وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

دور حاضنات الأعمال في تشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة NOBEL COMPANY

من إعداد الطالبة:

- مريم مرابطي

تحت إشراف الدكتورة:

- جميلة منيجل

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TÉBESSA

أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
عبد المالك مهري	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	رئيسا
جميلة منيجل	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهرة بن الصغير	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2026

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

دور حاضنات الأعمال في تشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة Nobel company

من إعداد الطالبة:

- مريم مرابطي

تحت إشراف الدكتورة:

- جميلة منيجل

أعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
عبد المالك مهري	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	رئيسا
جميلة منيجل	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهرة بن الصغير	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

UNIVERSITE LARBI TEBESSI . TÉBESSA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة آية ١١

اهداء

لم تكن الطريق مفروشة بالنجاح، ولا الحلم قريبًا، لكن الإصرار كان زادي، والصبر كان سلاحي، وها أنا اليوم أقف أمام ثمرة تعبٍ طال انتظاره.

أهدي هذا النجاح **لنفسي**، التي صبرت حين اشتدّ الطريق، وثابرت حين تعب القلب، ولم تتخلَّ عن الحلم رغم كل العثرات أهديه لتلك النسخة مني التي آمنت، وكافحت، ونهضت في كل مرة، حتى وصلت اليوم إلى هذه اللحظة.

إلى التي لم تكن مجرد عمة، بل كانت لي نورًا يبدّد عتمة الجهل، ويدًا حانية تمتدّ كلما تعثّرت خطواتي في طريق العلم. إلى من آمنت بي قبل أن أؤمن بنفسي، وغرست في داخلي حبّ المعرفة والصبر على طلبها، وكانت كلماتها دائمًا دفعة أمل حين يثقلني التعب ويضيق بي الطريق. إلى من فتحت لي أبواب الفهم بالحكمة واللين، وكانت خيرَ مرشدٍ يوجّهني نحو الصواب دون كلل أو ملل، فكان فضلها عليّ بعد الله لا يُنسى، وأثرها في مسيرتي العلمية لا يُمحى. "**عزيزتي عمتي نجاة**"

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، وإلى من كان جهده وتعبه الممتد نورًا أستضيء به في دروب الحياة، وسندًا لا يميل ولا يضعف، فكان لي القدوة والطريق نحو النجاح."**والدي العزيز**"

إلى التي كانت دعواتها زادي في الصعاب، وحنانها مصدر قوتي في لحظات الضعف، فسهّلت لي الشدائد وملأت قلبي طمأنينة وأملًا."**أمي الحبيبة**"

إلى أضلعي الثابتة، إلى من شددتُ عضدي بهن وكانوا ينابيع أرتوي منها في دروب الحياة، إلى الشموع التي أضاءت لي الطريق بتضحياتهن وعطائهن "**عزيزاتي عمّاتي**".

إلى من يرتعش قلبي بذكره الى من فارقتني بجسده وروحه مزالت ترفرف فوق سمائي إلى "**عمي رحمه الله واسكنه فسيح جنته**".

إلى من كانوا سندًا لي في هذا الطريق، إلى الأصدقاء الأوفياء الذين شاركوني اللحظات الصعبة قبل السعيدة، وكانوا لي عونًا في مواصلة المسير وتشجيعًا لا ينقطع، إليهم أهدي هذا الإنجاز بكل امتنان ومحبة.

وها أنا اليوم أُتممتُ أولى ثمرات هذا الجهد، بفضل الله وتوفيقه سبحانه وتعالى، فله الحمد على ما أنعم به عليّ من تيسيرٍ وعون، حمداً يليق بجلاله، وشكراً يملأ القلب امتناناً، والحمد لله على البدء والختام.

مريم مرابطي

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، يرفعِ اللهُ الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجاتٍ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساعدني وساندني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، والذي لم يكن ليكتمل لولا فضل الله ثم دعمهم ومساندتهم.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة **الدكتورة جميلة منيجل**، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة ونصائحها السديدة، وكان لها الأثر الكبير في توجيه مساري البحثي وإثراء هذا العمل علميًا ومنهجيًا حتى صورته النهائية، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص إلى **السيد سامي بتيش**، مدير حاضنة الأعمال نوبل كومباني، على ما قدمه من معلومات ومساهمات قيّمة تتعلق بالحاضنة، وعلى دعمه في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فله مني كل التقدير والعرفان.

كما أشكر جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي -تبسة- لاستقبالها لنا وتعليمنا، وجميع أساتذتها الكرام الذين رافقوني خلال مساري الجامعي، ولم يدخروا جهدًا في تقديم العلم والمعرفة والإرشاد.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما تفضلوا به من وقت وجهد في تقويم هذا العمل وتقديم الملاحظات العلمية القيّمة التي أعتز بها وأعتبرها مصدر إثراء مهم.

وفي الأخير، أتوجه بالشكر لكل من ساهم ولو بكلمة أو نصيحة في إنجاز هذه المذكرة، راجية من الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم.

والحمد لله رب العالمين.

مريم مرابطي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
اهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	II-I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال	**03**
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لريادة الأعمال	**03**
المطلب الثاني: أهمية وأبعاد ريادة الأعمال	**04**
المطلب الثالث: تحديات ريادة الأعمال	**06**
المبحث الثاني: الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**07**
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**07**
المطلب الثاني: مميزات وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**12**
المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها	**13**
المطلب الرابع: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**21**
المبحث الثالث: أساسيات حول حاضنات الأعمال	**27**
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال	**27**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال	**30**

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: مهام ومراحل حاضنات الأعمال	32
المطلب الرابع: حاضنات الأعمال في ظل الخدمات المقدمة والتحديات وآليات الدعم	34
خلاصة الفصل الأول	37
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
تمهيد	40
المبحث الأول: الإطار التعريفي والتنظيمي لحاضنة الأعمال NOBEL COMPANY	41
المطلب الأول: تقديم عام لحاضنة الأعمال NOBEL COMPANY	43
المطلب الثاني: الطبيعة الإستراتجية لحاضنة NOBEL COMPANY	44
المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي المبتكر المقترح	44
المبحث الثاني: التقييم الميداني لأداء الحاضنة: عرض النتائج والمشاريع المقترحة	48
المطلب الاول: طريقة العمل داخل الشركة	48
المطلب الثاني: الأبعاد الاستراتيجية وحزمة الخدمات المقدمة في حاضنة NOBEL COMPANY	50
المطلب الثالث: أهم المشاريع المبتكرة التي تحتضنها حاضنة نوبل كومباني	52
المبحث الثالث: دراسة تقييمية مقارنة لنماذج من المشاريع المحتضنة	54
المطلب الأول: مشروع نجم الابتكار الأخضر كنموذج ناجح	54
المطلب الثاني: تحليل مشروع بيئي-طاقوي biogaz كنموذج متعثر	56
المطلب الثالث: المقارنة بين المشروعين	58
خلاصة الفصل الثاني	59
خاتمة	63-60
قائمة المراجع	65-63
الملاحق	70-67
ملخص	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01.02)	**الفئات المستهدفة للحاضنة**	**41**
(02.02)	**احصائيات المشاريع المبتكرة للحاضنة**	**49**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكـــال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01.02)	**أبعاد حاضنة نوبل كومباني**	**42**
(02.02)	**الهيكل التنظيمي لحاضنة نوبل كومباني**	**44**

قائمة الملاحق

قائمة الملاحـــــق

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	اتفاقية مع وزارة السياحة والصناعة التقليدية	68
(02)	علامة مشروع مبتكر	69
(03)	اتفاقية مع مدير الشباب والرياضة لولاية تبسة	70

مقدمـــــة

مقدمـــــــــة

تُعدُّ ريادة الأعمال اليوم المحرك الأساسي للاقتصاديات الحديثة، والركيزة التي تعتمد عليها الدول لتجاوز الأزمات الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة، إذ لم يعد الاعتماد على القطاعات التقليدية كافياً لمواجهة تحديات العولمة والبطالة. وفي هذا السياق، برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداةٍ حيوية لخلق القيمة المضافة وتوليد فرص العمل، إلا أن تجسيد هذه المشاريع على أرض الواقع يصطدم عادة بعوائق تمويلية وإدارية وتقنية معقدة، لاسيما في مراحلها الأولى.

ومن أجل تذليل هذه العقبات، ظهرت حاضنات الأعمال كآلية استراتيجية ومنظومة متكاملة تهدف إلى احتضان الأفكار المبتكرة ومرافقة الرواد من مرحلة التصور إلى مرحلة الاستدامة الميدانية. فهي لا تكتفي بتقديم الدعم اللّوجستي فقط، بل تعمل كجسر تواصل يربط المبتكرين بمصادر التمويل وشبكات الأعمال؛ مما يقلل من نسب الفشل التجاري ويعزز من فرص نجاح المؤسسات الناشئة في بيئة اقتصادية متغيرة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الدور الحيوي، من خلال مقاربةٍ نظريةٍ تؤصل للمفاهيم الأساسية، متبوعةً بدراسةٍ ميدانية تحليلية لواقع المرافقة والتمويل في حاضنة Nobel Company، لاستكشاف مدى مساهمة هذه الهياكل في ترقية الفعل المقاولاتي وتحويل الأفكار الابتكارية إلى مؤسسات قائمة تساهم في التنمية الوطنية.

أولاً-اشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة، أصبحت ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم عوامل التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل، إلا أنها تواجه عدة صعوبات أبرزها التمويل ونقص المرافقة والخبرة. لذلك ظهرت حاضنات الأعمال كآلية داعمة تساعد أصحاب المشاريع على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مؤسسات ناجحة ومستدامة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في تشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال Nobel Company تبسة، مما يقود إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تُسهم حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال ودعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن استمراريتها وتطوير أدائها، في ظل التحديات الاقتصادية والتمويلية الراهنة، وكيف تنعكس فعالية هذا الدور من خلال تجربة حاضنة الأعمال Nobel Company؟

ثانياً-تساؤلات الدراسة:

- ما هي المرتكزات المعرفية لريادة الأعمال وحاضنات الأعمال، وكيف يساهم التكامل بينهما في تجاوز معوقات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف صممت حاضنة Nobel Company هيكلها التنظيمي وخدماتها لمرافقة المشاريع وضمان استمراريتها؟

- ما هي حزمة الخدمات الفعلية (التقنية، الاستشارية، والرقمية) التي توفرها الحاضنة لضمان استمرارية المشاريع المحتضنة في ظل محدودية التمويل المالي المباشر؟
- ما هي العوامل الجوهرية التي أدت إلى نجاح بعض المشاريع داخل الحاضنة وتعثر نماذج أخرى، وهل تكمن الإشكالية في أداء الحاضنة أم في القيود التنظيمية الخارجية؟

ثالثاً-فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة للإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

تؤدي حاضنات الأعمال ومنها حاضنة نوبل كومباني دوراً جوهرياً وإيجابياً في تعزيز ريادة الأعمال ودعم استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير بيئة مرافقة شاملة، إلا أن فعاليتها في حل المعضلات التمويلية المباشرة تظل مرتبطة بمدى قدرتها على التشبيك مع الهيئات الاستثمارية والشركاء الخارجيين.

والفرضيات الفرعية التالية:

1. تستند ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال إلى مرتكزات معرفية مشتركة قوامها الابتكار والمخاطرة والمرافقة، حيث يؤدي التكامل الوظيفي بينهما إلى تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع مهيكلة اقتصادياً، مما يعزز من ثقة الهيئات التمويلية ويقلل من مخاطر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. يساهم الهيكل التنظيمي المرن والأقطاب الوظيفية المتخصصة في شركة **Nobel Company** في تسريع عملية تحويل الأفكار الابتكارية إلى نماذج أولية قابلة للتسويق.

3. تعتبر المرافقة النوعية والربط بشبكات الاستثمار البديل الحل الأنجع الذي تقدمه الحاضنة لتجاوز تحدي نقص التمويل المالي المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. يعتمد نجاح استمرارية المشاريع المحتضنة في البيئة الاقتصادية المحلية على مدى مرونة القطاع المستهدف وتوافقه مع الأطر القانونية والتنظيمية السائدة أكثر من اعتماده على قوة الفكرة التقنية ذاتها.

رابعاً-أهمية الدراسة:

يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تساهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات النظرية المتعلقة بمفاهيم ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال، وربطها بآليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التوجهات الاقتصادية الراهنة.
- إبراز العلاقة الوظيفية بين البيئة الحاضنة وبين نجاح المشاريع المبتكرة، مما يوفر إطاراً مفاهيمياً للباحثين حول كيفية تقليل مخاطر فشل المؤسسات الناشئة.
- تسلط الدراسة الضوء على نموذج واقعي لمؤسسة خاصة وهي Nobel Company، مما يسمح بفهم كيفية تطبيق النظريات المقاولاتية على أرض الواقع الميداني وتحديد التحديات الحقيقية التي تواجه المبتكرين.
- تبرز أهمية الدراسة في تشخيص معضلة التمويل التي تواجه أصحاب المشاريع، وكيف يمكن للحاضنة أن تعمل كوسيط لتذليل هذه العقبات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقدم الدراسة دروساً عملية حول أسباب النجاح والتعثر، مما يفيد رواد الأعمال المستقبليين في تجنب الأخطاء التنظيمية والتسويقية.

خامساً-أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين بيئة الاحتضان وبين نمو واستمرارية المشاريع الريادية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لكل من ريادة الأعمال، وحاضنات الأعمال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز نقاط التقاطع والترابط بينها.
- الكشف عن الأدوار الوظيفية التي تؤديها الحاضنات في مرافقة المبتكرين، لاسيما في المجالات التقنية، والاستشارية، والتسويقية.
- استعراض أهم السبل والآليات التي تساهم من خلالها الحاضنات في تذليل العقبات التمويلية أمام المؤسسات الناشئة.
- دراسة وتحليل المسار الإجرائي والهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال Nobel Company لتقييم قدرتها على استقطاب ومرافقة الأفكار المبتكرة.
- تحديد نسبة نجاح المشاريع المحتضنة في التحول من "فكرة" إلى "مؤسسة ناشئة" فعلية، وفهم أسباب الفجوة بين الاحتضان والتجسيد الميداني.

سادساً-الدراسات السابقة:

أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم الاعتماد على قائمة معتبرة منها يذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- الدراسة الأولى: بعنوان **حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر ولاية تبسة نموذجا**، من إعداد أسامة الميطة ومنير مناعي للسنة الجامعية 2024/2023، وهي مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تلعب دورا كبيرا في إرساء ثقافة ريادة الأعمال من خلال دعم الطلبة والشباب المبتكرين وتحويل أفكارهم إلى مشاريع مبتكرة ومؤسسات ناشئة مما يسهم إيجابا في دعم الاقتصاد الوطني.
- الدراسة الثانية: بعنوان **دور حاضنات الأعمال في دعم ريادة الأعمال في الجزائر-دراسة حالة عينة من الحاضنات-**، من إعداد خزار مريم للسنة الجامعية 2024/2023، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الوادي، حيث تم الاعتماد في الجانب الميداني على توزيع 280 استبيان من خدمات حاضنات الأعمال، وتم استرجاع 210 استبيانًا صالحًا للتحليل، مع استخدام برنامج SPSS اصدار25. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تطبيق للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية، إضافة إلى وجود مستوى عالي لريادة الأعمال في الجزائر.
- الدراسة الثالثة: بعنوان **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار-دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر**-من إعداد فاطمة الزهرة عايب للسنة الجامعية 2019/2018، وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة سطيف، توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاضنات تساهم بشكل فعّال في دعم المؤسسات المستفيدة من خلال الخدمات والمرافقة التي تقدمها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، حيث تم توزيع 110 استبيانات على المؤسسات المستفيدة من خدمات حاضنات الأعمال، وتم استرجاع 46 استبيانًا صالحًا للتحليل، مع استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة أن حاضنات الأعمال تلعب دورًا مهمًا في تشجيع الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن فعاليتها ما تزال محدودة بسبب ضعف الإمكانيات المالية وعدم توفر ميزانيات كافية لتقديم دعم مالي مباشر للمؤسسات المحتضنة. كما بيّنت الدراسة وجود عدد من الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات، الأمر الذي يحد من قدرتها على التطور والمنافسة.

سابعاً-حدود الدراسة:

اختلفت حدود الدراسة بين المكانية والزمانية وذلك بناءا على الضرورات البحثية.

- الإطار المكاني: تمثل في الدراسة الطبيقية التي تناولت شركة نوبل كومباني بصورة خاصة.
- الإطار الزماني: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2026/2025.

ثامناً-منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للدراسة، حيث يتيح وصف واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة بها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، من خلال اختيار حاضنة نوبل كومباني كنموذج للدراسة، وذلك بهدف التعرف على الدور الفعلي الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الريادية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أرض الواقع. وقد تم جمع البيانات من خلال أدوات مناسبة مثل المقابلات، وتحليل الوثائق، مما يسمح بإسقاط الجانب النظري على الحالة المدروسة واستخلاص نتائج واقعية تدعم موضوع الدراسة وتساهم في تقديم توصيات عملية.

تاسعاً-دوافع اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى مجموع من الدوافع الذاتية والموضوعية:

- **الأسباب الذاتية:** تتجلى في النقاط التالية

- السعي لاكتساب معرفة تطبيقية من خلال دراسة حالة Nobel Company.
- كونه موضوع يخدم تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.

- **الأسباب الموضوعية:** تمثلت في الأسباب التالية

- الأهمية المتزايدة لريادة الأعمال باعتبارها محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.
- الرغبة في فهم آليات عمل الحاضنات ومدى فعاليتها في دعم استمرارية ونمو المؤسسات.
- قلة الدراسات التي تناولت واقع حاضنات الأعمال في تمويل المؤسسات الصغيرة والموسطة.

عاشرًا-صعوبات الدراسة:

خلال دراسة الموضوع تم التعرض للصعوبات التالية:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع وصعوبة الحصول عليها.
- صعوبة تكييف المراجع والدراسات التي تناولت حاضنات الأعمال مع موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- غياب إطار قانوني صريح ينظم حاضنات الأعمال في الجزائر.

حادي عشر- هيكل الدراسة:

بناءً على الفرضية الرئيسية والرغبة في تحقيق الهدف العام من الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين ومقدمة وخاتمة.

خصص الفصل الأول للدراسة النظرية، حيث تم التطرق فيه إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بحاضنات الأعمال، مع إبراز دورها في تشجيع ريادة الأعمال ودعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث تناولت الجوانب المفاهيمية والتنظيمية والتمويلية للموضوع.

أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه للدراسة التطبيقية، والتي هدفت إلى تقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل واقع نشاطها والخدمات التي توفرها للمؤسسات المحتضنة، وذلك عبر ثلاثة مباحث رئيسية.

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تُعدّ حاضنات الأعمال أحد المحاور الجوهرية في الأدبيات الحديثة لريادة الأعمال؛ إذ برزت هذه الآليات كأدواتٍ فعّالة لدعم إنشاء المشاريع وتطويرها، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة. وبما أن ريادة الأعمال تمثل خياراً استراتيجياً لتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، فقد أضحى من الضروري توفير بيئة محفزة تُمكّن رواد الأعمال من تحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشاريع قابلة للتجسيد والاستمرارية. ومن هذا المنطلق، تؤدي الحاضنات دوراً محورياً في مرافقة أصحاب المشاريع عبر تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التقنية والاستشارية، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل المتنوعة.

ومن زاوية أخرى، تبرز مسألة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد أعقد التحديات التي تواجه رواد الأعمال؛ نظراً لمحدودية الموارد الذاتية وصعوبة الولوج إلى الائتمان التقليدي. وهنا يبرز الدور الحيوي لحاضنات الأعمال كوسيطٍ فاعل يربط بين هذه المؤسسات وجهات التمويل، سواء عبر التوجيه نحو الآليات المناسبة، أو من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الهيئات المالية والمستثمرين، بما يسهم في تعزيز فرص الحصول على الدعم المالي اللازم لنمو المشروع. وفي هذا السياق فقد تم التطرق من خلال هذا الفصل للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال.
- **المبحث الثاني:** الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **المبحث الثالث:** أساسيات حول حاضنات الأعمال.

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال

يُمثل مفهوم ريادة الأعمال أحد المفاهيم الديناميكية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة؛ نظراً لتعدد أبعاده وتقاطعه مع مختلف جوانب التنمية الشاملة. وفي ظل التحولات الهيكلية المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أضحت ريادة الأعمال مساراً استراتيجياً وخياراً جوهرياً للطاقات الشبابية الطموحة الساعية نحو الابتكار والتحرر من الأنماط الوظيفية التقليدية. وبناءً على ذلك، تم تناول ماهية ريادة الأعمال في هذا المبحث من خلال تحديد مفاهيمها الأساسية واستعراض أبعادها الجوهرية، فضلاً عن تسليط الضوء على أبرز التحديات والعقبات التي تواجه استدامتها وتطورها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال

تعددت التعريفات التي تناولت ريادة الأعمال باختلاف المدارس الاقتصادية والزوايا البحثية؛ إذ لا يقتصر المفهوم على مجرد تأسيس نشاط تجاري، بل يمتد ليشمل القدرة على الابتكار وتحمل المخاطر في سبيل خلق قيمة مضافة. وتم في هذا المطلب استعراض التدرج التاريخي للمصطلح، مع التركيز على التعريفات التي تربط بين سمات الريادي والبيئة الاقتصادية المحيطة به.

أولاً-مفهوم ريادة الأعمال:

- **التعريف الأول:** يمكن القول بأن ريادة الأعمال هي محاولة جدية في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق العمل أو تأسيس أعمال تجارية.[1]
- **التعريف الثاني:** كما تعرف ريادة الأعمال بأنها عملية لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم الإبداع والابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الأسواق، واستخدام الموارد المتاحة التي يمكن استغلالها لعمل جديد، كما تعتبر أداة للمواجهة مع المنافسة والتأقلم بسرعة فائقة للتغيرات وتعتبر من أهم القوى المحركة للاقتصاد.[2]

[1] بوعتلي محمد، دراسة تحليلية وتصنيفية للدول العربية وفقا لمؤشرات ريادة الاعمال باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة العقيد أحمد درايعية-أدرار-، المجلد 06، العدد 02، سبتمبر2022، ص: 463.

[2] حفاظ زحل، تعليم ريادة الأعمال بالجامعة في ضوء التجربة الفلندية برنامج Team academy ، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد 02، أكتوبر 2024، ص: 79.

- **التعريف الثالث:** عرفها مرصد الريادة العالمي لريادة الاعمال (GEM) على أنها أي محاولة إنشاء أعمال تجارية جديدة أو إنشاء مشاريع جديدة، مثل الأعمال الحرة (self employment) أو مؤسسات جديد أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو مجموعة من الافراد.[1]
- **التعريف الرابع:** عرف أدم سميث الريادي بأنه الشخص الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي، تتضمن عملية الريادة جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة مع إدراك الفرصة وخلق المنظمات التي تستثمرها، وبشكل عام يتضمن مفهوم الريادة كلا من الفرصة والمخاطرة، فيما تتكون العملية الريادية كلا من الآتي: الفرصة، المخاطرة.[2]
- من خلال ما سبق يمكن القول أن ريادة الأعمال عملية ديناميكية تتمثل في المبادرة بإنشاء مشروع جديد أو تطوير وتوسيع مشروع قائم، من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة الاقتصادية، والاعتماد على الإبداع والابتكار في توظيف الموارد المتاحة، بهدف تحقيق قيمة مضافة. وتشمل هذه العملية تحمل درجة من المخاطرة المحسوبة، مع القدرة على التكيف مع التغيرات، بما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتحريك عجلة التنمية.

ثانياً-خصائص ريادة الأعمال:

تتميز ريادة الأعمال بمجموعة من الخصائص، منها ما يلي:[3]

- ✓ تتزامن الريادة مع مهارات وقدرات رجال الأعمال المبتكرين، المبدعين والمتميزين وبذلك فإن الأنشطة الريادية تتطلب مهارات خاصة غير اعتيادية.
- ✓ تتميز الأنشطة الريادية بتوافر رؤيا إستراتجية مستقبلية.
- ✓ تتميز العمليات الريادية بالقدرة على إنشاء مشاريع صغيرة ذات الصفة المستمرة وأن تعمل على تطويرها وتهيئة المقومات التنافسية لخلق إجراءات إبتكارية.
- ✓ إن المنظمات الريادية تتميز بروح المبادرة في اتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات غير المتكررة.
- ✓ تتصف الريادة في الأعمال على قدرتها على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة للحاجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين، فضلا عن القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وفقا لأخلاقيات الأعمال.

---

[1] علالي الزهراء، علالي فتيحة، **مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي**، جامعة العقيد أحمد دراية-أدرار-، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021، ص: 464.

[2] المرجع نفسه، ص: 464.

[3] بوعتلي محمد، **دراسة تحليلية وتصنيفية للدول العربية وفقا لمؤشرات ريادة الاعمال باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي، مرجع سبق ذكره**، ص: 463.

- ✓ تتصف ريادة المنظمات بالتصور العالي للقدرات المتميزة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المالكين.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد ريادة الأعمال

في ظل التسارع المستمر للتحولات الاقتصادية واشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، تزايدت الأهمية الاستراتيجية لريادة الأعمال كخيارٍ جوهري تتبناه منظمات الأعمال لضمان الاستمرارية والنمو، وبناءً على هذا الدور الحيوي، تم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على المزايا الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها ريادة الأعمال، بالإضافة إلى تحليل أبعادها الهيكلية التي تمنح المنظمات القدرة على التميز والمنافسة.

أولاً-أهمية ريادة الأعمال:

تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها:[1]

- ✓ تعد الأعمال والمشاريع الريادية اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها، والمحرك الاقتصادي الذي يقود العديد من اقتصاديات الدول التي تعمل في إطار المنافسة العالمية.
- ✓ تؤمن فرص عمل جديدة وتسهم في امتصاص البطالة.
- ✓ تشجيع التجديد والابداع والابتكار، حيث أن الريادة والابتكار ركيزتان أساسيتان في العملية الابداعية الاقتصادية والاجتماعية، تعزيز النمو وزيادة الإنتاجية.
- ✓ ريادة الأعمال لها تأثير إيجابي على المجتمع والاقتصاد.
- ✓ المساهمة في خدمة المجتمع، وتشجيع التصنيع المحلي.

ثانياً-أبعاد ريادة الأعمال:

تتعدد أبعاد ريادة الأعمال، وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد:[2]

- ❖ **الإبداع:** يعرف الابداع على أنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية، إن الابداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين والابداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على أيضاً الموارد

[1] زهرة بن قمجة، **دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال-تجارب عالمية-**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023، ص: 31.

[2] علالي الزهراء، علالي فتيحة، **مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 646-647.

الحالية مع تحسين إمكانياتها الانتاجية، ينظر له على أنه هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي.

- **تبني المخاطرة**: تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة. ويرى بعض الباحثين، إلى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة فكلما كان مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال قليل كلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عامل، وكلما ازدت المخاطرة يصبح رياديا، وأن تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المغامرة.
- **الاستباقية**: إن الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، كما أن بعد الاستباقية يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها. لذلك يعتبر مفهوم الاستباقية يطلق على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدلا من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة إدارية تقنيات أو جديدة.
- **هجومية التنافس**: عندما تواجه المنظمات تحديات منافسيها فلابد أن تكون لها القدرة على امتلاك خاصية هجومية التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق، ويرى بعض الباحثين أن هجومية التنافس تشير إلى نزوع المنظمة لتحديات مباشرة مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المنظمة للتنافس بقوة وبشكل مكثف مع منافسي صناعتها.

المطلب الثالث: تحديات ريادة الأعمال

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من أن ريادة الأعمال لها الكثير من المزايا والفرص إلا أن الضرورة تستدعي الإحاطة بالعديد من التحديات المحتملة للدخول في هذا المجال ومنها ما يأتي:[1]

- **عدم استقرار الدخل**: إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف فبعض المشروعات الصغيرة لا تكسب إلا بحدود ضئيلة خاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع وكذا ضغوط الالتزامات المالية.
- **المخاطرة:** إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جدا، لذا من المهم أن يرد إلى ذهن رائد الأعمال مجموعة من التساؤلات التي تساعده على التعايش مع الفشل في حال حدوثه.
- **ساعات العمل الطويلة:** إن بدء أي استثمار يتطلب ساعات عمل جادة وطويلة، لذلك فإنّ الوقت الذي سيستغرقه المشروع غير محدود، وسيتطلب الأمر الكثير من الوقت والجهد في السنوات الأولى من دورة حياة المشروع، حتى يتمكن صاحب المشروع من جني ثمار الاستثمار لبقية حياته.
- **نقص مستوى الارتباطات العائلية**: من المتوقع أن تكون الحياة الاجتماعية والعائلية للمستثمر ثانوية بالنسبة لدوره الأول كمستثمر ومؤسس للمشروع.
- **ضغط العمل:** يعد امتلاك مشروع صغير مكسبا كبيرا من جهة، ومن جهة أخرى، فإنه عمل شاق ومنهك حيث إن رائد الأعمال يستثمر جزءا كبيرًا من ماله في هذا المشروع مقابل التنازل عن دخل ثابت ومضمون أو مقابل رهن كل ما يملك للدخول في هذا الاستثمار؛ لذا فإن العمل في ظل هذه الظروف، سيولد بلا شك ضغطًا وقلقًا كبيرين لدى المستثمر.
- **المسؤولية الكاملة:** إن من ثقافة ريادة الأعمال أن يكون الفرد قادرًا على أن يدير نفسه، ويتمتع بالاستقلالية. وكثير من رواد الأعمال يجد نفسه أمام اتخاذ قرارات هامة ومرتبطة بقضايا وأمور ليس متخصصا فيها. وفي هذه الحالة فإنهم يتعرضون لضغط شديد ولشعور جاد بالمسؤولية.
- **الإحباط**: إن تأسيس مشروع ريادي، يتطلب تضحية كبيرة وصبرًا طويلًا لتحقيق النجاح، فإن على رائد الأعمال اقتحام وتجاوز الكثير من العوائق والصعوبات لذلك فإنّ الشعور بالإحباط والقلق حتميّين في ظل هذه الظروف.

[1] حكيمة قويسي، **الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار**،المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف1-، المجلد 03، العدد 01، أفريل 2023، ص: 46.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط

أضحى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحظى باهتمامٍ متزايدٍ في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة؛ نظراً لما تمثله هذه الكيانات من ركيزةٍ جوهرية في تنشيط الاقتصاد الوطني. فهي لا تشكل النسيج الأكبر من البنية الاقتصادية فحسب، بل تُعد المحرك الأساسي لخلق القيمة المضافة، وتوسيع قاعدة الإنتاج، ومعالجة معضلة البطالة عبر خلق فرص عمل مستدامة. علاوةً على ذلك، تبرز أهمية هذه المؤسسات في قدرتها العالية على تحفيز الاستثمار الخاص وقيادة قاطرة الابتكار. وبناءً على ما تقدم، تم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هذه المؤسسات من خلال مطالب أساسية، تتناول مفهومها، مميزاتها، وأبرز التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللبنة الأساسية في دعم الهياكل الاقتصادية وتعزيز مسارات التنمية، غير أنّ صياغة تعريفٍ جامعٍ ومانعٍ لها تكتنفه جملة من الصعوبات المنهجية، نتيجة تباين المعايير المعتمدة (الكمية والنوعية) باختلاف الدول والمؤسسات الدولية. وقد أفرز هذا التباين تعدداً في التعريفات وفقاً للسياقات الاقتصادية والتشريعية لكل دولة. ومن هذا المنطلق، هدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز الإشكاليات المرتبطة بتحديد مفهوم هذه المؤسسات، مع عرض أهم التعريفات المعتمدة لها دولياً ومحلياً.

أولاً- صعوبات تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تُعدّ صعوبة تحديد تعريف موحّد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبرز الإشكاليات الاقتصادية، نتيجة اختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها من حيث عدد العمال، رأس المال، ورقم الأعمال، وتباينها بين الدول وفقاً لاختلاف أوضاعها:[1]

- **اختلاف درجة النمو**: أن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، وأيضا في وزن الهياكل الاقتصادية، يترجم ذلك في إختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية يمكن إعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر والمغرب، بسبب اختلاف درجة النمو التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر والمغرب من جهة أخرى.

[1] أحمد جميل، **ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية**، مجلة علمية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، العدد 08، النسخة 05، ص ص: 240-242.

❖ **اختلاف الطبيعية الاقتصادية:** تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية:

- **قطاع أولي:** يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد العوامل الطبيعية، كالزراعة، الصيد واستخراج الخامات.
- **قطاع ثاني:** يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع.
- **قطاع ثالث:** يمثل قطاع الخدمات، كالنقل، التوزيع و التأمين.

يختلف التنظيم الداخلي والهيكلة المالية للمؤسسات باختلاف النشاط الاقتصادي فعند المقارنة بين المؤسسة الصناعية والمؤسسة التجارية تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج لي استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات... فإن الثانية عكس ذلك تحتاج إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يرتكز على عناصر دورة الاستغلال، أما على مستوى التنظيم الداخلي فإن طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط...، لهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية، الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعقد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، إذا من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **فروع النشاط الاقتصادي:** يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع، فينقسم "النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة ". وينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى مؤسسات "الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية منها: "المؤسسات صناعة الغزل، النسيج والمؤسسات الكيماوية "... الخ

تختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية، من حيث الحجم فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة. فأمام اختلاف فروع النشاط يصعب إيجاد تعريف موحد لها.

❖ **تعدد معايير التعريف:** إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاد التعريف المناسب لها؛ تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا منها ما يأخذ في الحسبان الحجم والقياس كمعيار عدد العمال، حجم الاستثمارات، ومنها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعايير يمكن أن تؤجله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. كما يخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها يقدر على وضع

الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

ثانياً- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريف واضح لها، وهذا راجع إلى طبيعة تركيبة هذه المؤسسات وكذا طبيعة النشاط التي تتبناه المؤسسة، إضافة إلى اختلاف الاقتصاديات في دول العالم.

- **المعايير الكمية**: يعتبر هذا المعيار هو المعيار الأكثر انتشارا لتحديد حجم المؤسسة، حجم العمالة، رقم الأعمال، رأس المال، القيمة المضافة والقيمة المستعملة.
- **المعايير النوعية**: وهو الذي يعكس الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل نوع الملكية والاستقلالية.

وعليه تم التطرق إلى بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- **تعريف البنك الدولي:** يميز البنك الدولي عن طريق الفرع التابع له المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **المؤسسة المصغرة:** عدد موظفيها أقل من 10، وإجمالي أصولها أقل من 100000 دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.
- **المؤسسة الصغيرة:** وتضم أقل من 50 موظف، وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.
- **المؤسسة المتوسطة:** وتضم 300 موظف، أما أصولها فأقل من 15 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.[1]

- **تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية:** عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة في الدول النامية بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 15 إلى 19 عاملا، أما المتوسطة فهي التي يعمل بها من 20 إلى 99 عاملا.[2]
- **تعريف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي:

- **المؤسسات الصغيرة:** المؤسسات التي تستوفي شرط من الشروط التالية على الأقل-:
  - رقم أعمال من 2.8 مليون جنيه إسترليني.
  - موازنة أقل من 1.4 مليون جنيه إسترليني.

[1] أمال بعيط، **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر واقع آفاق، اطروحة دوكتوراه في علوم التسيير**، تسيير منظمات، جامعة باتنة1، 2017/2016 ص: 12.

[2] طالب سومية شاهيناز وآخرون، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة استطلاعية**، مجلة البحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي- الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص: 204.

- عمالة أقل من 50 موظفا.

المؤسسات المتوسطة: إذا حققت المؤسسة شرط من الشروط التالية على الأقل -:

- رقم أعمال من 11.2 مليون جنيه إستريليني.
- موازنة أقل من 5.6 مليون جنيه إسترليني.
- عمالة أقل من 250 موظفا.[1]

❖ **تعريف الإتحاد الأوروبي:** اعتمد الإتحاد الأوربي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال واستقلالية المؤسسة، وقد فرق الإتحاد الأوربي في تعريفه بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يضم النوع الأول ما بين 01 إلى 09 عامل، أما النوع الثاني فيظم من 10 إلى 49 عامل، في حين تظم المؤسسات المتوسطة ما بين 50 إلى 250 عامل، أما رقم أعمالها أقل من 40 مليون يورو أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون يورو، والتي لا تكون في حد ذاتها مملوكة بنسبة 25 % من قبل المؤسسات الأخرى.[2]

❖ **تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة:** تعرف هيئة المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الامريكية سنة 1953 أن العامل الأساسي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة التسيير. بمعنى آخر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات المسيرة بطريقة حرة، وهي ملك للمسير. أما على أساس عدد العمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم تحديدها كما يلي:

- **المؤسسة المصغرة:** مكونة من فرد إلى 9 أفراد.
- **المؤسسة الصغيرة:** مكونة من 10 إلى 199 فردا.
- **المؤسسة المتوسطة:** مكونة من 200 إلى 499 فردا.
- **المؤسسة الكبيرة:** من 500 فأكثر.[3]

❖ **التعريف حسب المشرع الجزائري:** عرّفت المادة 05 من القانون رقم 17/02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250

---

[1] مسغوني منى، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دوكتوراه في علوم التسيير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،ص ص: 4-5.

[2] بوالفول هارون، **التجارة الالكترونية كأداة لتفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجز ائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص: 110.

[3] مسغوني منى، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره**، ص: 5.

فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايير دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية".

أما المؤسسة المتوسطة فطبقا للمادة 08: "فهي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 فردا ورقم أعمالها ما بين 400 مليون إلى 4 ملايير دينار جزائري ومجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون إلى مليار دينار جزائري".

أما المؤسسة الصغيرة فقد عرفتها المادة 09 على أنها: "مؤسسة تشغل مابين 10 إلى 49 فردا ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار."

في حين عرفت المادة 10 المؤسسة الصغيرة جدا على أنها: "مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أفراد ورقم أعمالها اقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري."[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها وحدات اقتصادية مستقلة تمارس نشاطًا إنتاجيًا أو خدميًا، وتتميز بحجمها المحدود من حيث عدد العمال، رأس المال، وحجم رقم الأعمال، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. تعتمد هذه المؤسسات على موارد مالية وبشرية محدودة، وتتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق. كما تلعب دورًا محوريًا في دعم التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، وتشجيع الابتكار، والمساهمة في تنويع الاقتصاد.

المطلب الثاني: مميزات وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانتها المحورية في المسارات التنموية من مرونتها العالية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، فهي تتمتع بجملة من الخصائص البنيوية والوظيفية التي تميزها عن المؤسسات الكبرى. وتتجلى فاعلية هذه الكيانات في دورها الحيوي في دعم الاقتصاد الكلي من خلال خلق فرص العمل، وتحفيز وتيرة تنويع الإنتاج الوطني. وبناءً على ذلك، سعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أبرز مميزات هذه المؤسسات، مع تبيان أبعاد أهميتها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

أولاً- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعدّ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبرز المحددات التي تميّز هذا النوع من المؤسسات عن غيره من المؤسسات الاقتصادية، سواء من حيث الحجم أو نمط التسيير أو طبيعة الموارد المستخدمة. إذ تتسم هذه المؤسسات بجملة من السمات المختلفة والمتنوعة. كما تلعب هذه الخصائص دورًا محوريًا في تعزيز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وخلق فرص العمل، وتنشيط الاقتصاد المحلي، خاصة في الدول النامية، ومن بين هذه الخصائص:[2]

[1] القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، المواد 05، 08، 09، 10.

[2] عقبة نصيرة، **فعالية التمويل البنكي لمشاريع الموسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دوكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014،ص ص:21 -23.

- الاعتماد على الموارد المحلية: تعتمد هذه المؤسسات غالبًا على المواد الأولية المحلية والمتاحة مما يساعدهم في تقليل التبعية للخارج وتنشيط الإنتاج المحلي وكذا تخفيض تكاليف الإنتاج.
- بساطة التنظيم والإدارة: يتميز هذا النوع من المؤسسات بالهيكل الإداري البسيط وعادة ما يكون صاحب المؤسسة هو المدير. كما أن عدد العمال فيها قليل. هذا ما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار، وسهولة التنسيق داخل المؤسسة.
- المرونة وسرعة التكيف: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدرتها على تغيير نوع المنتج أو الخدمة بسرعة. وكذا تعديل الكميات حسب الطلب، والاستجابة السريعة لتغير أذواق المستهلكين. هذا ما يجعلها قادرة على التكيف مع جميع متغيرات السوق.
- عدم الحاجة إلى تكنولوجيا معقدة: عادة ما تستعمل هذا النوع من المؤسسات تقنيات بسيطة، معدات سهلة الصيانة، وسائل إنتاج منخفضة التكلفة.
- تشجيع الابتكار والتجديد: وهذا راجع الى قربها من السوق والمستهلك، بحيث تقوم بابتكار منتجات جديدة بسرعة، تعدّل الخدمات حسب الطلب، وتقوم بتقديم حلولًا مخصصة للزبائن.
- ضعف وفورات الحجم: رغم المزايا العديدة لهذا النوع من المؤسسات إلا أنها تعاني من ارتفاع تكلفة الوحدة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وكذلك صعوبة الإنتاج بكميات ضخمة.
- لا تحتاج إلى يد عاملة عالية التأهيل، مما يساعد على تخفيض نسبة البطالة المحلية.
- انخفاض تكلفة العمل ووجود روح الفريق داخل المؤسسة.
- لا تتطلب رأس مال كبير عند التأسيس مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

ثانياً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الدولة أهمية بالغة، نظرا لدورها الحيوي سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي والمتمثلة في:

❖ **الأهمية الاقتصادية:** تكمن الأهمية الاقتصادية في مايلي:[1]

- تساعد في تحقيق التكامل الاقتصادي، وذلك عن طريق إقامة علاقات تعاون وتكامل مع المشاريع الكبيرة.
- تساهم في توليد القيمة المضافة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.
- الاستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة محليا للإنتاج.
- تساهم في تكوين الأفراد وتدريبهم بالإضافة إلى تنويع الهيكل الصناعي وذلك لطابعها المبادر.

[1] بلهوشات محمد الأمين وآخرون، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التمنية الاقتصادية**، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، جامعة الوادي، ص: 52.

- تقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى المحافظة على الاستمرارية والمنافسة.
- زيادة تعبئة الموارد المالية الخاصة، وزيادة الادخار والتوجيه نحو الاستثمار.

❖ **الأهمية الاجتماعية:** تكمن الأهمية الاجتماعية في:[1]

- بحكم قربها من المستهلك فهي تستطيع معرفة حاجياته بسهولة والقيام على تلبيتها.
- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا وفك العزلة على المناطق النائية.
- التخفيف من المشاكل الاجتماعية والتقليل من البطالة.
- استيعاب القدرات الكامنة لدى الأفراد خاصة منهم ذو الكفاءات والمهارات.

المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها

تتنوع أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنوع الأنشطة الاقتصادية والبيئات التي تنشأ فيها، حيث تختلف من حيث الحجم، طبيعة النشاط، الهيكل القانوني والتنظيمي، وهذا ما تم التطرق اليه في هذا المطلب:

أولاً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها:

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا شاملا نميز فيه بين العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك حسب توجهها، ومن بين أهم هذه الأنواع:[2]

1. **المؤسسات العائلية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون مكان إقامتها هو المنزل، تستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة. أو تنتج، "وهذا في حالة بعض البلدان الصناعية مثل اليابان وسويسرا"، أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية (المعالجة الجانبية)، أما في البلدان النامية فإن نسبة كبيرة منها تنتمي إلى قطاع الاقتصاد التحت أرضي (قطاع السراديب) الذي يرتكز في بعض الفروع كالنسيج وتصنيع الجلود.
2. **المؤسسات التقليدية:** يقترب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونه تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعا لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري. وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضا في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، ويميزها أيضا كون محلّ

[1] المرجع نفسه، ص: 52.

[2] وردة سعايدية، **تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنويع الاقتصادي في الجزائر-دراسة تحليلية-**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة 08ماي 1945 قالمة، 2023-2024، ص: 34.

إقامتها مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة.

إن النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر منها في الإنتاج، بينما يستخدمان تجهيزات بكميات أقل نسبيا وقليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإن معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضا، سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي و التسويق بالبساطة الكبيرة.

3. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة:** تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة ومنتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجية بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى. بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية، على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وذلك من خلال العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة ذات كثافة تكنولوجية.

ثانياً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

ترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل، بحيث نفرق بين نوعين من المؤسسات،الصناعية والمؤسسات غير الصناعية عند مختلف أشكال المؤسسات التي يجمعها كل من الصنفين المذكورين:[1]

1. **المؤسسات غير الصناعية:** تجمع المؤسسات غير الصناعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة.أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن. ونميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل كمكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.

[1] أحلام منصور، اسيا بن عمر، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، يومي06-07ديسمبر2017، ص: 07.

2. **المؤسسات الصناعية:** يجمع صنف المؤسسات الصناعية كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهوما يتميز عن صنف المؤسسات غير الصناعية من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

يتوسط المؤسسات غير الصناعية والمؤسسات الصناعية نظام المؤسسات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، ومع ذلك يحتل مكانة كبيرة في اقتصاد البلدان النامية، وحتى في بعض البلدان المصنعة مثل اليابان نظرا لأسلوب الإنتاج المتميز عن التنظيمات الأخرى حيث لا يتعلق الأمر بصنع منتج تام، بل يقتصر على تنفيذ عملية أو بعض العمليات المعينة ليتم إتمامها في مصنع أخر وهو النشاط الذي عرف تطورا كبيرا في بعض البلدان المصنعة، كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، تحت تسمية المعالجة الجانبية أو المقاولة الباطنية.

ثالثاً- تصنيف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

يبدو أن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع عبر مختلف البلدان نمطا ثابتا بعض الشيء، فبصرف النظر عن الحجم النسبي لقطاع هذه المؤسسات نلاحظ أن هناك ميل إلى التركيز في نفس النشاطات الصناعية وذلك داخل كل فئة من الفئات[1].

1. **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطةفي نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع كلا من المنتجات الغذائية تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.
2. **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطية:** يجمع هذا النوع كل من المؤسسات صغيرة والمتوسطة المختصة في تحويل المعادن، بجميع أنواعها المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، وصناعة مواد البناء، بينما تنشط أنواع أخرى في قطاع المحاجر و المناجم.
3. **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، أنها تتطلب بالإضافة إلى المعدات والأدوات لتنفيذ إنتاجها إلى تكنولوجية مركبة، فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس المال أكبر الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك خاصة في البلدان المصنعة.

أما في البلدان النامية فيقتصر نشاطها على تصليح الآلات والمعدات خاصة، أما في البلدان النامية فيقتصر نشاطها على تصليح الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل السيارات وآلات الشحن والآلات

[1] شعباني لطفي، **دور التحفيز الجبائي والادخال البورصي في تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع دراسة حالة الجزائر الفترة 2005-2011**، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2013-2014، ص: 28.

الفلاحية وأيضا تجميع بعض السلع انطلاقا من قطع الغيارالمستورد. يسمح لنا هذا التصنيف من التأكيد على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجدها تتدخل في مختلف فروع النشاط الصناعي وهي بذلك ليست نوعا من أنواع المؤسسات بل نظاما وأسلوبا للإنتاج قائما بذاته.

رابعاً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري:

إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق وطبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد، ففي الأنظمة الرأسمالية تسود أشكال الملكية الخاصة، بينما في الأنظمة الاقتصادية الموجّهة يكون تدخل الدولة كبيرا، كما تسود أشكال الملكية العامة والتعاونية مع وجود أشكال فردية في نطاق محدود، وتختلف باختلاف نمط وطبيعة الانتاج في بعض الأنشطة كالزراعة والخدمات. يتبين لنا أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية، المؤسسات المخلطة، التعاونيات الفردية، الشركات، شركة الأشخاص شركة ذات مسؤولية محدودة، شركات أخرى ليس لها تنظيم الأموال.

- **التعاونيات**: تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.
- **المؤسسات العامة**: هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية. إلا أننا سوف نركز على دراسة المؤسسات الخاصة باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.[1]
- **المؤسسات الخاصة**: هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويمكن إدراجها إجمالا ضمن صنفين: المؤسسات الفردية والشركات.

3.1 **المؤسسات الفردية**: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى لشخص واحد يشرف الأعمال الإدارية والفنية، ومطالب بتوفير الأموال الضرورية لممارسة النشاط، كما أنّه مسئول على جميع عن مختلف القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ورشات الصيانة، استوديوهات التصوير والمتاجر، وتمتاز هذه المؤسسات بإجراءات تأسيس بسيطة، إجراءات الرقابة تكون فقط بفرض الضريبة على الأرباح الحرية في اتخاذ القرارات والمرونة في ممارسة النشاطات الإدارية والفنية، ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن بقاء هذه المؤسسات مرتبط بحياة الشخص، وعدم تمكن الفرد من الإلمام بجميع النواحي الإدارية الفنية والإنتاجية

[1] الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد 101، 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم، المادة 544

أيضا فرص الترقية داخل المؤسسة محدودة، عدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص، وبالرغم من ذلك فإنّ المؤسسات الفردية تظل النموذج الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

2.3 **المؤسسات والشركات**: الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل على أنّ يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتتمثل في: تعدّد الشركاء، تقسيم الحصص والنّية في المشاركة، وتنقسم مؤسسات الشركات[2] إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **شركات الأشخاص:** هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يكون له الأثر الايجابي على نشاط المؤسسة،[3] وهي ثلاث أنواع:
- **شركات التضامن:** تقوم من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة، والإدارة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم والمسؤولية غير محدودة. من مزايا هذا النوع من المؤسسات أنه نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل وخارج المؤسسة تزداد ثقة المتعاملين بها، ومن عيوبها، قد يتحمّل الشريك خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها، أيضا بقاء واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام والتوافق بين الشركاء[4].
- **شركات المحاصة:** تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء، للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتها: تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات. ليس لها رأس المال والأعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية. تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، وأيضا فيمجال صناعة الأفلام والمسرحيات.[5]

---

[1] المرجع نفسه، المادة 3.

[2] المرجع نفسه، المادة 416.

[3] المرجع نفسه،المادة 416.

[4] محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة مجموعة النيل العربية**، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2003، ص: 49.

[5] الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، مرجع سبق ذكره، المادة 564.

- **التوصية البسيطة:** هي من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسالون إلا في حدود حصصهم، وتطبق أحكام شركة التضامن على شركة التوصية باستثناء الأحكام الخاصة بهذه الأخيرة، وفي هذا النوع من الشركات لا يجوز أن تكون حصة الشريك الموصي من عمل أو أن يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، لكن له امتيازا أخرى فهو يتحصل على حصته في الأرباح بنسبة ثابتة حتى وان لم تحقق المؤسسة أرباحا.[1]
- **شركة ذات مسؤولية المحدودة:** يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع الصغيرة والمتوسطة على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتتميز هذه الشركات بما يلي: مسؤولية الشريك محصورة بحدود مساهمته في رأس مال الشركة. يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية، ويمكن للشريك شراء حصة أو أكثر كما يمكن بيع حصته لغير الشركاء. لا يقبل في عداد الشركاء إلا الأشخاص الطبيعيين. تكون الإدارة فيها من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي لهم.[2]

وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات، فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها من نوع شركات الأموال وهذا راجع لوجود شبه بينها وبين كلا من شركات الأشخاص وشركات الأموال.

- **شركات الأموال:** وتنقسم إلى[3]:

شركات المساهمة: يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم تطرح في الأسواق العملية للاكتتاب بما يمكن تداولها في بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة وموافقة المساهمين، وللسهم قيمتين: قيمة اسمية والمدونة على السهم وقيمة حقيقية أو سوقية تتوقف على مدى نجاح الشركة في نشاطها، ويتحصل صاحب السهم على أرباح توزع بصفة دورية على المساهمين، ومن بين مزايا هذه النوع من المؤسسات: تمتاز بقدرة عالية على استقطاب رؤوس أموال ضخمة وتوظيفها في تطوير منتجاتها. تمتاز بقدرة عالية وكبيرة على مبدأ التخصص للاستفادة من مزايا تقسيم العمل. تتحدد المسؤولية بقدر المساهمة في رأس مال الشركة وللمساهم الحرية في شراء وبيع هذه الأسهم. تملك شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء.

[1] المرجع نفسه، المادة 569

[2] المرجع نفسه، المادة 564.

[3] المرجع نفسه، المادة 592.

المؤسسات الصناعية صغيرة ومتوسطة المقاولةLes Pme Sous – traitantes : تعتبر المقاولة الباطنية من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الصناعية الحديثة، وهو بشكل عام نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية، تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبيرة، ومؤسسات أخرى مقاولة تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها دينامكية وقدرة على التكيف وشروط التعاون. وتتجسد عمليا مسألة التعاون المشترك بين الصناعة الصغيرة أو المتوسطة مع المؤسسات الكبيرة إما بصورة مباشرة عن طريق التعاون المباشر أو بصورة غير مباشرة عن طريق تقسيم السوق، يتحقق التكافل والتعاون المباشر بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج آخر، وغالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تعمل على تلبية حاجيات المؤسسات الكبيرة من المنتجات والمكونات والخدمات. المتفق عليها ويكون ذلك من خلال: إما أن يتعاقد المصنع الصغير مع مصنع واحد كبير ويرتبط معه بكامل إنتاجه. إما أن يتعاقد المصنع الصغير بحرية كاملة مع أكثر من مصنع كبير. إن هذا الشكل من التعاون لا يكون وسيلة لخلق مناصب شغل كثيرة فحسب، بل كذلك لتنمية الصناعة، تتمكن فيه المؤسسات الصغيرة من حل مشاكل التسويق وكسب فرص جديدة لتطورها ونموه، أما التعاون والتكامل غير المباشر، يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح فرص أمام المؤسسات الصغيرة لتتخصص في إنتاج معين في حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وفي تلك النشاطات التي لا تدخلها المؤسسات الكبيرة. وهي تتجنب منافسة هذه الأخيرة مع تكاثرها إلى جانبها. غير أن المؤسسات الصغيرة تجد نفسها عند هذه العملية مقتصرة من جهة على أقسام السوق التي تتميز بنوعية أدنى وأسعار منخفضة نسبيا، ومنتجات أو خدمات كثيفة العمل، مع بقائها من جهة أخرى خاضعة ولو بصورة مباشرة إلى المؤسسات الأخرى. وباختصار فإن علاقة التعاون غير المباشر قد تصلح لتكون وسيلة للتشغيل المكثف لا وسيلة للنمو الصناعي.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة، لازالت محل اهتمام الباحثين على المقاربة النظرية الملائمة التي تناسبها للتأقلم مع محيطها، فتستجيب للتغير حسب أهدافها، وليس كما تمليه القوانين الاقتصادية لتغيير طبيعتها، وحتى بعد تنفيذ اجراءات إعادة الهيكلة، وتحوّل أنشطتها وانقسام التكاليف على وحدات وفروع كثيرة، إلا أن الجدل قائم بما يناسب الهيكلة المثلى لتمويلها، وعليه لا يمكن دراسة الجوانب القانونية لإنشاء الوحدات الاقتصادية دون التركيز على أهمية مصادر التمويل وتأثيرها على مسار تطوير مشاريعها.

خامساً- تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من الصعوبات والتحديات التي تحدّ من قدرتها على النمو والاستمرارية، رغم الدور المهم الذي تؤديه في الاقتصاد الوطني، من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى مجموعة من الصعوبات والتحديات منها:[1]

- **مشاكل التخطيط والإدارة:** أن هذا النوع من الصعوبات يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة واستمراريتها، ومن بين هذه المشاكل:
  - ✓ غياب أو ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى أصحاب المشاريع.
  - ✓ الاعتماد على قرارات عشوائية دون دراسة السوق أو احتياجات المستهلك.
  - ✓ ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر والمحافظة على التنافسية.
- **المشاكل المحاسبية والضريبية:** تمثل المشاكل المحاسبية والضريبية أحد العوائق الأساسية التي تحدّ من استقرار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتؤثر على قدرتها على الاستمرار،كما أنها تعيق نموها وتنظيمها المالي. وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ نقص المعرفة بالإجراءات المحاسبية والقوانين الضريبية.
  - ✓ عدم استفادة المشاريع الصغيرة من الإعفاءات والامتيازات الضريبية الموجهة غالبًا للمشاريع الكبيرة.
  - ✓ القوانين الجبائية لا تراعي خصوصية المشاريع الصغيرة رغم أهميتها الاقتصاديات الصغيرة والمتوسطة.
- **الصعوبات التسويقية:** تعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة من صعوبات تسويقية تحدّ من قدرتها على تصريف منتجاتها، نتيجة ضعف الموارد وقلة الخبرة التسويقية، إضافة إلى شدة المنافسة من المؤسسات الكبرى والمنتجات المستوردة، وضيق قنوات التوزيع، مما يؤثر سلبًا على حجم المبيعات واستمرارية هذه المشاريع.
- **الصعوبات الفنية والتقنية:** تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبات تقنية وفنية تتمثل في نقص المعلومات الاقتصادية اللّازمة لاتخاذ القرار، ضعف نظم المعلومات وقلة البيانات الدقيقة، قلة التأهيل والتدريب لدى أصحاب المشاريع والعمال، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعدات الحديثة والمدخلات ذات الجودة بسبب ضعف التمويل.
- **المشاكل السياسية والتجارية:** تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة مشاكل سياسية وتجارية تتمثل في تقلب السياسات الاقتصادية وقيود التجارة وضعف دعم التصدير، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف ويحدّ من قدرتها على دخول الأسواق والتوسع، وكذا ارتفاع تكاليف الإنتاج

[1] ماجدة عطية، **ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2009، ص: 19.

مقارنة بأسعار المنتجات، إضافة الى الاعتماد على اتفاقيات تجارية قديمة وعدم تحديثها، مما يضعف فرص التصدير.

- **الصعوبات التمويلية:** تتمثل هذه الصعوبات في صعوبة الحصول على التمويل المناسب عند التأسيس أو التوسع. وتشدد المؤسسات المالية في الضمانات وارتفاع الفوائد، وكذا ارتفاع تكلفة الاستثمار وكلفة الضمانات المطلوبة. إضافة الى الاعتماد الكبير على التمويل الذاتي، مما يحد من التطور والنمو.
- **الصعوبات الإدارية:** تواجه هذه المؤسسات صعوبة في إجراءات التأسيس، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي...

المطلب الرابع: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعتبر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العوامل الأساسية لضمان انطلاقتها واستمراريتها، إذ تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على الموارد المالية لتغطية احتياجاتها الاستثمارية والتشغيلية وتحقيق النمو والتوسع. ورغم الدور الحيوي الذي تلعبه في الاقتصاد، إلا أنها غالباً ما تواجه صعوبات متعددة في الولوج إلى مصادر التمويل التقليدية، الأمر الذي يحدّ من قدرتها على التطور. وفي هذا السياق، هدف هذا المطلب إلى التطرق لمختلف مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إبراز أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها في هذا المجال.

أولاً- لمحة عامة عن التمويل:

يُعدّ التمويل من الركائز الأساسية في النشاط الاقتصادي، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أو مشروع تحقيق أهدافه دون توفر الموارد المالية اللّازمة. وتتنوع أشكال التمويل تبعًا لعدة مصادر مختلفة:

1. **تعريف التمويل:** التمويل هو العملية التي يتم من خلالها تأمين الأموال لدعم المشاريع ومختلف الاستثمارات، حيث يلعب التمويل دورا مهما في تعزيز النمو الاقتصادي وتسهيل العمليات التجارية وتحقيق الأهداف الاستثمارية المرجوة. وهدفه الأساسي هو سد الفجوة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المالية المطلوبة مما يمكن الأفراد أو المؤسسات من البدء في مشاريعها أو التوسع أو القيام بمختلف عمليات البحث والتطوير أو السعي لتحقيق أهداف مالية أخرى.[1]
2. **أنواع التمويل:** تختلف أنواع التمويل باختلاف مصادر التمويل، لكن سوف نتطرق الى الأنواع الأكثر شيوعا:[2]

[1] ابتسام زنادي، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأهمية والتحديات**، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد01، فيفري2025، ص: 121.

[2] **المرجع نفسه** ، ص: 121-122.

- ✓ تمويل المؤسسات الناشئة ويكون أوليا في بداية نشاطها أو ذاتيا من خلال المدخرات الشخصية أو الإيرادات المتولدة من المؤسسة نفسها.
- ✓ تمويل التوسع: ويتخذ عدة أشكال:
  - إما عن طريق الأسهم وأخذ حصص ملكية.
  - عن طريق الاقتراض باللجوء الى المؤسسات المصرفية مع الالتزام بسداد الدين.
  - اللجوء الى راس المال المخاطر.
- ✓ تمويل رأس المال العامل في هذه الحالة يتم التفاوض مع الموردين على أن يتم شراء السلع مقابل تسديد ثمنها لاحقا للاحتفاظ بالسيولة على مستوى خزينة المؤسسة لوقت قصير.
- ✓ تمويل المعدات والأصول في هذه الحالة يتم استغلال المعدات لأغراض تمويلية كتأجيرها لفترة زمنية محددة.
- ✓ تمويل البحث والتطوير: ويتخذ عدة أشكال:
  - منح حكومية لدعم مبادرات البحث والتطوير.
  - تمويل ملائكي يقدمه مستثمرون أفراد لدعم مشاريع ابتكارية مقابل أسهم يمتلكونها.
  - تمويل جماعي عبر تشكيل منصات الكترونية لجمع أكبر عدد من الممولين.
  - قروض الرهن العقاري تستخدم لشراء العقارات أو تطويرها.
- ✓ تمويل الاستحواذ والاندماج: يستخدم لعمليات الاندماج المالي عن طريق اقتراض مبلغ كبير مقابل استحواذ أصول الشركة المستهدفة كضمان لتسديد القرض. كما يمكن أن يتخذ شكل آخر للتمويل كأن يكون خليط بين الدين والأسهم وللمقرض حرية الخيار في تحويل الدين إلى أسهم.

ثانياً- مفهوم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. **تعريف تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يُعتبر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرًا حيويًا في مسارها التنموي،وهذا مايجعل له أهمية كبيرة في هذا المجال.

تعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، اذا لم تف بذلك اتجهت إلى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، ولهذا ينصر فالمعنى الخاص للتمويل نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض الى فئات العجز المالي ،يعني التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المنشأة الانتاجية في توفير مستلزماتها، وتسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها، وينصرف المعنى العام للتمويل إلى توفير المبالغ النقدية اللازمة لانشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام ، وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع كان

يمثل نظرة تقليدية في حين ترتكز النظرة الحديثة على تحديد أفضل مصدر للأموال من خلال المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد[1].

2. **أهمية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تكمن أهمية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدور الذي تقوم به كمحرك أساسي في الاقتصاد بصفة عامة وما لها من خصوصيات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة من حيث:[2]

- **عدالة التنمية الاقتصادية:** إن من أهداف الخطط التنموية تحقيق التوازن الجهوي أو العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن بحيث لأي كون التركيز على المناطق العمرانية الكبرى وإهمال بقية المناطق الأخرى، فوجود هذه المشروعات الصغيرة يساهم في تحقيق هذه الأهداف وتنمية المجتمع.
- **تنمية الصادرات:** تعمل المشروعات الصغيرة على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة وقلة رأسمالها إن ذلك يتحقق بقيامها بالانتاج المباشر وغير المباشر وذلك من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في السوق العالمية.
- **خلق فرص عمل:** هذه المشروعات قادرة على امتصاص البطالة وخلق فرص عمل من جديد لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة، كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشاريع الكبيرة بشكل عام.
- **خدمة المشاريع الكبيرة وتنميتها:** فالمشروعات الصغيرة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة وإعداد العمال المهرة وإكسابهم الخبرة والمهارة، وانتقالهم للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، وهي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تشابك العمليات الصناعية.
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية وخدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

ثالثاً- آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

[1] عجلان العياشي، بن حميدة صونية، **الصعوبات والمشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بالتركيز على المشكلات التسويقية-**،مداخلة مقدمة ضمن الإطار المؤسسي لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة تحليلية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، جامعة المسيلة، الجزائر،06 جوان 2023، ص: 04.

[2] المرجع نفسه، ص ص: 04-05.

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعد دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرًا أساسيًا لضمان نموها واستمراريتها، وبذلك يتم دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تسهيل حصولها على الموارد المالية، ومن بين هذه الآليات:

1. **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرANGEM**: تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في جانفي ووضعت تحت اشراف وزارة التضامن والأسرة؛ حيث تندرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتهميش. وقد جاءت لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها ومن مهامها:

- ✓ دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.
- ✓ إبلاغ المستفيدين الذين أهملت مشاريعهم في الوكالة، بمختلف الاعانات الممنوحة.
- ✓ متابعة الانشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون للبرنامج.
- ✓ الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد.
- ✓ تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الانشطة المدرة للمداخيل.
- ✓ بيع الجهوية والوطنية لمنتجات القرض المصغر.

ومن أهدافها:

- ✓ المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، والعمل في البيت والحرف والمهن، لا سيما الفئات النسوية.
- ✓ رفع الوعي بين سكان الريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية، من السلع والخدمات، المولدة للمداخيل والعمالة.
- ✓ تنمية روح المقاولاتية، لتحل محل الاتكالية، وبالتالي تساعد على الادماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
- ✓ دعم توجيه ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم،لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الاستغلال.
- ✓ متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

- ✓ تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والمؤسسات الجد المصغرة.
- ✓ دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض[1].

2. **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار AAPI:** الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة عمومية ذات شخصية قانونية واستقلال مالي مهمتها الرئيسية هي تطوير ومتابعة الاستثمارات من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية لبدء مشاريع الأعمال الحرة من خلال صندوق عملي موحد. ولقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار عام 2001، وتمارس مهامها تحت رقابة وتوجيه الوزارة المكلفة بترقية الاستثمار،وتتمثل المزايا التي تمنحها الوكالة عند:

- ✓ مرحلة الإنجاز (03) سنوات: الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة.
- ✓ الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة غير المستثناة.
- ✓ الإعفاء من دفع حق نقل الملكية على المقتنيات العقارية.
- ✓ مرحلة الاستغلال إعفاء لمدة 03 سنوات، الضريبة على أرباح الشركات (IBS) ، الرسم على النشاط المهني(TAP) (تم استبداله سنة 2024 بالرسم المحلي للتضامن TLS)، يمكن أن تمتد هذه المدة إلى خمس (05) سنوات بالنسبة للمشاريع الاستثمارية التي تخلق أكثر من مئة منصب شغل[2].

3. **الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجيANVEREDET :** تم انشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 3 ماي 1998. حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي مقرها الجزائر العاصمة تتمثل مهمتها الأساسية في تشجيع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المبتكرة أو نقل التكنولوجيا. وتتمثل مهامها في:

- ✓ تحديد واختيار نتائج البحث قصد تقييمها وتثمينها.
- ✓ تشجيع ودعم الابتكار التكنولوجي والاختراع.
- ✓ تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية؛ مساندة ومساعدة حاملي المشاريع المبتكرة والمخترعين عبر مراحل الابتكار ومرافقتهم في تحويل مشاريعهم من أبحاث الى واقع ملموس[3].

---

[1] صالحي سلمى، آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالةالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد05، العدد01، جوان2021، ص ص: 284-285.

[2] المرجع نفسه، ص: 286.

[3] المرجع نفسه، ص: 287.

4. **حاضنات الأعمال**: تعتبر حاضنات المؤسسات بالجزائر منشأة عمومية ذات طابع صناعي واقتصادي (EPIC)، تعمل على دعم واستقبال وايواء ومرافقة مؤسسات ناشئة، وذلك عن طريق تجسيد أفكار المشاريع أو دمج مشاريع ناشئة تتراوح مدة الاحتضان بين 24 و 36 شهرا قابلة للتجديد حسب درجة نضوج المشروع، اضافة إلى حاجة هذا الأخير للمرافقة. وهو ما تم التفصيل فيه من خلال المبحث الموالي للدراسة.[1]

5. **الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتيةANADE** : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي هيئة عمومية أنشأت عام 1996 مكلفة بتشجيع ودعم ومرافقة إنشاء المؤسسات. هذا الجهاز موجه للشباب العاطل عن العمل والتي تتراوح أعمارهم من 19 إلى 35 سنة والحاملين لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات وحسب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. فإن هذه الوكالة ستحمل تسمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية،من مهامها فضلا عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة بـ:

- ✓ تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة للتمويل.
- ✓ إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ إعداد البطاقية الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحيينها دوريا بالاشتراك للمؤسسات الكبيرة، ويطلق على هذا النوع من التقاعد من الباطن (المقاولة أو المناولة من الباطن)، وهذا ما يؤدي إلى تدعيم النسيج الاقتصادي وتحقيق التكامل مما يجعلا الاقتصاد الوطني يتسم ببعض التوازن.[2]

رابعاً- معوقات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والمنتجة تواجه عدة مشاكل تمويلية تحول دون وصولها إلى الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهو التطوير وتوسيع نشاطها، فهي تعاني من صعوبة وضعف فرص الحصول على التمويل الخارجي المناسب ومن أهمها:[3]

- ❖ التركيز على الضمانات تأتي الضمانات في مقدمة الأولويات الائتمانية للمؤسسات بالتمويل عند منحها التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون غالبيتها لا تملك ضمانات رسمية أو مستندات

[1] المرجع نفسه، ص:288.

[2] المرجع نفسه، ص ص: 284-288.

[3] حبيبة حمودي، بلال شيخي، **قراءة حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها وفق آلية حاضنة الأعمال في الجزائر**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-الجزائر، المجلد 06، العدد01، جوان 2021، ص: 158.

قانونية تكفي لتلبية قيمة التمويل الممنوح، أي ضالة فرص الحصول التمويل اللازم، الأمر الذي دفع بالبنوك والمؤسسات المالية بإلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على التأمين على القروض من خلال مؤسسات التأمين مما أدى إلى زيادة أعباء القروض.

❖ طول مدة الاجراءات تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إضاعة جزء مهم من وقتها للحصول على التمويل اللازم بمعايير المحاسبية والائتمانية والشخصية قد يصعب توافرها في المشروعات من الناحية العلمية.

❖ سعر الفائدة: يعد سعر الفائدة من المعوقات الكبيرة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي مرتفعة بالقدر الذي يغطي التكاليف الثابتة لتقييم القروض والاشراف عليها، وهذا يسبب في ارتفاع تكاليف التمويل بالمقارنة مع متوسط العائد على المال المستثمر من المشروع، مما يقود إلى الخسارة أو التوقف عن النشاط، كما أن هناك شريحة واسعة من أصحاب المؤسسات في الدول الاسلامية ترفض التعامل بالربا وهذا ما يزيد من تفاقم المشكلة خاصة في ظل تواضع حجم التمويل الاسلامي في الاقتصاد.

المبحث الثالث: حاضنات الأعمال كآلية لدعم ومرافقة المشاريع الناشئة

تُعدّ حاضنات الأعمال من أبرز الآليات الحديثة والفعّالة في المنظومة الريادية المعاصرة؛ إذ تهدف أساساً إلى مرافقة المؤسسات الناشئة (Start-ups) في مراحلها الحرجة الأولى عبر توفير بيئة لوجستية وفنية ملائمة تساعدها على النمو والاستقرار. ومن خلال حزمة الخدمات المتكاملة التي تقدمها، تساهم هذه الحاضنات بفاعلية في تقليص معدلات فشل المؤسسات الناشئة، وتعزيز فرص استدامتها عبر خلق مناخ محفز على الابتكار والتطوير. وفي هذا السياق، يسعى هذا المبحث إلى استعراض الأساسيات المتعلقة بحاضنات الأعمال، بدءاً من مقاربتها المفاهيمية، وصولاً إلى تحليل أهميتها والأدوار المحورية التي تؤديها في دعم وتطوير المشاريع الناشئة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال

يُمثل الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال المدخل الأساسي لفهم طبيعة هذه الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة، حيث يهدف إلى ضبط المصطلحات المرتبطة بها وتحديد سماتها الجوهرية وأهدافها الاستراتيجية. وبناءً عليه، رمى هذا المطلب إلى تقديم توضيح مفاهيمي شامل لحاضنات الأعمال، وذلك من خلال استعراض تعاريفها المختلفة وتبيان أهم العناصر والمقومات التي تقوم عليها.

أولاً- مفهوم حاضنات الأعمال:

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. نشأة حاضنات الأعمال: بدأت حاضنات الأعمال كآلية لدعم المشاريع الصغيرة وتحويل الأفكار إلى مؤسسات قائمة بذاتها، من خلال توفير بيئة مناسبة للتدريب والتمويل والإرشاد. ومع مرور الوقت، تطورت لتصبح أداة مهمة لتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

ترتبط نشأة أول حاضنة أعمال في العالم بمركز باتافيا الصناعي (Batavia Industria center) وذلك سنة 1959 في مدينة نيويورك. حيث حصلت وكالة عقارية محلية على مساحة مكتبية كبيرة لكن لم تستطع إيجاد مشتري لكامل المساحة، لذلك قرر صاحب الوكالة تقسيم المبنى وتأجيره لمستأجرين مختلفين. وبذلك تشكلت أول حاضنة أعمال في العالم.

واصلت الحاضنة باتفاقية بتقديم الدعم والمساعدات والتوجيهات اللّازمة، وحتى توفير التمويل للمشاريع الجديدة إلى غاية سنة 1984، أين تم إضفاء الطابع المؤسسي لحاضنات الأعمال عندما اعتمدت اللّجنة الأمريكية للمشاريع الصغيرة برامج لإنشاء حاضنات الأعمال وتطويرها خلال المراحل الأولى لبداية المشاريع. حيث كانت هناك 20 حاضنة فقط في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بدأ عددها في الإرتفاع خاصة بعد تشكيل الحضانة الأمريكية الوطنية للأعمال (National Business Incuba Tor Association_ NBIA) سنة 1985، والتي اهتمت بتفعيل وتنظيم حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية. في عام 1999، بلغ عدد حاضنات الأعمال في أمريكا حوالي 800 حاضنة بمعدل إنشاء حاضنة واحدة في الأسبوع.[1]

أصبحت حاضنات الأعمال في بداية التسعينات من القرن الماضي، أداة مهمة لتحقيق التنمية الإقتصادية من خلال مساعدتها للمؤسسات الصغيرة على النمو والاستمرار. الأمر الذي انعكس على تبني الوكالات المحلية والخاصة، وحتى المؤسسات الحكومية لحاضنات الأعمال بإعتبار أن هذه الأخيرة تساهم في تقليل فرص فشل المؤسسات الناشئة والصغيرة وكذا دورها الفعال في تسريع عمليات الإبتكار في الأعمال.

بدأ الاهتمام بحاضنات الأعمال بالنسبة للدول العربية، خلال العشرين سنة الماضية فقط. حيث أن أول حاضنة للأعمال بالدول العربية قد ظهرت بمصر سنة 1995، وقد حققت كل من مصر، الأردن، وتونس تقدما ملحوظا في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال.

تطبيق هذه الآلية لازال حديثا بالنسبة للجزائر، لكن وبالنظر إلى الأطر التنظيمية التي سنتها الحكومة الجزائرية، والرامية لتحسين بيئة نشاط حاضنات الأعمال. يمكن من التنبؤ بأن الحاضنات يمكنها أن تحقق دفعة قوية للإقتصاد الوطني في حالة نجاحها.[2]

---

[1] كلاخي لطيفة، **واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-**، جامعة زيان عاشور-الجلفة- المجلد 28، العدد 01، 2016، ص: 296.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 296.

2. **تعريف حاضنات الأعمال:** يختلف تعريف حاضنات الأعمال حسب وجهة نظر وطرق تفكير الباحثين والعلماء، وهذا مايجعل تعاريف حاضنات الأعمال متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف الأهداف المرجوة، ورغم تعدد التعاريف إلا أن حاضنة الأعمال دائما تسعى لدعم المشاريع والشركات الناشئة، وتم التطرق هنا إلى التعاريف المختلفة لحاضنات الأعمال:

- **التعريف الأول:** "إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين، حيث يجري وضع الأطفال فيها فور ولادتهم؛ من أجل تخطي الصعوبات التي قد تحيط بحياتهم واستمراريتها وتقدم الرعاية والعناية الطبية اللازمة لهم؛ وتهيئة السبل المتاحة التي تدعم حالة البقاء والديمومة بعد ذلك يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يتم التأكد من أنه أصبح قادرا على معايشة مفردات البيئة الاعتيادية. وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في محال مشاريع الأعمال قريبا من مفهوم حضانة الأطفال؛ فالمشاريع بحاجة إلى من يرعاها ويدعمها في بداية مرحلة انطلاقها لتأخذ طريقها وتلعب دورها في سوق العمل والإنتاج."[1]
- **التعريف الثاني:** "هي مؤسسات قائمة بذاتها لها كيانها القانوني، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الإنطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن هذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة."[2]
- **أما الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال:** فتعتبرها اللّبنة الأساسية لتنمية المؤسسات الجديدة كما يلي: حاضنات الأعمال تسرع عملية إنشاء وتنمية المؤسسات الجديدة من خلال تزويدهم بحزمة من الموارد وخدمات الدعم والمساندة تهدف في المقام الأول إلى وضع المؤسسات الواعدة عند التخرج من الحاضنة في بيئة بحيث تصبح محمية قادرة على الاستمرار ماليا ومستقلة ذاتيا. فالمؤسسات التي تنشأ في الحاضنات قادرة على خلق فرص عمل وتسويق التكنولوجيات الجديدة الأساسية؛ وتساهم في تعزيز النسيج الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي على حد سواء وتتيح لها فرصة الاستفادة من الاستشارات والتوجيهات. وعادة ما توفر الحاضنات للمؤسسات المحتضنة أماكن مناسبة بصيغ تأجير ملائمة، وتوفر لها خدمات ومعدات مشتركة وخدمات الدعم التكنولوجي وتساعدها في الحصول على الأموال اللّازمة لتطوير المؤسسات.[3]

---

[1] سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر، دراسة حالة مشتلة المؤسسات-محضنة باتنة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، المجلد01، العدد02، جوان 2017، ص: 101.

[2] المرجع نفسه، ص ص: 101-102.

[3] مصطفى بودرامة، فاطمة الزهراء عايب، **دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار-دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة-**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة سطيف 02-الجزائر-، المجلد 08، العدد 03، جوان2017، ص: 127.

- **التعريف الرابع:** "كما تعرف حاضنات الأعمال في تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 بأنها: ممثل نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها".[1]
- **أما من الناحية التشريعية:** "فإن المشرع الجزائري أخذ بالتعريف الفرنسي وضم مفهوم الحاضنات في المشاتل وعرفها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 78- 03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية".[2]
- من خلال التعاريف السابقة يمككنا القول أن حاضنات الأعمال هي مؤسسات منظمة تتمتع بكيان قانوني واستقلالية مالية، قد تكون عمومية أو خاصة أو مختلطة، تُعنى بدعم ورعاية المشاريع الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مراحلها الأولى. وتستمد هذه الحاضنات فلسفتها من مفهوم "الحضانة" الذي يقوم على توفير الحماية والرعاية المكثفة، حيث تعمل على مرافقة المشاريع الناشئة من خلال تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المختلفة، تشمل توفير فضاءات العمل، والتجهيزات المشتركة، والدعم التقني، والاستشارات والتوجيه، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

تنبثقُ الأهمية الاستراتيجية لحاضنات الأعمال من دورها المحوري كبيئة حاضنة ومحفزة لمنظومة ريادة الأعمال؛ إذ لا يقتصر دورها على مجرد الإيواء المكاني، بل يمتد ليشمل توفير الرعاية الشاملة والظروف المهيأة لنمو المؤسسات الناشئة وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة. وتتجلى قيمتها المضافة في كونها أداةً فعّالةً لتعزيز القدرات الابتكارية ودعم المبادرات الاقتصادية ذات القيمة المرتفعة. وبناءً على ذلك، هدف هذا المطلب إلى تحليل الأهمية الجوهرية لحاضنات الأعمال، مع استعراض أبرز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

أولاً- أهمية حاضنات الأعمال:

تكمن أهمية الحاضنات في أنها من المؤسسات التي أثبتت جدارتها في الإسهام بتحويل نتائج البحوث والمبادرات إلى منتجات قابلة للتسويق، تؤدي إلى دعم وتنمية مشروعات صغيرة غير قادرة بمفردها على مواجهة التحديات والصعوبات، لتمكنها من النجاح والنمو حتى تكون لها قيمة اقتصادية وقدرة تنافسية

[1] بن شايب محمد، سعدي فيصل، **دور حاضنات الأعمال في دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسات حالة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -فرع بومرداس-** ، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة 20أوت1955-سكيكدة-، العدد 04، العدد 06، جوان 2019، ص: 56.

[2] المرجع نفسه، ص: 56.

الفصل الأول: التأصيل النظري لحاضنات الأعمال وعلاقتها بتشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالاعتماد على الذات "أي فكرة مد يد العون والمساعدة لتخطي الظروف الصعبة والتحديات القاسية" فكرة يؤيدها الدين الإسلامي الحنيف، الذي يدعو للتعاون على البر والتقوى وفعل الخير وينهى عن المنكر، وحتى في ثقافات الشعوب عموما والثقافة العربية على وجه الخصوص مرجعيات لها قيمتها في احتضان المحتاج حتى يقوى بنفسه على إشباع حاجاته.

وتزداد أهمية حاضنات الأعمال في هذا العصر الذي يعرف بعصر العولمة والمعلوماتية والذي يدفع بإلحاح نحو زيادة القدرة التنافسية ودعم المشروعات الصغيرة التي لا تستطيع بمفردها على ذلك خاصة في ظل جملة من التحديات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- تحديات ترجع إلى متطلبات التأسيس.
- تحديات تتصل بالتمويل.
- تحديات تكنولوجية.
- تحديات تتعلق بالمعلوماتية[1].

ثانياً- أهداف حاضنات الأعمال:

إن الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو احتضان المشروعات الصغيرة والمتميزة وتقديم المكان المجهز بكافة المرافق والخدمات مقابل أجور رمزية ويمكن القول بأن حاضنات الأعمال تحقق في نفس الوقت أهدافا للمشروعات وأهدافا أخرى للمجتمع.

- فبالنسبة لمشروعات الأعمال الناشئة فإن الحاضنات تعمل على تحقيق الآتي:
- تقليل مخاطر الأعمال المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المشروع.
- تقليل الفترة الزمنية اللّازمة لتنمية نشاط المشروع وتطوير إنتاجه.
- تجنب الأخطاء وتقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضعف التكاليف.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع.
- أما بالنسبة للمجتمع الذي تعمل في ظله الحاضنة يمكن القول بأنها سوف تهدف إلى تدعيم هذا المجتمع من خلال:
- زيادة عدد المشروعات مما يؤدي إلى تنمية الاقتصاد الوطني.
- زيادة فرص العمل وتشجيع الصناعات المحلية.
- زيادة معدلات الدخل في المجتمع.
- تدعيم وتشجيع المشروعات التي يحتاج إليها السوق المحلي.[1]

[1] سامية عزيز وآخرون،**حاضنة الأعمال كآلية لدعم ومساندة المشروعات الصغيرة الناشئة-دراسة حالة الجزائر وليبيا**-، مجلة ادارة الاعمال والمنظمات الاستراتيجية، جامعة أحمد دراية-أدرار-، المجلد 04، العدد 01، ديسمبر 2022، ص ص: 08-09.

ثالثاً- أنواع حاضنات الأعمال:

نشأت العديد من أنواع الحاضنات حسب طبيعة الخدمات التي تقدمها ولكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها، ومن بين أنواع حاضنات الأعمال[2]:

- ❖ **حاضنات الأعمال العامة:** تهدف لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة بتقديم خدمات مختلفة لمشروعات الأعمال بدون استهداف تخصص أو نشاط محدد.
- ❖ **حاضنات الأعمال المتخصصة:** تعني 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.
- ❖ **حاضنات الأعمال الدولية:** هي 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.
- ❖ **الحاضنات التكنولوجية:** تحتوي على مؤسسات صغيرة ذات تصميمات مبتكرة للمنتجات غير التقليدية الجديدة مع الآلات والمعدات المتقدمة.

المطلب الثالث: مهام ومراحل حاضنات الأعمال

تضطلعُ حاضنات الأعمال بدورٍ وظيفيٍ محوريٍ في دعم المؤسسات الناشئة؛ وذلك عبر حزمةٍ من المهام المتكاملة التي تستهدف مرافقة المشاريع الريادية وتطوير قدراتها التنافسية في مختلف أطوارها. وتستند هذه الحاضنات في عملها إلى نموذجٍ منهجيٍ يتضمن خطواتٍ ومراحل منظمة، تضمن كفاءة التوجيه والمتابعة التقنية إلى حين بلوغ المشروع مرحلة الاستقرار والنمو الذاتي. وبناءً على ذلك، سعى هذا المطلب إلى إبراز المهام الجوهرية المنوطة بحاضنات الأعمال، مع تسليط الضوء على مختلف المراحل الإجرائية التي تمر بها عملية الاحتضان.

أولاً- مهام حاضنات الأعمال:

تتمثل مهام الحاضنات فيما يلي:[3]

---

[1] المرجع نفسه، ص: 09.

[2] طيبي إكرام وآخرون، **دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة لمشتلة ولاية البيض-**، مجلة ادارة الاعمال والمنظمات الاستراتيجية، جامعة أحمد دراية-أدرار-، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2024، ص: 37.

[3] سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر، مرجع سبق ذكره**، ص ص: 103-104.

- ❖ استقبال واحتضان حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزئر.
- ❖ تقدم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري؛ والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.
- ❖ تقدم تمويل ميسر للمؤسسة المحتضنة لمساعدتها على الانفاق الاستشماري.
- ❖ ارشاد المؤسسات المحتضنة إلى مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة المحتضنة؛ وذلك فيما يتعلق بالقوانين والشروط وشركات التأمين وكذا الموردين والأسواق المحتملة.
- ❖ الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتجات وتطورها وكذا ما يتعلق بالجودة.
- ❖ إجراء دورات تدريب وتأهيل للعاملين.
- ❖ تقدم المساعدة الخاصة بالصيانة لمختلف التجهيزات الميكانيكية والالكترونية التي من شأنها أن تضيف كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة.

ثانياً- مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة وعوامل نجاحها

تمر المؤسسات الناشئة في الحاضنات بعدة مراحل تهدف إلى دعم نموها واستمراريتها ويعتمد نجاح هذه المراحل على عدة عوامل رئيسية:

1. مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة:

تتم الرعاية والمتابعة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على النحو التالي:[1]

- ❖ **المرحلة الأولى:** مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط، من خلال المقابلات الشخصية بين ادارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم ويتم التأكد من:
  - نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.
  - الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.
  - الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.
- ❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة إعداد خطة المشروع في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وتسويقيا، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة وبدء النشاط، يتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاقد مع الحاضنة، ويخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نشاطه وحجمه.
- ❖ **المرحلة الرابعة:** مرحلة نمو وتطوير المشروع، يتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة، ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات

[1] بن شايب محمد، سعدي فيصل، دور حاضنات الأعمال في دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58-60.

من الأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

- **المرحلة الخامسة:** مرحلة التخرج من الحاضنة، هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا للمعايير المحددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق النجاح والنمو وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

2. عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

أكدت إحدى الدراسات المعمقة التي أجريت على عدد من الحاضنات التكنولوجية في دول أمريكا الشمالية والاتحاد الأوربي أن هناك عددا من عوامل النجاح والفشل لأي عملية احتضان لمشروع جديد. والتي تعتمد على العناصر الرئيسية التالية:[1]

- ✓ الإمكانيات المتوفرة بالحاضنة.
- ✓ مستوى الخدمات المشتركة وجودة شبكة الأعمال.
- ✓ معايير دخول وخروج المشروعات.
- ✓ المتابعة الجيدة للمشروعات.
- ✓ التمويل والدعم المالي.

المطلب الرابع: حاضنات الأعمال في ظل الخدمات المقدمة والتحديات وآليات الدعم

تُشكل حاضنات الأعمال إحدى أهم الركائز الاستراتيجية الداعمة للمؤسسات الناشئة؛ وذلك بفضل ما توفره من خدمات متنوعة ومتكاملة تسهم في مرافقة المشاريع الريادية وتطوير قدراتها التنافسية. بيدَ أن أداء هذه الهياكل يواجه جملةً من التحديات والمعوقات الجوهرية التي قد تحدُّ من فعاليتها الميدانية، وهو ما يستدعي بالضرورة اعتماد مقاربة شاملة لآليات الدعم الكفيلة بتعزيز دورها وتحسين مخرجاتها الاقتصادية. وبناءً على ذلك، سعى هذا المطلب إلى تحليل طبيعة الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال، مع تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تواجهها، وصولاً إلى استشراف آليات الدعم الممكنة للارتقاء بأدائها.

أولاً-الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال:

تقدم حاضنات الأعمال حزمة من الخدمات المترابطة والمتكاملة تتمثل في ما يلي:[2]

---

[1] المرجع نفسه، ص: 60.

[2] مصطفى بودرامة، فاطمة الزهرة عايب، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار-دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة-، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

- **الخدمات الاستشارية:** وتتمثل هذه الخدمات في دراسات الجدوى الاقتصادية وتنفيذ الاستشارات الجودة الشاملة والاستشارات القانونية والتسويقية، والمالية ودراسات السوق.
- **خدمات المعلوماتية والسكرتارية:** حيث تقوم بتدريب العناصر الإدارية اللّازمة على الخدمات الحاسوبية، إضافة إلى خدمات الهاتف، الفاكس والانترنيت والخدمات المكتبية بصفة عامة.
- **خدمات تنمية الموارد البشرية:** تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة، مهارات الإدارة والتسيير، بالاضافة إلى عقد الاجتماعات وضع الخطط وتقوية المهارات بصفة عامة.
- **خدمات الإيواء:** تقوم الحاضنات بتوفير أماكن مناسبة ومكاتب مجهزة بكل متطلبات الاتصال الأساسية: هاتف؛ فاكس؛ وقاعات مجهزة للعرض. وتوفير أماكن للتخزين المؤقت ومرافق للاستلام والتسليم والشحن وتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتسب لها مقابل مبالغ مالية صغيرة نسبيا تدفعها المؤسسات، مما يقلل من الاحتياجات للاقتراض خاصة في المرحلة الأولى من إنشائها.
- **خدمات التمويل:** لمساعدة المؤسسات المنتسبة لها تقوم بتسهيل وصولها إلى مصادر التمويل وذلك بإعداد خطط العمل اللّازمة للاتصال بالمستثمرين كما أنها تعمل على إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين بتمويل المؤسسات الصغيرة بل ويمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات: موفرة بذلك لها مصادر مستقبلية كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتساب للحاضنة للاستفادة من التقنية المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث والحصول على التمويل اللّازم لها بموجب ترتيبات المؤسسات مقابل حقوق الملكية الفكرية والصناعية.
- **الخدمات القانونية:** تحتاج المنشآت المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات، ويمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير هذه الخدمات.
- خدمات الابتكار والحصول على براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والصناعية.
- تحتج الحاضنات أساسا إلى احتضان المؤسسات الصغيرة التي لديها أفكار ابتكاريه مهما كان نوعها[1].

ثانياً- معوقات حاضنات الأعمال:

رغم أهمية ومزايا حاضنات الأعمال، إلا أنه توجد مجموعة من المعوقات التي تقلل من دورها، ومن بين هذه المعوقات:[1]

[1] المرجع نفسه، ص ص: 130-131.

- ❖ محدودية القدرات البشرية للحاضنة: ويتمثل ذلك في قلة عدد الأطقم الإدارية والفنية العاملة بالحاضنة، بما لا يتناسب مع حجم ومتطلبات المؤسسات المحتضنة، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف جودة المرافقة الشخصية لكل مشروع.
- ❖ الاعتمادية: أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنة في كل المجالات، بما فيها تقديم الدعم والمساندة وليس القيام بكل أعمال المؤسسة المنتسبة لها.
- ❖ المالية: تعاني أغلب الحاضنات من الارتهان لمصادر تمويلية محدودة، متمثلة في عوائد الإيجار الرمزية والدعم الحكومي المباشر، مع عجزها عن استقطاب مصادر تمويل خارجية أو تنويع مواردها الذاتية، وهو ما يعيق قدرتها على أداء دورها التنموي بفعالية وتطوير حزمة خدماتها.
- ❖ اختلاف الأهداف في المؤسسة المحتضنة.
- ❖ نقص الإعلام: أي عدم معرفة أصحاب المؤسسات الصغيرة ولمتوسطة بوجود الحاضنات ودعمها.
- ❖ مشكلة جودة ونوعية الاتصالات، ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة.
- ❖ غياب هيئات مساعدة ومدعمة ماليا لنشاط الإبداع والابتكار.
- ❖ ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية.

ثالثاً- آليات عمل حاضنات الأعمال:

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات للمشاريع الريادية ولاسيما الصغيرة منها؛ حيث تُمنح هذه التسهيلات حصرياً للأعضاء المنتسبين الذين استوفوا إجراءات تقديم طلبات الدعم. فبمجرد تأسيس الحاضنة وتوفير البيئة اللوجستية المناسبة، تبدأ طلبات الانتساب بالتوافد من قِبل الشباب أصحاب الأفكار الابتكارية القابلة للتنفيذ؛ لتقوم إثر ذلك لجنةٌ متخصصة بدراسة هذه الطلبات وإصدار قراراتها الفنية بشأن قبول المشاريع المؤهلة.

إثر القبول، تلتزم الحاضنة بتقديم حزمة من التسهيلات تشمل الخدمات الإدارية، الاستشارية، المالية، والقانونية، وذلك مقابل رسم احتضان أو إيجار رمزي. ويتم تأطير هذه العلاقة عبر عقد قانوني يلتزمُ بموجبه صاحب المشروع بدفع الرسوم المحددة وإخلاء الحاضنة بعد انقضاء الفترة الزمنية المتفق عليها، وهو إجراءٌ جوهري يهدف إلى إتاحة الفرصة لاستيعاب دفعات جديدة من المؤسسات الناشئة، ضمن آلية معمول بها دولياً لضمان استدامة الدعم .

---

[1] فاطمة الزهرة عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الغصيرة والمتوسطة على الابتكار-دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر-**، أطروحة دكتوره الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1-، 2019/2018 ، ص ص: 43-44.

أما فيما يتعلق بمعايير الالتحاق، فيُعدُّ مدى احتياج المشروع الفعلي لدعم الحاضنة أهم شروط القبول. كما يُشترط أن ترتكز هذه المؤسسات على كفاءاتٍ مؤهلة تمتلك أفكاراً إبداعية ذات إمكانيات نمو متسارع، بما يضمن تخرجها من الحاضنة في أقصر مدة زمنية ممكنة وبأقصى كفاءة تشغيلية.

ويعتبر اختيار المشروعات المراد ضمها إلى الحاضنة مهمة تقتضي البحث عن المشروع الذي يحمل صفات وقدرات مميزة ليكون مثالا ناجحا في الاحتضان، ويمكن أن ذكر المعايير التالية:[1]

- ✓ المشاريع الجيدة ذات النمو السريع.
- ✓ المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة.
- ✓ المشاريع التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة.
- ✓ مشاريع تحقق تأهيل كوادر إدارية، وتساهم في تنمية المهارات الفنية.
- ✓ إمكانية تنفيذ الفكرة ذاتيا والقدرة على البدء فورا.
- ✓ واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق.
- ✓ المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تقنيات جديدة).

رابعاً- شروط نجاح حاضنات الأعمال:

ثمة شروط يجب توفرها من أجل تحقيق النجاح في مشاريع حاضنات الأعمال، أهمها:[2]

- ✓ العمل الجاد على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية.
- ✓ إن المدير العام هو العنصر الأهم في نجاح الحاضنة في خلق المناخ المحفز والإيجابي للمؤسسات المحتضنة ولهذا لا بد من الدقة والحذر في اختيار المدير العام، ولا بد من إعطائه الصلاحيات وحرية الحركة التي يحتاجها لتأمين النجاح للحاضنة وللمؤسسات المحتضنة.
- ✓ تطوير صيغ وآليات للإقراض بدون فوائد وتوفير رؤوس أموال الاستثمار للمؤسسات الصغيرة، والتكنولوجية منها بوجه خاص.
- ✓ إعداد برامج ترويج وتدريب للمؤسسات المحتضنة لتطوير المهارات الريادية لدى أصحابها، وخاصة أولئك الذين يمتلكون المعرفة والقدرة والإمكانات ولكن تنقصهم روح المغامرة وحب المبادرة في العمل.

---

[1] سعودي عبد الصمد، حجاب عيسى، **تقييم دور حاضنات الأعمال في إنشاء ودعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 104-105

[2] حسين رحيم، **نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف01-، المجلد02، العدد 02، 2003، ص: 171.

- ✓ تركيز خدمات الحاضنات على الاحتياجات العملية المحددة التي تتطلبها الظروف السائدة في المحيط المباشر للحاضنات مثل المساعدة في تيسير الإجراءات الحكومية المطلوبة وتسريعها، توفير مداخل إلى الإقراض الحسن، توفير معلومات عن الأسواق المحلية والخارجية، الخ.
- ✓ وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية، ومراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختارة، وإمكانات توسعها المستقبلية، بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية والقدرة على التصدير ومراعاة الظروف البيئية.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، تم التوصل إلى أن حاضنات الأعمال تمثل آليةً استراتيجيةً جوهريةً لدعم ريادة الأعمال وتيسير تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك بفضل ما توفره من بيئةٍ لوجستيةٍ ملائمة وخدمات مرافقة متكاملة، تسهم في نضوج المشاريع الناشئة وتطوير قدراتها. كما أن تفعيل هذه الحاضنات يساهم بفاعلية في تعزيز فرص نجاح المؤسسات وضمان استمراريتها، من خلال تحفيز الابتكار وتذليل العقبات أمام الوصول إلى مصادر التمويل المتنوعة.

حيث أحاط هذا الفصل بمختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع، من خلال استعراض بدايةً الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال، ثم الانتقال لتسليط الضوء على دورها الوظيفي في تشجيع ريادة الأعمال، وصولاً إلى إبراز إسهاماتها المحورية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يوضح العلاقة التكاملية والترابط الوثيق بين هذه المحاور الثلاثة كمنظومةٍ واحدة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تحولاً جوهرياً نحو دعم المقاولاتية والابتكار كخيارٍ استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، حيث سعت الدولة إلى تعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر حشد الإمكانيات وتبني آليات دعمٍ متكاملة. وتهدف هذه الجهود إلى الارتقاء بالأداء التنافسي للمؤسسات من خلال تنويع مصادر التمويل، وتقديم خدمات المرافقة والتأطير، فضلاً عن الدعم التقني والاستشاري. وفي هذا السياق، برز الدور المحوري للعديد من الهيئات الداعمة التي تعمل كجسر تواصل يربط حاملي المشاريع ببيئتهم الاقتصادية والتمويلية.

وتعد حاضنات الأعمال من أبرز هذه الآليات الوظيفية؛ إذ تلعب دوراً وسيطاً في ربط أصحاب المشاريع بمصادر التمويل، وتقديم الرعاية اللّازمة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من تبلور الفكرة وصولاً إلى مرحلتي النمو والتوسع الميداني.

وبناءً على ما تقدم، هدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة ميدانية تقييمية لنشاط حاضنة الأعمال "NOBEL COMPANY"؛ وذلك من خلال التعريف بهويتها المؤسسية، واستعراض نشأتها وتطورها، وصولاً إلى تحليل وظائفها الجوهرية وتقييم دورها في دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وللإحاطة بهذا الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار التعريفي والتنظيمي لحاضنة الأعمال NOBEL COMPANY .
- **المبحث الثاني:** التقييم الميداني لأداء الحاضنة: عرض النتائج والمشاريع المحتضنة.
- **المبحث الثالث:** دراسة تقييمية مقارنة لنماذج من المشاريع المحتضنة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: الإطار التعريفي والتنظيمي لحاضنة الأعمال NOBEL COMPANY

يُعدّ الإلمام بالبنية المؤسسية للهياكل الداعمة لريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزةً أساسية لفهم فاعلية استراتيجيات الدعم الميدانية، إذ لا يمكن تقييم أثر هذه الكيانات دون تشخيص تخصصاتها الوظيفية وأطرها التنظيمية. وبناءً على ذلك، خُصص هذا المبحث لتقديم عرض تحليلي شامل لحاضنة Nobel Company؛ وذلك من خلال رسم بطاقتها التعريفية واستعراض نشأتها وتطورها، وصولاً إلى تشخيص هيكلها التنظيمي وتحديد مهامه وأدواره الجوهرية.

المطلب الأول: تقديم عام لحاضنة الأعمال NOBEL COMPANY

هدف هذا المطلب إلى تقديم قراءة وصفية موسعة حول نشأة حاضنة Nobel Company ومقوماتها الأساسية؛ وذلك عبر إبراز معطياتها التأسيسية وطبيعة نشاطها الذي يجمع بين الاحتضان والمرافقة الرقمية. كما يسعى إلى تحديد الفئات المستهدفة من خدماتها وشبكة شراكاتها الاستراتيجية، مما يُمكّن من بناء تصور دقيق حول أدوارها داخل بيئة الأعمال. ويُشكل هذا التعريف منطلقاً منهجياً ضرورياً للانتقال نحو تحليل أبعاد المؤسسة في المراحل اللّاحقة من الدراسة.

أولاً- التعريف بحاضنة نوبل كومباني:

شركة نوبل كومباني مؤسسة حاضنة ذات طابع ريادي وخدمي، تعمل في إطار شركة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية محدودة، وقد انطلق نشاطها بتاريخ 19 أكتوبر 2022، ويقودها مؤسسها ومديرها العام السيد سامي بتيش. وتمثل هذه الحاضنة نموذجا حديثا للمؤسسات التي تجمع بين الخدمات الرقمية ومرافقة المشاريع والاستثمار في الأفكار المبتكرة، مع تركيز خاص على دعم الشباب، وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز التحول الرقمي في البيئة الاقتصادية المحلية.

لا تقتصر هوية الحاضنة على كونها مؤسسة تجارية تقليدية، بل تتجاوز ذلك إلى كونها منصة متكاملة للابتكار تجمع بين الاحتضان، الاستشارة، التكوين، التطوير الرقمي، وبناء الشراكات. وهذا ما يجعلها أقرب إلى نموذج المؤسسة الوسيطة التي تربط بين أصحاب الأفكار، الخبراء، المتعاملين الاقتصاديين، والهيئات الداعمة، من أجل تحويل الأفكار الأولية إلى مشاريع قابلة للتجسيد والنمو.

وتشير المؤشرات العلنية المنشورة إلى حضور نوبل كومباني في أنشطة مرتبطة باحتضان الأعمال، والورشات التكوينية، الشراكات المحلية، التفاعل مع الشباب ومؤسسات التكوين، كما ارتبط اسمها بمبادارت تخص دعم المشاريع المبتكرة والتنمية المستدامة بولاية تبسة.

ثانياً- طبيعة نشاط الشركة:

تتمثل أنشطة نوبل كومباني في احتضان المؤسسات الناشئة، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتسيير مشتلة للمؤسسات، والإشراف على ورشات النمذجة، إضافة إلى البحث والابتكار وتحسين الأداء، وتنظيم التظاهرات العلمية والاقتصادية، وتقديم الاستشارات والدراسات المساعدة في مجال الاستثمار، إلى جانب التوجه نحو الاستثمار في مجالات متعددة. ومن ثم، فإن الشركة لا تؤدي

وظيفة خدمية ضيقة، وإنما تضطلع بدور تنموي متكامل يربط بين الفكرة، التكوين، التنفيذ، التمويل، والتوسع.

ثالثاً- الفئات المستهدفة وشبكة الشراكات:

يعدّ تحديد الفئات المستهدفة وبناء شبكة الشراكات من المرتكزات الأساسية في إستراتيجية الشركة، حيث يساهمان في توجيه نشاطها وتعزيز فعاليتها. فالفئات المستهدفة تمثل مختلف الأطراف التي تُوجَّه إليها خدمات المؤسسة، مما يساعد على تكييف عروضها وفقًا لاحتياجاتهم. أما شبكة الشراكات، فتُمكّن المؤسسة من توسيع نطاق عملها وتعزيز مواردها من خلال التعاون مع مختلف الفاعلين، كالمؤسسات المالية والهيئات الداعمة. وعليه، فإن تكامل هذين البعدين يُسهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

1. الفئات المستهدفة:

تستهدف الحاضنة أساسا الشباب المنخرطين في دور الشباب، متربصي معاهد ومراكز التكوين المهني، الطلبة الجامعيين، وأصحاب المؤسسات الساعين إلى رقمنة أنشطتهم. ويظهر هذا التوجه أن المؤسسة تعمل عند نقطة التقاء التعليم والتكوين وريادة الأعمال والتحول الرقمي، بما يسهم في إدماج الفئات الشابة في الاقتصاد المنتج وتسهيل انتقالها من منطق التكوين النظري إلى منطق المشروع العملي.

وتستهدف الحاضنة أربع فئات رئيسية:

الجدول رقم (02-01): الفئات المستهدفة للحاضنة

الفئة	طبيعة الاحتياج	نوع الخدمة المناسبة
الشباب المنخرطون في دور الشباب	التأطير، التوجيه، اكتشاف روح المبادرة	دوارت، مسابقات، احتضان أفكار
متربصوا معاهد ومراكز التكوين المهني	تحويل المهارة إلى مشروع	نمذجة، تكوين في المقاولاتية، مرافقة
الطلبة الجامعيون	الابتكار، البحث التطبيقي، ريادة الأعمال	احتضان، ورشات، مشاريع رقمية
أصحاب المؤسسات	الرقمنة وتحسين الأداء	مواقع، تطبيقات، استشارات، حلول ذكاء

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

يعكس الجدول رؤية تنظيمية واضحة تقوم على تصنيف الفئات المستهدفة حسب خصائصها ومستوى تطورها، ثم ربط كل فئة باحتياجاتها الخاصة وتحديد الخدمات الملائمة لها. وهو ما يدل على اعتماد مقاربة تفاضلية بدل تقديم خدمات موحدة للجميع. بشكل عام، ويُلاحظ أن هناك تدرج منطقي في الفئات: يبدأ بالشباب في مرحلة الاكتشاف والتحفيز، ثم ينتقل إلى فئة تمتلك مهارات (المتربصين)، ثم إلى فئة قادرة على الابتكار (الطلبة الجامعيين)، وأخيرًا إلى فئة لديها مشاريع قائمة (أصحاب المؤسسات). ارتباط نوبل كومباني بأنشطة موجهة إلى الطلبة والمتربصين والشباب، فضلا عن مشاركتها في برامج وورشات مرتبطة بالمقاولاتية والتمكين الرقمي.

2. شبكة الشراكات

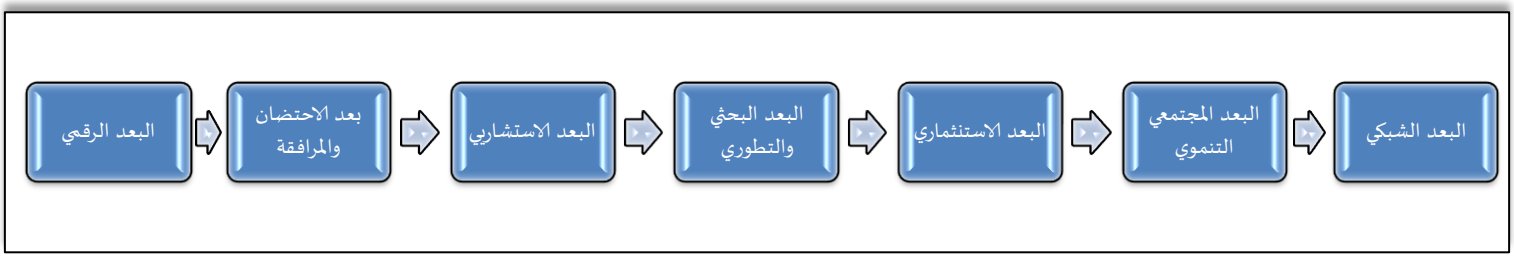
ترتبط الحاضنة باتفاقيات أو علاقات تعاون مع:

- ❖ مؤسسات تكوينية معتمدة.
- ❖ الاتحاد الوطني للمهندسين الزراعيين.
- ❖ الاتحاد الوطني للموضة والأزياء.
- ❖ مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.(الملحق 03)

المطلب الثاني: الطبيعة الاستراتجية لحاضنة NOBEL COMPANY

تعد دراسة الطبيعة الاستراتجية للحاضنة من الخطوات الاساسية في عملية التحليل الاقتصادي والإداري، وبالتالي فإن حاضنة نوبل كومباني هي مؤسسة تعمل وفق منطق متعدد الأبعاد، حيث تجمع بين ستة أبعاد رئيسية:

الشكل رقم (02-01): أبعاد حاضنة نوبل كوماني



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

1. البعدالرقمي:

تمتلك الحاضنة فريقا تقنيا يتكون من: 04 مبرمجين مختصين في برمجة المواقع الإلكترونية أو تطبيقات الهاتف؛ إضافة إلى مهندس ذكاء ومصممين، وهو ما يمنحها قدرة على تطوير حلول رقمية عملية لفائدة المؤسسات والأفراد.

2. بعد الاحتضان والمرافقة:

تمارس الحاضنة أدورا مرتبطة بـ:

- ✓ حاضنة المؤسسات الناشئة.
- ✓ مركز دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ورشة النمذجة.

وهذا يعني أن الحاضنة لا تبيع خدمة منفصلة فقط، بل تواكب المشروع من الفكرة إلى النموذج الأولي ثم الانطلاق الفعلي.

3. البعد الاستشاري:

تضم الحاضنة مستشارين في:

- ✓ الهندسة الزارعية.
- ✓ المحاسبة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي.

وهذا التنوع يجعلها قادرة على تقديم مرافقة شاملة تشمل الجوانب التقنية، المالية، التنظيمية والسوقية.

4. البعد البحثي والتطوري:

من بين أنشطتها:

- ✓ البحث.
- ✓ الابتكار.
- ✓ تحسين الأداء.
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية والاقتصادية.

وهذا يكشف أن الحاضنة لا تشتغل فقط بمنطق التنفيذ، بل أيضا بمنطق إنتاج المعرفة التطبيقية وربطها بالواقع الاقتصادي.

5. البعد الاستثماري:

من خلال تقديم دراسات المساعدة في مجال الاستثمار، إلى جانب نشاط الحاضنة الاستثمار في كل المجالات، فإن نوبل كومباني تسعى إلى الانتقال من مجرد الدعم إلى المساهمة في خلق القيمة الاقتصادية.

6. البعد المجتمعي والتنموي:

ترتكز مشاريعها المبتكرة أساسا في مجالات:

- ✓ الخدمات.
- ✓ التنمية المستدامة.
- ✓ الصناعات التحويلية.

وهذا يعطي الحاضنة بعدا تنمويا يجعلها فاعلا اقتصاديا ومجتمعيا في آن واحد.

7. البعدالشبكي للحاضنة:

تعزز الحاضنة موقعها من خلال شبكة من الشركات مع مؤسسات تكوينية وهيئات مهنية وإدارية، وهو ما يمنحها قدرة أكبر على الوصول إلى الفئات المستهدفة، وتوسيع نطاق المرافقة، وربط المشاريع الناشئة ببيئتها المؤسسية. كما أن ظهورها في أنشطة معلنة مرتبطة بالتكوين المهني، الشباب، الاحتضان، والتنمية المستدامة، يعكس حضورا ميدانيا متناميا في البيئة المحلية. وتشير المصادر

العلنية كذلك إلى أن الحاضنة تنشط عبر صفحة عامة باسم NOBEL Company | Tébessa، الموقع الإلكتروني nebelcompanydz. Com

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المبتكر المقترح

يتميز الهيكل التنظيمي للحاضنة بطابع مرن ومبتكر، إذ يقوم على قيادة مركزية يشرف عليها المدير العام، وتتفرع عنها أقطاب وظيفية مترابطة تشمل: قطب الاحتضان وتطوير المشاريع، قطب التحول الرقمي والابتكار التقني، قطب الدراسات والاستشارات المتخصصة، قطب البحث والابتكار وتحسين الأداء، قطب الشراكات والتكوين والتظاهرات، وقطب الاستثمار والتنمية المستدامة. وتكمن قوة هذا الهيكل في كونه لا يفصل بين التخصصات، بل يوظفها ضمن مسار عمل تشاركي يسمح بتجميع الخبرات حول كل مشروع حسب طبيعته ومرحلته.

نظرا لأن الحاضنة صغيرة الحجم نسبيا ولكنه متعددة الوظائف والاختصاصات، فإن أنسب نموذج تنظيمي لها ليس الهيكل التقليدي الجامد، بل هيكلا مرنا هجينا يجمع بين:

- **الهيكل الوظيفي**: لتوزيع التخصصات بوضوح.
- **الهيكل المصفوفي**: لتجميع الاختصاصات حول كل مشروع.
- **الهيكل الشبكي**: للاستفادة من المستشارين والشركاء الخارجيين وبالتالي، فإن الهيكل التنظيمي الأنسب لنوبل كومباني هو:

الشكل رقم (02-02):الهيكل التنظيمي لحاضنة نوبل كومباني

المصدر:من اعداد الطالبة بناءا على معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة

1. الإدارة العامة:

1.1. المديرالعام/المؤسس، سامي بتيش:

- **مهامه:**

✓ تحديد الرؤية الاستراتيجية.

✓ بناء الشركات والتمثيل الخارجي.

✓ الإشراف على برامج الاحتضان والاستثمار.

- ✓ اتخاذ القرارات النهائية.
- ✓ متابعة الأداء العام.

2. قطب الاحتضان وتطوير المشاريع:

- **مكوناته:**

- ✓ حاضنة المؤسسات الناشئة.
- ✓ مركز دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ورشة النمذجة.

- **مهامه:**

- ✓ استقبال أصحاب الأفكار والمشاريع.
- ✓ تشخيص الفكرة والمشكلة والسوق.
- ✓ تحويل الفكرة إلى نموذج أولي.
- ✓ تأطير حاملي المشاريع.
- ✓ متابعة المشروع من مرحلة الفكرة إلى الإطلاق.

- **القيمة المضافة:**

هذا القطب يمثل قلب الحاضنة التشغيلي، لأنه يحول الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

3. قطب التحول الرقمي والابتكارالتقني:

- **مكوناته:**

- ✓ وحدة تطوير المواقع الإلكترونية.
- ✓ وحدة تطوير تطبيقات الهاتف.
- ✓ وحدة الذكاء الاصطناعي.
- ✓ وحدة التصميم وتجربة المستخدم.

- **الموارد البشرية:**

- ✓ 04 مبرمجين.
- ✓ مهندس ذكاءإصطناعي.
- ✓ مصممون.

- **مهامه:**

- ✓ تصميم الحلول الرقمية.
- ✓ تطوير المنصات الإلكترونية.
- ✓ إنجاز التطبيقات الذكية.
- ✓ بناء حلول تستجيب لاحتياجات المؤسسات إدماج الذكاء الاصطناعي في الخدمات.

- **القيمة المضافة:**

هذا القطب يجعل نوبل كومباني مؤسسة منتجة الحلول لا مجرد وسيط استشاري.

4. قطب الدراسات الاستشارات المتخصصة:

- **مكوناته:**

✓ مستشار الهندسة الزارعية.

✓ المستشار المحاسبي والمالي.

✓ مستشار التخطيط الاستراتيجي.

- **مهامه:**

✓ إعداد دراسات الجدوى.

✓ تقديم الاستشارة القطاعية.

✓ تقييم فرص الاستثمار.

✓ بناء المخططات الاستراتيجية.

✓ توجيه المشاريع حسب خصوصية كل قطاع.

- **القيمة المضافة:**

هذا القطب يضمن أن القرارات لا تقوم على الحدس فقط، بل على تشخيص علمي ومالي واستراتيجي.

5. قطب البحث والابتكار وتحسين الأداء:

- **مهامه:**

✓ تطوير أفكار جديدة.

✓ د ارسة احتياجات السوق.

✓ تحسين الخدمات الداخلية.

✓ تقييم أثر المشاريع.

✓ اقتراح أدوات رفع الكفاءة.

- **أهميته:**

يمنح هذا القطب للحاضنة قدرة على التطور المستمر بدل الاكتفاء بتكرار الخدمات نفسها.

6. قطب الشراكات والتكوين والتظاهرات:

- **مهامه:**

✓ إدارة اتفاقيات التعاون.

✓ التنسيق مع المؤسسات التكوينية.

✓ التواصل مع الهيئات المهنية والقطاعية.

✓ تنظيم التظاهرات العلمية والاقتصادية.

- ✓ تسويق صورة الشركة ومخرجاته.

- **أهميته:**

هذا القطب هو واجهة الحاضنة مع البيئة الخارجية، ويضمن تدفق المشاريع والفرص والشبكات.

7. قطب الاستثمار والتنمية المستدامة:

- **مهامه:**
  - ✓ دراسة فرص الاستثمار.
  - ✓ توجيه المشاريع ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي.
  - ✓ دعم المشاريع المرتبطة بالتنمية المستدامة.
  - ✓ مرافقة المشاريع المرتبطة بالصناعات التحويلية والخدمات.
  - ✓ البحث عن فرص التوسع والشراكات التمويلية.
- **أهميته:**

هذا القطب يربط بين الابتكار والعائد الاقتصادي، وبين المشروع الفردي والتنمية المحلية.

وتكمن صفة الابتكار في هذا الهيكل في أنه لا ينظر إلى الحاضنة على أنها مجموعة وظائف منفصلة، بل على أنها منصة تشغيل مشاريع.

فبدل أن تعمل كل وحدة بمفردها، يتم تجميعها حول كل مشروع وفق منطق سلسلة القيمة:

المتابعة ← الاستثمار ← الشراكة ← الاحتضان ← الرقمنة ← النمذجة ← التشخيص ←الفكرة

أي أن كل مشروع يمر عبر مسار متكامل، تشارك فيه وحدات متعددة في الوقت نفسه، وهو ما يسمح بـ:

- ✓ تقليص الزمن بين الفكرة والتنفيذ.
- ✓ تحسين جودة الخدمة.
- ✓ تقوية فرص نجاح المشروع.
- ✓ خلق تكامل بين الجانب التقني والاقتصادي والاستشاري.
- ✓ جعل الحاضنة أكثر مرونة واستجابة لحاجات السوق.

المبحث الثاني: التقييم الميداني لأداء الحاضنة: عرض النتائج والمشاريع المحتضنة

بعد الإحاطة بالإطار التنظيمي لحاضنة Nobel Company وتحليل آليات عملها الإجرائية، تستوجبُ الضرورة المنهجية الانتقال إلى الجانب التقييمي لرصد المخرجات الفعلية لهذا النشاط . وعليه، يخصص هذا المبحث لاستعراض وتحليل الأداء الميداني للحاضنة؛ وذلك عبر تقديم إحصائياتٍ دقيقة للمشاريع التي تم استقطابها ومرافقتها، وصولاً إلى استعراض عينةٍ من أبرز النماذج الابتكارية التي نجحت الحاضنة في احتضانها وتأهيلها للبيئة الاقتصادية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: طريقة العمل داخل الحاضنة

يُشكّل تحليل طريقة العمل داخل المؤسسة محوراً أساسياً لفهم ديناميكيتها الداخلية وكيفية تفاعل مختلف مكوناتها التنظيمية. فأسلوب العمل المعتمد يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها، وقدرتها على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق يمكن تفسير طريقة العمل في نوبل كومباني وفق سبع مراحل مترابطة:

❖ **المرحلة 01: الاستقطاب**

تستقبل الحاضنة أصحاب الأفكار، الطلبة، المتربصين، وأصحاب المؤسسات، عبر الأنشطة الميدانية أو الشراكات أو الحملات التعريفية.

❖ **المرحلة 02: التشخيص**

يتم تحليل الفكرة أو الحاجة:

- ✓ هل هي مشروع ناشئ؟
- ✓ هل هي حاجة إلى الرقمنة؟
- ✓ هل هي فرصة استثمارية؟
- ✓ هل تحتاج إلى دراسة سوق أو نموذج أعمال؟

المرحلة 03:التوجيه

يحال صاحب المشروع إلى القطب المناسب:

- ✓ مشروع رقمي ⟶ قطب التحول الرقمي.
- ✓ مشروع ناشئ ⟶ قطب الاحتضان.
- ✓ مشروع زراعي أو صناعي ⟶ قطب الدراسات والاستشارات.
- ✓ مشروع قابل للتوسع ⟶ قطب الاستثمار والتنمية المستدامة.

المرحلة 04:النمذجة والتطوير

هنا يتم:

- ✓ بناء نموذج العمل.
- ✓ إعداد الدراسة المالية.
- ✓ تطوير النموذج الأولي.
- ✓ تصميم واجهة رقمية أو تطبيق.
- ✓ تحديد القيمة المقترحة والسوق المستهدفة.

المرحلة 05: الاحتضان والمرافقة

يتلقى صاحب المشروع:

- ✓ التكوين.
- ✓ التوجيه.

- ✓ التأطير.
- ✓ الربط بالشركاء.
- ✓ المرافقة الإدارية والتنظيمية.

المرحلة 06: الربط بالبيئة الخارجية:

يتم توجيه المشروع نحو:

- ✓ الهيئات الداعمة.
- ✓ المؤسسات التكوينية.
- ✓ الشركاء المحليين.
- ✓ الفعاليات الاقتصادية والعلمية.
- ✓ الفرص الاستثمارية.

المرحلة 07: المتابعة وتحسين الأداء

بعد الانطلاق، لا ينتهي دور الحاضنة، بل تستمر في:

- ✓ قياس النتائج.
- ✓ تحسين النموذج.
- ✓ تحديث الحلول الرقمية.
- ✓ اقتراح فرص تطوير جديدة.

المطلب الثاني: الأبعاد الاستراتيجية وحزمة الخدمات المقدمة في حاضنة Nobel Company

لا تقتصر فاعلية حاضنة الأعمال Nobel Company على مجرد تنظيم مراحل التدفق الإجرائي للمشاريع، بل تمتد لتشمل صياغة رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى خلق بيئة ريادية مستدامة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الأبعاد الاستراتيجية التي تتبناها الحاضنة، مع تحليل مفصل لحزمة الخدمات النوعية والتسهيلات التي تضعها بين أيدي المحتضنين؛ بهدف تذليل العقبات التقنية والإدارية التي تواجه المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى.

أولاً-الدعم الذي تقدمه الحاضنة:

تقدم الحاضنة مختلف أنواع الدعم والمرافقة لفائدة أصحاب المشاريع، وذلك من خلال التأطير والتوجيه والمتابعة وتسهيل تطوير الفكرة وتحويلها إلى مشروع قابل للتجسيد. غير أن هذا الدعم لا يشمل التمويل المالي المباشر، إذ لا تمنح الحاضنة أموالاً مباشرة لأصحاب المشاريع، وإنما يتمثل دورها أساسا في المرافقة وربط أصحاب الأفكار المبتكرة بمحيط الاستثمار. وفي هذا الإطار، يمكن للحاضنة اقتراح المشاريع على بعض المستثمرين، لاسيما المستثمرين المسجلين على مستوى الشباك الوحيد للاستثمار، وهو جهاز أنشئ لتبسيط الإجراءات وتسهيل إنشاء المشاريع والاستثمارات.

ثانياً-إحصائيات المشاريع المبتكرة المحتضنة:

بلغ عدد المشاريع المبتكرة المحتضنة 19مشروعا، في حين بلغ عدد المشاريع المتحصلة على وسم 11 مشروعا. ومن بين هذه المشاريع الموسومة، تحصلت 09 مشاريع على وسم فكرة مبتكرة/مشروع مبتكر، بينما تحصل مشروعان (2) على وسم مؤسسة ناشئة. وبذلك يمكن القول إن جميع المشاريع الموسومة نالت وسم فكرة مبتكر ة باستثناء مشروعين تمكنا من بلوغ مرحلة وسم مؤسسة ناشئة.

وفيما يلي جدول مختصر للإحصائيات:

الجدول رقم (02-02): احصائيات المشاريع المبتكرة المحتضنة

المؤشر	العدد	النسبة
عدد المشاريع المبتكرة المحتضنة	19	100
عدد المشاريع المتحصلة على وسم	11	%9 .57
عدد المشاريع المتحصلة على وسم مشروع/فكرة مبتكرة	9	4من مجموع المشاريع المحتضنة .47%
عدد المشاريع المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة	2	5من مجموع المشاريع المحتضنة .10%

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

تشير معطيات الجدول إلى أن عدد المشاريع المبتكرة المحتضنة بلغ 19 مشروعًا، وهو ما يعكس قدرة الحاضنة على استقطاب عدد معتبر من الأفكار والمبادرات. كما يتضح أن 11 مشروعًا من مجموع هذه المشاريع تمكنت من الحصول على وسم، أي بنسبة 57. 9%، وهي نسبة تدل على فعالية الحاضنة في مرافقة المشاريع وتأهيلها للوصول إلى مرحلة الاعتراف الرسمي. غير أن تحليل طبيعة هذه المشاريع الموسومة يكشف أن 9 مشاريع، أي ما يعادل 47. 4% من إجمالي المشاريع المحتضنة، ما تزال في مرحلة "فكرة مبتكرة" أو "مشروع"، في حين لم يتمكن سوى مشروعين فقط، بنسبة 10. 5%، من بلوغ مرحلة "مؤسسة ناشئة". ويعكس هذا التفاوت وجود فجوة بين مرحلة الاحتضان الأولي ومرحلة التجسيد الفعلي للمشاريع، مما يشير إلى أن الحاضنة تحقق نتائج إيجابية في دعم المراحل الأولى، لكنها تواجه تحديات في مرافقة المشاريع نحو النضج والتحول إلى مؤسسات قائمة، الأمر الذي يستدعي تعزيز آليات الدعم والمرافقة في المراحل المتقدمة، خاصة فيما يتعلق بالتمويل والتجسيد العملي للمشاريع.

ثالثاً-شراكات الحاضنة:

تتسم شبكة الشراكات التي تعتمدها الشركة بالتنوع والتكامل، حيث تشمل مجموعة من الفاعلين في مجالات التكوين، والدعم التقني، والمرافقة المؤسساتية، وهو ما يُمكّنها من تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1. الشراكات مع المؤسسات التكوينية المعتمدة:

تُقيم الشركة علاقات تعاون مع مراكز ومؤسسات التكوين المهني المعتمدة، بهدف تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات لدى رواد الأعمال وأصحاب المشاريع. وتشمل هذه الشراكات تنظيم دورات تدريبية، ورشات تطبيقية، برامج تأهيلية تتماشى مع متطلبات سوق العمل، مما يساهم في رفع مستوى جاهزية المستفيدين لإنشاء وإدارة مشاريعهم.

2. الشراكات مع الهيئات المهنية المتخصصة:

ترتبط الحاضنة باتفاقيات مع هيئات مهنية، مثل الاتحاد الوطني للمهندسين الزراعيين والاتحاد الوطني للبيطرة والأغذية، حيث تُمكّن هذه الشراكات من الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية، وتقديم استشارات متخصصة للمشاريع، خاصة في المجالات الفلاحية والغذائية. كما تُسهم في ضمان جودة الخدمات ومواكبة المعايير المهنية.

3. الشراكات مع الهيئات العمومية:

تتعاون الحاضنة مع مؤسسات وهيئات حكومية، على غرار مديرية الشباب والرياضة، في إطار دعم المبادرات الشبابية وتعزيز روح المقاولة. وتشمل هذه الشراكات تنظيم تظاهرات، أيام دراسية، ومرافقة حاملي المشاريع، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى مختلف برامج الدعم العمومي.

4. الشراكات الداعمة للمشاريع الناشئة:

تعمل الحاضنة على بناء علاقات مع شركاء يساهمون في تمويل أو مرافقة المؤسسات الناشئة، سواء من خلال الاستشارات، أوالتوجيه، أو الربط مع مصادر التمويل، وهو ما يُعزز فرص نجاح واستمرارية المشاريع.

المطلب الثالث: أهم المشاريع المبتكرة التي تحتضنها حاضنة نوبل كومباني

تحتضن حاضنة نوبل كومباني مجموعة من المشاريع المبتكرة والمتنوعة، تعكس توجهها نحو دعم الأفكار الحديثة ذات البعد الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي. وتتوزع هذه المشاريع بين الرقمنة، الطاقات المتجددة، الصناعات التحويلية، السياحة، والتصنيع الذكي، وهو ما يبرز دور الحاضنة في تشجيع الابتكار وتحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتجسيد والتوسع.

أولاً- تطبيق مختص في تنظيم التظاهرات والمناسبات:

يعد هذا المشروع من المشاريع الرقمية المبتكرة التي تهدف إلى تسهيل عملية تنظيم التظاهرات والمناسبات بمختلف أنواعها، سواء كانت ثقافية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية. ويرتكز هذا التطبيق على توفير فضاء رقمي يربط بين منظمي الفعاليات والمشاركين ومقدمي الخدمات، مثل الحجز، و الإشهار، و التسجيل، والمتابعة اللوجستية. وتكمن أهمية هذا المشروع في مساهمته في عصرنة قطاع تنظيم الفعاليات، والحد من التسيير التقليدي، وتحسين جودة الخدمات، مع توفير الوقت والجهد ورفع كفاءة التنسيق بين مختلف المتدخلين.

ثانياً- ابتكار لتحويل فضلات الحيوانات إلى غاز الميثان:

يعتبر هذا المشروع من المشاريع البيئية ذات الأثر الاقتصادي الكبير، حيث يقوم على استغلال فضلات الحيوانات وتحويلها إلى غاز الميثان من خلال عمليات تقنية تعتمد على التخمير الحيوي. ويهدف هذا الابتكار إلى تثمين النفايات العضوية بدل التخلص منها بطرق تقليدية قد تضر بالبيئة. كما يسمح المشروع بإنتاج مصدر طاقة بديل يمكن استعماله في الطهي أو التدفئة أو حتى في بعض

الأنشطة الفلاحية والصناعية الصغيرة. وتتمثل قيمته المضافة في الجمع بين حماية البيئة وتوفير الطاقة وخفض التكاليف، فضلا عن دعمه لمبادئ الاقتصاد الدائري والتنمية المستدامة.

ثالثاً- ابتكار في الصناعات التحويلية باستعمال التمور لاستخراج الوقود الحيوي:

يمثل هذا المشروع توجها مبتكرا في مجال الصناعات التحويلية، من خلال استغلال التمور، خاصة الأنواع الأقل تسويقا أو الفائض الإنتاجي، في استخراج الوقود الحيوي. ويعد هذا الابتكار مهما لأنه يمنح قيمة مضافة لمورد محلي متوفر، ويساهم في تحويل المنتجات الفلاحية إلى مواد ذات استعمالات صناعية وطاقوية. كما يعكس المشروع قدرة الابتكار المحلي على الربط بين الفلاحة والصناعة والطاقة، مع المساهمة في تنويع مصادر الطاقة وتشجيع الاستثمار في المنتجات المحلية ذات الإمكانيات التحويلية العالية.

رابعاً- مشروع الطابعة ثلاثية الأبعاد:

يعد مشروع الطابعة ثلاثية الأبعاد من المشاريع التكنولوجية الحديثة التي تواكب التطورات العالمية في مجال التصنيع الذكي. وتتمثل فكرة المشروع في تصميم أو تطوير أو استغلال طابعة قادرة على إنتاج نماذج ومجسمات وقطع مختلفة بدقة وسرعة، بما يخدم قطاعات متعددة مثل التعليم، الهندسة، الطب، الديكور، والصناعة. وتكمن أهمية هذا المشروع في مساهمته في تقليص تكاليف النمذجة الأولية، وتسهيل تجربة الأفكار قبل تصنيعها على نطاق أوسع، مع دعم ثقافة الابتكار التقني والتصنيع المحلي.

خامساً- تطبيق خاص بالسياحة المحلية والحجوزات:

يندرج هذا المشروع ضمن المشاريع الرقمية التي تستهدف تنشيط السياحة المحلية من خلال توفير تطبيق يسهل التعرف على الوجهات السياحية والخدمات المرتبطة بها، مع إمكانية إجراء الحجوزات بطريقة إلكترونية. ويساعد هذا التطبيق على تحسين الربط بين السائح المحلي ومقدمي الخدمات السياحية مثل الإيواء، النقل، المرافقة السياحية، والأنشطة الترفيهية. كما يسهم في الترويج للمقومات السياحية المحلية وإبرازها بشكل عصري، ويدعم التحول الرقمي في القطاع السياحي، بما يعزز جاذبية الوجهات المحلية ويرفع من جودة الخدمات المقدمة.

سادساً- ابتكار خاص باستخراج مادة السيليلوز:

يعتبر هذا المشروع من المشاريع العلمية والصناعية المهمة، إذ يركز على استخراج مادة السيليلوز التي تعد من المواد الأساسية المستعملة في عدة مجالات، مثل الصناعات الورقية، التغليف، وبعض التطبيقات الطبية والصيدلانية والصناعية. وتكمن أهمية هذا الابتكار في البحث عن مصادر جديدة أو طرق أكثر فعالية لاستخراج هذه المادة واستغلالها اقتصاديا. كما يعكس المشروع توجها نحو تثمين المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة مضافة، بما يفتح آفاقا جديدة أمام الصناعة التحويلية والبحث التطبيقي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتضن حاضنة نوبل كومباني عددا من المشاريع المبتكرة التي تتسم بالتنوع من حيث المجال والغاية، من بينها تطبيق لتنظيم التظاهرات والمناسبات، مشروع لتحويل فضلات الحيوانات إلى غاز الميثان، ابتكار في الصناعات التحويلية يعتمد على استعمال التمور لاستخراج الوقود الحيوي، مشروع للطباعة ثلاثية الأبعاد، وتطبيق خاص بالسياحة المحلية والحجوزات، إلى جانب ابتكار يرتبط باستخراج مادة السيليلوز. وتمثل هذه المشاريع نماذج واعدة للابتكار، لما تتضمنه من حلول عملية تجمع بين البعد الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي، وهو ما يعكس مساهمة الحاضنة في ترقية روح المبادرة ودعم المشاريع القابلة للتطور والتجسيد.

تُظهر المشاريع التي تحتضنها حاضنة نوبل كومباني تنوعًا واضحًا يعكس توجهًا نحو دعم الابتكار في مجالات متعددة، لاسيما المجال الرقمي، البيئي والصناعي. فمن جهة، تبرز تطبيقات رقمية تهدف إلى تسهيل الخدمات مثل تنظيم التظاهرات والمناسبات، والترويج للسياحة المحلية عبر أنظمة الحجز، وهو ما يعكس مواكبة للتحول الرقمي وتلبية احتياجات السوق الحديثة. ومن جهة أخرى، نجد مشاريع مبتكرة ذات طابع بيئي وصناعي، كتحويل فضلات الحيوانات إلى غاز الميثان، واستغلال التمور لاستخراج الوقود الحيوي، إضافة إلى استخراج مادة السيليلوز، وهي مشاريع تساهم في تثمين الموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة. كما يشير احتضان مشروع الطابعة ثلاثية الأبعاد إلى اهتمام الحاضنة بالتكنولوجيا المتقدمة والصناعات المستقبلية. وعليه، يمكن القول إن الحاضنة تعتمد مقاربة شاملة تجمع بين الابتكار التكنولوجي، الاستدامة البيئية، وتطوير الخدمات، بما يعزز من دورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتشجيع إنشاء مؤسسات ناشئة متنوعة.

المبحث الثالث: دراسة تقييمية مقارنة لنماذج من المشاريع المحتضنة

ارتكز هذا المبحث على إجراء مقارنة تحليلية بين نموذجين من المشاريع التي احتضنتها حاضنة Nobel Company يتمثل الأول في مشروع "ناجح" استطاع إثبات جدارته الميدانية، بينما يتمثل الثاني في مشروع "متعثر" واجه تحديات حالت دون استمراره. وهدف هذا الطرح إلى استقصاء العوامل الجوهرية التي أثرت في مسار كل منهما، مع تحديد مسببات النجاح والفشل وفق معايير علمية دقيقة، بما يتيح استخلاص دروس ومنطلقات تسهم في فهم ديناميكية المشاريع الريادية في البيئة الاقتصادية المحلية.

المطلب الأول: مشروع نجم الابتكار الأخضر كنموذج ناجح

هدف هذا المطلب إلى تقديم عرض شامل لمشروع نجم الابتكار الأخضر، مع تحليل العوامل التي ساهمت في تطوره ونجاحه. كما تناول دور حاضنة الأعمال Nobel Company في دعم هذا المشروع ومرافقته منذ مرحلة الفكرة إلى مرحلة التنفيذ.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً- نبذة تقديمية عن المشروع:

مشروع نجم الابتكار الأخضر هو مشروع صناعي تقني تأسس سنة 2024، متخصص في تصميم وتصنيع آلات الزخرفة والنحت باستخدام تقنيات حديثة موجهة للعمل على مواد مثل الخشب، الفوريكس، والجبس. تتمثل رؤيته بأن يصبح من أبرز المزودين لحلول التصنيع الذكي للحرفيين ووكالات الإشهار في الجزائر وشمال إفريقيا.

يسعى المشروع إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها: تمكين الحرفيين من رفع الإنتاجية والجودة، تقليل التكاليف التشغيلية في أعمال النحت والزخرفة، دعم التحول نحو التصنيع الرقمي، التوسع نحو الأسواق الوطنية والإقليمية. كما جاء إنشاء هذا المشروع استجابةً لمجموعة من الإشكالات التي يعاني منها الفاعلون في هذا القطاع، مثل: بطء الإنتاج اليدوي، نقص الدقة والتكرارية، ارتفاع تكلفة العمالة، حيث يوفر المشروع حلاً آليًا يتميز بالسرعة والدقة، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

يتميز هذا المشروع بعدة نقاط قوة منها: آلات مخصصة حسب احتياجات السوق المحلي، أسعار تنافسية مقارنة بالآلات المستوردة، دعم تقني وخدمة ما بعد البيع، سهولة الاستخدام حتى لغير المتخصصين. كما يسعى المشروع إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق، رغم كونه في مرحلة نمو، من خلال التركيز على التخصيص وجودة الخدمات، في مقابل اعتماد العديد من المنافسين على الاستيراد دون توفير دعم محلي فعال.

ثانياً-فكرة المشروع:

وقد نشأت فكرة المشروع نتيجة ملاحظة فجوة واضحة في السوق المحلي، والحاجة إلى تطوير حلول صناعية محلية تقلل من الاعتماد على الاستيراد، إضافة إلى الشغف بالتكنولوجيا والصناعة. وقد ساهمت عدة عوامل في نجاح المشروع، من بينها الفهم الجيد لاحتياجات العملاء، وتطوير منتج عملي يلبي متطلبات السوق، وبناء علاقات قوية مع الزبائن. كما اعتمد المشروع على استراتيجيات متعددة، من أهمها التركيز على سوق المؤسسات (B2B)، خاصة النجارين ووكالات الإشهار، إلى جانب التسويق المباشر وتقديم عروض تجريبية للعملاء. ويرتكز تميزه أساسًا على الجمع بين التخصيص والجودة والدعم التقني، بدل المنافسة السعرية فقط.

ثالثاً- دور الحاضنة:

وفيما يتعلق بدور الحاضنة، فقد تم التعرف على حاضنة Nobel Company من خلال فعاليات بمركز التكوين المهني الماء الأبيض، وتم اختيارها نظرًا لما توفره من دعم عملي موجه للمشاريع الصناعية. وقد خضع المشروع لمعايير اختيار تتمثل في الجدوى الاقتصادية للمشروع، ودرجة ابتكاره،

وقابليته للنمو. وأسهمت الحاضنة في دعم المشروع من خلال تقديم التوجيه الاستراتيجي، والتدريب في مجالات الإدارة والتسويق، والمساعدة في تطوير النموذج التجاري، إضافة إلى توفير ورشات للنمذجة وشبكة علاقات مهنية. كما كان لها دور محوري في تحويل المشروع من فكرة تقنية إلى نموذج عمل واضح وقابل للتطبيق. إضافة إلى أن الحاضنة وفرت له فرص تعاون مع موردين وعملاء وشركاء تقنيين.

رابعاً- التحديات التي واجهها هذا المشروع:

ورغم ذلك، واجه المشروع عدة تحديات، من أبرزها محدودية التمويل، وصعوبة بناء الثقة في السوق، والمنافسة مع المنتجات المستوردة، إلى جانب بعض فترات تراجع الطلب. إلا أن المشروع تمكن من تجاوز هذه الصعوبات من خلال تحسين المنتج، وتطوير أساليب التسويق، والاعتماد على تحليل البيانات والاستماع لملاحظات العملاء. كما تم التعامل مع نقص الموارد عبر الاعتماد على الجهود الذاتية، وإعادة استثمار الأرباح، وتبني حلول منخفضة التكلفة. وقد ساهمت الحاضنة بشكل كبير في تقليل هذه التحديات وتسريع نمو المشروع.

خامساً- تقييم المشروع:

وفي إطار تقييمه كمشروع ناجح، يسعى نجم الابتكار الأخضر إلى توسيع نشاطه مستقبلاً من خلال زيادة الإنتاج، ودخول أسواق جديدة، وتطوير منتجات أكثر تقدمًا، مع العمل على تحقيق الاستقلال المالي والتشغيلي تدريجيًا. كما يعتمد في استدامة نجاحه على الابتكار المستمر، وتحسين الجودة، وبناء علامة تجارية قوية. وقد حقق المشروع مجموعة من الإنجازات، من بينها بيع عدد من الآلات، وبناء قاعدة عملاء، وتحقيق استقرار نسبي، مما يعكس مؤشرات إيجابية على مسار نموه وإمكانية تحقيق نجاح مستدام. وعليه، يتضح أن هذا المشروع يمثل نموذجًا لمشروع ناشئ ومؤسسة صغيرة استطاع تحقيق نتائج إيجابية بفضل تكامل عدة عوامل، من بينها حسن التسيير، الابتكار، والدعم الذي وفرته حاضنة الأعمال، وهو ما يعكس أهمية الحاضنات في تعزيز فرص نجاح المشاريع الريادية.

المطلب الثاني: تحليل مشروع بيئي-طاقوي biogaz كنموذج متعثر

تناول هذا المطلب دراسة مشروع بيئي-طاقوي يهدف إلى إنتاج الغاز الحيوي من فضلات الحيوانات، مع تحليل مختلف مراحل تطوره، والعوامل التي ساهمت في تعثره، خاصة ما يتعلق بطبيعة السوق والإطار التنظيمي. كما سعى إلى إبراز دور حاضنة الأعمال في مرافقة المشروع، ومدى قدرتها على التأثير في مساره في ظل التحديات الخارجية التي واجهها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتقييم أثر حاضنة Nobel Company في دعم ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً- نبذة تعريفية عن المشروع:

يُعد هذا المشروع مشروعًا بيئيًا-طاقويًا حديث النشأة، تم إطلاقه سنة 2025، ويهدف إلى تحويل فضلات الحيوانات (الأبقار، الأحصنة، الجمال) إلى غاز الميثان (Biogaz) عبر نموذج أولي (Prototype)، موجه خصيصًا للمناطق الريفية ومناطق الظل التي تعاني من ضعف التغطية الطاقوية. وتتمثل رؤية المشروع في توفير مصدر طاقة بديل ومستدام يساهم في تحسين الظروف المعيشية وتقليل الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية.

يسعى المشروع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها إنتاج طاقة نظيفة من مصادر طبيعية، والتقليل من التلوث الناتج عن الفضلات الحيوانية، ودعم الاكتفاء الذاتي الطاقوي في المناطق الريفية، إضافة إلى تقديم حل اقتصادي منخفض التكلفة يمكن تطبيقه محليًا دون الحاجة إلى بنية تحتية معقدة. كما يعالج المشروع عدة إشكالات واقعية، تتمثل أساسًا في نقص الطاقة في مناطق الظل، وسوء إدارة النفايات الحيوانية، والاعتماد الكلي على الطاقة التقليدية.

يتميز المشروع بقيمة مضافة مهمة، حيث يجمع بين البعد البيئي والاقتصادي في آن واحد، من خلال استغلال مورد طبيعي مهمل يتمثل في فضلات الحيوانات، وتحويله إلى طاقة مفيدة، مما يساهم في تقليل التكاليف على المزارعين وتحسين استدامة الموارد. كما أنه يتميز بإمكانية التطبيق المحلي دون الحاجة إلى تجهيزات معقدة، وهو ما يعزز من جدواه في السياق الريفي. غير أن المشروع لم يكن في منافسة مباشرة مع مؤسسات خاصة، بل كان يدخل ضمن مجال تنظمه جهات حكومية، ما جعل السوق محدودًا ومنظمًا بشكل كبير، خاصة من طرف مؤسسات طاقوية مثل Sonelgaz، وهو ما شكل عائقًا أمام دخوله الفعلي للسوق.

ثانياً- فكرة المشروع:

نشأت فكرة المشروع نتيجة الاهتمام بالطاقة النظيفة، وملاحظة توفر كميات كبيرة من المواد الأولية (فضلات الحيوانات)، إضافة إلى الحاجة الملحة لحلول طاقوية في المناطق النائية. كما ارتكزت عوامل نجاحه الأولية على الابتكار البيئي، وإمكانية تجسيده عبر نموذج أولي قابل للتطبيق، إلى جانب انسجامه مع التوجهات العالمية نحو الطاقات الخضراء. واعتمد المشروع في بدايته على استراتيجيات تتمثل في تطوير نموذج أولي منخفض التكلفة، واستهداف مناطق الظل، ومحاولة التعاون مع الجهات الرسمية، مع التركيز على الاستدامة والحلول المحلية بدل الاعتماد على الاستيراد أو الحلول المكلفة.

ثالثاً- دور الحاضنة:

وفيما يتعلق بدور حاضنة الأعمال Nobel Company، فقد تم التعرف عليها كمؤسسة داعمة للمشاريع الابتكارية، وقد اعتمدت في قبول المشروع على معايير أساسية تتمثل في درجة الابتكار، والأثر

البيئي، وقابلية التطبيق. وقد ساهمت الحاضنة في دعم المشروع من خلال التوجيه التقني والاستراتيجي، وتطوير النموذج الأولي، والتأطير في مجال ريادة الأعمال، مما ساعد على تحسين تصور المشروع وتحويله إلى نموذج أكثر نضجًا وقابلية للتقديم أمام المؤسسات.

رابعاً- التحديات التي واجهت المشروع:

ورغم ذلك، واجه المشروع عدة تحديات كبيرة، أبرزها الطابع الاحتكاري والمنظم لسوق الطاقة، وصعوبة الدخول إلى هذا القطاع، إضافة إلى ضعف تقبل الجهات الرسمية للفكرة. وقد بدأت مؤشرات التراجع بالظهور عند أول محاولة لعرض المشروع على السوق بشكل رسمي، حيث واجه رفضًا من الجهات المعنية، ما أدى إلى توقف مساره التدريجي. ولم تكن الإشكالية الأساسية في التمويل أو الجانب التقني، بل في القيود التنظيمية والسوقية التي شكلت عائقًا رئيسيًا أمام التطبيق.

قد ساهمت الحاضنة في تطوير المشروع من الناحية التقنية والفكرية، لكنها لم تكن قادرة على تجاوز القيود التنظيمية التي تحكم قطاع الطاقة. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار أن قرار التوقف جاء نتيجة عدم القدرة على الاندماج في سوق منظم واحتكاري، أكثر من كونه فشلًا تقنيًا أو ماليًا.

في إطار استخلاص الدروس، يُظهر هذا المشروع أهمية دراسة البيئة القانونية والسوقية قبل إطلاق أي مشروع، وضرورة فهم طبيعة القطاع (مفتوح أو احتكاري)، إضافة إلى أهمية بناء شراكات مؤسساتية منذ المراحل الأولى. كما يبين أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على قوة الفكرة أو الجانب التقني، بل على مدى توافقه مع الإطار التنظيمي وقدرته على الاندماج في السوق.

المطلب الثالث: المقارنة بين المشروعين

تُظهر المقارنة بين المشروعين أن نجاح أو فشل المشاريع لا يرتبط فقط بجودة الفكرة، بل بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد إمكانية تحويل الفكرة إلى مشروع قابل للاستمرار في السوق.

أولاً- من حيث طبيعة الفكرة والمجال:

- ❖ مشروع نجم الابتكار الأخضر: يعمل في مجال صناعي تقني مرن يتعلق بتصنيع آلات الزخرفة والنحت، وهو قطاع مفتوح نسبيًا ويتيح فرصًا كبيرة للابتكار والتسويق.
- ❖ مشروع بيئي-طاقوي biogaz : ينشط في قطاع الطاقة الحيوية، وهو قطاع حساس ومنظم بشكل كبير، يخضع لرقابة واحتكار مؤسسات حكومية.

ثانياً- من حيث السوق والبيئة:

- ❖ مشروع النجم الأخضر: يستهدف سوقًا واضحًا (النجارين ووكالات الإشهار)، مع وجود طلب فعلي ومباشر على المنتج.

- مشروع بيئي-طاقوي biogaz: يستهدف قطاعًا منظمًا وصعب الدخول إليه، مع غياب قنوات تسويق مباشرة وضعف تقبل الجهات الرسمية.

ثالثاً- من حيث التمويل والموارد:

- مشروع النجم الأخضر: واجه صعوبات تمويلية في البداية، لكنه اعتمد على إعادة الاستثمار والتطوير التدريجي.
- مشروع بيئي-طاقوي biogaz: لم تكن المشكلة الأساسية مالية، بل تنظيمية، حيث تعذر تحويل التمويل إلى تطبيق فعلي بسبب عوائق السوق.

رابعاً- من حيث الاستراتيجية والتسيير:

- مشروع النجم الأخضر: اعتمد على استراتيجية B2B ، والتسويق المباشر، والمرونة في تطوير المنتج حسب حاجة العملاء.
- مشروع بيئي-طاقوي biogaz: اعتمد على نموذج تقني جيد، لكن دون استراتيجية دخول واضحة للسوق، واعتمد بشكل كبير على الجهات الرسمية.

خامساً-من حيث دور الحاضنة:

- مشروع النجم الأخضر: استفاد بشكل كبير من الحاضنة في تطوير النموذج التجاري، التسويق، وبناء العلاقات.
- مشروع بيئي-طاقوي biogaz: استفاد تقنيًا وفكريًا، لكن الحاضنة لم تستطع تجاوز العوائق التنظيمية للسوق.

يتضح من خلال المقارنة بين مشروع نجم الابتكار الأخضر والمشروع البيئي-الطاقوي (Biogaz) أن عوامل النجاح أو الفشل ترتبط أساسًا بمدى ملاءمة المشروع لبيئته الاقتصادية والتنظيمية، وليس فقط بجودة الفكرة.

فمن جهة، ينشط مشروع نجم الابتكار الأخضر في قطاع صناعي تقني مرن نسبيًا، يستهدف سوقًا واضحًا مع طلب مباشر، ويعتمد على استراتيجيات تسويقية مرنة (B2B) وتطوير تدريجي للمنتج، إضافة إلى استفادته الفعالة من دعم الحاضنة في الجوانب التجارية والعلاقات المهنية، مما ساهم في تحقيق نتائج إيجابية ونمو تدريجي للمشروع.

في المقابل، يواجه مشروع البيوغاز بيئة طاقوية منظمة واحتكارية، ما جعل دخوله إلى السوق صعبًا رغم قوة الفكرة من الناحية التقنية والبيئية. كما أن غياب قنوات تسويق واضحة والاعتماد على جهات رسمية فقط، إلى جانب القيود التنظيمية، شكلت عائقًا رئيسيًا أمام تحويل النموذج الأولي إلى مشروع تجاري فعلي، رغم استفادته الجزئية من دعم الحاضنة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن نجاح المشروع الأول يعود إلى مرونة السوق وفعالية الاستراتيجية، بينما فشل المشروع الثاني يرتبط أساسًا بطبيعة القطاع والقيود التنظيمية أكثر من كونه ضعفًا في الفكرة أو الجانب التقني.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل تم التوصل إلى أن حاضنة الأعمال Nobel Company تضطلعُ بدورٍ محوريٍ في تدعيم منظومة ريادة الأعمال وتعزيز فرص استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك عبر حزمة متكاملة من آليات المرافقة الشاملة التي تتجاوز الإيواء المكاني لتشمل التأطير التقني، وتطوير النماذج الاقتصادية، وتحسين القدرة التنافسية للمشاريع. وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن الدور الوظيفي للحاضنة يساهم بفاعلية في خلق بيئةٍ محفزةٍ للابتكار، تعمل على تقليل مخاطر الاستثمار وتذليل العقبات أمام انتقال الأفكار الابتكارية إلى مرحلة التجسيد الفعلي.

وقد أحاط هذا الفصل بمختلف الجوانب التشغيلية والتقييمية للحالة الدراسية، حيث استعرض في البداية الإطار التنظيمي للحاضنة وفئاتها المستهدفة، مروراً بتحليل هندستها الإجرائية وآليات الدعم المقدمة للمحتضنين. وصولاً إلى إجراء مقارنةٍ تحليليةٍ بين نموذجين متباينين: تمثّل الأول في مشروع نجم الابتكار الأخضر كنموذجٍ ريادي ناجح، بينما تمثّل الثاني في مشروع BIOGAZ كنموذجٍ واجه تحدياتٍ حالت دون بلوغه مرحلة السوق. وقد سمحت هذه المقارنة باستخلاص العوامل الجوهرية المؤثرة في مسار المشاريع الناشئة، وتحديد مكامن القوة والضعف في بيئة الاحتضان، مما يوفر رؤية تقييمية شاملة لأثر الحاضنة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية المحلية.

خـــاتمة

خاتمة

تُعدّ حاضنات الأعمال من أبرز الآليات الحديثة الداعمة لريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما تؤديه من دورٍ فعّال في تعزيز الابتكار ومرافقة أصحاب المشاريع، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتنويع الاقتصادي. وانطلاقاً من هذه الأهمية، سعت هذه الدراسة من خلال جانبيها النظري والتطبيقي إلى إبراز مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، وتسهيل حصولها على التمويل، إلى جانب مرافقتها في مختلف المراحل التي تمر بها.

واستناداً إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وما أظهرته الدراسة الميدانية الخاصة بحاضنة الأعمال Nobel Company إضافة إلى التحليل المقارن لنماذج المشاريع المحتضنة، توصلت الدراسة إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها، والتي تجيب عن إشكالية الدراسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير فعالية حاضنات الأعمال وتعزيز دورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً-اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:** تؤدي حاضنات الأعمال، ومنها حاضنة Nobel Company، دوراً إيجابياً في دعم ريادة الأعمال واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر المرافقة الشاملة، لكن محدودية التمويل المباشر تبقى عائقاً لا يمكن للحاضنة تجاوزه وحدها، **وهو مايؤكد صحة الفرضية الرئيسية**.
- توجد مرتكزات معرفية مشتركة بين ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال (الابتكار، المخاطرة، المرافقة)، ويؤدي التكامل بينهما إلى: تحويل الأفكار إلى مشاريع منظمة، رفع جاذبية المشاريع للتمويل وتقليل مخاطر الفشل. **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.**
- الهيكل التنظيمي المرن داخل الحاضنة (مثل التخصص في الأقسام أو الأقطاب) يساعد فعلاً على تسريع تحويل الأفكار إلى نماذج أولية، تحسين جودة المرافقة لكن الفعالية تعتمد أيضاً على: الموارد البشرية، التمويل المتاح، خبرة الطاقم، **وهو مايؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.**
- تعبر المرافقة النوعية، الربط بشبكات الاستثمار، البديل الأساسي لغياب التمويل المباشر وكذلك عنصر حاسم في استمرارية المشاريع، **وهومايؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.**
- يعتمد نجاح واستمرارية المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة على عوامل خارجية بالدرجة الأولى، مثل مرونة السوق والبيئة القانونية والتنظيمية، أكثر من اعتماده على قوة الفكرة التقنية وحدها، مع بقاء تأثير الفكرة وكفاءة الفريق عاملاً مكملاً. **وهو مايؤكد صحة الفرصية الفرعية الرابعة.**

خاتمة

خاتمة

ثانياً-نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق، توصلت الدراسة لجملة من النتائج:

- تُعد ريادة الأعمال مساراً استراتيجياً لتحقيق النمو الاقتصادي، وتحريك عجلة التنمية من خلال الإبداع، الابتكار، وتحمل المخاطر المحسوبة.
- تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية في تنشيط الاقتصاد الوطني، وخلق القيمة المضافة، ومعالجة مشكلة البطالة.
- تبرز حاضنات الأعمال كآليات فعالة لمرافقة المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى، مما يساهم في تقليص معدلات فشلها وتعزيز فرص استدامتها.
- يُعتبر نقص التمويل التقليدي وصعوبة الولوج إلى الائتمان من أعقد التحديات التي تواجه رواد الأعمال، مما يبرز دور الحاضنات كوسيط يربط هذه المشاريع بجهات التمويل.
- توجد علاقة تكاملية وترابط وثيق بين حاضنات الأعمال، وريادة الأعمال، وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنظومة واحدة تهدف للتنمية.
- لا تكتفي حاضنة Nobel Company بتقديم خدمات إيواء مكاني، بل تعمل كمنصة متكاملة تجمع بين الاحتضان، الاستشارة، التطوير الرقمي، وبناء الشراكات.
- أثبتت الحاضنة فاعليتها في جذب الأفكار المبتكرة؛ حيث احتضنت 19 مشروعاً، تمكن 57.9% منها من الحصول على وسم رسمي (وسم فكرة مبتكرة أو مؤسسة ناشئة).
- كشفت الإحصائيات عن فجوة بين مرحلة الاحتضان والنضج؛ حيث أن 10.5% فقط من إجمالي المشاريع المحتضنة (مشروعان فقط) تمكنا من بلوغ مرحلة مؤسسة ناشئة، بينما بقيت الأغلبية في مرحلة الفكرة المبتكرة.
- يعود نجاح مشروع نجم الابتكار الأخضر إلى عمله في قطاع صناعي مرن، ووضوح السوق المستهدفة (B2B)، والاستفادة الفعالة من دعم الحاضنة تجارياً وتقنياً.
- تعثر مشروع BIOGAZ رغم قوة الفكرة تقنياً وبيئياً، إلا أن تعثره ارتبط بالعوائق التنظيمية، والطابع الاحتكاري لسوق الطاقة، وصعوبة الاندماج في الإطار القانوني الرسمي.
- أثبتت الدراسة أن الحاضنة تنجح في التطوير التقني والفكري للمشاريع، لكن قدرتها تظل محدودة في تجاوز العقبات القانونية والقيود التنظيمية التي تحكم بعض القطاعات الحساسة.
- تقدم الحاضنة مرافقة وتوجيهاً وربطاً بالمستثمرين، لكنها لا تمنح تمويلاً مالياً مباشراً لأصحاب المشاريع.

خاتمة

ثالثاً-توصيات الدراسة:

ومنه توصي الدراسة بما يلي:

- بما أن الحاضنة لا تقدم تمويلاً مالياً مباشراً، يُوصى بإنشاء صندوق استثماري داخلي أو تفعيل شراكات مع المستثمرين الملائكيين (Angel Investors) لتقليل الفجوة بين مرحلة الفكرة والتجسيد الفعلي.
- ضرورة استحداث وحدة استشارية متخصصة في القوانين القطاعية لمساعدة المشاريع (مثل مشاريع الطاقة والبيئة) على فهم القيود التنظيمية قبل البدء في التنفيذ لتجنب التعثر.
- العمل على إبرام اتفاقيات مباشرة مع المجمعات الصناعية الكبرى (مثل سونلغاز) لتسهيل استيعاب الابتكارات في القطاعات الاحتكارية.
- التركيز على المشاريع التي حصلت على وسم فكرة مبتكرة لمساعدتها على التحول إلى مؤسسة ناشئة.
- يجب على ريادي الأعمال تحليل العوائق التنظيمية والتشريعية الخاصة بقطاع نشاطه قبل الانطلاق التقني، خاصة في القطاعات الحساسة.
- الاقتداء بنموذج مشروع نجم الابتكار الأخضر في اعتماد استراتيجية (B2B) والتركيز على تلبية احتياجات السوق المحلي الفعلية لضمان الاستمرارية.
- الاستفادة القصوى من ورشات النمذجة التي توفرها الحاضنة لتحويل الأفكار إلى نماذج ملموسة تزيد من فرص إقناع المستثمرين.
- مراجعة القوانين المنظمة للقطاعات الاحتكارية للسماح للمؤسسات الناشئة المبتكرة (مثل مشاريع الطاقة الحيوية) بالدخول والمنافسة.
- تشجيع المؤسسات الكبرى على التعاقد مع المؤسسات الناشئة المحتضنة لتطوير حلول تقنية محلية بدلاً من الاستيراد.
- ربط الوكالات الداعمة مثل (ANGEM ,....) بالحاضنات بشكل عضوي لضمان توجيه التمويل للمشاريع الأكثر نضجاً وابتكاراً.

رابعاً-آفاق الدراسة:

يبقى موضوع الدراسة يحوي جوانب مختلفة لم تؤخذ كلها بعين الاعتبار نظرا لخصوصية الموضوع، واقتصاره على اشكالية معينة، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية كما يلي:

- تحليل فعالية برامج المرافقة داخل الحاضنات في تحسين أداء المؤسسات المحتضنة.
- تحليل عوامل نجاح وفشل المؤسسات المحتضنة داخل الحاضنات في بيئة الأعمال الجزائرية.
- تحليل دور حاضنات الأعمال في دعم الابتكار وتحويل المشاريع الريادية إلى مؤسسات اقتصادية ناجحة ومستدامة.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً-الكتب:

1. ماجدة عطية، **ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2009.
2. محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة مجموعة النيل العربية**، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2003.

ثانياً: الرسائل والأطروحات:

1. أمال بعيط، **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر: واقع وآفاق**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة باتنة 1، 2017/2016.
2. لطفي شعباني، **دور التحفيز الجبائي والإدخال البورصي في تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة الجزائر 2005-2011**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
3. منى مسغوني، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
4. نصيرة عقبة، **فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
5. وردة سعايدية، **تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنويع الاقتصادي في الجزائر – دراسة تحليلية**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023-2024.

ثالثاً-المقالات:

1. أحلام منصور، آسيا بن عمر، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي، 06-07 ديسمبر 2017.
2. آحمد جميل، **ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية**، مجلة علمية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، العدد 08، النسخة 05.

قائمة المراجع والمصادر

3. حفاظ زحل، **تعليم ريادة الأعمال بالجامعة في ضوء التجربة الفنلندية برنامج Team Academy**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد 02، أكتوبر 2024.
4. حكيمة قويسي، **الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار**، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، المجلد 03، العدد 01، أفريل 2023.
5. الزهراء علالي، علالي فتيحة، **مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المجلد 09، العدد 02، جوان 2021.
6. زهرة بن قمجة، **دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال – تجارب عالمية**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023.
7. سومية شاهيناز طالب وآخرون، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة استطلاعية**، مجلة البحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021.
8. محمد الأمين بلهوشات وآخرون، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية**، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، جامعة الوادي.
9. محمد بوعتلي، **دراسة تحليلية وتصنيفية للدول العربية وفقا لمؤشرات ريادة الأعمال باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي**، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المجلد 06، العدد 02، سبتمبر 2022.
10. هارون بوالفول، **التجارة الإلكترونية كأداة لتفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

رابعاً-الجرائد الرسمية:

1. الأمر رقم 75-59، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد 101، 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم، المواد: 3، 416، 544، 564، 569، 592.
2. القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، المواد: 05، 08، 09، 10.

الملاحـــق

الملاحـــــق

ملحق رقم(01): اتفاقية مع وزارة السياحة والصناعة التقليدية

المصدر: نسخة مقدمة من طرف مدير المؤسسس

الملاحـــــق

ملحق رقم(02): علامة مشروع مبتكر

المصدر: نسخة مقدمة من طرف مدير المؤسسة

ملحق رقم(03): اتفاقية مع مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة

المصدر: نسخة مقدمة من طرف مدير المؤسسة

الملاحـــق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتكوين

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: نوبل كومباني

مقـــرها: حي المطار تبسة

ممثلة من طرف:

السيد سامي بتيش الوظيفة: المسير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- مريم مراحي 2-

ماستر التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوان المذكرة: دور حاضنات الأعمال في تشجيع ريادة الأعمال وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة Nobel Company

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

د. جميلة منجل

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الملاحـــق

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الإدارة العامة

الفترة من: 30 مارس 2026 الى : 07 ماي 2026

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المعلومات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص يقضي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يلتزم المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم

ادارة المؤسسة المستقبلة

ادارة القسم

رئيس قسم العلوم الإقتصادية

أ.د شريـــط كمـــال

NOBEL CAMPANY ★ INNOVATED Creative Service ★

ملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول استقصاء الدور الاستراتيجي لحاضنات الأعمال في تعزيز بيئة ريادة الأعمال وتذليل معضلات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتكمن أهميتها في تشخيص واقع المرافقة الميدانية وتأثيرها على استدامة المشاريع الناشئة، خاصة في ظل التحولات نحو اقتصاد المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الآليات الوظيفية لشركة Nobel Company وتقييم فاعليتها في تحويل الأفكار الابتكارية إلى نماذج أعمال ناجحة. وخلصت النتائج إلى أن التكامل بين الحاضنة والمبتكر يساهم في خفض معدلات الفشل وتطوير الأداء الرقمي والتقني للمشاريع. كما أثبتت المقارنة التحليلية أن نجاح الاستمرارية مرتبط بمرونة القطاع الاقتصادي والتوافق القانوني بقدر ارتباطه بجودة الفكرة ذاتها. وأخيراً، تبرز الحاضنة كوسيط تمويلي غير تقليدي يربط المبتكرين بشبكات الاستثمار لتعويض نقص التمويل المباشر.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، ريادة الأعمال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، Nobel company.

Abstract :

This study focuses on investigating the strategic role of business incubators in enhancing the entrepreneurship ecosystem and mitigating the financing dilemmas faced by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). The significance of the study lies in diagnosing the reality of field mentorship and its impact on the sustainability of startups, particularly amidst the transition toward a knowledge-based economy. The research aimed to analyze the functional mechanisms of Nobel Company and evaluate its effectiveness in transforming innovative ideas into successful business models.

The findings concluded that the integration between the incubator and the innovator contributes to reducing failure rates and developing the digital and technical performance of projects. Furthermore, the analytical comparison proved that the success of project sustainability is linked to the flexibility of the economic sector and legal compliance as much as it is to the quality of the idea itself. Finally, the incubator emerges as a non-traditional financial intermediary that connects innovators with investment networks to compensate for the lack of direct funding.

Keywords: Business Incubators, Entrepreneurship, Small and Medium Enterprises (SMEs), Nobel Company.