعايير والتي نلخصها في النقاط التالية : (عدنان حسين و رائد خضير، 2014، صفحة 76)

- عدد المؤسسات التي تتخرج من الحاضنة.
- نسبة المشاريع الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- خلق فرص عمل جديدة.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تم تنميتها في الحاضنة.
- مدى قدرة الحاضنة على تشجيع أصحاب المؤسسات الصغيرة، وتنمية روح المخاطر لديهم.
- أن يكون للحاضنة المقامة تأثير واضح على الاقتصاد في النمو والتطوير.
- اجتذاب الصناعات المطلوبة، خاصة الخدمية، بما في ذلك تلك التي لا تتطلب عمال يمتلكون مهارات عالية. وتوليد عوائد ضريبية إضافية للحكومة، كما تولد عوائد مالية مقبولة للمالكين.
- ويقاس نجاح الحاضنة بمقدار ما تحققه من نشر التقنية وتبني وتطوير أفكار وبراءات اختراعات الأكاديميين والباحثين.

المبحث الرابع: تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال أصبحت منتشرة على مستوى العالم وقد أثبتت فاعليتها على مدار التاريخ ، لذا كان لا بد لنا من استعراض لبعض تجارب هذه الدول و من أهم هذه الدول التي سنتطرق لها الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين، ماليزيا على الترتيب.

المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر تجربة الولايات المتحدة من أقدم التجارب في ميدان حاضنات الأعمال, حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال نشأ وتطور بشكل أساسي في الولايات المتحدة , لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بداية من عام 1984 عندما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة SBA بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها, حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة, ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA في عام 1985, وفي نهاية عام 1999 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة. 28

أما توزيعها الجغرافي فهي "تتوزع في العديد من المناطق الجغرافية منها : جورجيا, شيكاغو , كليفلورنا , نيويورك , بنسلفيانا , فيلادلفيا وغيرها من المناطق.

— 45 % من الحاضنات تقع في المدن الكبرى.

— 19 % من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية.

— 36 % من الحاضنات تقع في المناطق الريفية. (كافي، 2017، صفحة 257)

وبالنسبة لمصادر تمويلها فإنه "يبلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة، "حاضنات لا تهدف إلى الربح" حوالي 51% من مجموع الحاضنات، من بينها 20 % تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية ، وهي حاضنات تهدف فقط إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة. بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي 8 % من حاضنات الأعمال في أمريكا, وتعتبر نسبة 16 % من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك, حيث يشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة, وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات, بالإضافة إلى تمويل المشروعات. كما أن 5 % من الحاضنات تمولها بعض الهيئات الخاصة مثل مجموعة الكنائس الأمريكية, أو جمعيات فنية, أو الغرف التجارية, وهي حاضنات تهدف إلى تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة, أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة. "31

ومن الأمثلة على الحاضنات الأمريكية : (عبدالسلام، 2011، صفحة 32,33)

حاضنة أوستن للتكنولوجيا : تأسست هذه الحاضنة في عام 1989 وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بجامعة أوستن وجامعة تكساس ووكالة الفضاء NASA , وتقدم الحاضنة عدة تسهيلات منها مساحة 75 ألف قدم مربع, استشارات إدارية, برامج تدريبية, إمكانية التوصل لشبكة تمويلية 65 % منها مكونة من أفراد بالقطاع الخاص, وعادة ما يكون للحاضنة 30 شركة منتسبة في آن واحد وهناك سياسة تخرج رسمية (البقاء بالحاضنة 03 سنوات على الأكثر) مع استقبال من 10-15 شركة جديدة سنوياً, وتعتبر حاضنة أوستن منظمة لا تستهدف الربح ولكنها تدار على أساس تجاري وتمول ذاتياً, وتبلغ ميزانية الحاضنة 600 ألف دولار أمريكي يغطيها دخل الحاضنة من مبيعاتها و 50 ألف دولار من المعونات العامة.

حاضنة معهد زسليبر الهندسي : أنشئت هذه الحاضنة بولاية نيويورك في أوائل الثمانينات وتشغل ثلاث بنايات تبلغ مساحتها (170 ألف قدم مربع) داخل الحرم الجامعي، وكانت في البداية ممولة بنسبة كبيرة من القطاع العام ومن سلطات المدينة والولاية، ويعمل بهذه الحاضنة 4 موظفين متفرغون، وتقوم هذه الحاضنة بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال بطالها، وتمثل هذه الحاضنة حلقة الوصل مع مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية ويأتي ذلك في المقام الأول للحاضنة، ويتمثل إيراد الحاضنة في إيراد الإيجارات، والخدمات الخاصة، والأعمال الاستشارية، حيازة حقوق الملكية ، بالإضافة إلى التبرعات ودعم الجامعة ،وقد أنشأت هذه الحاضنة حوالي 100 شركة تولد عائد سنوي يقدر بـ 100 مليون دولار وأكثر من 800 وظيفة.

المطلب الثاني: التجربة الفرنسية

تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان الحاضنات من أقدم التجارب في دول الإتحاد الأوربي والتي تعود إلى منتصف الثمانينات، حيث يقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم حديثا (2001)، إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى ، الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation"، وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعا لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي: (عيساني، 2013، صفحة 84)

— التكنولوجيا الحيوية: الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة.

— تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الإنترنت، البرمجيات، علم الشبكات الاتصالات، الوسائط المتعددة.

— العلوم الإنسانية و الاجتماعية : التعلم، الثقافة.

وبالإضافة إلى التصنيف السابق، نجد تصنيفا آخر لحاضنات الأعمال حسب الجهة أو الهيئة التي تنتمي إليها، حيث نجد:

— **حاضنات حكومية** : وهي الحاضنات المقامة داخل كليات الهندسة والمعاهد العلمية المختلفة (, ESSEC, INT, EPITA) ومراكز البحوث بالإضافة إلى الحاضنات التي ترتبط بالتنمية الاقتصادية للأقاليم، مثل حاضنة Paris Innovation.

— **حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى** : وهي حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، وذلك بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة في المجالات التي تهتم بها هذه الشركات الكبيرة، وخاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة ، مثل شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom التي أقامت "Invent Mobile" وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أقامت حاضنة "Business Accelerator".

— **حاضنات قطاع خاص** : وهي حاضنات استثمارية تهدف إلى الربح، بدأت في إقامتها منذ منتصف التسعينيات شركات تمويلية وشركات رأس المال المشارك ورأس المال المخاطر. و تقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات المخاطرة العالية جداً، ومثال هذه الحاضنات الخاصة، حاضنة Talento التابعة لشركة KPM6.

وبالنسبة للنوع الأول (الحاضنات الحكومية) فقد أطلقت فرنسا مشروع احتضان وتمويل المؤسسات في مارس 1999 من طرف وزارتي البحث العلمي والاقتصاد ، والذي يهدف إلى إنشاء حاضنات تكنولوجية موجهة إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي حيث أسفر هذا المشروع (إلى غاية نهاية 2003) عن النتائج التالية :

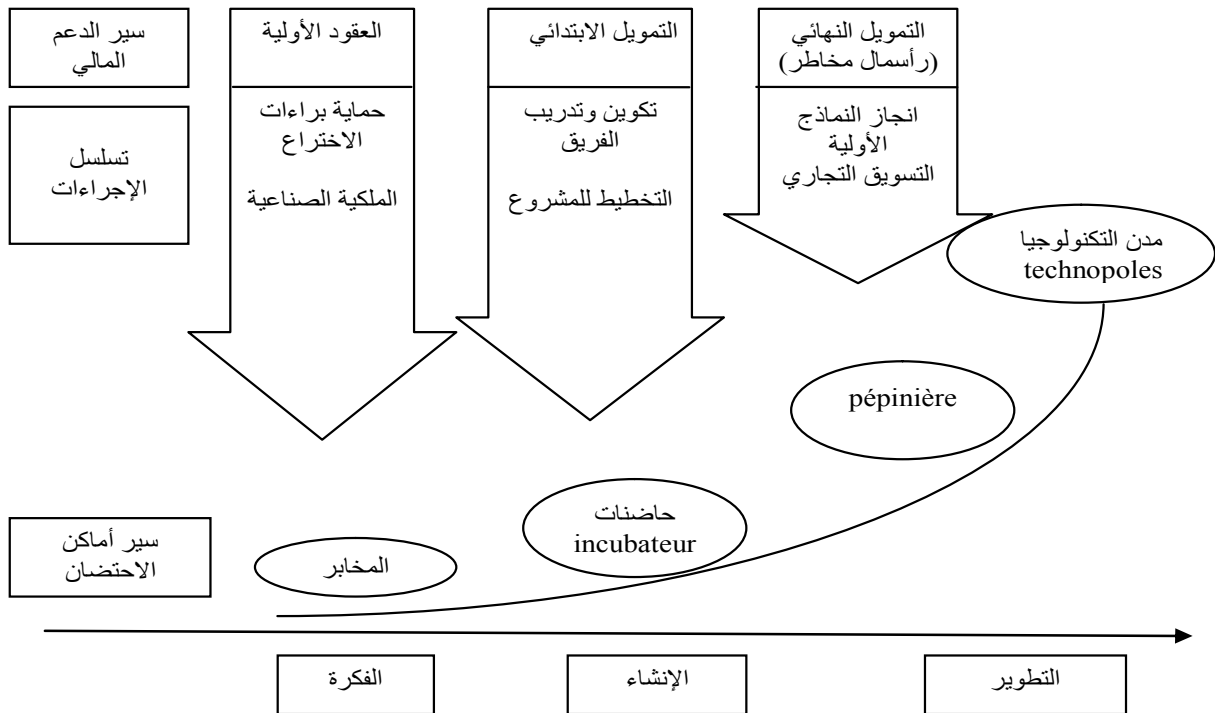
— إنشاء 30 حاضنة تكنولوجية؛

— احتضان 964 مشروع ، تخرج منها 519 مؤسسة توظف حوالي 2025 شخص؛

ومن أهم خصائص التجربة الفرنسية في مجال حاضنات الأعمال: (خالد و عبد الغني، 2012، صفحة 9)

- جميع الحاضنات الفرنسية تقدم خدماتها للمؤسسات الملتحقة بها وغير الملتحقة دون تمييز.
- هناك عدد من مراكز الأعمال التي يطلق عليها لقب حاضنة وتمثل نموذج للحاضنة المفتوحة، وتقع داخل مقر غرفة التجارة والصناعة.
- معظم الحاضنات التكنولوجية توفر الخدمات المالية ورؤوس الأموال لاحتضان الابتكارات والاختراعات.
- الغالبية العظمى من هذه الحاضنة تتبع الإدارات المحلية ووزارة البحث العلمي، وتأخذ شكلا قانونيا موحدًا تحت تسمية (جمعية أهلية لا تهدف للربح).
- تتوزع الحاضنات في معظم المدن الفرنسية، تستند الإقامة داخلها إلى تعاقدات إيجارية ذات قيمة إيجار مخفضة ولمدة لا تزيد عن 23 شهرا فقط.

الشكل رقم (05) : النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع



La source: www.capintech.com/documents/GTalbotier.pdf, consulter le (14/01/2009).

ومن أهم وأشهر النماذج الناجحة لحاضنات الأعمال في فرنسا هي: (عبدالسلام، 2011، صفحة 28، 29)

1. حاضنة المؤسسات التكنولوجية Normandie Incubation :

أنشأت هذه الحاضنة في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة Caen Basse-Normandie والمدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي

ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة، ويتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف آورو سنويا.
تتكون الحاضنة من :

— مكتب إدارة.

— لجنة اختيار ومتابعة المشاريع .

— لجنة توجيه تقوم بالمصادقة على برامج الحاضنة .

— أعضاء الحاضنة ويتكونون من مدارس ومعاهد وشركات عاملة بالمنطقة.

تتوفر الحاضنة على عدة مواقع وتجهيزات تسمح باستقبال واحتضان أصحاب المشاريع, كما تقدم لهم العديد من خدمات الدعم والمرافقة وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية, ومنذ انطلاق الحاضنة في سنة 2000 قامت باحتضان 24 مشروع توظف حوالي 40 شخصا, تخرج منها 8 مشاريع بنجاح , بينما لا تزال المشاريع الأخرى في مرحلة الاحتضان.

2. الحديقة التكنولوجية EUROSANTE في مدينة ليل :

أنشأت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع, كما تحتوي على مركز طبي جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب و 2000 باحث, كما تتوفر على العديد من مخابر البحث في ميدان البيوتكنولوجيا, وتتواجد بها 500 مؤسسة تعمل في ميادين: الصيدلة, إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية, تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي, توفر الحديقة 1000 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات, وتهدف الحديقة إلى :

— احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة.

— تميم نتائج البحث العلمي.

— تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي.

— جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار في المنطقة.

— تشكيل شبكات علاقات مع مختلف الهيئات: غرف التجارة والصناعة , وكالات الاستثمار, مؤسسات البحث العلمي.

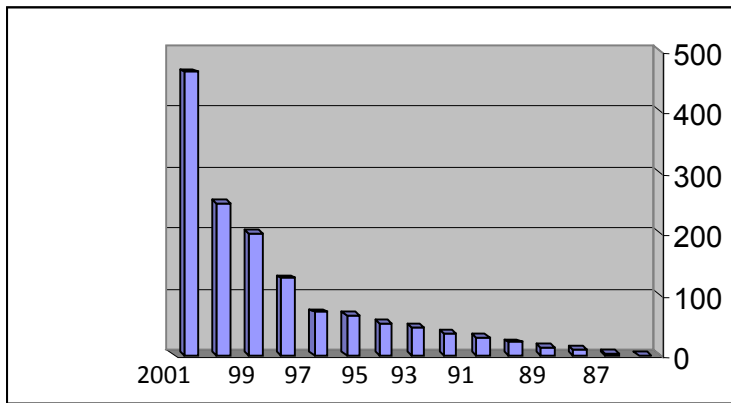
المطلب الثالث: التجربة الصينية

تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديدة بالدراسة والتحليل إذ بنيت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد , ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك , حتى غدت تحتل المكانة الثالثة على مستوى العالم بعد. الولايات المتحدة وألمانيا ولقد كان ذلك كله عام 1988. (السنوسي، الطبعة الأولى ، 2003، صفحة 146)

وتشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج قد أدى إلى إنشاء 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات, ونجح في إقامة 465 حاضنة (حتى أكتوبر 2002) جميعها تقريباً حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة،

ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحداثق التكنولوجية إلى 20.796 شركة تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، يعمل بها حوالي 2.51 مليون شخص أغلبهم ذوو مؤهلات عالية، وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار أمريكي، نتج عنها مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب، وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار أمريكي، وفي نهاية عام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحداثق التكنولوجية إلى رقم قياسي هو 150 مليار دولار أمريكي.

الشكل رقم (06) : تطور عدد الحاضنات في الصين خلال الفترة (1987-2001)



المصدر: عاطف الشبراوي : حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية-، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 81.

من ناحية أخرى تختلف السياسات التشجيعية التي تتبعها الصين من إقليم إلى آخر فمثلا معظم الشركات التصنيعية الموجودة داخل الحاضنات في مدينة بكين تكتفي بوجود الوحدات الإدارية لهذه الشركات بالحاضنة، بينما تحتفظ بوحدة التصنيع الخاصة بها في الغالب في جنوب الصين خاصة في مدينة شنغهاي حيث العمالة أرخص. (عبدالسلام، 2011، صفحة 33،34)

وتمتاز التجربة الصينية في حاضنات الأعمال بالخصائص التالية: (عبدالسلام، 2011، صفحة 34،35)

التخصص التكنولوجي :

يتبع برنامج الحاضنات الصيني مركزياً برنامج التطوير التكنولوجي المعروف باسم " Torch "، لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار مواقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI" وتنقسم الحاضنات الصينية إلى: حاضنات تكنولوجية عامة (دون تخصص تكنولوجي) حاضنات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص حاضنات أعمال غير تكنولوجية، حاضنات الأعمال الدولية، وفي هذا النوع الأخير تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة لإقامة المشروعات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة، التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة

شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركة على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى المستوى الدولي.

الشكل القانوني :

لا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية :

— حاضنة غير هادفة للربح.

— حاضنة مملوكة للدولة.

— حاضنة ملك شركات رأس مال مخاطر.

— حاضنات مملوكة لشركات خاصة.

تمويل الحاضنات الصينية : على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي

(Torch)، إلا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال نوعين من التمويل :

— التمويل الحكومي الكامل.

— تمويل شركات أو شركات رأس مال مخاطر (معظمها مملوكة للدولة) .

المطلب الرابع: التجربة الماليزية

بالنظر إلى البيئة الاقتصادية نلاحظ أن ما نسبته 85% على الأقل من المشاريع المسجلة في ماليزيا هي مشاريع صغيرة الحجم ، ومن هنا كان لا بد من دعم وتنمية هذا القطاع وذلك من خلال وضع خطتان: (القواسمة، 2010، صفحة 59،60)

1. خطة 1996 – 2000: والتي تم التركيز فيها على دعم وتنمية الصناعات الصغيرة ، وتم وضع عدة برامج تهدف إلى مساعدة

الصناعات ذات معدل النمو العالي وذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي.

2. خطة 1996 – 2005 : والتي تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض المشاريع مثل

شركات الخدمات المتخصصة ، شركات البحث والتطوير المتخصصة ، شركات تصنيع المعدات ، شركات التغليف المتقدمة ، والشركات

المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية.

يوجد العديد من الحاضنات في ماليزيا ، حيث تعتبر وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية ، ومن أقوى الحاضنات

في ماليزيا المؤسسة الماليزية لحدايق التكنولوجيا (1997)، وقد تم إنشاء العديد من الحاضنات وكلها حاضنات تكنولوجية تحوي

مساحات متنوعة للعمل وخدمات مشتركة ، وتقدم الدعم الفني والإداري والتسويقي ومساندة الأبحاث والتطوير.

وقد عمدت الحاضنات على ربط خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال إقامة بعض المراكز لتطوير التكنولوجيا مثل : جامعة ماليا، جامعة

بيتزا ماليزيا ، جامعة كيبايجسان ماليزيا ، وجامعة تكنولوجيا ماليزيا ومن الأمثلة على هذه المراكز التكنولوجية: (برهوم، 2014، صفحة

1. الحاضنة التكنولوجية: (Centre Innovation Technology MTDC-UPM) تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997 ويوجد فيها حوالي 31 شركة تعمل معظمها في مجال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة ، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية مثل: MSC ,

.Multimedia Super Corridor

2. مركز الإبداع التكنولوجي: (Centre Innovation Technology MTDC-UM) تم إنشاء هذا المركز عام 1999 ، وهو خاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.

3. مركز التكنولوجيا الذكية: (Centre Technology Smart MTDC-UKM) تم افتتاح هذا المركز عام 1999 ومن أهم أهدافه العمل على مساعدة المشروعات المتخصصة في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية.

ويتم إدارة هذه المراكز كالتالي: (عبدالسلام، 2011، صفحة 38)

— يتم وضع سياسات المركز بواسطة مجلس لجنة التسيير ويمثلها الرئيس التنفيذي لمكتب مركز التطوير الماليزي، ونائب القنصل، ورئيس كل جامعة مشاركة، ورئيس معهد البحوث المتعاقد، ومدير مشرف من كل مركز من مراكز التطوير. ويتم اختيار مدير للمشروع الذي يقدم تقرير عن تقدم المشروع للمركز وللجنة التسيير كل 3 أشهر.

— تشرف المراكز على المؤسسات وعلى إدارتها يومياً للتأكد من حسن سير العمل، وكل مالك مؤسسة يعتبر مدير مشروع، ويعتبر مسؤولاً عن الآلات والمعدات الموجودة بالمؤسسة.

— تجتمع اللجنة التكنولوجية وفريق التسويق ومجموعة من الاستشاريين بشكل دوري مع خبراء من المراكز ومجموعة من الشركات، وذلك لتقديم المساعدة للمؤسسات والمستأجرين من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا.

كما أنه توجد شروط تعاون بين الجامعات والمؤسسات الموجودة بالمراكز: (عبدالسلام، 2011، صفحة 38)

— تمنح الجامعة قطعة أرض لفترة 30 سنة، ويقوم مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي بأعمال البناء والتنمية والإدارة للمركز، هذا بجانب أن يكون له الحق في إسكان المؤسسات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.

— تحصل الجامعة على 5 % من الدخل الخاص بالمركز.

— ملك الجامعة حق التمثيل داخل هذه المؤسسات.

خلاصة الفصل:

تعد حاضنات الأعمال إطار متكامل لبيئة تتوفر على مكان و أجهزة وخدمات واستشارة و توجيه لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمساعدتها على تجاوز مشاكلها و العوائق التي تواجهها لتستطيع النمو و الاستمرار في تحقيق أهدافها.ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل سنحاول إسقاطه على نموذج حاضنة متمثل في مشتلة المؤسسات بسكرة في فصل تطبيقي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور
حاضرات الأعمال في مرافقة المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

تعتبر حاضنات الأعمال مجموعة متكاملة من الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة و الاستشارة توفرها لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بهدف تحقيق أعباء مرحلة الانطلاق . و سنتطرق في هذا الفصل إلى إ إلى كيفية قيام مشتلة المؤسسات -محضنة بسكرة- بدعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق الاحتضان وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

— المبحث الأول: حاضنات الأعمال ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

— المبحث الثاني: دراسة حالة حاضنة الأعمال -مشتلة المؤسسات بسكرة-

المبحث الأول: حاضنات الأعمال ودورها في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تلعب حاضنات الأعمال دورا مهما في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسنرا كيف يكمن هذا الدور بالنسبة للجزائر وماهي أهم القوانين التي توطر هذا المجال وكيف كانت أبرز التطورات التي طرأت حسب بعض الإحصائيات.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: (حنان، 2017، صفحة 10)

بعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، و كذا توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جوان 2000، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي يعتمده الاتحاد الأوروبي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18 - 01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017) المعدل و المكمل لقانون 2001 (في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المؤسسات، و دقق في ذلك من خلال المواد (5-8-9-10) حيث نصت المادة الخامسة منه على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية: " بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري كما تستوفي معيار الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 ٪ فما أكثر . ثم تأتي بعد ذلك المواد(8-9-10) لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. و الجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يأتي:

جدول رقم (03): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	1-9	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	400 مليون دج-1 مليار دج	200 مليون دج-4 مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 17-02، المؤرخ في 10/01/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02، المواد (8،9،10)، ص6.

2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(04): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر للفترة 2010-2016

نوع المؤسسة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	السداسي الاول 2016
المؤسسات الخاصة	618515	658737	686825	777259	851511	934037	1013637
شخصية معنوية	369319	391761	407779	459414	496989	537901	577386
شخصية طبيعية	249196	266976	279046	317854	354522	396136	436251
المؤسسات العمومية	557	572	561	557	542	532	438
المجموع	619072	659363	627386	777816	852053	934569	1014075

Source: Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20-n°29 . www.mipmepi.gov.dz

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتزايد من سنة إلى أخرى و أنه خلال هذه الفترة بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى السداسي الأول من سنة 2016 أكثر من مليون مؤسسة أي 1014075 مؤسسة صغيرة و متوسطة، وهذا بعد ما كان عددها سنة 2010 حوالي 619072 مؤسسة. وتعتبر غالبية هذه المؤسسات مؤسسات خاصة بين معنوية وطبيعية حيث بلغ سنة 2016 عدد المؤسسات الخاصة ذات الشخصية المعنوية 577386 مؤسسة وعدد المؤسسات الخاصة ذات الشخصية الطبيعية 436251 مؤسسة ليلعب بذلك عدد المؤسسات الخاصة 1013637 مؤسسة خاصة صغيرة ومتوسطة وكان عددها في تزايد منذ 2010. في المقابل نجد أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العمومية بلغت سنة 2016 438 مؤسسة وهي في تناقص منذ 2010 والتي بلغ عددها 557 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. (وهيبة، 2017، صفحة 54)

3. هيئات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اتخذت الدولة عدة إجراءات؛ منها ما يتعلق بتشجيع الاستثمار ودعمه ومنها ما يتعلق بتمويل المشاريع ومنها ما يتعلق بمرافقة هذه المشاريع من مرحلة التخطيط إلى الإنجاز. (منصور، 2017، صفحة 11) وسنحاول من خلال الجدول أسفله استعراض أهم أشكال ووسائل الدعم المقدمة من طرف الدولة لأصحاب هذه المشاريع.

الجدول رقم (05): يوضح مختلف وسائل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للجزائر

صناديق الضمان	أجهزة التمويل	أجهزة المرافقة
صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: يغطي هذا الصندوق الديون المستحقة تصل حتى	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: هي جهاز تمويل من خلال قرض بنكي الذي ميول شراء المواد الأولية التي تصل إلى 10 ملايين أين يساهم كل من المقاول-	مشاتل المؤسسات: أسست بموجب مرسوم تنفيذي 2003 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. تهدف إلى احتضان المشاريع وتوفير الخدمات

<p>70 بالمئة من قيمة القرض ويساهم المقاول كاشتراك ب0.35 في صندوق من قيمة القرض.</p>	<p>البنك -الوكالة 1 و29 و70 بالمئة على التوالي. والمقاول معنى من تسديد الفوائد على القروض وهي موجهة لفئة الماكثات بالبيت والشباب 18 سنة.</p>	<p>اللازمة لحاملي المشاريع(الكراء-الكهرباء-إعلام الآلي)..</p>
<p>الصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يهدف هذا الصندوق في تسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقاسم الأخطار سواء تعلق الأمر بإنشاء أو التوسيع-أو تجديد.</p>	<p>الصندوق الوطني للتامين على البطالة: أنشأ بموجب مرسوم تنفيذي 1994 وذلك لترقية التشغيل يف تطوير واستحداث أعمال لفائدة البطالين المنحرفين. يشترط سن من 30 إلى 50-سنة كحد أقصى. بطلال-دبلوم-نشاط إنتاجي أو خدماتي. ويستفيد من إعفاء ضريبي-جبائي-قرض بدون فوائد. والقرض 70 و25 و5 بالمئة كمساهمة لكل من البنك و الوكالة و المقاول على التوالي.</p>	<p>مراكز التسهيل: أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي سنة 2003 وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري. تهدف إلى تقليص آجال إنشاء المؤسسات من خلال تأمين اللقاءات مع رجال الأعمال ومركز البحث العلمي. ومرافقة حاملي المشاريع.</p>
<p>صندوق ضمان قروض استثمارات مؤسسات الصغيرة والمتوسطة: انشأ بموجب قانون رئاسي في شكل شركة ذات أسهم ويهدف لضمان القروض البنكية الممنوحة لأصحاب المشاريع في إطار الاستثمار المنتجة للسلع والخدمات ويستثني القروض الفلاحية -التجارية- الاستهلاكية. وتصل تغطية القروض إلى 80 بالمئة في حالة الإنشاء و60 بالمئة في الحالات الأخرى. و يدفع المقترض 0.5 بالمئة.</p>	<p>الوكالة الوطنية لدعم التشغيل: تهدف هذه الوكالة إلى دعم وإنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمتع بالشخصية المالية والاستقلال المالي. وتميز بني تمويل أحادي وثنائي وثلاثي. وتشتري السن ما بني 19 إلى 35-سنة- شهادة. ومن ميزات تتمثل إعفاءات ضريبية وجمركية ورسم على القيمة المضافة.</p>	<p>الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: هي مؤسسة ذات طابع إداري أنشأت بموجب قانون 2001. وهي عبارة عن شبك موحد يتوفر على كافة الخدمات وذلك لتسهيل على المقاول التنقل بني الإدارات. وتهدف إلى ترفية الاستثمار داخل وخارج الوطن.</p>

المصدر: رزيقة أمينة، واقع وأفاق حاضِنات الأعمال في دفع عجلة التنمية -حالة الجزائر-، جامعة أحمد بن أحمد وهران، مجلة الاقتصاد و التسيير، العدد، العدد 18، السنة 2020، ص146، 145.

4. الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جملة من الصعوبات، منها: (لخضر، 2011، صفحة 10)

- عدم وجود ارتباط وتكافل بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب انعدام المعلومة وضعف تدفقها؛
- صعوبات تتعلق بالإجراءات كثيرة ما كانت تسبب في العديد من المشاكل كعدم الفصل بين الملكية و الإدارة، وعدم ارتباط السلطة بالمسؤولية؛

- قيود تتعلق بصاحب المشروع نفسه كعدم اكتساب التجربة والمستوى الكافي لإدارة المشروع، وإضافة إلى انعدام روح المبادرة الفردية؛
- صعوبات تتعلق بالتمويل، فغالبا ما ترفض البنوك عملية تقديم القروض لانعدام الضمانات؛
- صعوبات تتعلق بالضرائب والرسوم التي تحول دون تحقيق أرباح هامة تساهم في تنمية هذه المؤسسات؛

المطلب الثاني: الإطار القانوني و التنظيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر

1. تعريف حاضنات الأعمال حسب المشرع الجزائري:

عرفت حاضنات الأعمال حسب المشرع الجزائري تحت اسم مشاتل المؤسسات حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 " مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتدعى في صلب النص (المشاتل) " (بن ناصر، 2016، صفحة 35)

وتكون المشاتل في أحد الأشكال التالية: (المرسوم التنفيذي رقم 03-78 ، 2003)

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

وتنشأ هذه المشاتل بمرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الملاحظ هنا أن المشرع الجزائري قسّم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات ، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

2. أهداف حاضنات الأعمال حسب المشرع الجزائري: (المرسوم التنفيذي رقم 03-78 ، 2003)

تتوخى المشاتل الأهداف التالية:

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

3. الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في الجزائر حسب المشرع الجزائري:

تمثل خدمات حاضنات الأعمال في الجزائر فيما يلي: (عايب، 2019، صفحة 135)

- استقبال و احتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة ولمدة معينة.
- تسيير وإيجار المحلات: وتوفر لهم مكاتب تتوافر على تجهيزات مكتبية ووسائل الإعلام الآلي بأجور رمزية.
- تقديم الخدمات: وتتولى تسيير المحلات إضافة إلى احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتهم مع طبيعة المشتلة و احتياجات نشاط المشروع.
- توفر المشاتل الجزائرية تقديم خدمات استشارية في الجانب القانوني و المالي، وكل ما تحتاجه المؤسسة الحديثة النشأة.
- تقدم المشاتل تكويننا متخصصا في تقنيات الإدارة و التسيير لتكوين مدراء ومسيري المؤسسات التي تنتسب لها لتمكنهم من تحسين أدائهم.
- تقوم المشاتل الجزائرية بمرافقة وتوجيه المؤسسات طيلة فترة تواجدها داخل المشتلة ومتابعتها وتوجيهها حتى بعد انتهاء فترة احتضانها.
- توفر المشتلة أيضا بناء على طلب المؤسسات المحتضنة الخدمات المشتركة التالية: (2003، صفحة 14)
- استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس.
- توزيع و ارسال البريد وكذا طبع الوثائق.
- استهلاك الكهرباء و الغاز و الماء.

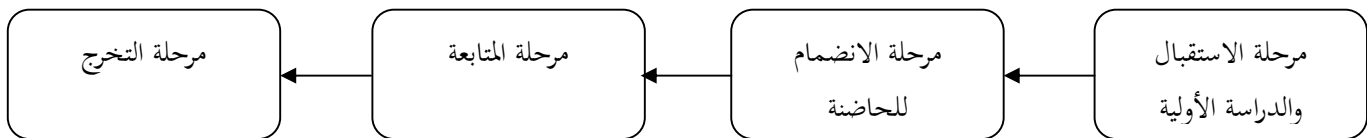
المطلب الثالث: آلية احتضان المؤسسات في حاضنات الأعمال في الجزائر

تعتبر المهام التي تقدمها المشاتل الجزائرية لحاملي المشاريع لب النشاط الرئيسي لها، حيث تؤكل لها مهمة اختيار المؤسسات التي تحتاج للمرافقة والاحتضان ويتم اختيارها وفقا على معايير تقوم بتحديدتها المشتلة ومن أهم هذه المعايير: جدية صاحب المشروع وإمكانية تنفيذ الفكرة التي يحملها، و تقديم المؤسسة المحتضنة لمشاريع تقوم على استخدام التقنيات حديثة في الإنتاج وتقديم الابتكارات والمنتجات والخدمات، وغيرها من المعايير .

إن مراحل عملية الاحتضان تتم وفق عملية منتظمة ومحددة وتقريبا تمر بنفس المراحل في كل الحاضنات ويتم توضيحها وفق الشكل

الموالي : (عايب، 2019، صفحة 139)

الشكل رقم (07): مراحل عملية الاحتضان



المصدر: حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار، عايب فاطمة الزهراء، جامعة فرحات

عباس، سطيف، الجزائر، ص139

1. مرحلة الاستقبال والدراسة الأولية:

تتم في هذه المرحلة المقابلة الشخصية بين ممثلي الحاضنة والراغبين من المؤسسات في الانتساب إليها ويتمثل هؤلاء الممثلين في القائمين على وظيفة المرافقة والتوجيه في الحاضنة لتناقش عدة أمور منها: إمكانيات المؤسسة ومدى تطابقها مع أهدافها، أهم مميزات نشاط المؤسسة بحيث تعطى الأولوية للنشاطات المبتكرة، نوعيه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الراغبة في الانتساب للحاضنة والتأكد من قدرتها على خلق قيمة مضافة وتلبية رغبات السوق المحلية والدولية، قدرة المؤسسة على توفير مناصب شغل، وغيرها من النقاط التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

2. مرحلة الانضمام للحاضنة:

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة قبول الملفات ويتم فيها قبول الملفات بعد دراستها من طرف لجنة المشتلة هل تمنح للمؤسسة مكاتب مجهزة على مستوى الحاضنة لبدء ممارسة نشاطاتها. أما في حالة رفض الملف توضح الحاضنة للمؤسسة أسباب هذا الرفض سواء كان في دراسة الجدوى أو في مخطط الأعمال مع منحها فرصة أخرى لإعادة تقديم الملف ومناقشته.

3. مرحلة المتابعة:

يتم في هذه المرحلة إعداد رزنامة زمنية لمتابعة نشاطات مؤسسات صغيرة والمتوسطة تتناسب مع أوقات عملها بحيث تكون هذه المتابعة و المراقبة بصفة دورية سواء أسبوعيا أو شهريا حسب طبيعة كل نشاط لمعرفة العراقيل ومساعدتها على حلها وتجاوزها.

كذلك تحتوي هذه الرزنامة على عدة دورات تكوينية وتدريبية مكثفة للمؤسسات المنتسبة في مجال التسيير والمحاسبة وإدارة المواد البشرية

4. مرحلة التخرج:

في هذه المرحلة تصبح المؤسسة قادرة على مواصلة نشاطاتها ومواجهة كل العقبات التي تتعرض لها وحدها أي أنها استفادة من التوجيه والتدريب طيلة سنوات الاحتضان وأصبح للمؤسسة خبرة في تسيير نشاطاته. وغالبا ما تكون فترة الاحتضان من سنتين إلى ثلاث سنوات حتى تتخرج المؤسسة وتبقى الحاضنة على علاقة مع هذه المؤسسة المتخرجة إذا احتاجت إلى استشارات وتوجيهات تقدمها لها.

المطلب الرابع: أسباب تأخر حاضنات الأعمال في الجزائر وعوامل نجاحها

الفرع الأول: أسباب تأخر حاضنات الأعمال في الجزائر (بن ناصر، 2016، صفحة 37)

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية و التي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي و اقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و إجمالا يمكن حصر العوامل و الأسباب التي أدت إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:

- تأخر صدور القوانين و المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003.
- ضعف الوعي السياسي و الاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المشاكل و العقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و التي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف الجهود في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال.
- نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة و تسيير الحاضنات.
- العقبات و العراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات و الهيئات العمومية في الجزائر، و التي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات.
- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات و مؤسسات البحث من جهة و قطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل و الأبحاث و الاستشارات.
- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارات الريادية لا تزال حاملة و غير مستغلة بينما تنتشر ذهنية الربح و الاستثمار سريع المردود.
- مشكل العقار: الحاضنة كأى مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار لإقامتها و في ظل الوضعية الحالية للعقار، سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة حاضنات الأعمال التي تهدف إلى الربح.
- مشكل التمويل: بما أن الحاضنة ليست جهة تمويلية و إنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها و المؤسسات المالية و المصرفية، و في ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية، و كون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دورا هاما في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر.

الفرع الثاني: عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر

- يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر تعبئة شاملة للجهود و الموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق من الوطن، و ذلك بأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:
- وجود و انتشار ثقافة العمل الحر و روح المقاوميتية، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة و حب العمل الحر، و تتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، و الاستعداد للمخاطرة، و تبني أفكار جديدة.
 - العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة و مؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي و المادي المطلوب يصبح أيسر و أكثر فاعلية.
 - لا بد من الدقة في اختيار المدير المناسب، و لا بد من إعطائه الصلاحيات و الحرية التي يحتاجها لتأمين نجاح الحاضنة و للمؤسسات المحتضنة.
 - وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية و مراعاة الجدوى الاقتصادية، و إمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، و تحسين القدرة على التصدير، و تحقيق فرص أكبر للعمالة، و التطوير و التحديث و مراعاة الظروف البيئية.
 - يجب أن تتوافق الخدمات و التسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، كما أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال و الجامعات و مراكز البحوث و بمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات و وسائل النقل و الخطوط الهاتفية... الخ.

- تشجيع أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية و توفير مصادر جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية.
- توافر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التحيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد.

المبحث الثاني: دراسة حالة حاضنة الأعمال - مشتلة المؤسسات بسكرة-

المطلب الأول: التعريف بمشتلة المؤسسات -بسكرة-

1. الإطار القانوني لمشتلة المؤسسات -بسكرة- :

طبقا للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 ، تنشأ مشتلة المؤسسات المسماة "محنة بسكرة" ويكون مقرها بمدينة بسكرة .(المرسوم التنفيذي 06-259، 2006)

محنة بسكرة" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في تنظيمها وسيورها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003.

توضع المشتلة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . (المرسوم التنفيذي 06-259، 2006)

2. البنية الأساسية لمشتلة المؤسسات -بسكرة-:

تتكون المشتلة من طابقين ،السفلي يحتوي على 29 مكتب مجهزة بجميع اللوازم المكتبية، خدمات الطباعة و النسخ واستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس كذلك هناك قاعة للاجتماعات و أخرى للمحاضرات و الأخيرة للوسائل المشتركة التي تحتوي على مكتبة غنية بالمعطيات في شتى المجالات حيث يمكن للزائر المطالعة فيها تبادل التعارف و المعرفة والخبرة بين المؤسسات المحتضنة كذلك تنظيم اتفاقيات و التعاون والشراكة معهم. بينما الطابق العلوي يتكون من مكاتب تابعة لإدارة المؤسسة. (-www.pepiniere-entreprise) (biskra.com)

3. الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات -بسكرة-:

المدير: وهو المسئول الأول عن مشتلة المؤسسات -بسكرة-.

الأمانة: تقوم بوظيفة استقبال الرسائل والمكالمات التي تخص المدير.

مصلحة المنشط مرافق: يقوم باستقبال حاملي المشاريع و مرافقتهم في الإجراءات الإدارية والقانونية، ومساوهم داخل المشتلة.

مصلحة الإعلام و الاتصال: تقوم بتسيير الاتصال الخارجي وتنظيم أيام دراسية و أبواب مفتوحة.

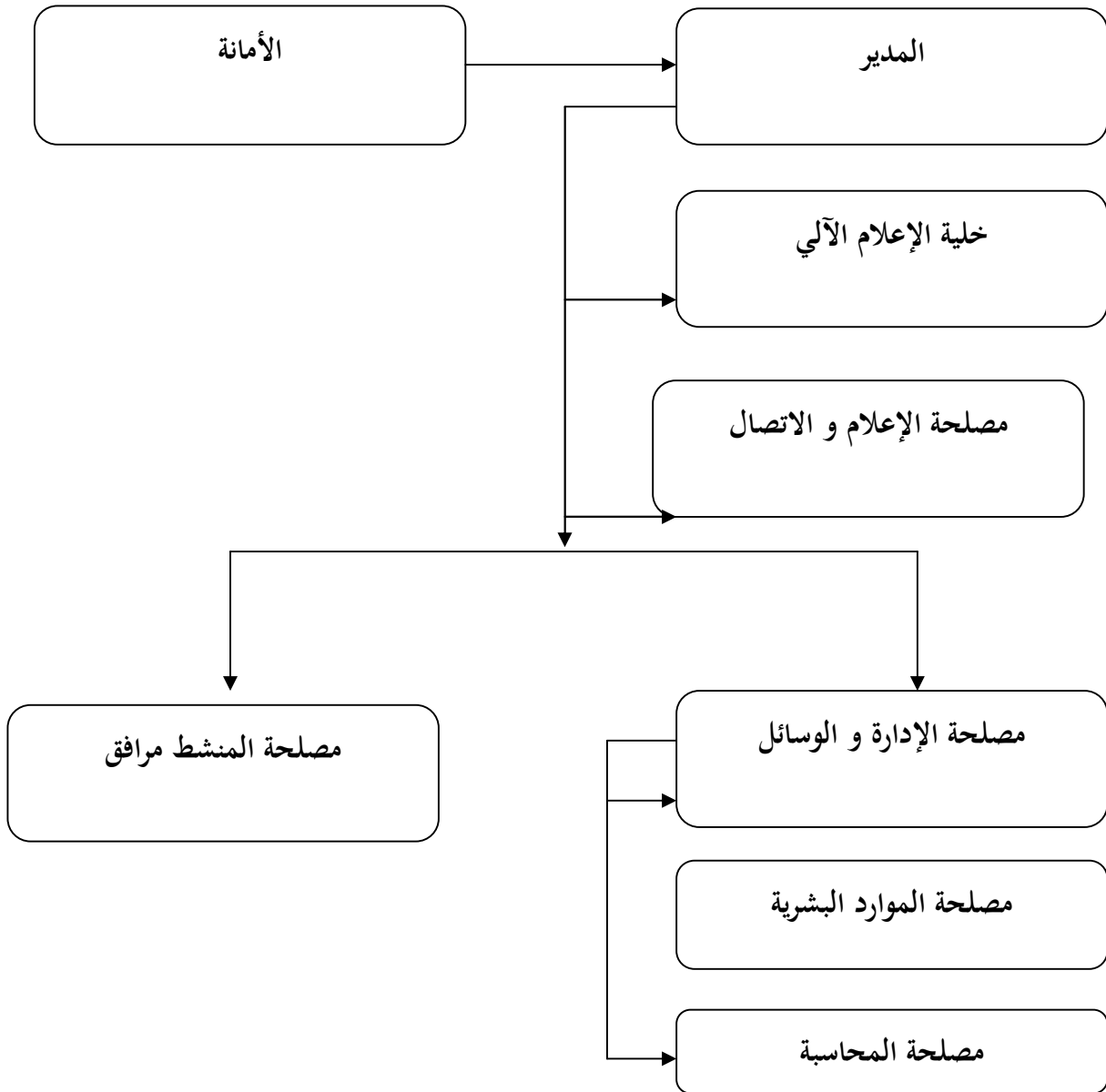
خلية الإعلام الآلي: متابعة الشبكة و الموقع الإلكتروني الخاص بالمشتلة و صيانة و مراقبة أجهزة الإعلام الألي المتواجدة داخل المشتلة.

مصلحة المحاسبة: والذي تحول إليه الأعمال المحاسبية التي تخص المشتلة مثل الأجور

مصلحة الموارد البشرية: وهي المصلحة التي تهتم بشؤون المستخدمين ومراقبتهم كالتوظيف والترقية .

مصلحة الإدارة و الوسائل: تهتم بتسيير وسائل المؤسسة من تجهيزات وكيفية امتلاكها.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات -بسكرة-



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف المشتلة

المطلب الثاني: آلية احتضان المؤسسات في مشتلة المؤسسات -بسكرة-

تكون عملية الاحتضان داخل المشتلة عبارة عن ثلاث مراحل تمر بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة داخل المشتلة تتمثل هذه المراحل في: مرحلة الاستقبال، مرحلة المرافقة، مرحلة دعم المؤسسة المحتضنة.

1. مرحلة الاستقبال:

في هذه المرحلة يتم استقبال المؤسسات حديثة النشأة وكذا حاملي المشاريع والمستثمرين في شتى المجالات طيلة أيام الأسبوع من الثامنة صباحا حتى الرابعة والنصف مساء ما عدا يومي الجمعة والسبت. يستقبل حامل المشروع من طرف المنشط المرافق أو مساعده للاستماع إليه و هو يطرح الأفكار الموجودة في مشروعه ومناقشتها بكل شفافية وسرية تامة، ومعرفة مدى قابليتها للتحقق على ارض الواقع، وإخبار صاحب المشروع بالخدمات والدعم الذي يمكن أن تقدمه له الحاضنة. فان كان المشروع مؤهلا للاحتضان داخل المشتلة يشجع صاحب المشروع او المؤسسة على البدء بالتسهيلات الإدارية التالية: (بن ناصر، 2016، صفحة 50)

— تقديم حامل المشروع بطاقة ملف الاحتضان.

— تسجيل حامل المشروع في سجل خاص بالطلبات من طرف مساعد المنشط مرافق (احتضان مرافقة استشارة)

— استقبال و إعلام حاملي المشاريع بشروط دخول المحضنة والإقامة داخل المشتلة- وبالوثائق المستخرجة والمكونة للملف(طلب خطي، شهادة الميلاد، و شهادات المتحصل عليها، وصل يدفع في بنك البنك الوطني الجزائري BNA بقيمة 2000دج).

— استقبال الملفات والتحقق من توافقها والشروط المتطلبة لذلك.

— ملء استمارة خاصة بالمحتضن وفيها كل المعلومات الخاصة به تحت رقم خاص به (بطاقة تقنية تحتوي على المعلومات الخاصة بالمحتضن و المستوى التعليمي و معلومات حول فكرة المشروع).

— إصدار وصل إيداع ملف(نسخة للمحتضن ونسخة للمشتلة) .

— منح كل ملف رقم تسجيل خاص على سجل خاص مدون من طرف مشتلة المؤسسات - بسكرة-.

— تصنيف طلبات الاحتضان وفقا للمشاريع المطلوبة وحسب الرقم والتاريخ.

— الملف الإداري المستوفي الشروط ، يحفظ لدى المشتلة مرقم ومؤشر.

— تبليغ حامل المشروع بموعد المقابلة مع منشط مرافق مع تسليمه الدعوة مسبقا لغرض دراسة ملفه من طرف هذا الأخير.

2. مرحلة المرافقة:

في هذه المرحلة تكون دراسة تقنية و مالية للمشروع يعدها المنشط المرافق وتكون هذه الدراسة كاملة من حيث الهيكل التمويلي للمشروع (طرق التمويل, مبلغ القرض, مدة التعويض, مدة التأخر المحتمل, سعر الفائدة, معدل الإعانة).

وبعد هذه الدراسة يخضع المشروع لتحليل النقدي عبر عدة معايير تعتمد على المشتلة والهدف من هذا التحليل النقدي اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة ان كان هذا المشروع يبدو قابلا للاستمرار, ومعرفة كذلك الفرص والتحديات التي سيواجهها. و من أهم هذه المعايير هي:

- الفكرة.
- العملاء المحتملين والمنافسين.
- توقعات النشاط.
- نقاط ضعف المنافسين.
- سياسة المنافسة في الأسعار.
- الوسائل التقنية (المحلات اللازمة للنشاط, العتاد المحتاج إليه للاستغلال, ..).
- الموارد البشرية (العمالة الضرورية, النظام الهرمي والهيكل التنظيمي, ..).

بعد دراسة المشروع وتحليله يقوم المنشط المرافق بإعلام حامل المشروع بتاريخ اجتيازه أمام لجنة الاعتماد وحرصه على عدم التغيب عن الحضور لجلسة لجنة الاعتماد التي تمنحه المصادقة على مشروعه أو رفضه. وفي حالة الرفض يمكن له اللجوء إلى الطعن بعد 15 يوما من تاريخ صدور الرفض.

3. مرحلة دعم المؤسسة المحتضنة:

تتسم هذه المرحلة بكونها هي كذلك تنقسم إلى أربعة مراحل: مرحلة الاحتضان, مرحلة التكوين, مرحلة توزيع مهام الإعلام والاتصال, مرحلة التخرج من الحاضنة.

1.3. مرحلة الاحتضان:

عند قبول احتضان المشتلة أصحاب الشروع أو المؤسسة تصدر لجنة الاعتماد بيان القبول بالاقامة (مدتها سنة متجددة) لكي يستلم مكتبه بعد عقد الاتفاق مباشرة.

يكون هذا الاتفاق (اتفاقية ايجار مكتب) عبارة عن عقد احتضان يرمي هذا العقد المؤجر اي المؤسسة المحتضنة ومدير مشتلة المؤسسات - بسكرة- يكون هذا الاتفاق بناء على وطبقا للمادة 05 من المرسوم التنفيذي 03/78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتعلق بتسيير المحلات.

يكون مجهز هذا المكتب ب: (بن ناصر، 2016، صفحة 104)

- مكتب خشبي.
- كرسي اعلام الي.
- كرسي زوار.
- خزانة زجاجية ذات باين.
- خيط واصل انترنت كابل.
- هاتف ثابت.
- وسائل الكمبيوتر ولوازمه.
- سلة مهملات.
- مكيف هوائي و جهاز تحكم.
- وصل الكهربائي.
- ستائر.

يتم هذا الإيواء بقيمة شهرية جزافية متفق عليها يتم تسديدها قبل انقضاء كل شهر مع كل الخدمات في الحساب المفتوح لدى البنك الوطني الجزائري "BNA".

وقبل الانتهاء من هذه المدة بشهرين يجب على المستأجر تقديم طلب تجديد العقد أو الخروج، مباشرة بعد تقديم الطلب يشرع المدير بمراسلة المحتضن وإصدار القرار بتجديد العقد أو قبول الخروج. و في حالة عدم تقديم الطلب على التجديد او الفسخ في مدة شهرين يعتبر المحتضن في حالة استفسار إلى حين الرد عليها في مده 15 يوم. أي يجب الرد على الاستفسار في مدة لا تتجاوز 15 يوم، و في حاله تجاوز مدة الاستفسار، فان عقد الإيجار في حالة فسخ إلى حين تاريخ إبرامه. ليستلم المحتضن مكتبه بعد عقد الاتفاق مباشرة ويمنع ترك المكتب شاغر لأكثر من شهر. وفي حالة ما إذا كان المكتب شاغرا لمدة فوق الشهر فانه يتم إبلاغ المحتضن بالاستفسارات من طرف مدير المشتلة.

2.3. مرحلة التكوين:

يقدم التكوين قائمة من التخصصات لأخذها في الحسبان، ومواد مدرجة للتعليم والمستويات المعرفية للاستفادة منها لانجاز دفعة التكوين، يتم إعدادها على أساس برجة مبنية على توفير الوسائل المادية، المالية والبشرية الضرورية لتطبيقهم. ويتمحور غالبا في عدة أبعاد إنسانيه كانت (شخصية المنشئ) أو إقتصادية(المؤسسة وتوازنها، الغرض من فتح المؤسسة، الرؤية المستقبلية للمؤسسة) ويكون اختيار التكوين في المجال الذي يكون محتضن فيه ضعيف مثل: المحاسبة أو الإدارة وهذا للإكتساب معرفة دقيقة في أعمال تسيير المؤسسة(الإلتزامات، بيعة المؤسسة، التسويق، المحاسبة، الجباية،..).

3.3. مرحلة توزيع مهام الإعلام والاتصال:

تتمحور هذه المرحلة على تنظيم أيام دراسية وأبواب مفتوحة تكون عبارة عن فرصة للمؤسسة لاستهداف المحيط الاقتصادي المحلي بمرافقة المشتلة وتقديم المساعدة في تسيير الاتصال الخارجي عن طريق: (بن ناصر، 2016، صفحة 56)

- أن يكون باستمرار باحثا عن الوسائل والظروف الأكثر ملائمة لمعرفة أحسن للمشتلة.
- إعداد المخطط التنظيمي للأيام الإعلامية.
- استهداف الجمهور المراد الوصول إليه.
- تحديد الأهداف والأخذ بكل الإجراءات للوصول إليهم.
- تحضير وسائل الإعلام الضرورية لهذه التظاهرات.
- تقييم اثر هذه الأيام الإعلامية للأبواب المفتوحة من منظور التحسين الدائم للاتصال.
- تنميه وسائل الاتصال.
- البحث عن الوسائل الجديدة أو التقنيات المتعلقة بالاتصال.
- البحث و الإحصاء الدائم للوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

4.3. مرحلة التخرج من الحاضنة:

وهي المرحلة النهائية وتكون عادة بعد سنتين من دخول المؤسسة إلى المشتلة أو على الأكثر ثلاث سنوات حيث يكون أن المؤسسة قد حققت قدرا من النجاح والنمو وأصبحت قادرة على مواجهة العراقيل و المشاكل وحلها لوحدها. وعند تخرج المؤسسة ينبغي أن تكون قد استوفت جميع الشروط لكل المدفوعات المالية المستحقة.

وهنا يجب على مستأجر المكتب إخلائه في مدة لا تقل عن يومين ويسلم المفاتيح للمؤجر بعد معاينة المكتب من طرف المدير أو المنشط المرافق وتحرير محضر خروج مصادق عليه من كلا الطرفين.

المطلب الثالث: المؤسسات المحتضنة من قبل مشتلة المؤسسات -بسكرة-

كانت بداية مزاوله نشاط مشتلة المؤسسات ولاية بسكرة سنة 2012 أي بعد 6 سنوات من صدور مرسوم نشأتها سنة 2006 في هذه الدراسة سنأخذ المؤسسات المحتضنة في المشتلة من سنة 2016 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020 وهي كما موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (06): المُؤسَّسات التي تم احتضانها وإنشائها منمن قِبل مُشْتلَة المُؤسَّسات -بسكرة- من سنة 2016 إلى

سنة 2020

رقم التسلسلي	إسم المؤسسة	قطاع النشاط	نوعية المرافقة	حالة المؤسسة
1	مكتب خاص بدراسة ومتابعة المشاريع والأشغال العمومية	خدمات	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة	مؤسسة صغيرة
2	صناعة حديدية وبناء فولاذي	صناعة حديدية	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
3	صناعة الاسلاك الكهربائية والهاتفية	صناعة مختلفة	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة	مؤسسة صغيرة
4	مزرعة لتفريغ السمك وتدوير المياه للسقي ومرافقة المزارعين في تربية الاسماك	زراعة وتربية المائيات	الاحتضان/المرافقة	مؤسسة صغيرة
5	وحدة انتاج الشبائيك الحديدية	الحديد والصلب	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة	/
6	توضيب وتغليف التمور أولا ثم تصديرها أو بيعها للمصدرين	صناعة غذائية	الاحتضان	مؤسسة صغيرة
7	مكتب دراسات التقنية	خدمات	الدراسة التقنية والاقتصادية/ الاحتضان	مؤسسة صغيرة
8	SARL ZROUSEL	صناعة غذائية	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
9	حديقة تسلية	السياحة	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
10	إنتاج إعلامي	خدمات	الاحتضان/المرافقة	/
11	الدعاية والإعلان	خدمات	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة	مؤسسة صغيرة
12	وحدة لإنتاج الهياكل المركبة	الحديد والصلب	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
13	قوالب وهياكل فنية	صناعة مختلفة	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
(السداسي الثاني من سنة 2016): 11 مؤسسة منشأة				
1	جواد للتغذية الحيوانية	صناعة غذائية	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	/
2	مكتب إنتاج السمعي البصري ACTUVASION	خدمات	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	مؤسسة صغيرة
3	خيرات بسكرة لتصدير المنتوجات الفلاحية التمور	صناعة غذائية	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة	مؤسسة صغيرة
4	ش ذ م م AGROAQUA لتربية المائيات	تربية المائيات	الاحتضان/المرافقة/الاستشارة الدراسة التقنية والاقتصادية	/
5	SARL frères houhou	صناعة غذائية	الاحتضان/المرافقة	مؤسسة صغيرة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

			investissement	
مؤسسة صغيرة	الاحتضان	خدمات	مكتب تسويق والأعمال	6
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنية واقتصادية	صناعة غذائية	ملينة مبروكة للحليب	7
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنية واقتصادية	صناعة غذائية	وحدة لإنتاج العصير ومشتقاته	8
(سنة 2017): 06 مؤسسات متشأة				
مؤسسة صغيرة	الإحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنية واقتصادية	الحديد والصلب	بوساحة ميتال صناعة حديدية وفولاذية	1
مؤسسة صغيرة	الإحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنية واقتصادية	الحديد والصلب	وحدة إنتاج الشبكات الملحومة والاسلاك الربط	2
مؤسسة صغيرة	الاحتضان	خدمات	مكتب دراسات البيئية	3
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية	خدمات	مكتب دراسات تقنية ومتابعة الاشغال	4
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية	خدمات	مكتب دراسات ومتابعة المشاريع الاشغال العمومية	5
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مدرسة حوحو للتكوين المهني والتمهين	6
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب الخبرة التقنية للسيارات والعتاد	7
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب إنجاز الدراسات التقنية والاقتصادية (البناء)	8
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب إنجاز الاشغال العمومية	9
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب دراسات ومتابعة الاشغال	10
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	صناعة مختلفة	ش,ذ,م,م للسمعي البصري	11
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب الاعمال والاشهار والانجاز	12
/	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	ش,ذ,م,مسكرة لتحويل مخلفات النخيل	13
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	كتب دراسات معمارية وعمرانية	14
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقتصادية/المرافقة	خدمات	مؤسسة تهيئة المساحات الخضراء	15
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية	خدمات	مؤسسة لاشغال البناء والكهرباء	16

الفصل الثاني: الجانِب التطبيقِي لدور حاضِنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

	واقْتصادية/المرافقة			
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب دراسات المعمارية والعمرائية والمتابعة التقنِية	17
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب دراسات الهندسِية الهيكليّة والجيوثقنِية يتكنووصول	18
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	الاشغال العمومية	مؤسسة الاشغال الحضريّة والنظافة العمومية	19
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	الاشغال العمومية	مؤسسة الاشغال العمومية الكبرة والري وكل هياكل الدولة	20
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	صناعة مختلفة	مؤسسة لصناعة لافتات إشارات المرور	21
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	صنعة غذائية	مصنع سندس لانتاج معجون الطاطم	22
(سنة 2018): 21 مؤسسة منشأة				
مؤسسة صغيرة	الإحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنِية واقْتصادية	الحديد والصلب	وحدة إنتاج الشبكات الملحومة والاسلاك الربط	1
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب الخبرة التقنِية للسيارات والعتاد	2
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	ش,ذ,م,م للسمعي البصري	3
/	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	ش,ذ,م,مسكرة لتحويل مخلفات النخيل	4
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	كتب دراسات معمارية وعمرائية	5
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مؤسسة تهيئة المساحات الخضراء	6
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مؤسسة لاشغال البناء والكهرباء	7
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب دراسات المعمارية والعمرائية والمتابعة التقنِية	8
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	خدمات	مكتب دراسات الهندسِية الهيكليّة والجيوثقنِية يتكنووصول	9
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	الاشغال العمومية	مؤسسة الاشغال الحضريّة والنظافة العمومية	10
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واقْتصادية/المرافقة	الاشغال العمومية	مؤسسة الاشغال العمومية الكبرة والري وكل هياكل الدولة	11
مؤسسة صغيرة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية	صناعة مختلفة	مؤسسة لصناعة لافتات إشارات المرور	12

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

	واققتصادية/المرافقة			
13	مصنع سندس لانتاج معجون الطاطم	صناعة غذائية	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
(سنة 2019): 12 مؤسسة منشأة				
1	وحدة إنتاج الشبكات الملحومة والاسلاك الربط	الحديد والصلب	الإحتضان/المرافقة/ الاستشارة الدراسة التقنية واققتصادية	مؤسسة صغيرة
2	مكتب الخبرة التقنية للسيارات والعتاد	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
3	ش,ذ,م,م للسمعي البصري	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
4	ش,ذ,م,مسكرة لتحويل مخلفات النخيل	صناعة مختلفة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	/
5	كتب دراسات معمارية وعمرانية	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
6	مؤسسة تهيئة المساحات الخضراء	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
7	مؤسسة لاشغال البناء والكهرباء	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
8	مكتب دراسات المعمارية والعمرانية والمتابعة التقنية	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
9	مكتب دراسات الهندسية الهيكلية والجيو تقنية يتكنوصول	خدمات	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
10	مؤسسة الاشغال الحضرية والنظافة العمومية	الاشغال العمومية	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
11	مؤسسة الاشغال العمومية الكبرة والري وكل هياكل الدولة	الاشغال العمومية	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
12	مؤسسة لصناعة لافتات إشارات المرور	صناعة مختلفة	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
13	مصنع سندس لانتاج معجون الطاطم	صناعة غذائية	الاحتضان/تقديم استشارة قانونية واققتصادية/المرافقة	مؤسسة صغيرة
(السداسي الأول من سنة 2020): 12 مؤسسة منشأة				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف المشتلة

ولمعرفة نسبة تقدم هذه المشاريع و المؤسسات المنشأة تصنف لدى المشتلة حسب القطاعات التي تنشط فيها من صناعة مختلفة (مؤسسات الرسكلة ، المؤسسات الإشهارية، وغيرها من النشاطات)، إلى صناعة الحديد و الصلب، تربية المائيات (أحواض تربية الأسماك، رسكلة مياه السقي)، مختلف الصناعات الغذائية، نشاط خدماتي، الأشغال العمومية (أشغال البناء).

الجدول رقم (07): جدول يوضح نسبة تقدم المشاريع من سنة 2016 إلى غاية 2020

الرقم	قطاع المؤسسة المحتضنة	عدد المؤسسات الكلي	عدد المؤسسات المنشأة	نسبة تقدم المشروع	التاريخ
01	صناعة مختلفة	04	02	بنسبة 90%	من 2016 إلى غاية
02	صناعة الحديد والصلب	07	06	بنسبة 100%	شهر جوان
03	تربية المائيات	02	01	بنسبة 100%	2020
04	صناعة غذائية	10	09	بنسبة 100%	
05	خدمات	36	35	بنسبة 100%	
06	الأشغال العمومية	04	04	بنسبة 100%	
07	صناعة مختلفة	04	02	بنسبة 50%	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف المشتلة

خلاصة الفصل:

تسلط هذه الدراسة على دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال دراسة حالة لمشتلة المؤسسات ولاية بسكرة والدر الذي تلعبه من خلال ادماج المؤسسات المحتضنة فيها داخل السوق المحلية ومساعدتها على اكتساب مهارات و قدرات تنافسية لكي تتمكن من النمو و التطور.

الختام

الخاتمة:

في الختام توصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تشكل أداة هامة لتنشيط الاقتصاد الوطني، حيث أصبحت اليوم تؤدي دورا فعالا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، كما سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا حاضنات الأعمال المرافقة لها بصفة عامة وبالأطر القانونية المنظمة لها في الجزائر بصفة خاصة.

ولدراسة إشكالية البحث و أهم المعارف و الأدبيات النظرية المحصلة في الفصل الأول وما مدى تطابقها على أرض الواقع ، كانت حاضنة المؤسسات -مشتلة ولاية بسكرة- محل الدراسة الميدانية للفصل التطبيقي و التي أمت بموضوعنا وأعطت قيمة مضافة للبحث بتزويدنا بمعطيات عن طريقة احتضانها ومرافقتها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة نجد أن:

- الفرضية الأولى صحيحة ،حيث تهدف حاضنات الأعمال إلى تدريب أصحاب المؤسسات على الإدارة الجيدة وتنمية قدراتهم الإدارية وهذا ما رأيناه في الفرع الثاني أهداف حاضنات الأعمال من المطلب الرابع للمبحث الثاني في الفصل الأول.
- الفرضية الثانية صحيحة ، حيث تعمل الحاضنات على توفير الخدمات للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها في مواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية وهذا ما رأيناه في أبرز الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات في المطلب الثاني للمبحث الثالث في الفصل الأول.
- الفرضية الثالثة صحيحة ولكن ليس بنفس المعايير بالنسبة للجزائر حيث تساهم حاضنات الأعمال في الجزائر بدرجة معتبرة في متابعة و دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لهاو هذا ما رأيناه في الفصل الثاني عموما.

نتائج البحث:

من أهم النتائج المستخلصة من هذا البحث هي:

- للحاضنات دور كبير في ترقية الاقتصاد الوطني، فهي تساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الاقتصادية من خلال استثمار الأفكار الريادية الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، كما تساهم في تطوير القدرة التنافسية والتصديقية للمؤسسات الوطنية؛
- تتوقف القيمة المضافة الحقيقية التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم و الاستشارة المقدمة، وهناك أربع مجالات يجب أن تكون متطورة لإرضاء المؤسسات المنتسبة أكثر و هي: تدريب أصحاب المؤسسات، نوعية الاستشارة المقدمة لهم، طرق وسهولة الوصول إلى التمويل والدعم التكنولوجي؛

- المدير العام هو العنصر الأهم في خلق المناخ المناسب والمحفز والإيجابي للمؤسسات المحتضنة، لهذا يجب أن تتوفر فيه القدر الكافي من المهارات في مجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة بالإضافة إلى القدرة العملية على العمل مع القائمين على المؤسسات وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- يكتسي تمويل المؤسسات المحتضنة أهمية كبيرة في نجاح الحاضنة، فالمتقدمين للانتساب للحاضنة بحاجة إلى التمويل ومعرفة بدائله المختلفة، وبمقدور الحاضنة أن تجمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض المختلفة، وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين الممولين وكبار المستثمرين؛
- مرحلة اختيار المشاريع ومعايير التخرج من الحاضنة تكتسي أهمية كبيرة، بحيث يجب اختيار المشاريع على أسس اقتصادية وتحديد معايير محددة للانتساب للحاضنة. ويجب التوفيق بين البحث عن معدل شغل مرتفع للحاضنة واحترام مواصفات ومقاييس انتساب المؤسسات.

توصيات واقتراحات:

- من أجل تفعيل دور الحاضنات في مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر ينبغي الأخذ بالتوصيات الآتية:
- يجب القيام بدراسة مدى إمكانية وجدوى إطلاق مشروع الحاضنة قبل إنشاء أي حاضنة، بحيث يجب أن تتطابق طبيعة الحاضنة مع الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة؛
- يجب اختيار مسيرين ذوي كفاءة لإدارة الحاضنة، خاصة المدير والمنشط المرافق الذي لا بد من الدقة في اختيارهما، ولا بد من إعطائهما الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة و للمؤسسات المحتضنة؛
- يجب وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها تتناسب مع الظروف المحلية ومراعاة الجدوى الاقتصادية، ويجب إعطاء الأولوية للمؤسسات القادرة على النمو، ذات القيمة المضافة الكبيرة، الموجهة للتصدير، التي تحقق فرص أكبر للعمل، والتي تعتمد على التطوير والتحديث، مع مراعاة الظروف البيئية؛
- يجب دراسة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات في محيط الحاضنة، وتركيز الخدمات المقدمة على تلك الاحتياجات؛
- تشجيع القطاع الخاص من جمعيات ومؤسسات ورجال الأعمال على إقامة الحاضنات، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع الجماعات المحلية.
- يجب على الدولة الجزائرية تبني سياسة و إستراتيجية واضحة خاصة بحاضنات الأعمال و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

آفاق البحث:

من خلال هذا البحث نجد أن الموضوع وموسع على عدة مجالات أخرى للبحث في عدة مواضيع تشمل هذا الموضوع، وفي المقابل تتجه الجزائر إلى زيادة الاهتمام بحاضنات الأعمال ودورها تنشيط الاقتصاد الوطني وهذا ما يفتح آفاق أخرى للبحث ، نذكر منها:

— دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم التحديد التكنولوجي.

— دور حاضنات الأعمال في تشجيع البحث العلمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. جواد كمال كاظم، الصناعات الصغيرة ودور حاضنات الأعمال في دعمها وتطويرها. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع. (2015).
2. رمضان السنوسي، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة. بنغازي: دار الكتب الوطنية. (الطبعة الأولى ، 2003).
3. كاسب سيد ، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية- جامعة القاهرة. (2007).
4. كاظم أحمد البطاط ، الحاضنات الصناعية، مدخل جديد لتنمية الصناعات الصغيرة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع و الثامن . (2006).
5. ماجدة العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. (2009).
6. مصطفى يوسف كافي ، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. (2017).
7. يونس عدنان حسين ، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع. (2014).

ثانياً: المذكرات و الأطروحات

1. المذكرات

1. بلغاشم نورية ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري دراسة حالة : دهرة فيب حجاج(مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي). قسم العلوم الاقتصادية، كلية علوم التجارية وعلوم التسير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس. (2015).
2. بوقليلة وهيبية ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حلة عينة من المؤسسات ولاية عين الدفلى- ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، قسم علوم التسير: جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة. (2017).
3. حدة عابد. دور حاضنات الأعمال في دعم و تمويل المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مشتلة المؤسسات - محضنة أم البواقي - (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. (2017).

4. زراية أسماء ، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو الإقتصادي في الجزائر(مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري. (2011).
5. سهيلة عيساني، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة-حالة حاضنة ولاية عنابة-(مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. (2013).
6. صلاح الدين ديندان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). قسم العلوم الإقتصادية، الملحقة الجامعية -مغنية-، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد. (2016).
7. عليان نبيلة ، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البويرة: جامعة العقيد أكلي محند أولحاج. (2015).
8. مختار فطومة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر (مذكرة من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس. (2019).
9. ميرة خياري ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي 2007/2012 (مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. (2013).
10. نسبية سابق، الآثار التنموية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة الجزائر- (مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. (2012).
11. هراندي ياسين ، طرق تمويل حاضنات الأعمال(مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي). قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس. (2016).
12. محمد بن ناصر ، دور حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة مشتل المؤسسات بسكرة-(شهادة ماستر)، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة:.. (2016).

13. فاطمة الزهراء عايب ، حاضنات الأعمال كألية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار-دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر-.(شهادة ماستر)كلية العلوم القاتصادية و التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم اقتصادية، سطيف: جامعة فرحات عباس. (2019).

2. الأطروحات

1. بسمه برهوم ، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لريادبي الأعمال قطاع غزة-دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون -سبارك)- (أطروحة ماجستير). قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، غزة: الجامعة الإسلامية. (2014).

2. جودي حنان، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الإدماج في الإقتصاد التنافسي -دراسة حالة الجزائر- (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2017).

3. سعاد قوفي ، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة لبعض تجارب البلدان النامية- (أطروحة دكتوراه). قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، إقتصاد صناعي. (2017).

4. شتوان قادة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التشغيل-دراسة حالة مقارنة بين ولاية معسكر و وهران-(أطروحة ماجستير). قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وهران: جامعة محمد بن أحمد. (2013).

5. قارة إبتسام ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر-دراسة حالة ولاية مستغانم-(أطروحة ماجستير). مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد . (2012).

6. مكاحلية محي الدين ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة و تبسة (أطروحة دكتوراه). قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قالمة: جامعة 08 ماي 1945. (2015).

7. ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية (أطروحة الماجستير). قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل. (2010).

8. نوال مرزوقي ، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000 -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية-(أطروحة ماجستير . العلوم الاقتصادية، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس. (2012).

ثالثا: الملتقيات

1. أحلام منصور، مداخلة بعنوان واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و وسائل دعمها.ملتقى حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر. (2017)
2. التيقاوي العربي، مداخلة بعنوان دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- كنموذج للمقاولاتية- من وجهة نظر العاملين. ملتقى حول حاضنات الأعمال. أدرار: جامعة العقيد أحمد دراية. (2010).
3. إمساويل مراد، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاوتية بعنوان آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق. حاضنات الأعمال التكنولوجية. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة. (2011).
4. أوصيف لخضر، مداخلة بعنوان ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME PMI) كأداة للحد من معدلات البطالة في الجزائر- .ملتقى حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة. جامعة المسيلة. (2011).
5. برحومة عبد الحميد، مداخلة بعنوان واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر و سبل تغييره على ضوء التجارب العالمية.ملتقى حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص و العوائق. بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2015).
6. رجم خالد، و دادن عبد الغني ، مداخلة بعنوان عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الأعمال وتجارب عالمية. المؤتمر العلمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. (2012).
7. زايدي عبدالسلام ، مداخلة بعنوان حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة-عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمر بكية). الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تبسة: جامعة العربي التبسي. (2011).

رابعا: مقالات

1. زودة عمار، حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاكل الجزائر. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية العدد الثاني . (2014).
2. شريف غياط ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ،جامعة قالمة،العدد السادس. (2009).

3. علي قابوسة، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة و الكبيرة.مجلة البحوث و الدراسات،العدد(14)،السنة(09) (2012).

4. فاطمة الزهراء مهديد ، دور حاضنات الأعمال في دعم إلابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطةدراسة حالة مشتتلة ولاية برج بوعريريج – الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد الثالث. (2016).

المجلات:

1. الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي06-259، المؤرخ في 4 رجب عام 1427 الموافق ل30 يوليو 2006.

2. الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Taly et r.Morse la petit industrie moderne et le développement
2. Ministre de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME. .

المواقع الإلكترونية:

1. www.mipmepi.gov.dz
2. www.pepiniere-entreprise-biskra.com
3. www.capintech.com/documents/GTalbotier.pdf

الملاحق

الوثائق اللازمة لتكوين ملف الاحتضان بالمشتة:

- ❖ طلب خطي.
- ❖ شهادة الميلاد 12.
- ❖ بطاقة مشروع (استارة من المحضنة).
- ❖ نسخة من بطاقة التعريف.
- ❖ صورتان شمسيتان حديثتان (2).
- ❖ الشهادة المتحصل عليها أو الديبلوم (شهادة عمل، شهادة تكوين، الخ).
- ❖ شهادة السوابق العدلية رقم (03).
- ❖ شهادة عائلية.

إستدعاء
حاملي المشاريع

م م م ب / و ب ملف رقم:/2019

الاسم: اللقب:

تاريخ ومكان الازدياد:

النشاط:

يشرفني أن أدعوكم يوم: لحضور دراسة ملفكم.
مرفقين بالاستدعاء وبطاقة الهوية.

حضوركم ضروري

حرر بـ : يوم:

المدير

إستدعاء
حاملي المشاريع

م م م ب / و ب ملف رقم:/2019

الاسم: اللقب:

تاريخ ومكان الازدياد:

النشاط:

يشرفني أن أدعوكم يوم: لحضور دراسة ملفكم.
مرفقين بالاستدعاء وبطاقة الهوية.

حضوركم ضروري

حرر بـ : يوم:

المدير

وصل إيداع الملف

رقم الملف: / 2019

مصلحة التنشيط والمرافقة

الاسم واللقب: تاريخ ومكان الازدياد:

.....

العنوان:

اسم المشروع:

النشاط:

أصدر بـ: بتاريخ:

إمضاء رئيس مصلحة التنشيط والمرافقة

إمضاء صاحب المشروع

وصل إيداع الملف

رقم الملف: / 2019

مصلحة التنشيط والمرافقة

الاسم واللقب: تاريخ ومكان الازدياد:

.....

الحامل ب/ت أو ر/س رقم: / الصادرة بتاريخ:

العنوان:

الهاتف: الايميل:

اسم المشروع:

النشاط:

أصدر بـ: بتاريخ:

إمضاء رئيس مصلحة التنشيط والمرافقة

إمضاء صاحب المشروع

2019/م م ب

رقم الملف:

خطة عمل

اللقب: الاسم:

النشاط:

قطاع النشاط:

الاسم التجاري للمؤسسة:

العنوان الجبائي للمؤسسة:

تاريخ إنشاء المؤسسة:

تكلفة المشروع:

مكان النشاط: منطقة النشاطات المنطقة الصناعية أخرى

بلدية: دائرة:

عدد العمال المحتملين: عدد العمال المحققين:

منطقة التوزيع:

الفئات المستهدفة:

عدد المنافسين المحتملين:

.....

السوق المستهدف:

.....

الهدف الرئيسي من انشاء المؤسسة:

.....

الأجهزة المساعدة:

.....

البنك الممول:

.....

المساهمة الشخصية:

.....

الشركاء:

.....

المادة الأولية:.....مكان

.....تواجدها:

بطاقة مشروع

Fiche de projet

م م م ب / ب / ب في / / 2020/

تحت رقم / / 2020/

الاسم: اللقب:

تاريخ ومكان الازدياد:

العنوان الشخصي:

العنوان الالكتروني:

رقم الهاتف:

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

الدبلوم المتحصل عليه:

الخبرة المهنية حسب الدبلوم:

قطاع النشاط:

النشاط / المشروع:

الخبرة المهنية حسب النشاط:

الخبرة المهنية في نشاطات أخرى:

فكرة المشروع: خدمة إنتاج

الاسم التجاري للمؤسسة:

شرح وجيز للمشروع:

أصل الفكرة للمشروع:

الهدف الرئيسي من إنشاء المؤسسة:

المميزات التقنية والعملية للمنتج/الخدمة:

الفترة المستهدفة بالمنتج أو الخدمة:

هل ستكون فريق: نعم لا

كم عددهم:

كم عدد العمال المحتمل توظيفهم بالمشروع: الدائمون المؤقتون

كم عدد العمال المحتمل توظيفهم في حالة الاحتضان:

المدة المقترحة لانطلاق المشروع:

التكلفة التقديرية:

مصادر التمويل: ذاتيا قرض شراكة

الجلبات المشي: soufinace cgci fgar CNAC ANSEJ ANGEM Andi
ELDJAZAIR

ISTITHMAR

إمكانية التوسع: CREATION EXTENSION Entreprise

تأكيد الرغبة في: الاحتضان المرافقة الاستشارة إعادة التأهيل الدراسة التقنية
واقتصادية

أنا المضي أسفله أقر بشر في أن المعلومات المذكورة أعلاه صحيحة

إمضاء المعني

بطاقة تقييم ومتابعة

- Fiche d'évaluation et de suivi -

- MOIS DE FEVRIER -

م م م ب في : /...../...../ 2019

رقم المكتب:

اسم المشروع:

اسم ولقب حامل المشروع:

الوضعية الحالية للمشروع:

عدد مناصب العمل المحققة:

عدد العمال في المؤسسة ل (حامل المشروع): الدائمون المؤقتون

عدد العمال في مكتب الاحتضان: إناث ذكور

دفع مستحقات الإيجار:

ديون الإيجار المتبقية:

دفع الضمان (garanti): مدفوع غير مدفوع

الحضور في التظاهرات: حضور دائم حضور نسبي حضور منعدم

المشاركة في الدورات التكوينية: حضور دائم حضور نسبي حضور منعدم

الحضور في لقاءات الخبير المتعاقد مع المحضنة: حضور دائم حضور نسبي حضور منعدم

الاستفادة من الموقع الإلكتروني للمحضنة: نعم لا

* موضوع المتابعة:

مرحلة نضج الفكرة

بناء مشروع (مخطط أعمال)

البحث عن التمويل

مرحلة التجسيد

المدير

المحتضن

رئيس مصلحة التنشيط والمراقبة

هياكل التمويل

اسم المحتضن:

رقم الملف: ..20/.....

رقم المكتب:

التكاليف	النسبة	العناوين
		-مساهمات عمالية
		- قرض الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة .CNAC -الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .ANSEJ - الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM.
		قرض بنكي
		المجموع

الاستهلاك	صافي التدفق النقدي	رقم الأعمال	السنوات

طرق التمويل:.....

مبلغ القرض:.....

مدة التعويض:.....

مدة التأخر المحتمل:.....

سعر الفائدة:.....

معدل الإعانة:.....

منشط مرافق