مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية Issn 2602-7321

المجلد: 03 العدد: 02 (خاص بعنوان: رؤى قانونية واقتصادية معاصرة) السنة: 2020 ص.ص: 84 - 103

بعث المشاريع المقاولتية في الجزائر: حاضنات الأعمال كآلية للدعم والمرافقة «تجربة مشتلة المؤسسات بولاية باتنة»

Setting up entrepreneurial projects in Algeria: Business incubators as a mechanism for support and accompaniment

«Experience of corporate seedlings in the wilaya of Batna»

فوزية برسولي، المركز الجامعي بريكة (الجزائر)، bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في بعث وإنشاء المشاريع المقاولتية، وذلك بتحديد ماهية حاضنات الأعمال واستعراض مختلف الخدمات التي تقدّمها لدعم ومرافقة حملة المشاريع والأفكار الإبداعية، كما يتم التطرق لعرض تجربة مشتلة المؤسسات بولاية باتنة في مرافقتها للشباب المقاولين منذ سنة 2013 ليومنا هذا.

الكلمات المفتاحية: المشاريع المقاولاتية، حاضنات الأعمال، الدعم، المرافقة.

Abstract:

This paper aims to highlight the role played by business incubators in creation and establishing entrepreneurial projects by defining the concept of incubators and presenting the various services provided by them to support and accompany the projects campaign and creative ideas. Also it gives a presentation of the experience of organizations incubator in the state of Batna in accompanying young entrepreneurs since 2013 till today.

Key words : Contracting projects, business incubators, support, accompaniment.

مقدمة:

لقد تصاعد اهتمام الدول المتقدمة و النامية على حد سواء بالمشاريع المقاولتية، و ذلك إدراكا منها للدور الحيوي و الفعّال الذي تلعبه في الرفع من المستوى الاقتصادي والاجتماعي نظرا لسهولة تكيفها التي تجعلها قادرة على التقليص من البطالة و رفع مستوى المعيشة و غير ذلك من الأهداف التي تمثل في مجملها دفعا حقيقيا لعجلة التنمية.

ورغم هذا الاهتمام إلا أن هذه المشاريع تشهد معدّلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى لانطلاقها و ذلك نظرا لنقص المهارات الإدارية لديها وضعف مواردها المالية، ما يحول دون حصولها على المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب. و من هذا المنطلق، و في ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة برزت أهمية منظومات العمل المستحدثة، التي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم ورعاية المشاريع المقاولتية.

و في هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات فاعلية في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال نجاحها في بعث و توفير الرعاية والدعم لهذا النوع من المشاريع وزيادة حظوظها في النجاح.

ويبرز الدور الرئيسي لحاضنات الأعمال، أنها أنسب آلية مستحدثة لتنمية المشاريع الجديدة والمساعدة على ترجمة الأفكار على أرض الواقع. من خلال تقديم جملة من الخدمات، تختلف حسب احتياجات المشروع المحتضن والمرحلة التي يمرّ بها.

وفي إطار سعي الجزائر لتنويع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني –الذي هيمن عليه قطاع المحروقات– فقد كرست جهودها لتبنّي هذه الآلية والاستفادة من خدماتها.

وانطلاقا مما تقدم يمكن صياغة إشكالية لهذا البحث في التساؤل التالي : **فيما تتمثل تجربة مشتلة المؤسسات لولاية باتنة في مجال بعث المشاريع المقاولتية "حاضنات الأعمال"؟**

وبهدف الإحاطة بجوانب هذه الإشكالية نعتمد في تحليلها على ثلاثة مباحث أساسية نتناولها تباعا:

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال وسيلة هامة وضرورية لدعم نمو المشاريع، فهي تساعد على التغلب على مشاكل التأسيس والانطلاق، وتطوير وتسويق منتجاتها، خصوصا في ظل الأوضاع الحالية، التي

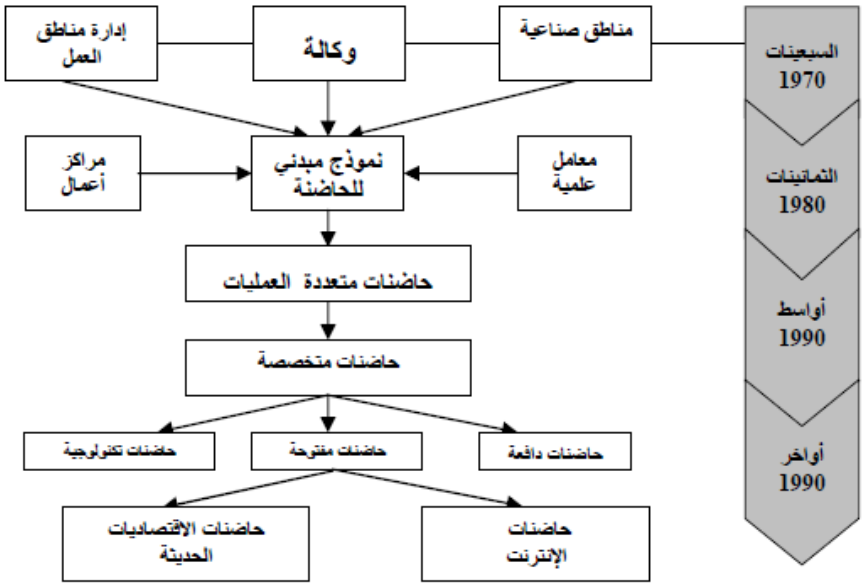
تتسم بتزايد حدّة المنافسة، ويتركز الدور الرئيسي للحاضنات على احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة المبدعة نظرا لقابلية هذه المشاريع للتطور والنمو وتقبّل الأفكار الجديدة. وفيما يلي يتمّ التعرّف إلى التطور التاريخي لفكرة الحاضنات ومختلف التعاريف التي قدّمت لها، وكذا أنواعها وأهميتها في دعم المشاريع.

المطلب الأول: تاريخ حاضنات الأعمال:

منذ بداية عقد الثمانينات و مع ظهور الحاجة إلى خلق آليات مختلفة من أجل دعم المشاريع الصغيرة، وتوفير وسائل الرعاية لها من أجل رفع فرص نجاحها نشأت فكرة حاضنات الأعمال التي يرجع تاريخها إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو "Batavia Industrial Center" ، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديداً في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، و هي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط و تنظيم صناعة الحاضنات. و في نهاية 1997، وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة عام 1997[1].

[1] محمد نور بن ياسين فطاني، نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، الإصدار الثالث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426هـ، ص19-20.

الشكل رقم (01): مراحل تطور الحاضنات



المصدر: عاطف الشبراوي ابراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمة، المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم، 2005، ص 12.

المطلب الثاني: مفهوم حاضنات الأعمال:

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم، و ذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يتأكد أخصائي الرعاية من صلابته وقدرته على النمو و الحياة الطبيعية وسط الآخرين.

وقد تعددت المفاهيم والتعريفات لحاضنات الأعمال سواء على المستوي العربي أو الدولي نذكر منها:

الفرع الأول: تعريف الإلسكوا*(ESCWA):

لقد وجدت الأمم المتحدة أن حاضنات الأعمال تشكل آليات ناجحة لدعم المؤسسات الصغَيرة و المتوسطة، ولاسيما تلك التي في طور الإنشاء ، واستنادا إلى إحدى منظماتها الإسكوا عرفت حاضنات الأعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن، فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقاتها بالرياديين الذين يرغبون في إقامة مشاريعهم الصغيرة.[1]

الفرع الثاني: تعريف NBIA

الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها : أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال، من خلال منظومة من مصادر وخدمات ودعم ومساندة الأعمال، والهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو إنتاج مؤسسات ناجحة تترك (الحاضنة) وهي قادرة ماليا على النمو والاستمرار.[2]

- وتعرف حاضنات الأعمال كذلك بأنها: "مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف مساعدتهم على تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنين)، ويمكن لهذه الحاضنات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة".[3]

– الحاضنة منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز، مناسب، به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته، و تدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللاّزم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الصغيرة.[4]

– فهي عبارة عن إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب الأفكار أو المؤسسات المنشأة حديثا في إدارة

[1] عبد السلام أبو قحف، العولمة وحاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات، مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص 91.

[2] طبيب صالح، سبل ترقية حاضنات الأعمال في الجزائر على ضوء التجارب العالمية، دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرداية، الأغواط، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة،الجزائر ،2013، ص 4.

[3] المرجع نفسه، ص4.

[4] محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 189.

وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى رعايتها ودعمها لمدة محدودة وذلك لتخفيف المخاطر المعتادة وتوفير فرص أكبر للنجاح.

وفي الجزائر تعدّ الحاضنة (المشتلة) هيئة عمومية لدعم، استقبال ، توطين و مرافقة لخلق مؤسسات تسمح بالمرور من الفكرة إلى التجسيد أُسَّست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 376/03 المؤرخ في 2003/10/30، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ذات شخصية معنوية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/26 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.[1]

مما تقدم يتبين أن حاضنة الأعمال ما هي إلا مكان محدد يعمل على استضافة المشروعات الجديدة حتى تصل إلى مرحلة النضج و الاستقرار. هذا المكان يوفر جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية المشروعات الصغيرة، والتي تشمل:[2]

- الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... الخ)
- خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات، الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية... الخ)؛
- الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير وإدارة المنتج، خدمات تسويقية... الخ)؛
- الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... الخ)؛
- الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، أجهزة الإعلام الآلي، المكتبة... الخ)؛
- المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... الخ).

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتعلق بالقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 67، ص 11.

[2] عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية و تجارب دولية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم و الثقافة، 2005، نقلا عن الموقع الإلكتروني

http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/hadinates/P2.php

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/17.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حاضنات الأعمال:

تهدف حاضنات الأعمال أساسا إلى احتضان المشاريع الصغيرة و تعمل على تحقيق الآتي:[1]

- تقليل تكاليف بدء النشاط؛
- تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع؛
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية نشاط المشروع و تطوير إنتاجه؛
- تجنب الأخطاء و تقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف؛
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية و القانونية التي تواجه المشروع؛
- زيادة معدلات النجاح، تشجيع الأفكار المتميزة و ضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة؛
- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات أو مجالات جديدة من النشاط؛
- تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات.

مما سبق يتبين لنا أن حاضنات الأعمال توفر للمشروعات الصغيرة الناشئة فرصة النمو السريع داخل الحاضنة كما أنها و في نفس الوقت تحسن من فرص نجاحها فيكون أداؤها قوي عند تخرجها من الحاضنة.

كما أنّها مهمّة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تعمل على:[2]

- المساهمة في التنشيط الاقتصادي؛
- تشجيع ظهور مشاريع إبداعية؛
- منح مساعدة للمؤسسات الجديدة؛
- ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة؛
- حث المؤسسات على وضع بنيتها؛

[1] السنوسي رمضان الدويبي، عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي،ليبيا، 2003 ، ص ص 25-26.

[2] عبد الرزاق خليل، رقم:لدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17و18 أفريل 2006، ص6.

– تنمية تبادلية مع المحيط المقاولاتي.

المطلب الرابع: أنواع حاضنات الأعمال:

بالرغم من حداثة فكرة إطلاق حاضنات الأعمال في العالم، فقد نشأ العديد منها وكانت ذات صيغ مختلفة سواء من حيث الهدف أو طبيعة الخدمات التي تقدمها، أو حسب مجال النشاط الاقتصادي، ولكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها، والجدول التالي يبيّن مختلف أنواع الحاضنات.

الجدول رقم (01): تصنيف أنواع الحاضنات

ت	حاضنات الأعمال حسب الهدف	حاضنات الأعمال حسب مجال النشاط	حاضنات الأعمال حسب المقدمة
1	الأولية	حاضنات التكنولوجيا	شبكات المشاريع
2	الإقليمية	حاضنات التنمية الاقتصادية(المتخصصة)	مداخل المشاريع
3	الصناعية	حاضنة المشروعات العامة أو المختلطة	مسرّعات المشاريع
4	القطاع المتخصص		حاضنة المشروع
5	التقنية		
6	البحثية		
7	الافتراضية		
8	الإنترنت		

المصدر: رمضان الدويبي واخرون، **حاضنات الأعمال والمشروعات الص** المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا،2003،ص:22.

المبحث الثاني: حاضنات الأعمال في الجزائر وخدماتها:

نتيجة النجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة في الدول التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد ارتأت الجزائر أيضا أن تأخذ بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى تنمية ثقافة العمل الحر و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية. وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال.

المطلب الأول: حاضنات الأعمال وفق المشرع الجزائري:

عُرِفت حاضنات الأعمال في الجزائر تحت مسمى مشاتل المؤسسات في القانون رقم 18_01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث جاء ذكر مشاتل المؤسسات في المادة 12 منه كما يلي:[1]

– تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة مشاتل لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إلا أنّ الإطار القانوني المنظم لها لم يصدر حتى سنة 2003 وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03–78 المؤرخ في 02/26/ 2003 والذي يتضمّن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.

ويعرّف المشرع الجزائري مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتخذ المشاتل إحدى الأشكال التالية:

- **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.

و يُلاحظ أنّ المشرع الجزائري قسّم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمشاتل (الحاضنات) 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.

كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي

[1] المرسوم التنفيذي رقم : 18/01 ،المؤرخ في 27 رمضان1422 الموافق لـ2001/12/12، المتضمن: القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 12 ،الجريدة الرسمية، العدد 77 ،الجزائر، ص 07.

تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى50مؤسسة، فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

و حاليا في الجزائر يوجد 13 مشتلة مؤسسة 4 منها تم إنشاؤها في سنة 2009 وهي: وهران، عنابة، برج بوعريريج وغرداية. أما الباقي تم إنشاؤها في سنة 2013 وهي : باتنة، بسكرة، خنشلة، أم البواقي، ميلة، أدرار، البيض ، ورقلة و سيدي بلعباس.[1]

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدّمها الحاضنة في الجزائر:

تقوم حاضنة الأعمال بتقديم حزمة من الخدمات المتنوعة التي تساعد المؤسسات المحتضنة على النمو والتطور، وتتمثل هذه الخدمات المقدمة في العناصر الأساسية التالية:[2]

- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية؛
- تقديم الخدمات الفنية؛
- توفير الأماكن والمكاتب المجهزة؛
- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل؛
- توفير الخدمات القانونية؛
- بناء شبكات التواصل Networking؛
- توفير العديد من الخدمات (الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية.

أي أنّ مشاتل المؤسسات في الجزائر تحرص على عملية التوطين الإداري و التجاري للمؤسسات الجديدة و لحاملي الأفكار حيث تضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة مكاتب مجهزة بمختلف وسائل الإعلام الآلي، وتقوم بمرافقة و متابعة حاملي الأفكار المستأجرين قبل و بعد خلق المشروع، بالإضافة إلى النصائح التي تقدّمها في الميادين الإدارية، القانونية، المحاسبية و الاقتصادية حيث تقدّم هذه المشاتل دعم في تقنيات التسيير خاصة في المرحلة الأولى.

[1] http://www.mdipi.gov.dz/?%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%AA%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA

[2] حسن رحيم : "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، الجزائر، العدد2، 2003، ص 123.

بالإضافة إلى ذلك تقوم بعض المشاتل بتقديم خدمات التدريب المختلفة (مثل تنمية المهارات الخاصة بإدارة الأعمال أو تقوية المهارات الخاصة بالاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات واستخدامات الإنترنت)، وعقد الندوات وحلقات النقاش المتنوّعة (المتعلقة منها بوضع الخطط والاستراتيجيات للمنشآت المنتسبة لها أو المرتبطة منها بالتغيرات في الأنظمة والقوانين ومستجدات السوق وتطورات التكنولوجيا) وذلك لتعزيز فرص بقائها ونموها على المدى الطويل، كما يمكن للحاضنات تقديم خدمات التسويق للمؤسسات المنتسبة لها من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضا لنفس الحاضنة، وفي الحاضنات المرتبطة بالجامعات يمكن الاستعانة بطلاب هذه الجامعات في تقديم بعض خدمات التسويق.

المطلب الثالث: مراحل احتضان المشاريع في مشاتل المؤسسات:

تمر عملية الاحتضان بعدة مراحل بداية من اختيار المشروع إلى غاية تخرج المؤسسة من المشتلة، حيث تتم رعاية ومتابعة (مرافقة) المشروعات المنتسبة لها خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي:[1]

- **المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط**

في هذه المرحلة، ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة المشتلة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من:

-جديّة صاحب الفكرة (أو المشروع)، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛

-قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛

-نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من المشتلة وقدرة المشتلة على توفيرها؛

-الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق؛

-الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

[1] طبيب صالح، ص6.

- **المرحلة الثانية: مرحلة إعداد خطة المشروع**

في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً وتسويقياً، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع (Business Model).

- **المرحلة الثالثة: مرحلة الانضمام للمشتلة وبدء النشاط**

في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع، ويخصص له مكان مناسب طبقاً لخطته، وإرفاقه بالخدمات التي توفرها المشتلة.

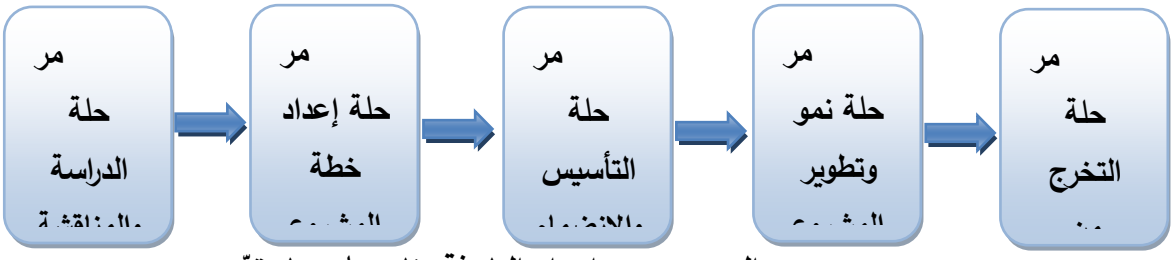
- **المرحلة الرابعة: مرحلة نمو وتطوير المشروع**

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

- **المرحلة الخامسة: مرحلة التخرج من المشتلة**

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

الشكل رقم (02): مراحل احتضان المشاريع المنتسبة للمشتلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما تقدّم

المبحث الثالث : تجربة مشتلة المؤسسات بولاية باتنة

تعدّ مشتلة المؤسسات بولاية باتنة هيئة جهوية تترجم إرادة الدولة الجزائرية بإيجاد إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب الأفكار أو المشاريع المنشأة حديثا في إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى رعايتها ودعمها لمدة محدودة وذلك لتخفيف المخاطر المعتادة وتوفير فرص أكبر للنجاح.

تمّ إنشاء مشتلة المؤسسات بولاية باتنة سنة 2013 حيث تستهدف حاملي الأفكار و أصحاب المشاريع حيث تهدف إلى:

- تمكين المشاريع الناشئة من دخول مجال العمل في أقصر وقت ممكن؛
- خلق ثقافة المقاول لدى الشباب؛
- دعم التعاون بين قطاع الأعمال ومراكز البحوث والجامعات؛
- إدماج المؤسسات في الاقتصاد الوطني والدولي.

وتقوم المشتلة تحت شعار "أفضل الفرص لنجاح مؤسستكم " بعملية احتضان ومرافقة المشاريع المقاولتية منذ بدء الفكرة إلى غاية إنشاء المشروع وتوسعه، مسخّرة لذلك الوسائل المادية والبشرية من خلال مختلف مستويات هيكلها التنظيمي الذي يتكوّن من ثلاث مستويات: مجلس الإدارة، المدير و لجنة اعتماد المشاريع، ويعد مدير المشتلة هو العماد الرئيس لها وهو المسؤول عن إدارة أعمال المشتلة اليومية ويساعده في مهامه طاقم إداري فنّي يضم محاسب وأخصائي تسويق و لوجستيك، مكلف بالإعلام وسكرتيرة...

الشكل رقم (03): وسم شعار مشتلة المؤسسات بولاية باتنة

المصدر: مشتلة المؤسسات بولاية باتنة

المطلب الأول: مراحل احتضان المشاريع المقاولتية في مشتلة المؤسسات بولاية باتنة:

تتّم عملية احتضان المشاريع المقاولتية بالمشتلة وفق المراحل التالية:

- **مرحلة ما قبل الاحتضان:** يقوم خلالها المتقدم بإثبات فكرة المشروع و القيام بدراسة جدوى اقتصادية وخطة عمل من خلال تزويده بسلسلة من الخدمات والاستشارات الفنية والمالية والقانونية، حيث يكون مخطط العمل هو أهم المخرجات (Business plan).
- **مرحلة الاحتضان:** يستفيد خلالها حامل المشروع من كافة الخدمات ويستغل كافة مرافق المشتلة وفيها يكون البدء الفعلي للمشروع و الإنتاج، بعد إمضاء العقد مع المشتلة.
- **مرحلة التخرج:** يتم عقد اجتماع من أجل تقييم المؤسسة فيما إذا كانت قادرة على التخرج والعمل في بيئة الأعمال الحقيقية، حيث يتم تشجيعهم على مغادرة الحاضنة. و بعد التخرج من الحاضنة لا تنقطع الصلة بين المؤسسة والحاضنة الأم، إنما تظل المؤسسة مستفيدة من بعض خدماتها وبخاصة التسويقية والمشاركة بالمعارض والحصول على المعلومات بصورة مستمرة وغيرها من الخدمات.

المطلب الثاني: تجربة مشتلة المؤسسات بولاية باتنة في بعث المشروعات المقاولتية:

انطلاقا من مبادئها الرامية إلى نشر ثقافة المقاول وبث روح المقاولاتية لدى الشباب حاملي المشاريع ساهمت المشتلة ولا تزال في انطلاق العديد من المشاريع على مدى 5 سنوات منذ إنشائها حيث يبيّن المعطيات التالية حصيلة نشاط المشتلة في الثلاث سنوات الأخيرة (2017،2015،2016) في كل من المهام التالية: الاستقبال و التوجيه – الاحتضان (الإيواء) – المرافقة وإنشاء المؤسسات – إعداد مخطط الأعمال– المؤسسات المنشاة بمساهمة المشتلة– التكوينات التي تعرضها المشتلة؛ – النشاطات المتعلقة بالتظاهرات الاقتصادية و الإعلامية حول خدمات المنشاة.

الفرع الأول: الاستقبال و التوجيه:

رغم بعد المشتلة عن المدينة التي تشكل عائق كبير بالنسبة لأصحاب الأفكار والراغبين في الاستثمار و كذلك نقص المواصلات إليها، و فكرة المشتلة حديثة نسبيا لدى شباب الولاية، إلا أنه تم خلال هذه السنوات استقبال العديد من الزائرين كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (02): الاستقبال و التوجيه بالمشتلة– الصفحة الموالية–

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المشتلة

السنوات / النشاطات	العدد			مجال التوجيه			الجنس			
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015		2016	
							ر	ثى أن	ر	ثى أن
خدمات	4	29	26	مخ تلف هيئات الدعم المالي	مختلف هياكل الدعم و كيفية الحصول على العقار الصناعي	لمختلف هياكل الدعم و كيفية الحصول على العقار الصناعي	163	25	88	26
الصناعة التحويلية	8	17	10							
الأشغال العمومية والري	4	21	10							
الفلاحة	6	05	9	C ALPIREF						
الصناعة الغذائية	7	08	10							
أخرى	9	34	33	اس تفسار						
المجموع	88	4 11	98							

الفرع الثاني: الإحتضان (الإيـواء):

تحتوي المشتلة على 11 مكتب لإيواء المشاريع، تمّ استغلالها في احتضان مقرات المشاريع كما يلي:

الجدول رقم (03): الإحتضان (الإيـواء) بالمشتلة

السنة	2015	2016	2017
عدد المشاريع المحتضنة	**14**	**16**	**19**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المشتلة

الفرع الثالث: المرافقة:

تقوم المشتلة بمرافقة عدّة مشاريع في مختلف مراحلها، سواء في مرحلة الإعداد أو إطلاق المشروع، حيث ترافقها في إنشائها أو إعداد مخطط الأعمال(Business plan)، أو المرافقة مع المعهد

الجدول رقم (04): المرافقة والإنشاء بمشاركة المشتلة

السنة	2015	2016	2017
عدد المشاريع المرافقة	**21**	**29**	**9927**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المشتلة

الوطني للملكية الصناعية، عددها موضح في الجدول التالي:

الفرع الرابع: التكوينـات:

تقوم المشتلة بعدّة نشاطات مرتبطة بتكوين أصحاب المشاريع حول الجانب الإداري والمحاسبي لإدارة المشاريع وأيضا حتى الجانب التسويقي، وتقدّم هذه التكوينات من طرف إطارات المشتلة أو من

طرف أشخاص خارجيين كالأساتذة الجامعيين وأصحاب المشاريع المتقدّمة أو الناجحة وكانت التكوينات تتمحور حول المواضيع التالية:

- مراحل إنشاء مؤسسة اقتصادية؛
- كيفية تصميم مخطط الأعمال؛
- المخطط المالي و أهميته (جانب نظري و آخر تطبيقي)؛
- عناصر الاتصال المحاسبية في المؤسسة؛
- مهارات المسير الناجح؛
- المبادئ الأولية لتسيير المؤسسة؛
- المسير و مهامه؛
- وظائف المؤسسة؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- أدوات الاتصال؛
- أسباب فشل المؤسسات الاقتصادية؛
- دور وسائل التواصل الاجتماعي في نشر المعلومة والتسويق؛
- المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة؛
- كيفية إعداد محاسبة مبسطة؛
- المقاولاتية النسوية ومراحل إنشاء مؤسسة؛
- خلق قيمة للمؤسسة الصغيرة وفن التفاوض؛
- مخطط الأعمال و أسباب نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة؛
- تقديم تجربة مؤسسة ناجحةSuccess story.

كما شاركت المشتلة بإطاراتها في عدّة دورات تكوينية في إطار التعاون بين مختلف الهيئات التي تهتم بتعزيز القدرات في ميدان إدارة المشاريع، والجدول التالي يبيّن حصيلة السنوات الأخيرة الثلاث.

الجدول رقم (05): تكوينات المشتلة

	السنة		
عدد التكوينات	2015	2016	2017
قدّمتها المشتلة	**15**	**15**	**24**
شاركت فيها المشتلة	**09**	**08**	**6**
المجموع	**24**	**23**	**30**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المشتلة

الفرع الخامس: النشاطات المتعلقة بالتظاهرات الاقتصادية و الإعلامية حول خدمات المشتلة:

قامت المشتلة بتنظيم عدّة تظاهرات محلية ووطنية مثل الأسبوع العالمي للمقاولاتية والأيام الإعلامية والتحسيسية حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها...، كما شاركت في عدّة تظاهرات وصالونات ومعارض أقيمت من طرف شركائها مثل الجامعة ومراكز التكوين المهني وغرفة الصناعة التقليدية والحرف....

كما أنها أبرمت عدّة اتفاقيات تهدف من خلالها إلى خلق شراكة و التعريف بالمشتلة و ترقية المشاريع مثل الجمعيات وبعض المؤسسات الناجحة والجامعة ومديرية التكوين المهني...

وبغرض التعريف بخدماتها والإعلان عن مختلف نشاطاتها قامت بعدّة مداخلات عبر مختلف وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة وأيضا وسائل التواصل الاجتماعي...

والجدول الموالي يبيّن حصيلة ما سبق خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

الجدول رقم (06): النشاطات المتعلقة بالتظاهرات الاقتصادية و الإعلامية حول خدمات المنشاة

النشاطات	السنة		
	2015	2016	2017
التظاهرات الاقتصادية المنظمة من طرف المشتلة	02	09	07
المشاركة في التظاهرات الاقتصادية المنظمة من طرف الشركاء	33	21	28
الاتفاقيات	00	06	04
الحصص الإذاعية	08	08	05
المقالات الصادرة في الصحافة المكتوبة	03	11	03
المجموع	46	55	47

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المشتلة

مما سبق يتّضح أنه رغم بعد مشتلة ولاية باتنة عن المدينة و كذلك نقص المواصلات إليها الأمر الذي يشكل عائق كبير بالنسبة لأصحاب الأفكار والراغبين في الاستثمار، وحداثة فكرة اللجوء إلى المشتلة جديدة لدى شباب الولاية؛ إلا أنها تحاول تسخير مواردها وإطاراتها من أجل بث روح المقاولتية لدى الشباب ودعمهم بخدماتها واستشاراتها لتسهيل إنشاء مشاريعهم الخاصة، وأيضا مرافقتهم في التوسع ورسم الخطط الإستراتيجية التي تمكّنهم من المنافسة.

و كتقييم لنشاط المشتلة يمكن القول أنها أمام تحدّ كبير في هدم الهوة وبناء جسور قوية بين الجامعات ومراكز البحث من جهة و عالم الأعمال والمشاريع من جهة الأخرى، لكي تتمكن من لعب الدور المنوط بها على أتم وجه، و والوصول إلى مستوى مثيلاتها في الدول الأخرى.

الخاتمة:

تعتبر حاضنات الأعمال اليوم وسيلة فعالة تهدف أساسا إلى مساعدة المشاريع الجديدة في إثبات ذاتها وتوفَير الموراد المالية والفنية والإدارية و التسويقية التي تحتاج إليها، بالإضافة إلى مساهمتها فيخلق فرص عمل دائمة وجديدة. فالحاضنات من أنسب الوسائل المستحدثة في العقدين الأخيرين لتنمية روح المقاولاتية والمساعدة على ترجمة الأفكار إلى مشروع مجسّد على أرض الواقع، فهي توفّر الدعم والاهتمام اللذان يحتاجهما الشباب المبادر والحامل لأفكار إبداعية.

و تعتبر مشتلة المؤسسات بولاية باتنة النموذج الأقرب إلى مفهوم حاضنات الأعمال المعمول به في الدول التي لديها تجارب في الميدان، من حيث تركيزها على المشاريع المقاولاتية، ولديها تجربة في احتضان ومرافقة عدّة مشاريع على مستوى الولاية، إضافة إلى مختلف الخدمات والتكوينات التي توفّرها لمنتسبيها، إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي تقوم به في دعم كل أشكال المشاريع والأفكار القابلة للتجسيد في أرض الواقع، رغم الصعوبات التي تعيق فعاليتها.