



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

## "المؤسسات الناشئة و اقتصاد المعرفة كنموذج حديث لريادة الأعمال و انعاش الاقتصاد الجزائري"

إشراف الدكتور:  
طبيي بومدين.

من إعداد الطالبتين:  
- دغباج حنان.  
- دحماني حياة.

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2021/07/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ العكلي جيلالي/ الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ طبيي بومدين/ الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ ارزي فتحي/ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



## الإهداء والتشكرات

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات و ها نحن اليوم الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأُمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي و ينهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي و أخواتي. إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد إلى صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى و أجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح إلى أساتذتنا الكرام.

حنان

حياة

## الملخص:

أبدت الجزائر في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا بدعم الشباب الباحث على إنشاء مؤسساته الصغيرة و المتوسطة من خلال صيغة "المؤسسات الناشئة" و إشراكهم في مسار التنمية و النهضة الاقتصادية في الجزائر و تعزيز الآلة الإنتاجية المحلية. و تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال الكشف عن واقع أهم مكونات النظام البيئي الخاص بهذه المؤسسات في الجزائر، و لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن النظام البيئي الخاص بالمؤسسات الناشئة في الجزائر لا يوفر الدعم الكافي و المرافقة اللازمة لإنجاح هذا النوع من المؤسسات.

## Abstract:

Algeria has shown great interest in supporting young researchers to establish their own small and medium enterprises through the *\*start-ups\** formula, and to involve them in the path of development and economic renaissance in Algeria and strengthening the local productive machine. This study aims to know the reality of the *\*start-ups\** in Algeria by uncovering the reality of the most important components of the ecosystem of these institutions in Algeria. The study concluded with a set of results, the most prominent of which is that the ecosystem of start-ups in Algeria does not provide sufficient support and the necessary accompaniment for the success of this type of enterprise.

# قائمة المحتويات

I----- الملخص:

II----- قائمة المحتويات

أ----- مقدمة عامة

### الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الناشئة

5----- تمهيد

6----- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

6----- المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة و شروط و إجراءات منح علامة مؤسسة ناشئة

10----- المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة و خصائصها

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية و العوامل المؤثرة في نجاح و فشل

14----- المؤسسات الناشئة

19----- المبحث الثاني: دور حاضنات الأعمال في تعزيز و إطلاق و دعم المؤسسات الناشئة

19----- المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

20----- المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال

21----- المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال.

24----- المبحث الثالث: المؤسسات الناشئة في الجزائر

24----- المطلب الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

24----- المطلب الثاني: أسباب تعثر المؤسسات الناشئة في الجزائر

27----- المطلب الثالث: المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات

32----- خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: أساسيات اقتصاد المعرفة وريادة الأعمال

34----- تمهيد

35----- المبحث الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

35----- المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

36----- المطلب الثاني: خصائص و عناصر و متطلبات اقتصاد المعرفة

38----- المطلب الثالث: أهمية و مؤشرات للاقتصاد المعرفة

41----- المبحث الثاني: ماهية ريادة الأعمال

41	المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال و خصائصها
43	المطلب الثاني: أهمية و أبعاد ريادة لأعمال
46	المطلب الثالث: مراحل عملية ريادة الأعمال
48	المبحث الثالث: علاقة ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة و واقعها في الجزائر
48	المطلب الأول: العلاقة بين ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة
50	المطلب الثاني: اقتصاد المعرفة في الجزائر
54	المطلب الثالث: ريادة الأعمال في الجزائر
58	خلاصة الفصل

### **الفصل الثالث: إجراءات مرافقة إنشاء المؤسسة الناشئة MARKITOR - سيدي بلعباس -**

65	المبحث الأول: تقديم MARKITOR و عموميات حول واقع المؤسسة الناشئة
65	المطلب الأول: تقديم MARKITOR
66	المطلب الثاني: المهام المقدمة من طرف مؤسسة MARKITOR و قيمها
67	المطلب الثالث: بيئة المؤسسة الناشئة MARKITOR
68	المبحث الثاني: خطوات إنشاء المؤسسة الناشئة MARKITOR
68	المطلب الأول: المقاول
68	المطلب الثاني: الفكرة و الفريق
69	المطلب الثالث: دراسة المشروع
70	المبحث الثالث: تطور المؤسسة الناشئة MARKITOR باعتبارها هيئة مرافقة
70	المطلب الأول: إحصائيات حول المؤسسة الناشئة MARKITOR
74	المطلب الثاني: المؤسسة الناشئة MARKITOR كهيكل مرافقة
76	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

### **الخاتمة ----- 65**

----- قائمة المراجع و المصادر

----- قائمة المصطلحات

----- الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية.	15
02	مؤشرات اقتصاد المعرفة	39
03	مراحل عملية ريادة الأعمال	46
04	معدل نمو رقم أعمال <i>MARKITOR</i>	70

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	منحنى المؤسسة الناشئة <i>Start up</i>	10
02	مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة من المرحلة الأولى (تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة) إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة النمو المرتفع)	11
03	منحنى حياة المؤسسة الناشئة <i>Start-up</i> و المؤسسة الكلاسيكية	14
04	العوامل المؤثرة في نجاح و فشل المؤسسات الناشئة.	18
05	برامج خدمات حاضنات الأعمال.	21
06	مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال.	23
07	أسباب تعثر المؤسسات الناشئة في الجزائر	27
08	المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات.	29
09	التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة.	31





# مقدمة عامة

في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العالم في شتى المجالات، و ما أحدثته ثورة التكنولوجيا و المعلومات من تصور سريع، و واسع النطاق، أصبحت فيه القدرة على الإنتاج و التقدم تعتمد على الإبداع و الابتكار، و تحويل المعلومات إلى المعرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، حتى أصبح يطلق على هذا العصر عصر المعرفة، لتتبنى هاته المعرفة و الأفكار المتحدثة و الإبداعية من طرف ما يسمى بالمؤسسات الناشئة التي تتربع على أهمية بالغة خاصة في السنوات الأخيرة في الجزائر من قبل السلطات الرسمية و الهيئات الأكاديمية، إلا أنها تواجه عدة صعوبات نظرا لأنه موضوع الساعة و هو ما يدفع البنوك لتوخي الحذر لتمويل هذا النوع من المشاريع، و بهدف تجاوزها العديد من العوائق التي تواجه هاته المؤسسات راجت فكرة ما يسمى حاضنات الأعمال، برزت فكرة تأسيس حاضنات الأعمال في الجزائر سنة 2003 حيث تلعب دورا هاما في احتضان المؤسسات الناشئة و الصغيرة خاصة إلا الإبداعية منها التي من خلالها يمكن تحقيق عدة أهداف اقتصادية و اجتماعية تخلق فرص عمل و خلق روح المبادرة بتوفير كل الشروط التي تضمن نجاح المشاريع.

تشكل فكرة احتضان المشروعات جزءا أساسيا في تدعيم مرتكزات اقتصاد المعرفة من خلال تنمية المورد البشري و توفير البيئة الملائمة للإبداع و الابتكار من خلال ربط الحلقة المفقودة بين الجامعات و مراكز البحث و متطلبات المؤسسات الاقتصادية.

و أصبحت المعرفة في هذا الاقتصاد الصاعد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية و النجاح حيث أضافة قيمة هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية و الطلب على التقنيات و الأفكار الجديدة التي تأتي على شكل اختراعات جديدة، و قد واكبت هذه المنتجات فعليا تغيرات الثروة في كل الأسواق و القطاعات.

في هذا الإطار اعتمدت الجزائر على عدة آليات و برامج من خلال مختلف أجهزة و هيئات دعم و مرافقة المقاولين، مختلف هذه البرامج ساهمت فعلا في تطوير عدد المؤسسات الناشئة، و كذا مناصب العمل. و بالرغم من الاهتمام بمجال دعم و تطوير المشاريع المقاولاتية إلا أن المقاول مازال يصطدم بالعديد من العراقيل المتعلقة بتثقل و تعدد الإجراءات الإدارية و ضعف التمويل.

### الإشكالية:

تعتبر فكرة المؤسسات الناشئة من الأفكار الفتية في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث شهد إطلاق و تطوير ما يعرف بالمؤسسات الناشئة تأخرا كبيرا، كما أن حاضنات الأعمال لا تزال تواجه عدد من العوائق و هذا ما أدى في غالب الأحيان إلى فشل الكثير من المشاريع و الأعمال الناشئة.

و تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الموضوع من خلال الإجابة على السؤال الجوهرى التالي:

✓ ما هو واقع المؤسسات الناشئة و اقتصاد المعرفة في الجزائر، و ما هي الإجراءات المتبعة لمرافقة إنشاء مؤسسة ناشئة؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:



- ما هي المؤسسات الناشئة؟ و ما هو الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية؟
- ما هي حاضنات الأعمال؟ و ما هي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة؟
- ما ماهية المعرفة و اقتصاد المعرفة؟ و ماهية ريادة الأعمال؟
- ما الدور الذي تؤديه المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الجزائري؟

#### الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** تؤدي المؤسسات الناشئة دورا مهما و حيويا في ضمان و استمرار التنمية الاقتصادية و استدامتها، كونها تشكل مدخلا مهما من مداخل النمو الاقتصادي.
- **الفرضية الثانية:** المؤسسات الناشئة تحافظ على تكاليف منخفضة للحصول على الفوائد بشكل أسرع.

#### مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية لدراسة موضوع المؤسسات الناشئة.
- إبراز مستوى المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من مواضيع الساعة.
- المؤسسات الناشئة مستقبل أيدي الشباب.

#### أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في تسليط الضوء على:

- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة.
- التعرف على الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية.
- عرض مختلف الإحصائيات حول المؤسسات الناشئة و واقعها في الجزائر.
- توضيح أهم الخدمات التي يمكن أن تقدمها حاضنات الأعمال.

#### منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

و قد اعتمدنا في موضوعنا على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة لأنه ملائم لتقرير الحقائق و إبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث، و فهم مكونات الموضوع و إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده و الروابط المختلفة بين المفاهيم، بينما تم الاعتماد على المنهج المقارن و الدراسة الميدانية من أجل دراسة التجارب الدولية الرائدة و إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الناشئة الجزائرية. و هذا عن طريق الاستبيان الشفوي و المقابلة.

#### الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة عبد الرحمان بن عنتر و ندير عليان، بعنوان "عوامل نجاح و فشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة"، 2006، و التي هدفت إلى دراسة تحديد عوامل فشل و نجاح المشروعات المصغرة، حيث أعطت الدراسة جملة من عوامل الفشل أهمها: عدم معرفة كيفية إدارة المشروع،

قصور في التعامل مع الغير، ضعف التمويل، عدم توافر المعلومات المناسبة، ادعاء أسباب خارجية للفشل، و تمثلت توصيات الدراسة في ضرورة اكتساب تكنولوجيا و نظام معلومات لمواجهة التحديات المعاصرة، إلى جانب إنشاء مواقع الكترونية للتفاعل مع الخارجي ما يسمح بجمع المعلومات الضرورية لنشاطها.

• **الدراسة الثانية:** دراسة (2013)، **Frederick Marcil** ، تناولت الدراسة حضانة المقاول لتنمية الاقتصاد المحلي، عرضت الدراسة بالتحليل و المناقشة تجربة (CERE) الكندية، حيث توصلت الدراسة أنه لبلوغ الحاضنة لنتائج جيدة لابد من الاهتمام بكل من المحتضن و المؤسسة.

**تقسيمات البحث:** تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني: أساسيات اقتصاد المعرفة و ريادة الأعمال.

الفصل الثالث: مرافقة حامل مشروع لإنشاء مؤسسة ناشئة -سيدي بلعباس.

# الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الناشئة

## تمهيد

تعتبر المؤسسات الناشئة **Startups** ركيزة النمو الاقتصادي لأي بلد كونها تمثل مصادر مهمة لتوليد الوظائف، تساهم في حيوية الصناعة من خلال إحياء المنافسة، تنويع الصناعة و كفاءة الاقتصاد بشكل عام، مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو الاقتصادي. و من زاوية أخرى، فإن التطور الاقتصادي للبلد لا يقاس فقط من وجهة نظر القدرة على إنشاء مؤسسات جديدة، إنما أيضا من خلال القدرة على الحفاظ على حياة المؤسسات التي تم إنشاؤها و ضمان نموها. فكما هو معروف فالمؤسسات الناشئة تتميز بالهشاشة الكبيرة، حيث تعتبر السنوات الأولى لانطلاق المؤسسة الأكثر عرضة للفشل و هذا يفسر الخسارة المرتفعة للمؤسسات في بداية نشاطها، غير أن الإشكال القائم أن كل و له وجهته و نظرتة للمؤسسات الناشئة، و نظرا لكونها موضوع الساعة و الاهتمام العظيم بها من أكبر أساتذة الأعمال ارتأينا أن نجمع ما قيل عن المؤسسات الناشئة و مدى تطبيق ما قيل في الواقع و ربطه بالجزائر.

و قد راجت فكرة حاضنات الأعمال خلال التسعينات كثيرا، و ذلك بفضل الدور الهام الذي لعبته في دعم المؤسسات الناشئة **Startups** و التي تحتاج إلى النصائح و الإرشادات، و رؤوس أموال مغامرة لتمويلها و تبني أفكارها لتحقيقها على أرض الواقع. و قد أصبحت حاضنات الأعمال ظاهرة متنامية ينظر لها عالميا كأحد أهم أدوات تنمية و تطوير المقاولاتية و المؤسسات الناشئة.

ومن ثم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ذكر أهم الجوانب الرئيسية التي تخص المؤسسات الناشئة من خلال دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني: دور حاضنات الأعمال في تعزيز و إطلاق و دعم المؤسسات الناشئة.

المبحث الثالث: المؤسسات الناشئة في الجزائر.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

تجمع الآراء على الأهمية المتعاظمة للمشروعات الناشئة و على الدور الهام التي تؤديه في الاقتصاد الوطني و الاستقرار الاجتماعي سواء في الدول المتقدمة أو النامية. كما تشير التحليلات الاقتصادية والاجتماعية للتجارب التنموية في العديد من دول العالم إلى أن بعض الدول الآسيوية قد حققت إنجازات هائلة خلال العقدين السابقين. و تحولت من قوى إنتاجية بفضل اللجوء إلى المؤسسات الناشئة.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة و شروط و إجراءات منح علامة مؤسسة ناشئة

أولاً: التعريف العام للمؤسسات الناشئة:

## 1. مفهوم المؤسسات الناشئة:

تعرف المؤسسات الناشئة<sup>1</sup> *startups* اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو. و كلمة *Start-up* تتكون من جزأين "*Start*" و هو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "*up*" يشير إلى فكرة النمو القوي. و بدأ استخدام المصطلح *Start-Up* بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، و ذلك مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر "*risqué-capital*" ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. و في أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي "*Larousse*" على أنها "المؤسسات الشابّة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة".

بينما عرفها *Graham Paul* \* في مقاله المشهور حول النمو "*growth*" على أنها "شركة صممت لتنمو بسرعة". *Growth=Start-up*. و كونها تأسست حديثاً لا يجعل منها شركة ناشئة *Start company* في حد ذاتها. كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر "*funding venture*" أو أن يكون لها نوع من خطط الخرج. الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو، و أي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو. وحسب *Graham Paul* فإن النمو الجيد يكون بين 5 و 7 بالمائة أسبوعياً، و أحياناً بشكل استثنائي 10 بالمائة.

و يعرفها *Eries Ries* \*\*: أنها مؤسسة إنسانية تهدف إلى تقديم خدمة جديدة أو منتج جديد في ظل ظروف عدم التأكد (اليقين) الشديد.

حاولنا جمع أغلب التعاريف من مختلف المراجع كون الموضوع جديد لنبيين مختلف وجهات النظر، و إذا ما حاولنا تلخيص مفهوم مؤسسة ناشئة فيكون كالتالي:

<sup>1</sup> بو الشعور شريفة ، "دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة Startups، دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الرابع، العدد02)، ص420.

\* هو مؤسس حاضنة الأعمال " Y Combinator " و التي تعتبر من أنجح الحاضنات في عالم الأعمال.

\*\* هو صاحب كتاب The lean start-up "المؤسسات الناشئة اللينة".



المؤسسة الناشئة هي مؤسسة تسعى لتسويق و طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، و بغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد و مخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي و سريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

## 2. تعريف المؤسسات الناشئة في التشريع الجزائري:

تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، تعريف خاص بالمؤسسات الناشئة، من خلال شروطها

التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، و هو معيار إقليمي فصلت فيه أحكام القانون التجاري وألزمت على كل مؤسسة تنشط داخل التراب الوطني بالخضوع للقانون التجاري الجزائري.
  - أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات، دون أن يبين لنا نص المادة بداية احتساب هاته المدة، و حسب أحكام المادة 14 فان مدة 08 سنوات تحتسب بداية من حصولها أول مرة على مؤسسة ناشئة، لأنها نصت على منحها هذه العلامة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، أي أن علامة مؤسسة ناشئة لمدة أربع سنوات متتالية فقط، و هي مدة 08 سنوات كعمر علامة مؤسسة ناشئة في كل الأحوال.
  - أن يكون نشاط و أعمال المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مهما كانت طبيعتها أو نوعها، وأن يتضمن النشاط فكرة مبتكرة، بما يساهم في استقطاب كفاءات الأفكار المبدعة، لكنه لم يبين معيار تصنيف الفكرة الابتكارية، في ظل الجاذبات التي تكتنف مفهوم الابتكار، كما سوف نرى لاحقا.
  - عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الذي تفرضه اللجنة المختصة، دون أن يتم تحديده في أحكام المرسوم التنفيذي، و في كل الحالات لن تتجاوز الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحددة ب04 مليار دينار جزائري، كما تضمنه تعريف هاته المؤسسات.
  - أن تكون نسبة 50% على الأقل من رأسمال المؤسسة، مملوك من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى تجوز على علامة مؤسسة ناشئة.
  - أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة، لتسريع خروجها من فترة الاحتضان و المساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو و التطور، و هي خاصية ملتصقة بالمؤسسات الناشئة في كل بلدان العالم.
  - أن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عامل، و هو الحد الذي تم اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، مما يدل على تأثير أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، بمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- غير أن هذا التعريف لم يفرق بين الشركة و المؤسسة، برغم التباين الكبير بين اللفظين، كما سبقت الإشارة إليه سابقا، كونه استعمل لفظ الشركة بمعنى المؤسسة، في عدة محطات من أحكام المرسوم التنفيذي.

<sup>1</sup> المادة 11، المرسوم التنفيذي رقم 254/20، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح العلامة "مؤسسة ناشئة"، مشروع مبتكر و "حاضنات الأعمال" و تحديد مهامها و تشكيلتها و سيرها.

و هو ما يجعلنا نقترح التعريف التالي: المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة في عالم الأعمال، تكاليفها منخفضة عند الانطلاق، مقابل أرباحها السريعة، في ظل قابليتها السريعة للنمو، و القدرة على التوسع باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة و المتطورة.

**ثانيا: شروط و إجراءات منح علامة مؤسسة ناشئة:**

تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، عدة شروط لمنح علامة مؤسسة ناشئة، تتمثل فيما يلي:

✓ تقديم نسخة من السجل التجاري و بطاقة التعريف الجنائي و الإحصائي، مما يدل على إلزامية تقييد نشاط المؤسسات الناشئة في السجل التجاري، لمواجهة تنامي ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، و هذا لا يعني أن نشاطات هاته المؤسسات هي أعمال تجارية في كل الحالات، لان القيد في السجل التجاري لا يمنح الصفة التجارية على النشاط في كل الأحوال<sup>1</sup>، كونه قرينة بسيطة لاكتساب صفة التاجر يمكن دحضها بأدلة أخرى.

✓ تقديم نسخة من القانون الأساسي للشركة، ما يفرض ضرورة إنشاء المؤسسة الناشئة في شكل شركة، تمارس في إطارها المؤسسة النشاط، ما يعني استبعاد وجود مؤسسة ناشئة مسجلة باسم شخص طبيعي، و هذا يعتبر قيد يعيق وتيرة إنشاء المؤسسات الناشئة و تكثيف نسيجها في الحقل الاقتصادي، في ظل نفور أصحاب المشاريع و الأفكار المبتكرة من الإجراءات و التعقيدات التي تسائر إنشاء الشركات، و كان من الأجدر إلصاق شرط تقديم عقد التأسيس للشركة متى كانت المؤسسة شخص اعتباري، أما في حالة الشخص الطبيعي فيكتفي بتقديم ما يثبت القيد في السجل التجاري فقط.

✓ تقديم شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مرفقة بقائمة اسمية للعمال الأجراء، ما يقع على أصحاب هاته المؤسسات التصريح بكل العمال الذين تستخدمهم أمام مصالح التأمينات الاجتماعية ما يجعل من هذا الشرط آلية تدفع بأصحاب المؤسسات بتشغيل العمال في الإطار القانوني، و محاربة ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، التي لا تزال آثاره السلبية تنخر الاقتصاد الوطني و المجتمع.

✓ تقديم نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية، و تشمل الحسابات المالية للمؤسسة حسب الوضعية التي يكون فيها طلب التسجيل، و هذا الإجراء مخفف نوعا ما، كونه في السابق كان يطلب في مثل هذا الشرط تقديم الكشوف المالية لثلاث سنوات الأخيرة.

✓ تقديم المؤهلات العلمية و التقنية و الخبرة لمستخدمي المؤسسة، و هي الشهادات و المكتسبات التي يملكها المستخدمين و تكون في مجال نشاط المؤسسة طالبة العلامة.

✓ تقديم كل وثيقة ملكية فردية أو أي جائزة أو أي مكافأة تحصلت عليها المؤسسة، كونه في السابق تمنح جائزة سنوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الابتكارية، نظير جهودها في مجال الابتكار، و تطوير الإنتاج و الخدمات أو الطرق الإنتاجية، و مسايرة التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي و التكنولوجي، في مجال

<sup>1</sup> خالد زاوي، التزامات التاجر القانونية: الصفة التجارية - السجل التجاري - الدفاتر التجارية - الالتزامات الأخرى، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص 164-165.

حقوق الملكية الفكرية التي تملكها المؤسسات، و التي يمنحها لها العهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية في مجال فئة الابتكارات و الاختراعات و فئة البيانات المميزة، أو الديوان الوطني لحقوق المؤلف و الحقوق المجاورة في مجال حقوق المؤلف و الحقوق المجاورة، و هي مختلف مجالات حقوق الملكية الفكرية<sup>1</sup>، و هو شرط اختياري، متى وجدت أي وثيقة في هذا المجال تدعيها للملف، تشجيعا للابتكار و الاختراع.

يتم إرسال هذه الوثائق إلى اللجنة الوطنية، عن طريق البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، التي استحدثت خصيصا لهذا الشأن، و يكون رد اللجنة على خلال 30 يوما من تاريخ تقديم الطلب، وفق ما ورد في نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي، و كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق بوقف هذا الأجل، و يحسب أجل جديد ب 15 يوما، يسري من تاريخ أخطار المعني بتقديم الوثائق الناقصة تحت طائلة رفض الطلب.

وفي حالة رفض الطلب بسبب التأخر في تقديم الوثائق أو فوات الآجال يقع على المؤسسة المعنية معاودة تقديم الطلب من جديد بنفس الأشكال، أما إذا كان الرفض بعد إيداع كل الوثائق، يجب على اللجنة تبرير سبب الرفض و أخطار المؤسسة المعنية ذلك الكترونيا، و هو ما تضمنته نص المادة 13 سالفه الذكر.

وقد مكن القانون صاحب الطلب من حق طلب إعادة النظر أو التظلم في قرار الرفض عن طريق البوابة الالكترونية، مع تقديم أدلة تثبت أحقيته في الاستفادة من هاته العلاقة، و يقع على اللجنة حق الرد النهائي على الطلب خلال مدة 30 يوما، تحتسب من إيداع الطعن<sup>2</sup>، بمعنى أن القانون حول لذات اللجنة النظر في الطلب الأول، و في التظلم كجهة طعن في قرار الرفض، و في هذه الحالة تكون اللجنة خصم لصاحب التظلم و في نفس الوقت حكم للفصل في التظلم، و هو غير منطقي، و يجعل من إمكانية تراجع اللجنة عن الرفض ضئيلة جدا. كون جهات التظلم في القرارات الإدارية كأصل عام، تكون سلطة أعلى من السلطة التي أصدرت قرار الرفض الأول، كما أن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20، سكتت عن حق المؤسسة في مخاصمة القرار أمام القضاء الإداري، و هو السكوت الذي يحيلنا على الأحكام العامة مثل باقي القرارات الإدارية، التي يمكن مخاصمتها أمام القضاء الإداري، مما يجعل من الطبيعة القانونية للقرار الصادر من تلك اللجنة، قرار إداري مثل القرارات التي تصدرها الجهات الإدارية، كونها هيئة عمومية، إدارية، تصدر قراراتها بصفة مستقلة، و تؤثر في المراكز القانونية، ما يجعل من قراراتها تخضع لرقابة القضاء الإداري.

للإشارة أن كل الإجراءات التي سبق التطرق إليها بخصوص طلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة أو الطعن في قرار الرفض، تكون الكترونيا عن طريق البوابة المخصصة لذلك مما يعني أن السلطات العمومية قد قطعت أشواطاً في المضي نحو تكريس الإدارة الالكترونية و مساهمة التطور التكنولوجي في هذا المجال.

<sup>1</sup> نسرين شريفي، مولود ديدان، سلسلة مباحث الى القانون: حقوق الملكية الفكرية، دار بلقيس، الجزائر، 2014، ص 06-07.

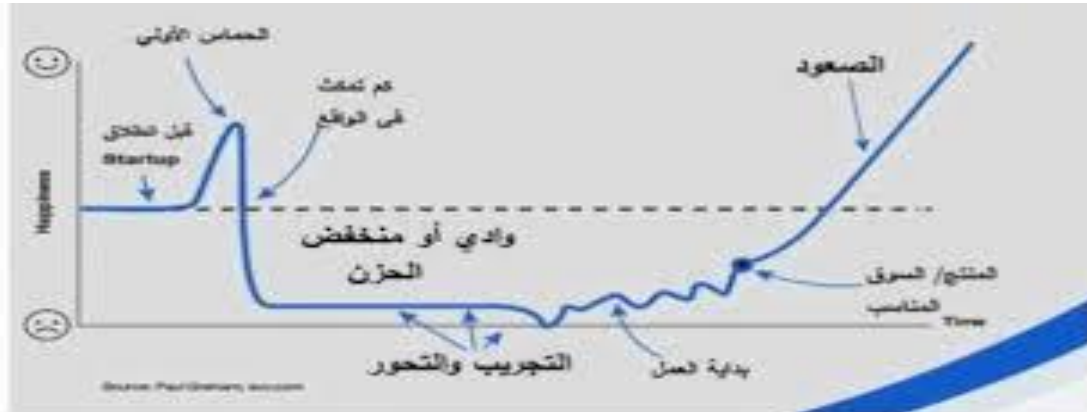
<sup>2</sup> المادة 14، مرسوم تنفيذي رقم 20-254، مرجع سبق ذكره.

## المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الناشئة و خصائصها

أولاً: دورة حياة المؤسسات الناشئة:

من خلال التعريف المقدم أعلاه قد يُخَيَّلُ إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة **Start-Up** هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيراً ما تتعثّر و تمر بمراحل صعبة و تذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، و يمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي و المصمم من قبل **Graham Paul** .

الشكل رقم (01): منحنى المؤسسة الناشئة. "**Startup**"



المصدر: Paul Graham, startup happiness curve, <http://t.co/P1FDc1MCUB> Good graphic

➤ **المرحلة الأولى:** و تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة: حيث يقوم شخص<sup>1</sup> ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، و خلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيداً و دراسة السوق و السلوك و أذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع و تطويرها و استمرارها في المستقبل. و البحث عن من يمولها، و عادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

➤ **المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، و ربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع و يمولها مادياً، و عادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب **FFF) Fools, Family, Friends** فغالبا ما يكون الأصدقاء و العائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى و هم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، و يبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.

➤ **المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع و النمو:** يبلغ فيها المنتج الذروة و يكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض و يبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة<sup>2</sup> يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل،

<sup>1</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص421.

<sup>2</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص422.

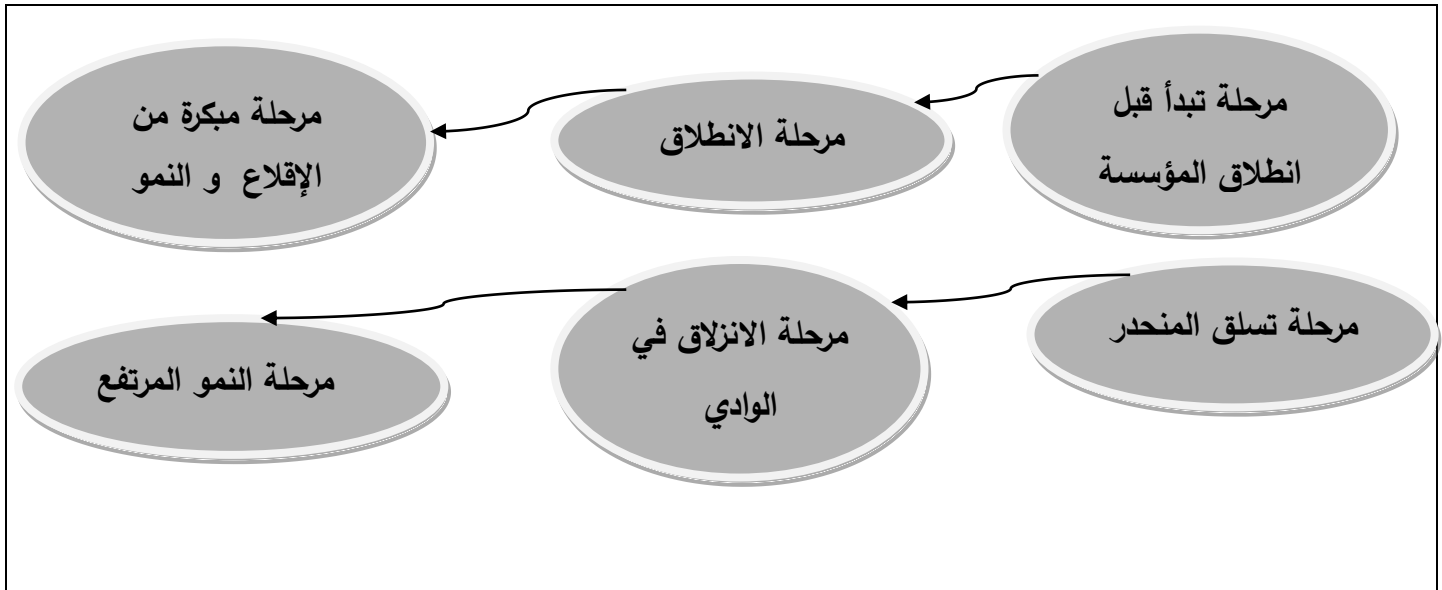
فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج و يبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

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

➤ **المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر،** يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على متجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة و اكتساب الخبرة لفريق العمل، و يتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج و ضبط سعره، و تسويقه على نطاق أوسع.

➤ **المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع:** في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي و يخرج من مرحلة التجربة و الاختبار، و طرحه في السوق المناسبة، و تبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر و يأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم و تحقيق الأرباح الضخمة.

الشكل رقم 02: يلخص مراحل دورة حياة المؤسسة الناشئة من المرحلة الأولى (تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة) إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة النمو المرتفع):



المصدر: من إعداد الطالبتين "دغباح حنان، دحماني حياة".

ثانيا: خصائص المؤسسات الناشئة:

- من التعاريف المقدمة سابقا يمكننا استخلاص خصائص المؤسسات الناشئة و ما يميزها<sup>1</sup>:
- Steve Blank و Eric Dies** و نظرا لما قدماه و يقدمانه في مجال المؤسسات الناشئة، على تعريفها يمكننا استخلاص أهم مميزات المؤسسات الناشئة المتمثلة فيما يلي:
- ✓ **منظمة مؤقتة:** أي لفترة معينة و هذا لأنها تهدف إلى الانتقال و التحول من **Start-up** إلى **Graduate-up** أو إلى **Scale-up** و هذا لتصبح منظمة تجارية كبيرة أو لتفشل و تنتقل إلى فرصة أخرى.
  - ✓ **البحث عن نموذج عمل:** حيث تختلف عن المؤسسات التقليدية التي تقوم بعملها في الأسواق الناضجة بتنفيذ نماذج الأعمال المعروفة بالبحث عن نموذج أعمال جديد غير معروف لتعطيل سوق قائم أو خلق سوق جديد.
  - ✓ **القدرة على الابتكار:** لتقديم ما هو جديد في سوق قائم أو ما هو جديد جذريا، فالمؤسسات الناشئة هي مؤسسات شابة كما سيأتي ذكره لاحقا فغالبا ما تكون بدون خبرة و لديها وسائل محدودة و قليلة و من أجل احتلال مكانة و دخول السوق لابد من تسليحها بالابتكار.
  - ✓ **ظروف عدم التأكد الشديد:** عدم المعرفة و صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلة المعلومات كون السوق جديد حيث لابد لها العمل في المجهول، و هذا من وجهات نظر مختلفة: السوق، موارد المنتج، المنافسة، الزبائن و المستهلكين، التمويل مع عامل الوقت حتى لا يسبق إلى السوق منافس آخر بابتكار مماثل أو مشابه.
  - ✓ **مؤسسة شابة:** فهي مؤسسة أنشئت حديثا، أو أنها مؤسسة في طريق التجريب (لم تنشأ بعد على الأسس القانونية) أي في السوق التجريبي \*\*\* فقط. فالمؤسسة الناشئة تبدأ من الحالة الذهنية لصاحب المشروع، أي من عملية التفكير (كيفية التحسين الآتي) الذي يؤدي إلى الخروج من العمل (إنشاء المؤسسة الناشئة).
  - ✓ **السوق المستهدف:** بالعودة إلى تاريخ المؤسسات الناشئة ففي الأصل أنها ولدت و خلقت من و لأجل الأنترنت (على سبيل المثال: Amazon، Google، Yahoo) أو بالأحرى في مجال التقنية أو التكنولوجيا مثال: (Intel، Apple، Microsoft) إذن فالمؤسسات الناشئة تستهدف الأسواق الرقمية و لكنها الآن أقل صدقا إذ أن العديد من المؤسسات الناشئة يخترقون أسواقا تقليدية مثل: (الصناعة، الفلاحة، التعليم).
  - ✓ **القدرة العالية على النمو و التطور:** المؤسسة الناشئة هي مؤسسة ذكية و مرنة (تملك ردة فعل سريعة)، تأخذ قرارات سريعة و أحيانا تكون هاته القرارات جذرية، و إذا لم يعمل قرارها تنتقل إلى تجربة شيء آخر. وليس من النادر أن نرى مؤسسة تحطم تماما من أجل إعادة تشكيلها على أسس جديدة و أحيانا على سوق مختلف كليا. هذه العوامل ما يساعدها و يوفر لها القدرة على النمو و التطور بسرعة.
  - ✓ **مؤسسة جديدة فردية أو عن طريق شراكة:** حيث العديد من هذه المؤسسات يطلقها أصحابها بعد خبرة مهنية في مجال معين، بعد تخرجهم من جامعات و مدارس كبيرة أو تجسيدا لنتائج أبحاث مختبرات و فرق بحث

<sup>1</sup> بن شواط سمية، مريوة فاتحة (2017)، الإجراءات المرافقة لإنشاء مؤسسة ناشئة، دراسة حالة: إجراءات مرافقة إنشاء المؤسسة الناشئة Markitor، الجزائر: جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، ص16.

\*\*\* التحقق من فكرة تجريب إقبال المستهلكين على المنتج، تجريب فرضيات نموذج العمل.



جامعية و هذا ما يدعو إلى إنشائها فرديا أو عن طريق شراكة بين أفراد و تكون هذه المؤسسات حديثة النشأة كما سبق ذكره.

✓ **تكوين فريق:** البيئة تتطلب فريق صغير للاستجابة السريعة و يتكون فريق نظرا لمهارة كل في مجاله كون المؤسسة الناشئة عادة ما تتكون من طرف بعض الخرجين الجدد مع خبرة قليلة.<sup>1</sup>

✓ **النشاط:** عادة ما تركز المؤسسة الناشئة على منتج واحد أو خدمة واحدة، حتى يتفرغ المفاوض أو الفريق إلى فكرة واحدة و الإبداع فيها حتى الوصول للمطلوب و لا تنتشت الأفكار بين عدة منتجات أو خدمات خاصة كون المنتج أو الخدمة تكون جديدة تعتمد على الابتكار.

✓ **الموارد:** الموارد الاقتصادية، البشرية و المادية عادة محدودة للغاية تحتاج بشكل عام إلى الموارد المالية وهذا ما يدفع بالبحث عن رؤوس الأموال عند المستثمرين و توقيع شراكات.

✓ **المستثمرون و رؤوس الأموال:** نظرا لارتفاع التكاليف بعد إطلاق المؤسسة (خاصة تكاليف الابتكار وما يحتاجه المنتج أو الخدمة الجديدة من تسويق لتعريف الجمهور المستهدف بالحاجات التي يلبها مما يدفع بالمفاوض بالبحث عن رؤوس الأموال حيث عادة ما نجد هذا النوع من المؤسسات القائمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة تتجه إلى نوعين من المستثمرين غالبا: أصحاب رأس المال المخاطر<sup>2</sup> و هو ما يتم الاهتمام به مؤخرا و التعريف به و ملائكة الأعمال *Business Angels*.

✓ **خطر عال:** نتيجة من النتائج المترتبة على الابتكار و نظرا لظروف عدم التأكد التام حيث نسبة الفشل مرتفعة.

✓ **القدرة على الفشل و النهوض:** حيث المؤسسات الناشئة معرضة للفشل عدة مرات حتى تصل للنجاح (حيث تصعد و تهبط بسرعة).

✓ **القدرة على التكيف:** المعروف عن المؤسسات الناشئة الديناميكية و المرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق مثل التكنولوجيات الجديدة، المنتجات المنافسة و رغبات و احتياجات الزبائن.

✓ تعتمد المؤسسات الناشئة على منهج التجريب و التعلم، حيث تبنى نموذج الأعمال و تجربته أولا ثم تقوم بتعديله حسب النتائج المتحصل عليها و بالتالي التجريب و التعلم.

✓ تسمى *Gazelle companies* "مؤسسات الغزال" و يقصد بها مشاريع الشباب المتنامية التي تم إنشاؤها لخلق الثروة.

✓ تهدف إلى تحقيق النمو و تعزيز الابتكار في السنوات القادمة.

✓ إنشاء نهج البحث في بيئة الأعمال و منه توفير البيئة الملائمة.

<sup>1</sup> بن شواط سمية، مريوة فاتحة، مرجع سبق ذكره، ص17.

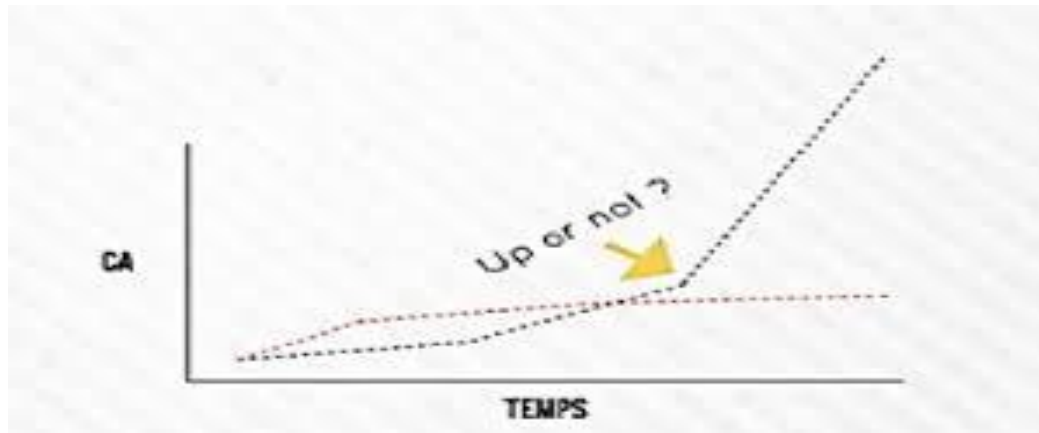
<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص17.

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية و العوامل المؤثرة في

نجاح و فشل المؤسسات الناشئة

أولاً: الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية. أن تكون مؤسسة ناشئة هو وضع مؤقت. إما بسبب عدم تحقيق نموذج الأعمال و بالتالي فان المؤسسة الناشئة تفشل أو تختفي. أو بسبب نجحت و تم امتصاصها أو تحولها إلى مؤسسة كلاسيكية أو تقليدية تقريبا. و التحول من شركة ناشئة إلى شركة كبيرة، يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها النمو "Up" مستقبل المؤسسة الناشئة *Start-up* كما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): منحى حياة المؤسسة الناشئة *Start-up* و المؤسسة الكلاسيكية.



الشكل أعلاه يوضح الفرق بين مسار نمو المؤسسة الناشئة *start-up* و المؤسسة التقليدية، حيث يعبر الخط الأسود عن مسار نمو المؤسسة الناشئة، بينما يمثل الخط باللون الأحمر مسار نمو المؤسسة الكلاسيكية، وعليه فإن أهم عنصر يصنع الاختلاف بين المؤسسة الناشئة و الكلاسيكية هو النمو الكبير، و يمكن حصر نقاط الاختلاف فيما يلي:

✓ يمكن أن يكون هناك تشابه بين دورة مؤسسة كلاسيكية تمر بمرحلة انطلاق، نمو، ثم نضج و بعدها تبدأ في التراجع، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع و التقدم غير قابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق و النمو، و بمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع و النمو (شركة تويتر *Twitter*، أبل *Apple*).

✓ كما أن الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية.

✓ المؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها فإن المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع، بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تتخفف فيه درجة عدم التأكد و تحقيق أرباح عادية.

<sup>1</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص423.



✓ بالإضافة إلى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر الملاك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظرا لأحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما تحصل الشركات الكلاسيكية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية. يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 01: الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الكلاسيكية.**

المؤسسات الناشئة	المؤسسات الكلاسيكية
- تخلق مؤقتا ثم الانتقال إلى Graduate-up	- تخلق في شكل محدد أو كبير، و الحفاظ عليه و قد تقرر لاحقا النمو أو الانكماش
- حديثة النشأة	- قد تكون حديثة أو قديمة النشأة
- الابتكار أساس وجودها	- لا يوجد الابتكار فيها و احتمال وجود مصلحة في المؤسسة
- النضج المبكر	- قد تأخذ مدة طويلة لتتضح مقارنتها بنشأتها
- ضرورة الايمان بالفكرة و الدفاع عنها و العمل على نجاحها	- الفكرة تقليدية موجودة و ناجحة من الأصل
- هدفها الأول النمو و التطور	- هدفها الأول الديمومة
- النمو السريع لرقم الأعمال و رؤوس الأموال	- قد تحافظ على استقرارها بدون نمو، هذا لا يمنع وجود مؤسسة تطمح و تحقق النمو غير أنه غير سريع مثل المؤسسات الناشئة
- البحث عن سوق لا و جود له (اختراق أسواق تقليدية بمنتجات جديدة أو خلق أسواق جديدة)	- سوق موجود (أسواق تقليدية ومنتجات موجودة جذريا)
- توفير بيئة أعمال ملائمة لإنشاء هذا النوع من المؤسسات (بيئة مقاولاتية)	- بيئة تقليدية
- نهج البحث و مبدأ التجديد ضروري	- غير أساسي القيام بالبحوث في المجهول بهدف تجديد جذري للمنتج (و لا تحتاج القيام بالبحوث اجباريا خاصة في سوق احتكار أو احتكار قلة أين المنافسة غير شديدة)
- تقوم في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة (اقتصاد رقمي و تقليدي)	- تقوم في الاقتصاد التقليدي بصفة عامة و غالبا (هذا لا يمنع أن تستعمل هاته المؤسسات الاقتصاد الرقمي كإنشاء صفحات خاصة على الانترنت)
- ابتكار نماذج أعمال و تجربتها حتى الوصول إلى النموذج الملائم	- تطبيق و تنفيذ نماذج أعمال موجودة مسبقا
- تركز على منتج أو خدمة واحدة	- قد تنتج و تهتم بأكثر من منتج أو خدمة

من إعداد الطالبتين "دعباج حنان، دحماني حياة".

ثانيا: العوامل المؤثرة في نجاح و فشل المؤسسات الناشئة:

تميل أغلب الدراسات لتقسيم النماذج النظرية لتحليل بقاء المؤسسات الناشئة إلى ثلاث أبعاد. و يتدرج ضمن كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة، مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على بقاء المؤسسة الناشئة نستعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- تأثير خصائص شخصية المقاول على بقاء المؤسسة الناشئة:

✓ تأثير جنس المقاول على البقاء: ربطت العديد من الدراسات بين متغير الجنس و بقاء المؤسسات الناشئة، و حسب الباحثين فإنه ستتاح للنساء فرص أقل للتجارب ذات الصلة، و شبكات دعم أقرب، و صعوبة أكبر في تجميع الموارد، هذا يزيد من احتمال تعثرها، و من جهة أخرى تشير مجموعة أخرى من الباحثين إلى أن المؤسسات النسائية لا تفشل أكثر من غيرها فيما يتعلق بالبقاء على قيد الحياة.

✓ تأثير المؤهل العلمي للمقاول على البقاء: يساهم مستوى التعليم بشكل ايجابي في أداء المؤسسة الناشئة، يفترض أن التعليم مرتبط بالمعرفة و المهارات و قدرة حل المشكلات و الانضباط و التحفيز و الثقة بالنفس، التي تمكن المقاول من مواجهة المشاكل، كما أن هناك اختلاف في نسبة الوفيات، حسب خصائص المقاولين فمثلا في حالة كون المنشئ هو خريج جامعي فإن عدد المؤسسات التي تتمكن من البقاء لأكثر من ثلاث سنوات يرتفع للنصف. كلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما زادت فرصة نجاح المؤسسة.

✓ تأثير وضع المقاول قبل الإنشاء على البقاء: الأفراد الذين كان اختيارهم لإنشاء المؤسسات طوعية و عن عمد يفترض أن فرص نجاحهم و بقاء أعمالهم أعلى، في المقابل أولئك الذين أجبروا على بدء مشاريعهم الخاصة لأنهم يفتقرون إلى العمل أو كسب لقمة العيش لهم إرادة ضعيفة و بالتالي فإن فرص بقاء و نجاح أعمالهم أقل.

✓ تأثير وجود محيط المقاول على البقاء: إن الانتماء لعائلة فيها والدين مقاولين، يوفر هذا بيئة تعليمية تعطي دروسا مهمة حول الصعوبات المتوقعة و المهارات اللازمة لبدء و إدارة المؤسسة. يمكن أن يتعلم الأطفال كيفية إدارة أعمالهم لفعالية لذلك قد يكونون أكثر وعيا بالتحديات التي سيتعرضون لها و يكونون أكثر استعدادا و أقل إحباطا عند ظهور هذه المشكلات. لذا فوجود حاشية مقاوله يمثل رصيذا لاستدامة المؤسسة فيما بعد. كما يمكن للشبكات الاجتماعية والشخصية (العائلة) تسهيل الوصول إلى أنواع مختلفة من المعرفة (تقنية، مقاولاتية، متخصصة) و بالتالي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة.

✓ تأثير الدوافع المقاولاتية على البقاء: يعتمد النجاح على رغبة الناس في أن يصبحوا مقاولين، تترجم هذه الرغبة إلى دافع لإنشاء مؤسسة<sup>2</sup> و هو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها. و أن الدوافع و سلوكيات اليوم ستؤثر على مستقبل المؤسسة، الذين ينجحون في أعمالهم هم أولئك الذين يؤمنون بها بشكل أكبر. كما

<sup>1</sup> ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ (2020)، دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح و فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة لولاية ورقلة، مجلة الباحث، المجلد 20 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص780.

<sup>2</sup> ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ (2020)، مرجع سبق ذكره، ص780.

تؤكد الدراسات أهمية الحوافز النفسية الاجتماعية عند المقاولين الجدد (الرغبة في الاستقلالية، الرغبة في إدارة مؤسسته الخاصة.....)، فزيادة الدوافع المقاولاتية لديهم تزيد من احتمال بقاء مؤسساتهم.

ب- تأثير خصائص المؤسسة الناشئة على بقائها: الخصائص التنظيمية للمؤسسات الناشئة هي تفسير آخر لنجاحها أو فشلها، حيث تتفق معظم الأبحاث على أن حجم المؤسسة المنشأة حديثاً و مواردها المالية من العوامل الرئيسية المحددة لنجاحها.

✓ تأثير تشابه النشاط على البقاء: إطلاق المقاولين لمؤسسات ذات صلة وثيقة بنشاطهم في السابق حيث قد اكتسبوا ذخيرة من المهارات ذات الصلة و المناسبة، تمكنهم من تكوين علاقات مع الموردين و الموزعين والعملاء، مما يعزز قدرتهم على الحصول على الائتمان و تطوير المبيعات و تحقيق أشكال أخرى من التعاون، كذلك تتيح لهم الوصول إلى شبكات المعلومات، تحديد نقاط الضعف، و درجة أعلى من التطور الإداري تساعده مستقبلاً في مؤسسته الناشئة. كما تساهم الخبرة المهنية في نجاح المؤسسات الناشئة خاصة عندما يكون هناك تشابه بين المؤسسة الجديدة و المؤسسة التي عمل فيها المقاول سابقاً.

✓ تأثير حجم رأس المال عند الانطلاق على البقاء: حجم رأس المال و التمويل الكافي في السنوات الثلاث الأولى هو ضمان الاستمرارية تطوير و حمايتها من الأحداث غير المتوقعة، فزيادة رأس المال المستثمر في البداية له تأثير بشكل ايجابي على بقاء المؤسسة، و كلما زادت الوسائل و المعدات لدى المؤسسة عند انطلاق نشاطها، فان هذا يزيد من فرص بقائها. لأن تخصيص أكبر لرأس المال يسمح باستراتيجيات أكثر طموحاً.

✓ تأثير الموقع الجغرافي على البقاء: إن متغيرات الموقع (في الريف أو المدينة) و عدد المنافسين فيها، لها أهمية بالنسبة لتفسير بقاء المؤسسة و نجاحها. إن تنوع الموارد و تشتتها و توافرها التي هي من تحدد الفوائد المرتبطة بطبيعة الموقع الجغرافي للمؤسسة الناشئة، بسبب ندرة الموارد يفترض أن خطر وفيات المؤسسات الناشئة أعلى في المناطق الريفية من الحضرية.

✓ تأثير الدعم العمومي على البقاء: تختلف نتائج تقدير فعالية البرامج الحكومية لمساعدة المؤسسات الناشئة من دراسة إلى أخرى، قارن الباحثون احتمالات الفشل للمؤسسات التي تتلقى المساعدات، توصلوا إلى استنتاج أن احتمال فشل المؤسسات التي تتلقى المساعدة يتزايد بمرور الوقت، في حين ينخفض لدى المؤسسات الأخرى. إن الدعم العمومي لم يعد يساهم في إطالة عمر المؤسسات الناشئة زيادة نموها، بل أكثر من هذا فان له تأثير سلبي، يفترض أن المساعدات تسمح للمؤسسات التي لديها إمكانات نمو منخفضة بالبقاء على قيد الحياة، بينما تضطر المؤسسات غير المستفيدة من هذا الدعم إلى وقف نشاطها.

ج- تأثير التحضير للإنشاء على بقاء المؤسسة الناشئة:

من المفترض أن يؤدي التحضير الجيد للإنشاء المؤسسة إلى زيادة فرص نجاحها، متغيرات الإعداد للمشروع عديدة: التدريب المقاولاتي، انجاز مخطط أعمال، و دراسة الجدوى الفنية و المالية للمشروع.....الخ.

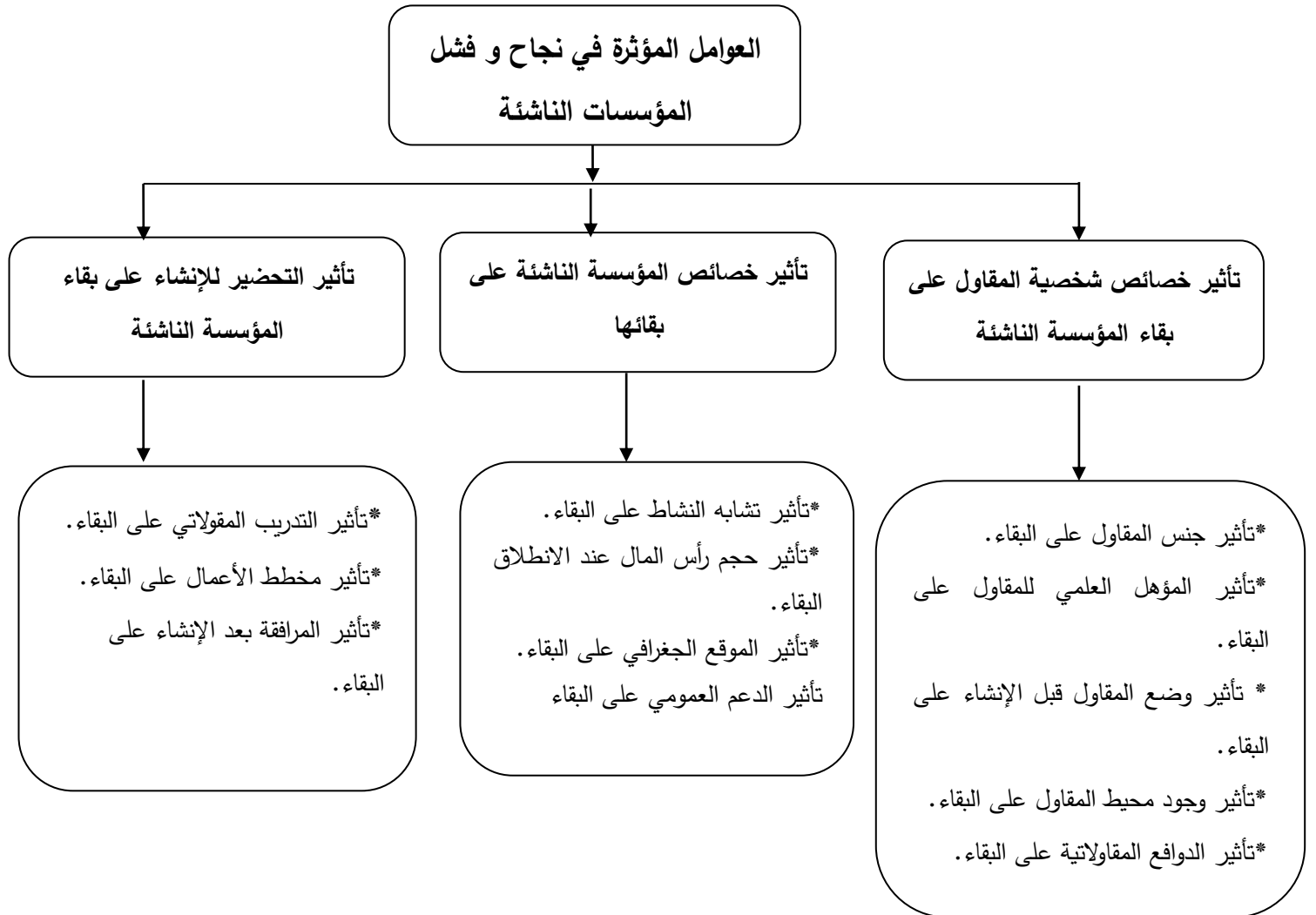
✓ تأثير التدريب المقاولاتي على البقاء: يؤكد العديد من الباحثين على أهمية التدريب المقاولاتي لإنجاح المؤسسة الناشئة، هذا التدريب سيكون كحاكاة للإنشاء الحقيقي. أولئك الذين يخضعون للتدريب المقاولاتي

يوفر هذا التدريب لهم إطارا يمكن من خلاله إعلامهم بالمزايا المالية و الضريبية المختلفة التي يحق لهم الحصول عليها.

✓ **تأثير مخطط الأعمال على البقاء:** يعد التحضير للإنشاء شرطا أساسيا لتجسيد<sup>1</sup> المشروع حيث من المفترض أن يزيد من فرص النجاح، كذلك تساعد خطة العمل المقاولين في المستقبل على اتخاذ القرارات الصحيحة و تقليل احتمالية إفلاس المؤسسة، التخطيط له تأثير ايجابي على أداء المؤسسة و على اضطراب البيئة، و تساعد خطة العمل أيضا في توجيه الإجراءات اللاحقة بأقل تكلفة.

✓ **تأثير المرافقة بعد الإنشاء على البقاء:** تتدخل هياكل المرافقة كآليات حافزة تسمح بتطوير المهارات الإدارية للمقاول و استقبال و توجيه المقاولين و تقديم المعلومات، الدعم، المشورة، التدريب و التمويل. فالمؤسسات التي تستفيد من مرافقة و تمويل أكبر هي الأكثر نجاحا.

الشكل رقم 04: العوامل المؤثرة في نجاح و فشل المؤسسات الناشئة.



<sup>1</sup> ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ (2020)، مرجع سبق ذكره، ص781.

## المبحث الثاني: دور حاضنات الأعمال في تعزيز و إطلاق و دعم المؤسسات الناشئة

بالرغم من أهمية قطاع المؤسسات الناشئة في دعم اقتصاديات العديد من الدول، إلا أن نسبة فشل هذه المشاريع و انسحابها من السوق، يحث على ضرورة إيجاد حلول جذرية تساعد على مواصلة مشوارها و هذا ما أدلت إليه العديد من الدول، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أهمية الاهتمام بمتابعة عمل المؤسسات الناشئة، و مساعدتها للدخول في مجال السبق و التنافس، من خلال خلق هيئة تحمل على عاتقها مسؤولية توجيه و دعم نشاطها الإنتاجي و التسويقي...الخ، و تزويدها بمختلف الآليات لتحقيق نجاحات مستقبلية، أطلق عليها حاضنات الأعمال التي أثبتت نجاحتها في مساندة، دعم و تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة و جميع المبادرات خاصة في الدول المتقدمة و بالتالي المحافظة على نسبة التشغيل.

### المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

#### 1- التعريف العام لحاضنات الأعمال:

المصطلح حاضنة مشتق من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية، الذي هو تطوير الشركات الصغيرة في بيئة محمية. و يتم إدارة الحاضنات من قبل مختصين صناعيين، من المنظمات الحكومية و الخاصة، وأحيانا أيضا تقوم بوضع مخططات حضانة أعمال الجامعات.

وتعرف حاضنات الأعمال على أنها مؤسسات قائمة بذاتها (لديها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات و التسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، و تهدف هيئة حاضنات الأعمال إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة و رجال الأعمال الجدد، و توفير لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء و مراحل الانطلاق و التأسيس التي قد تدوم سنة أو سنتين، كما تقوم بعمليات التسويق ونشر المنتجات لهذه المؤسسات.

#### 2- تعريف حاضنات الأعمال في الجزائر:

عرفت حاضنات الأعمال في الجزائر تحت مسمى مشاتل المؤسسات في القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث جاء ذكر مشاتل المؤسسات في المادة 12 منه كما يلي:<sup>1</sup>

✓ تتشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة مشاتل لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 و الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات. إلا أن الإطار القانوني المنظم لها لم يصدر حتى سنة 2003 و قد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم من تمييز العديد من الباحثين و التشريعات بينهما، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال. إن المشرع الجزائري بناء على المشرع الفرنسي، قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل،

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن: القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادة 15، الجريدة الرسمية، العدد 77، الجزائر، ص 07. (ملغى)

على الرغم من تمييز العديد من الباحثين و التشريعات بينهما، مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال.

### المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال.

تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط و مرحلة النمو لمنشآت الأعمال، و دعم المقاولين الجدد و مساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة **Start-Up** و عليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع، و المخطط التالي يوضح الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال للمقاول بهدف إطلاق مشروعه<sup>1</sup>.

تسعى حاضنات الأعمال لتوفير مجموعة شاملة من الخدمات للمساعدة على إطلاق مشاريع جديدة كما يلي:

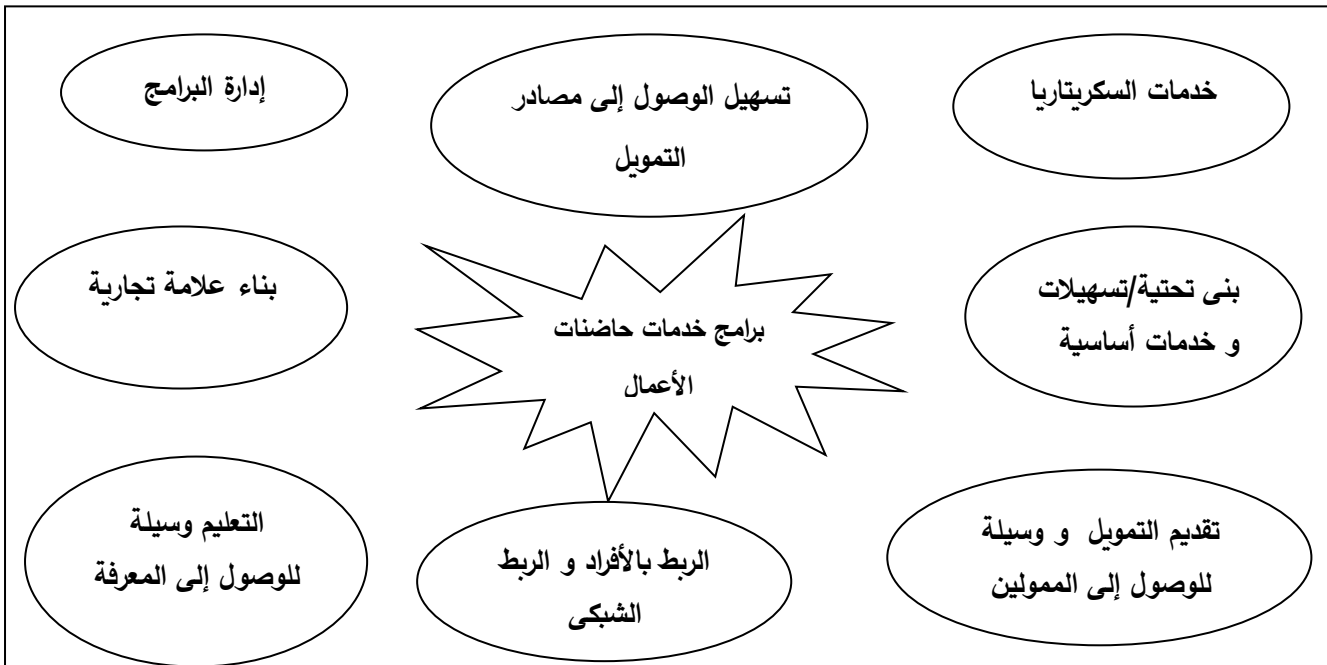
- ✓ **خدمات السكرتيريات:** و هي كل الخدمات المتعلقة بدعم السكرتاريا المشتركة من استقبال، وتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، و الايميل، طباعة النصوص، تصوير المستندات، حفظ الملفات،...الخ.
- ✓ **بنى تحتية/تسهيلات و خدمات أساسية:** تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءات مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة و بأسعار معقولة. و قد يكون العملاء بعيدين جدا عن منشأة الحاضنة للمشاركة في الموقع، و لذلك تتلقى المساعدة و الاستشارات الكترونيا. و هذا النموذج يناسب المقاولين الذين يحتاجون النصائح من قبل أي حاضنة و لكن ليس لأولئك الذين لا زالوا بحاجة إلى مكاتب و مستودعات.
- ✓ **خدمات الأعمال:** إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية و القانونية التي تواجه المشروع.
- ✓ **تقديم التمويل و وسيلة للوصول إلى الممولين:** ليس كل شخص قادر على الحصول على الموارد التمويلية الضرورية لمزاولة نشاط أو مقاوله جديدة حتى تصبح مربحة. و تساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل وحشد الموارد المالية و رأس المال المغامر عادة من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجيين.
- ✓ **الربط بالأفراد و الربط الشبكي:** و تهدف الحاضنات إلى دعم التعاون و التنسيق مع مختلف المؤسسات المختصة، حيث تتعاون كثيرا مع الجامعات، مؤسسات البحث و العلوم و الحدائق التكنولوجية. و في بعض الحالات تعمل على ربط ملاك الأعمال الجدد مع غيرهم ممن هم في وضع يمكنهم من الاستثمار مستقبلا في الشركة (تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات).
- ✓ **التعليم وسيلة للوصول إلى المعرفة:** تقديم المساعدة فيما يخص البحث، الاستشارة والتدريب الأولي، والمساعدة في تطوير المنتجات والتسويق. حاضنات الأعمال تعمل على ملء الفراغ وتعويض النقص الموجود الناجم عن عدم إمكانية كل شخص على إنفاق الوقت و المال اللازم لمزاولة الدراسة و الحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال وتساعد برامج الحاضنات على سد هذه الفجوة أو الثغرة من خلال توفير التدريب الأولي للمقاولين.

<sup>1</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص423.

✓ بناء علامة تجارية: كما تعتبر حاضنات الأعمال فضاء لإطلاق الأعمال التجارية، و زيادة معدلات النجاح، و تشجيع الأفكار المتميزة و ضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة و بناء العلامة التجارية الخاصة بها.  
✓ إدارة البرامج.

✓ تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: تقوم الحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها في إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار فيها و هي في طور النمو<sup>1</sup> ، كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها المستثمرين الراغبين، بل و يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المنشآت، موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك فيها، كما يمكن للمنشآت المنتسبة للحاضنات التقنية المرتبطة بالجامعات و مراكز الأبحاث مقابل حقوق الملكية و الاستفادة من براءات الاختراعات.

الشكل رقم 05: برامج خدمات حاضنات الأعمال.



المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال.

تتم رعاية و متابعة المشروعات المتلحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على ثلاث مراحل كما يوضحها المخطط التالي<sup>2</sup>:

1- المرحلة الأولى قبل الاحتضان: تتعلق هذه المرحلة أساسا بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، ويكون ذلك قبل التحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة، إذ لا بد من إجراء لقاء بين رائد الأعمال و إدارة الحاضنة وذلك بهدف تحليل الفكرة و تقييم مدى صلاحيتها، وتقييم الإبداع: من خلال كفاءات داخلية، ولجان خارجية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي: دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع و مشكلات المنشآت الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض، المملكة السعودية، 28/29 ديسمبر، 2002، ص 19.

<sup>2</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 424.



وكذلك تساعد حاضنة الأعمال رائد الأعمال على تعريف فكرة أعماله بشكل دقيق، و وضع نموذج أعمال، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: منهم المستهلكين المستهدفين؟ ما هي قنوات التوزيع؟ من ينشئ و يمول المشروع؟ و إعداد خطة الأعمال: يكون بإتمام خطط الأعمال و التقديرات المالية. و التدريب في هذه المرحلة يتعلق بالمهارات الإدارية و مواضيع أكثر تخصص (حقوق الملكية، و القوانين، و التشريعات الإدارية...)، كما سبق الإشارة إليه فليس من الضروري أن يكون المقاول ذو درجة أكاديمية.

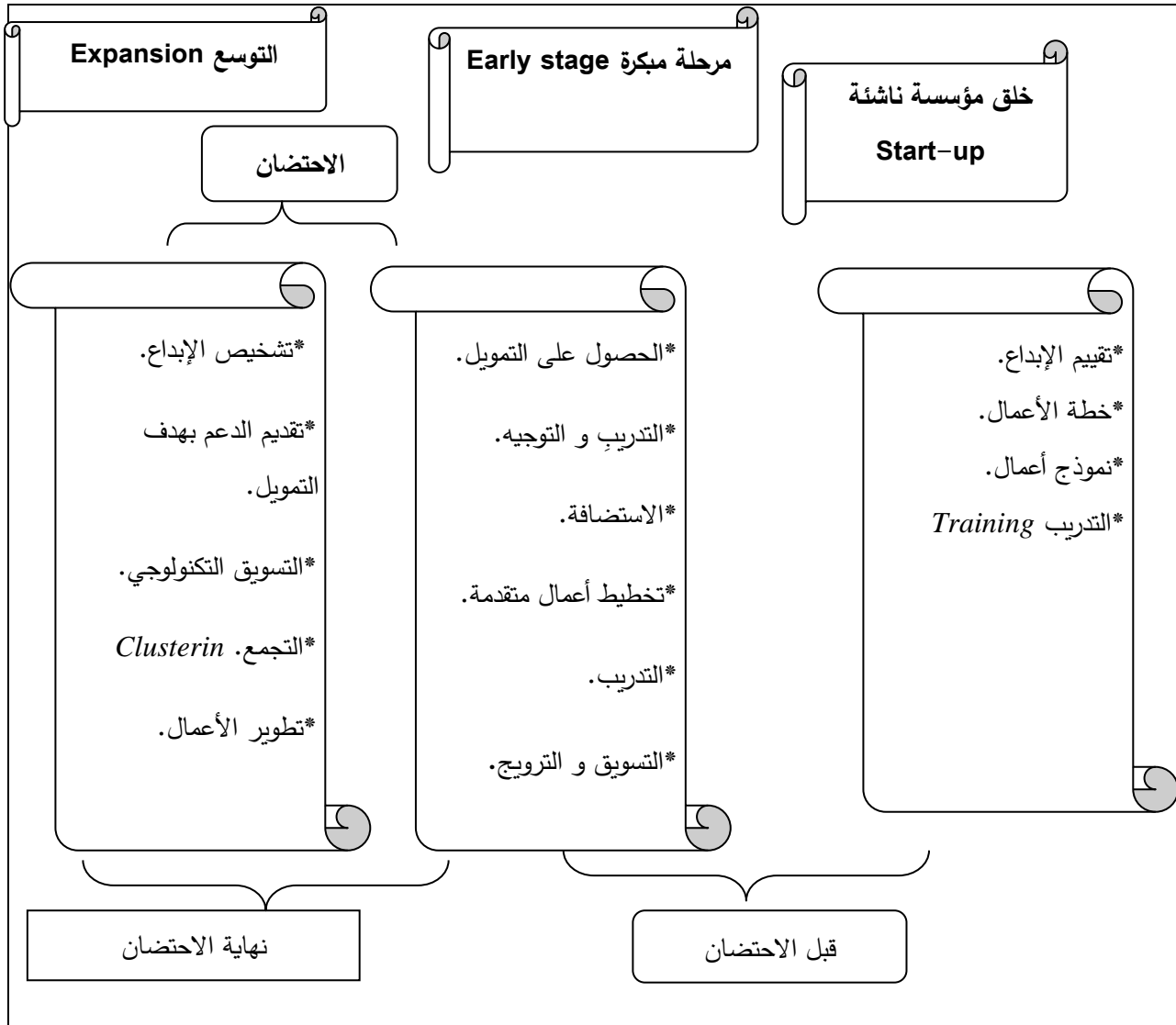
2- المرحلة الثانية و هي مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة: تستمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع و إلى غاية بلوغ مرحلة النضج و التوسع (من سنة إلى ثلاث سنوات)، و تعمل الحاضنة خلال هاته المرحلة على تقديم كل الخدمات التي من شأنها أن تسهل على رائد الأعمال تنفيذ فكرته على أرض الواقع بأقل التكاليف، فبعد تعاقد المقاول مع الحاضنة و انضمامه إليها يمكنه الاستفادة من البنى التحتية (مكاتب، و مرافق) التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة، و عموماً تختلف الخدمات المقدمة خلال هذه المرحلة باختلاف طبيعة الحاضنة، و كذلك طبيعة المشروع، كما تعمل الحاضنة على حشد الموارد المالية من خلال جمع التبرعات و التمويل الجماعي، بهدف توفير التمويل اللازم لتنفيذ الفكرة، كما يتم الإشراف و التوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع، و تقديم المساعدات و الاستشارات الفنية المتخصصة من قبل إدارة الحاضنة، كما سيستمر التدريب خلال هاته المرحلة أيضاً. و كل الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة من شأنها أن تساعد الشركة الناشئة على تحقيق معدلات نمو عالية.

3- المرحلة الثالثة مرحلة التخرج من الحاضنة: و هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة و توسع نشاط الشركة الناشئة و نموها، و بروزها في عالم الأعمال كفكرة خلاقة، و يتوسع سوقها من المحلية إلى العالمية، يتم وضع خطة للخروج التي يحددها برنامج الحاضنة (بعد العمل على تدويلها، و تسويقها إلكترونياً)، و يكون ذلك وفق متطلبات التخرج حسب جملة من المعايير على غرار عوائد الشركة أو مستوى التوظيف، بدلا من وقت البرنامج. و بالرغم من أنه في هذه المرحلة يصبح المشروع قائم و قادر على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عن الحاضنة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة من خدماتها و توجيهاتها حتى بعد التخرج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص426.



الشكل رقم 06: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال.



## المبحث الثالث: المؤسسات الناشئة في الجزائر

بدأ الاهتمام بالمؤسسات الناشئة بالجزائر سنة 2012، و هذا يعود إلى القيام بالبرنامج رقم 02 لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. في دراستنا و بحثنا أرجعنا سنة اهتمام الجزائر بالمؤسسات الناشئة سنة 2013 و قد فعلا يعود الاهتمام إلى هذا السبب و المحاولة بتطوير الاقتصاد بعيدا عن قطاع المحروقات يعتبر التشجيع على الاستثمار الوطني و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الطرق المؤدية إلى تطوير الناتج المحلي الخام و الاستثمار في المؤسسات الناشئة يعتبر طريق أقصر و أنجع لتحقيق هذا الهدف.

## المطلب الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

يعتبر موضوع الشركات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، و تجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي و التطوير الذي لم يتجاوز 7% من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 على المستوى العالمي. بالنسبة للجزائر و بالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه و لحد الآن لا توجد تجربة رائدة، كما يلاحظ أن أغلب الشركات الناشئة تنشط في مجال التسويق الالكتروني، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، كما هو الحال بالنسبة لأنجح الشركات الناشئة على المستوى الوطني، شركة واد كنيس، و هو موقع الكتروني مخصص للإعلانات، تم إطلاقه سنة 2006، و هو عبارة عن إعادة لفكرة تم تطبيقها في فرنسا<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أسباب تعثر المؤسسات الناشئة في الجزائر

كشفت بعض المؤسسات الجزائرية عن تقرير حول إجراء دراسة لأبرز أسباب الفشل في الشركات الناشئة و الجديدة. و قد حصرت في دراساتها الأسباب التي أدت إلى هذه الإخفاقات، ثم أعدت بذلك قائمة تكشف فيها عن أبرز الأسباب المؤدية لفشل الشركات و أكثرها ضرراً على الشركات الناشئة منها. كما لفت التقرير إلى أن احتمالات نجاح الشركات المولودة حديثاً ترتفع كثيراً عندما يدرك مؤسسوها أخطاءهم التي وقعوا فيها، فيعترفون بها، و يسعون سريعاً في إصلاحها، مما يخولهم تقادي الوقوع فيها مجدداً. و أبرز أسباب فشل الشركات الناشئة هي:

– الغرور: والفرق كبير بين الثقة بالنفس و الغرور، إذ أن جميع رجال الأعمال الناجحين بلا استثناء لديهم ثقة زائدة بالنفس، و هذا يتضح من اتخاذهم خطوات جريئة لتأسيس أنشطتهم منذ البداية. إلا أن هذه الثقة قد تتحول إلى غرور، حين يرى الشخص أنه يمتلك العبقرية و الأفكار الجديدة و ما يغنيه عن رصد تحركات و مزاج السوق بالمجال الذي يعمل به، و يتسبب ذلك في فشل النشاط على النحو التالي:

<sup>1</sup> مجلة البشائر الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 427.

• فشل استقرار تشبع السوق بالمنتج.

• عرض المنتج في توقيت خاطئ.

• الإخفاق في رصد النشاط الذي يحتاجه السوق.

• عدم السعي لطلب المشورة من المتخصصين.

و الحل يكمن بالتحكم في ثقة النفس، بحيث يتقبل الشخص الانتقادات الموجهة إليه ويتعلم منها لكن دون تقديم تبريرات من جانبه.

– **قصر النظر:** عدم التخطيط الجيد قبل تأسيس الشركة يهدد بفشلها في النهاية، "الفشل في التخطيط ما هو إلا تخطيط للفشل"، و الشركات الناشئة لا يمكنها أن تتحمل الصدمات الناجمة عن الجهل بالأمور، فهذا يهددها بالإخفاق لعدة أسباب:

• استنفاذ السيولة النقدية.

• الإخفاق في تحديد التكاليف و الأسعار.

• خسارة اهتمام المستثمرين و الممولين.

و الحل يكمن في حرص رواد الأعمال الجدد على الاحتفاظ بمخزون نقدي احتياطي، كي لا يجبرون على إغلاق شركاتهم عند أول مشكلة تواجههم.

– **الاعتماد الزائد على جودة المنتج:** يرى العديد من رواد الأعمال أن جودة منتجاتهم تكفي لتتفوق على منافسيها، ثم يعتمدون على هذا العامل بشكل كبير، فيهملون الجانب التسويقي للأعمال، و هذا خطأ عظيم يقعون فيه، و تاريخ الأعمال يزخر بقصص المنتجات الممتازة التي فشلت بسبب ضعف التسويق، و القناعة في الاكتفاء بجودة المنتج دون غيرها تؤدي بنسبة 47% إلى فشل الشركة ، و ذلك بسبب:

• فشل المنتج في المنافسة.

• ضعف خطط التسويق.

• إهمال المستهلك.

و الحل يكون من خلال الاهتمام بتعيين موظفي التسويق و المبيعات ذوي الكفاءة.

– **الأنانية:** لا شك أن تأسيس شركة جديدة يحتاج إلى فريق عمل متحمس و موهوب و يكون مطلعاً على أوضاع النشاط الذي يديره، كما ينبغي أن تغلب عليه روح العمل الجماعية. أما الأنانية و التركيز على الذات فإنهما يهددان النشاط بالفشل، و ذلك بسبب:

• اختيار فريق العمل غير المناسب.

• سوء التنسيق بين أعضاء الفريق أو المستثمرين.

الحل هو انتقاء فريق العمل بعناية و الاطلاع على القواعد العلمية في اختياره من المصادر المتخصصة.

– **الإهمال:** بعض الشركات الكبرى تبقى قادرة على تجاوز بعض الأخطاء التي تقع فيها نتيجة الإهمال، و ذلك من خلال الاعتماد على قوة سمعتها، أو من خلال تقديم بعض التعويضات المالية اللازمة لاحتواء

المشكلة، أما الشركات الناشئة فلا يمكنها أن تتحمل مثل هذه الأخطاء، إذ أن الإهمال قادر على تدمير الشركة الناشئة في مهدها، و ذلك بسبب:

- ضعف جودة المنتج.
- عدم الاهتمام بمستوى موقع الشركة.
- الوقوع بالمشكلات القانونية.

و لحل هذه المشكلة، قد يحتاج صاحب الشركة الذي يعتزم تأسيس شركة ذات سمعة قوية، من الدخول في شراكة مع رجل أعمال آخر يهتم بأدق التفاصيل.

– **عدم التوازن بين العمل و الحياة الشخصية:** تحذر العديد من الكتب والمقالات من فجوة غياب التوازن بين الحياة الشخصية و العمل، و مع ذلك يتجاهل الكثير من مؤسسي الشركات الجدد هذا الأمر، معتقدين أن مواصلة العمل ليلاً و نهاراً سيمكنهم من الوصول إلى أهدافهم بشكل أسرع. لكن هذا العمل المتواصل ربما يؤدي إلى فشل الشركة في النهاية، و ذلك بسبب:

- فقدان التركيز.
- تراجع الحماسة.
- الانهيار الجسدي.

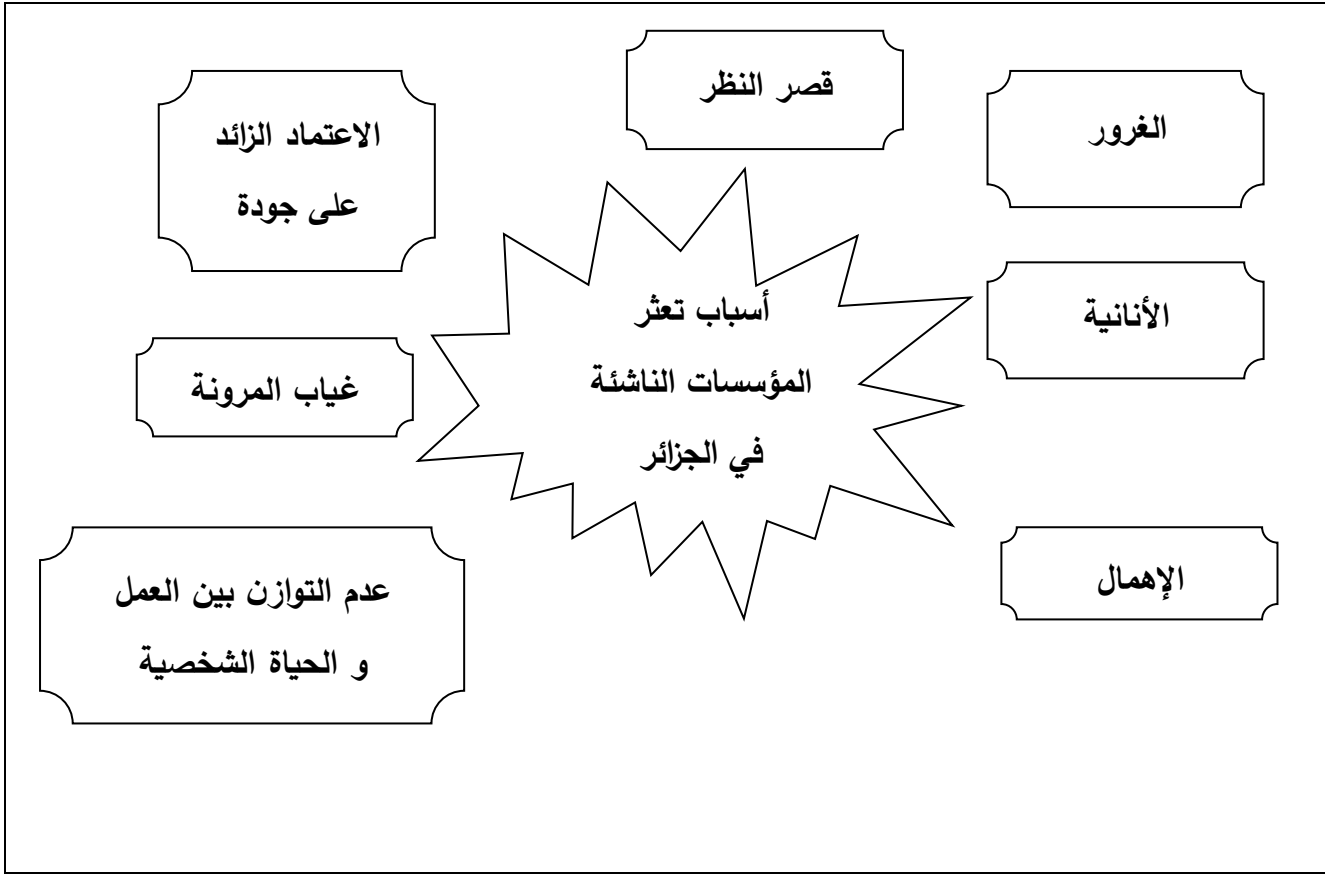
و الحل لهذا الأمر، هو أن يتم بناء أسلوب حياة صحي، تتم فيه مراعاة تجنب الضغوط النفسية عبر ممارسة الرياضة الخفيفة و تناول الطعام الصحي و التأمل، فضلاً عن إغلاق الهاتف الشخصي عند النوم، و غيرها الكثير من الأساليب التي تساهم في تعزيز قوة الجسم و تخفيف الأعباء النفسية

– **غياب المرونة:** يعد إصرار المرء على تبني نفس الأسلوب الذي أثبت فشله من قبل واحداً من أكبر الأخطاء التي يقع فيها الناس بشكل عام، و رجال الأعمال المبتدئون بشكل خاص، مما يرجعهم إلى النتيجة نفسها مرة أخرى، و يتسبب بفقدان المرونة في إدارة الأمور، مما ينحو بهم نحو إخفاق النشاط، و ذلك بسبب:

- القرارات الخاطئة.
- الفشل في اتخاذ القرار.

و الحل يكمن بإدراك مؤسس الشركة أنه ربما يضطر في بعض الأحيان إلى القيام بتغيير جذري في خطته، و حين تعرّضه لمثل هذه المواقف ينبغي عليه أن يبادر سريعاً بالتغيير، و لا يضيع الوقت في التأجيل، مع أملٍ ضئيل بأن تتحسن الأمور.

الشكل رقم 07: أسباب تعثر المؤسسات الناشئة في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات

أولاً: المشاكل التي تواجه المؤسسات الناشئة:

المشاكل التي تعترض تنمية المؤسسات الصغيرة تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاكل عديدة منها ما هو خارج عن إرادة المؤسسة و إدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول، و هي مشاكل يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجب التأقلم معها، و هناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساساً بنشاط و عمل المؤسسة، و يمكن حصرها في:

**1. التمويل:** و هي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ أن صغر حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة و عدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب المؤسسات مقابل القروض، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة و التنبؤ بمستقبلها.

2. **المشاكل السياسية الاقتصادية و التوجهات الحكومية الإدارية:** تظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشتراكية و التي عانت و لازالت تعاني من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا و غير قابل للتطبيق واقعا. حيث لم تؤسس أي برامج لتوجه المؤسسات أو لمساعدات ماليا أو فنيا أو لتقدير إعفاءات ضريبة لها في حالة اتخاذها أوضاعا رسمية في ممارسة نشاطها.

3. **مشاكل الخبرة التنظيمية و نقص المعلومات:** و تتمثل في نقص المعلومات و الافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم، كذلك انعدام الخبرة و المهارة اللازمين في تحليلها، سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف مردودية هذه المؤسسات و ارتفاع احتمال فشلها.<sup>1</sup>

4. **مشكلة العقار الصناعي:** يعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، و يعود ذلك إلى انعدام سياسة واضحة المعالم لتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، خاصة إذا ما لاحظنا الحالة السيئة التي وصلت إليها المناطق الصناعية من حيث التنمية و التسيير و التنظيم.

5. **المشاكل المتعلقة بالتسويق:** تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة و العمالة المؤهلة و ضعف الرقابة على الجودة و عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس و المعايير المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية و تجديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة، و يضاعف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية و بعض فئات تتمتع بالتعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة و السعر و الضمان و انتظام التوريد بالكميات المطلوبة، و في المواعيد المقررة و تقاديا للمشكلات الإدارية و المالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، فضلا عن ظاهرة عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي

6. **الجباية:** بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على أرباح و من مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين.<sup>2</sup>

7. **البيروقراطية الإدارية:** بطء و تعقيد الإجراءات الإدارية يعد من بين العناصر الأساسية المعرقلة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التقنيشية و الرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية و الجمركية، الجهات المهمة بالنمو و صفات ومقاييس الجودة... الخ)

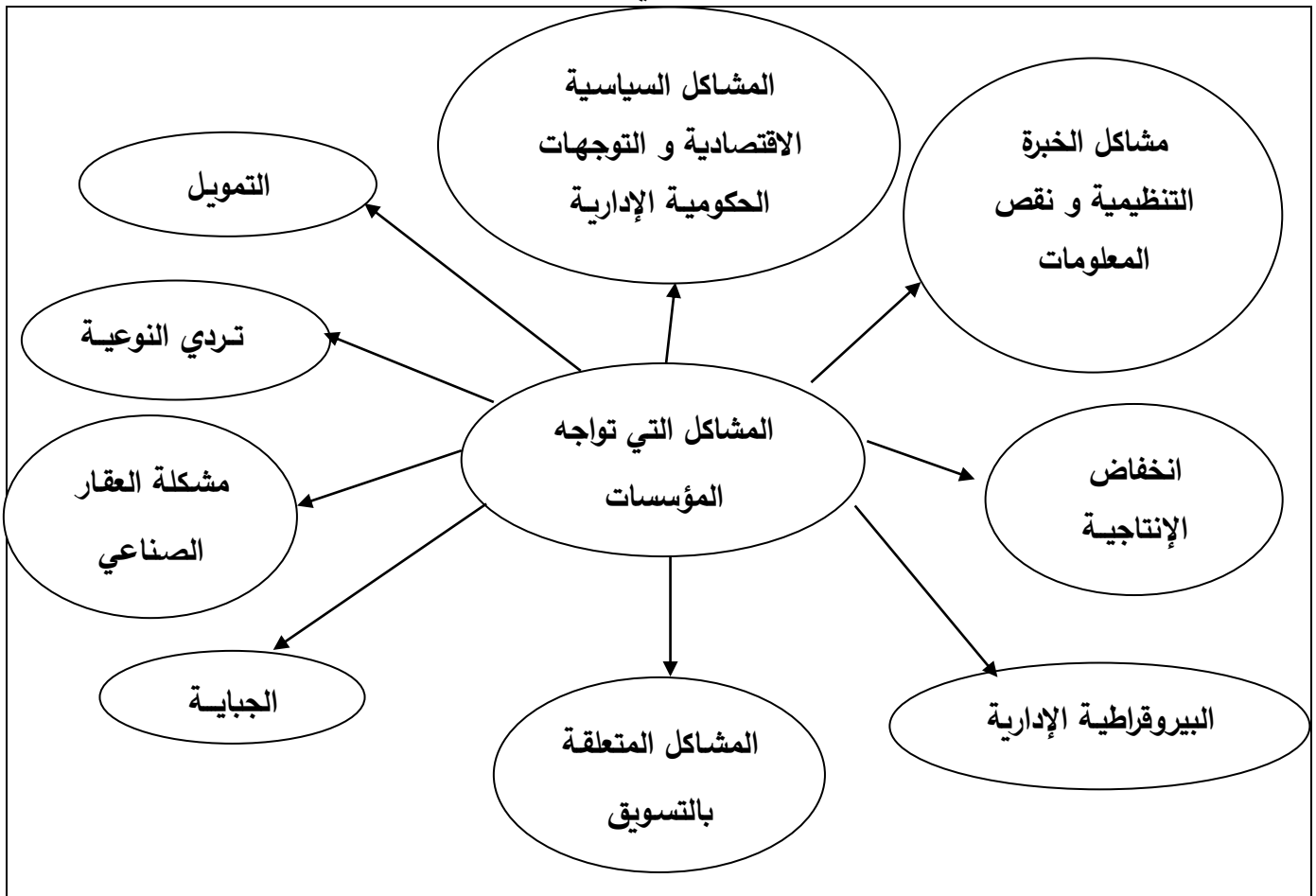
<sup>1</sup> طويطي مصطفى، كتوش نبيل، المقاوله من الباطن كخيار إستراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عرض التجربة الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قالمة يومي 25-26 أبريل 2017، ص11.

<sup>2</sup> مشعلي بلال، محرز صالح، أساليب دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قالمة يومي 25-26 أبريل 2017، ص06.

8. انخفاض الإنتاجية: هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية و سوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار و خدمات الإنارة و التبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية و كثرة توقفات العمل و ارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل.

9. تردي النوعية: بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، و ارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية و العناصر الفنية المدربة، و عدم وجود مراكز و مخابر لفحص الجودة والنوعية.

الشكل رقم 08: المشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة:

إن التغيرات الحاصلة في الأنظمة و الأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين ساهمت في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية و الاقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية و التغير السريع لأذواق المستهلكين... سيؤثر حتماً على المؤسسات الكبيرة و الصغيرة معا سواء من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف و الأنشطة أو للأسواق. وفي ظل تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق نشاط المؤسسات أهمها:

➤ **التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج:** ما يميز الساحة العالمية الآن هو توجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية و تكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة و قيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج، الاستحواذ و التحالف، و قد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد و زيادة الفعالية و الوصول إلى تحقيق أرباح أكبر.

➤ **ثورة المعلومات:** يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يُطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، و التي تمثل ثورة علمية في المعلومات، و لقد أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه، و الدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هي تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، و تشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، حيث نجد من أهم متطلباتها الإنتاج المتخصص، و كذا الإنتاج بحجم كبير لتحقيق ما يُطلق عليه بوفرات الحجم، و من ثم تخفي التكلفة و زيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.<sup>1</sup>

➤ **التطور التكنولوجي:** لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول و سرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، و اتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات. كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية و نشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية هدف الزيادة من جودة المنتجات، و تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات، مما يحسن و يدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

➤ **عالمية الاتصال:** لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصال وتبادل المعلومات و التقنيات الحديثة، والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا و حضاريا وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده و في نفس الوقت يطرح في جميع أسواق العالم، تم نقل طرق و كفاءات إنتاجه من خلال الفضائيات و الأقمار الصناعية و شبكات الانترنت.

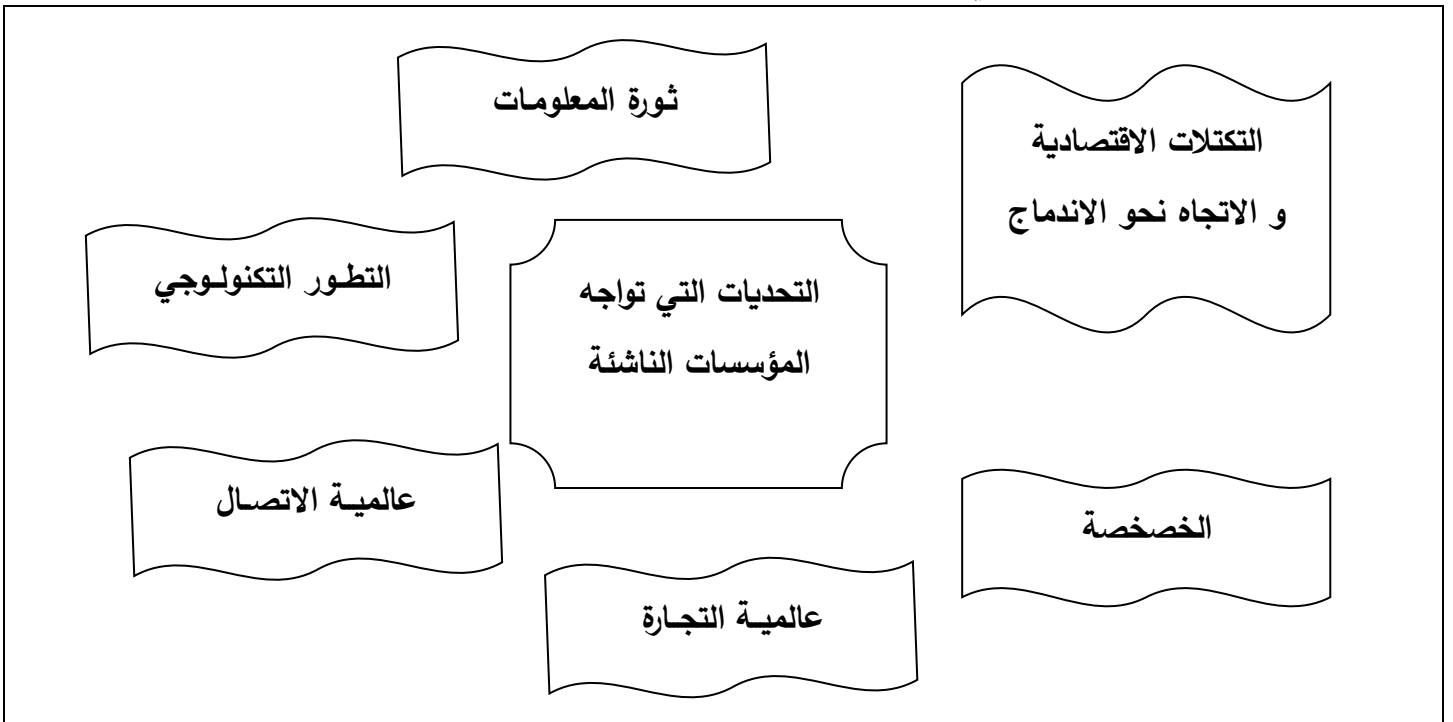
➤ **عالمية التجارة:** سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية و جعلها عالمية من خلال إنشاء الاتفاقيات العامة للتجارة و التعريفية الجمركية و التي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 والتي هدفت إلى تحرير التجارة العالمية، حيث أن تحرير هذه الأخيرة يمثل تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة تلك التي تنتمي لدول العالم الثالث.

<sup>1</sup> الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، رئيس الملتقى د. عوادي مصطفى، 2018/2017، ص10.



- **عالمية الجودة:** ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يُعرف بمتطلبات الجودة العالمية، و ذلك من أجل تحسن التجارة العالمية على نحو يحافظ على الرفع من جودة ما يتداول فيها، و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، و بالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع الخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.
- **الخصخصة:** و التي تعني أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد و العشرين هو نظام شبه واحد قائم على **13** عمل آليات السوق و فعاليات جهاز الثمن و تفاعل قوى العرض و الطلب.<sup>1</sup>

الشكل رقم 09: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> مودع مروة، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM فرع بسكرة خلال الفترة (2004-2015)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: مالية و نقود، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 05.

## خلاصة الفصل:

تتمتع المؤسسات الناشئة بخصائص عديدة تميزها عن مؤسسات كبيرة الحجم تجعل منها قناة مكملة لها لا بديلة عنها، و تمكنها من المساهمة بفاعلية بالتخفيف من حدة البطالة في المجتمع و النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال مقاومة الاضطرابات و المحافظة على استمرارية المنافسة؛ لهذا فهذه المؤسسات تشكل منفذا خصبا لتدعيم اقتصاديات الدول عامة و الدول النامية خاصة و أحد أهم أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و بالرغم من توافق الآراء حول هذا الشأن، إلا أنه يبقى اهتمام الدولة بالمؤسسات الناشئة ضعيف و يتجلى في العديد من المجالات لأسباب متعددة، منها ضعف المؤسسات المتخصصة بدعمها و تشجيعها، و عدم دقة البيانات و الأرقام عليها، و عدد الجهات الحكومية المشرفة جزئيا على أعمالها، و تقلب السياسات الحكومية والتشريعية التي تنظم تأسيس و تشجيع و رقابة المؤسسات الناشئة و طول الإجراءات الحكومية أو الروتين للتعامل مع بعض احتياجات المؤسسة.

# الفصل الثاني: أساسيات اقتصاد المعرفة

## وريادة الأعمال

## تمهيد:

أصبحت المجتمعات البشرية تعيش نمط اقتصاديا جديدا يهتم بـتثمين المعرفة والمعلومات بوصفها أهم مورد في الاقتصاد تكمن هذه المعرفة في المعرفة الفنية، الإبداع الذكاء والمعلومات ومنه تحول العالم من البحث والتسابق من أجل الحصول على مصادر الموارد النادرة إلى البحث والتنافس من أجل السيطرة على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة.

وتساهم ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي المستدام من خلال إنشاء أعمال جديدة بينما تنشئ الأعمال الجديدة وظائف تضمن التنوع في السوق وتلعب دورا في زيادة الإنتاجية من خلال الابتكار و التطور التكنولوجي، وبمجرد أن تتضج الشركات لتتحول إلى شركات صغيرة والمتوسطة الحجم فإنها تصبح مساهما بارزا في العمالة و الناتج المحلي الإجمالي.

وبات السعي وراء زيادة معدل النمو الاقتصادي أكثر أهمية في السنوات الأخيرة خاصة في ظل تزايد الفجوة الرقمية والمعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية ومنها الجزائر التي يعاني اقتصادها من انخفاض في معدلات النمو الاقتصادي مقارنة بالدول الأخرى.

## المبحث الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

إن الاقتصاد المعرفي اقتصاد جديد ذو طابع خاص لا يشهد خصوصيته فقط من اعتبارات الحاضر أو الماضي و لكن من خصوصية دوره الذي سيقوم به في المستقبل.

## المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة: "هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة و التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

ثانياً: تعريف اقتصاد المعرفة:

## ➤ التعريف الأول:

هو عبارة عن "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة و المشاركة فيها و استخدامها و توظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من اجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة و استخدام العقل البشري كراس للمال المعرفي ثمن التوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من المتغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر إستجابة و انسجاماً مع تحديات العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات."<sup>2</sup>

## ➤ التعريف الثاني:

كما يعرف باركين "اقتصاد المعرفة بأنه دراسة و فهم عملية تراكم المعرفة و الحوافز الأفراد لاكتشاف تعلم المعرفة و الحصول على ما يعرفه الآخرون."<sup>3</sup>

## ➤ التعريف الثالث:

اقتصاد المعرفة هو نمط جديد من الاقتصاد يختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي، لاسيما و قد تحولت فيه المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، و أصبح تنظيم المعلومات و خدماتها من أهم العناصر الأساسية لهذا الاقتصاد و يؤيد بان 50% من النمو الاقتصادي مرتبط بالمعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2009، ص21.

<sup>2</sup> مصطفى ربيعي عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص114.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة مفاهيم و الاستراتيجيات"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص186.

<sup>4</sup> ثريا عبد الرحيم الخرزجي و شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص68.

## ➤ التعريف الرابع:

الاقتصاد المعرفي يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للمعارف و التكنولوجيا الجديدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص و عناصر و متطلبات اقتصاد المعرفة****أولاً: خصائص الاقتصاد المعرفة:**

هناك مجموعة من الخصائص و السمات التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي، يمثل أهمها في:<sup>2</sup>

أ- الاقتصاد المعرفي يعتمد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأسمال فكري و معرفي، يستخدم بشكل واسع البحوث و الدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذوي كفاءات مؤهلة.

ب- يتمتع اقتصاد المعرفة بمرونة و قدرة فائقة على التكيف مع المتغيرات و المستجدات في كافة المجالات و الميادين لاسيما الاقتصادية منها.

ج- يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و الإبداع، و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، كما يساعد على خلق و إيجاد الأكثر إشباعا و استجابة الرغبات المستهلك.

د- اعتماد التعلم و التدريب المستمرين و إعادة التدريب أو ما يعرف بإعادة التأهيل و التأهيل المستمر الذي يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب لمواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

هـ- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونها اقتصاد الندرة، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنصب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة و تنمو الواقع بالممارسة والاستخدام و تنتشر بالمشاركة.

كان لتكنولوجيا و تطورها دورا كبيرا، إذ اعتمد اقتصاد المعرفة على وسائل اتصالات جديدة كالهواتف الخلوية، و الانترنت وغيرها مما اثر على دور التنظيمات الرسمية و الهياكل المنظمة و اوجد بدلا من ذلك المنظمات الافتراضية.<sup>3</sup>

يتميز اقتصاد المعرفة بانخفاض شديد في التكاليف الحدية، و ارتفاع كبير في الأرباح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي زيد الأزغي "مجمع المعلومات و المعرفة في العالم العربي" الملتقى الدولي حول الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة القاهرة 2006، ص16.

<sup>2</sup> زين الدين بروس و عطوي عبد القادر، "دور الإبداع و الابتكار في بناء اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة القاهرة ، ديسمبر 2006 ص56 .

<sup>3</sup> جمال يوسف بدير "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة" دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2013، ص152-153.

<sup>4</sup> باسم غدير "اقتصاد المعرفة" الشعاع لنشر و العلوم 2010، ص88-89.

**ثانيا: عناصر الاقتصاد المعرفي:**

يرتكز الاقتصاد المعرفي على جملة من العناصر يتمثل أهمها في:<sup>1</sup>

– بنية التحتية مجتمعية دائمة تتمثل بالكوادر البشرية المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل التي بمقتضى وجودها تعتبر بمثابة الداعمة القوية للاقتصاد المعرفي.

– مجتمع متعلم، و هذا يستوجب التركيز على مستوى التعليم و العمل على التدعيم تأهيل و التعليم المستمر و إقامة المراكز و المعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكفاءات الموجودة وزيادة الخبرة لدي الطلبة المتخرجين من اجل ضمان جيل من العاملين من ذوي الخبرات العالية التي تنهض بالاقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

– عمال و صناع المعرفة لديهم القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها، أي الربط بين البنية المجتمعية الدائمة و المجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات و القدرات الهائلة.

– وجود خدمة تكنولوجيا و المعلومات و الاتصال و خصوصا الانترنت التي تتيح التفاعل مع الكثير من المجالات، من خلال الخدمات التي تقدمها للعاملين من سرعة الحصول على المعلومات و كمها الهائل الذي يمكن أن توفره.

– منظومة فاعلة للبحث و التطوير و العلم و التكنولوجيا، الإبداع و الابتكار هذه المنظومة التي ترتقي بالاقتصاد من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحل دور الريادة في المستوى الاقتصادي و المعرفي في آن واحد لمنظمات الأعمال.

**ثالثا: متطلبات إقتصاد المعرفة:**

إن لاقتصاد المعرفة مجموعة من المتطلبات و المستلزمات الواجب توفرها للنجاح و تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

❖ العمل على خلق رأس المال البشري و تطويره بنوعية عالية و قدرات كبيرة من خلال التدريب و التطوير، إضافة إلى قيام الدولة بخلق المناخ المناسب للمعرفة، باعتبار أنها أصبحت اليوم أهم عنصر من عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> يوسف حمد لإبراهيم " التعليم و التنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة "، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية أبو ظبي 2004، ص 17.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الهاشمي و فائزة العزاوي " المنهج و الاقتصاد المعرفي " دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2007 ص 35.

- ❖ تعزيز قدرات الأفراد البحثية، و بناء مهارات الاكتشاف و حل المشكلات و اتخاذ القرار و الفهم و التحليل و الاستنباط و الربط.
- ❖ إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده و إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة ابتداء من المدرسة الابتدائية إلى التعليم الجامعي مع التوجيه.
- ❖ توفير التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تمكين الأفراد من الوصول إليها في أي وقت و مكان بسهولة والتخصيص جزء مهم من استثماراتها للبحث العلمي و الابتكار.
- ❖ إدراك المستثمرين و منظمات الأعمال العالمية الكبرى، تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها، و رفع مستوى تدريبهم و كفاءتهم، و تخصيص جزء مهما من استثماراتها للبحث العلمي و الإبداع التكنولوجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية و مؤشرات للاقتصاد المعرفة

#### أولاً: أهمية اقتصاد المعرفة :

تشمل أهمية اقتصاد المعرفة على مايلي:<sup>2</sup>

- ✓ إن المعرفة العلمية و العملية بالذات و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة و زيادتها و تراكمها، هذه الزيادة في الثروة و التي ارتبطت بنشوء علم الاقتصاد بالبحث عن أسباب تحقيقها من خلال كتاب آدم سميث الذي يركز عليها و يصل إلى أسباب الزيادة هذه تتمثل في التخصص لتقسيم العمل و التوسع في استخدامه اعتماداً على زيادة رأس المال و التوسع الأسواق المرتبطة بزيادة الإنتاج و زيادة المبادلات.
- ✓ الإسهام في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و تخفيض التكلفة الإنتاج و تحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.
- ✓ إسهام مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج و الدخل القومي و إنتاج المشروعات و الدخول أو العوائد التي تحققها و الإسهام في توليد دخول للأفراد الذين ترتبط نشاطاتهم بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و بالذات في مجالات الصناعية التي ترتبط بذلك و التي تبرز فيها صناعات أجهزة و المعدات الالكترونية الدقيقة و معدات لتصنيع الأجهزة الحاسوب و برمجياته و المعدات والآلات.

<sup>1</sup> هاشم الشمبري و ناديا الليثي "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2008، ص20.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف "اقتصاد المعرفة" عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع اربد الاردن 2007، ص22.



✓ الإسهام في توليد فرص عمل بالذات في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة و هي فرص عمل واسعة و متنوعة و متزايدة رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة بسبب انه يرتبط في الغالب بتوليد فرص عمل تتسع باستمرار للعاملين الذين تتوفر لديهم المهارات و القدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى التي تتناسب مع استخدام التقنيات المتقدمة و على حساب تقليل فرص العمل للعاملين الذين لإنتاج لديهم مثل هذه القدرات.

✓ يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد و الإبداع و التطور لنشاطات منظمات الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى توسعها و نموها بدرجة كبيرة، و بالتالي ينتج استمرار و بقاء هذه المنظمات و دعم مكانتها التنافسية.<sup>1</sup>

✓ يحدث تغيرات هيكلية في بنية الاقتصاد الجديد، سواء في تصاعد مضامين المعرفة في كافة مجالات الأعمال، أو في كافة الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و ما يترتب عنه من نمو مستمر في المؤسسات التي تعمل في مجال المعرفة.<sup>2</sup>

ثانياً: مؤشرات اقتصاد المعرفة.

الجدول رقم 02: مؤشرات اقتصاد المعرفة.<sup>3</sup>

العنصر الرئيسي	المؤشرات المطلوبة للعنصر	مفهوم العنصر
البحث و التطوير	1- تصدير التقنية العالمية كنسبة من التصدير الصناعي. 2- عدد العلماء و المهندسين العالمين في مجال البحث والتطوير. 3- إجمالي العاملين في البحث و التطوير على المستوى الوطني كنسبة السكان. 4- إجمالي الإنفاق على البحث و التطوير كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي. 5- المتوسط السنوي لإعداد براءات الاختراعات الممنوحة. 6- ما يتم إنفاقه على البحث و التطوير من رجال الأعمال للفرد.	- هو قياس لمستوى البحث و التطوير التقني الذي يعكس القدرة على الابتكار و تطبيق التقنيات الجديدة.
التعليم و	1- إجمالي الإنفاق على التعليم لكل فرد. 2- معدل معرفة القراءة و الكتابة. 3- نسبة الطالب / المدارس في المرحلة الابتدائية.	- و يعد المدخل الأساسي المبني على المعرفة و هو يركز على الموارد البشرية.

<sup>1</sup> خليل حسن الزركاني "الاقتصاد المعرفي و التعليم الالكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري، منشورات جامعة بغداد 2009.

<sup>2</sup> احمد علي الحاج محمد "اقتصاد المعرفة و اتجاهات تطوير دار المسيرة لنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2014، ص 107.

<sup>3</sup> بن يوب فاطمة و طبائبية سليمة، "اقتصاد المعرفة في الجزائر واقع و آفاق حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد 4، العدد 2، ص 93 .

	<p>4-نسبة الطالب /المدارس في الرحلة الثانوية. 5- التسجيل في المرحلة الثانوية. 6- التسجيل في المرحلة الجامعية.</p>	<p>التدريب</p>
<p>-و هو عنصر يشمل كل ما يتعلق -بالجوانب المتعلقة بنشر المعلومات عبر وسائل الاتصالات و الإعلام.</p>	<p>1-مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات. 2-الهواتف المستخدمة لكل ألف من السكان. 3-اشتراكات الهاتف المحمول لكل من السكان. 4-التلفزيونات لكل ألف من السكان. 5-التلفزيون و الراديو لكل ألف من السكان. 6-أجهزة الفاكس لكل ألف من السكان. 7-تكلفة المكالمات الدولية. 8-الدوريات و الصحف اليومية لكل ألف من السكان.</p>	<p>بنية المعلومات</p>
<p>-و يعكس هذا العنصر مدى توافر بوصفة أداة لتقويم القاعدة المعلوماتية.</p>	<p>1-نسبة المشاركة الدولية للحاسوب . 2-إعداد أجهزة الحاسوب لكل ألف من السكان. 3-نسبة المشاركة الدولية في البنية الأساسية للحاسوب بالثانية. 4-طاقة الحاسوب لكل فرد. 5-إعداد مستخدمي الانترنت لكل ألف نسمة من السكان. 6-مواقع الانترنت لكل آلاف نسمة من السكان.</p>	<p>البنية الأساسية للحاسوب</p>

## المبحث الثاني: ماهية ريادة الأعمال

يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات ذات الأهمية البالغة جراء تسارع معدلات التغيير و التطوير في بيئة الأعمال، اعتبر هذا الموضوع كأحد الخيارات التي تلجا إليها المؤسسة للتكيف مع متطلبات المنافسة و العملاء المتطلبين.

### المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال و خصائصها

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال.

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال دائما بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات و منتجات متميزة أو أسلوب إنتاج جديد أكثر كفاءة، و هي تركز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير منتج قديم أو تقديم منتج أو خدمة جديدة، فالمخاطر تتضمن إمكانية عدم قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة بالشكل الجديد، أو عدم الإقبال على المنتج أو الخدمة الجديدة، وهذا ما يجعل مفهوم ريادة الأعمال ليشمل المالك و المبادر و رائد الأعمال الناجح و المالك المخاطر، و المبدع الإنتاجي.<sup>1</sup>

ريادة الأعمال كلمة فرنسية الأصل، تعني الشخص الذي يشرع في إنشاء عمل تجاري وفق أفكار خلاقة مبدعة و طرق مبتكرة تركز على المخاطرة و رأس المال الجريء فالريادي هو شخص لديه الإرادة و القدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى الابتكار ناجح اعتمادا على قوى الريادة في الأسواق و الصناعات المختلفة للحصول على منتجات و نماذج عمل جديدة تسهم في التطوير الصناعي.<sup>2</sup>

عرف بيتر داركر عام 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.<sup>3</sup>

و في ما يلي مجموعة من التعاريف لريادة الأعمال:

➡ هي عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال الموارد متفردة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن ثامر يوسف باهي "آليات اعتماد ودعم الجامعات لريادة الأعمال" مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال /المجلد 04 العدد 02/جانفي 2021 ص165.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 165

<sup>3</sup> ريم لونيبي "صعوبات ريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير و المتوسط في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية العدد الثالث عشر (13)، جويلية 2018، ص21.

➤ هي بناء وابتكار شيء ذو قيمة من لا شيء، والاستمرارية في اغتنام الفرص بناء على الموارد و الالتزام بالرؤيا وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة.<sup>2</sup>

➤ تعريف *Dolling*: الذي عرفه بأنه عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من اجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة و عدم التأكد.<sup>3</sup>

### ثانيا: خصائص ريادة الأعمال:

ليس هناك من تحديد ثابت لخصائص ريادة الأعمال كما هو الحال مع تعريف الريادة، لتعدد مجالات المعرفة المرتبطة بها، عدة خصائص لريادة الأعمال تتمثل في حقيقة الأمر سمات و خصائص الريادي:<sup>4</sup>

- ✓ قدرتهم على تحديد الفرص المناسبة أكثر من غيرهم حيث أنهم يركزون على الفرص لأعلى المشاكل التي قد ترافقها.

✓ شعورهم الدائم بالرغبة بتحقيق الانجاز والذي يقودهم لتنفيذ أفكارهم بالرغم من المخاطر.

✓ معرفتهم المفصلة بمفاتيح نجاح المشروع .

✓ الحصول على مساعدة خارجية لتدعيم قدراتهم و معارفهم لضمان نجاح عملهم و مع مرور الوقت يتكون فريق ذو مهارات أساسية للنجاح.

### ثالثا: فوائد ريادة الأعمال:

تحقق ريادة الأعمال فوائد كثيرة لرائد الأعمال و المجتمع و تظهر أهم فوائد في العناصر التالية:<sup>5</sup>

- **الاستقلالية:** إن ملكية رائد الأعمال لمشروع معين يجعله مستقلا في قراراته و في حياته، يملك الفرصة الكاملة لتحقيق ما يطمح إليه في حياته. على العكس من ذلك من يعمل في وظيفة مع غيره فانه لا يملك الاستقلال في حياته و لا في شؤونه، لأنه يبقى محصورا في لوائح و أنظمة العمل.

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي محمد و سعدون محمد سليمان، "دور ريادة المنظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات وا لحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات بين الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص05.

<sup>2</sup> ريم لونيبي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> وفاء بنت ناصر المبيريك احمد بن عبد الرحمان الشميري "مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم و التطبيقات الأساسية لغير المتخصصين الرياض، مكتبة العبيكان (2013)، ص13.

<sup>4</sup> محمود خليل راجي الحجا حجه "دور الخدمات التي تقدمها مؤسسات الإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن،" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال"، ص30.

<sup>5</sup> محسن ثامر و يوسف الباهي، "آليات اعتماد و دعم الجامعات لريادة الأعمال"، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد04، العدد 02، جانفي 2021، ص166-167.

- اكتساب خبرة واسعة: فرواد الأعمال يعملون من اجل نجاح عملهم بكل طاقة يملكونها ويتعلمون كثيرا من القدرات والمهارات، و يقرؤون كثير من الكتب، و يسألون كثير لذلك يتعلمون الكثير من الأشياء و يصنعون خبرة واسعة في مجال مشروعاتهم.
- تحقيق الطموحات: فمن مميزات ريادة الأعمال هي السعي لتحقيق الطموح و بناء الذات، فصاحب الأهداف التي يمتلكها رائد الأعمال يكون طموحه.
- فرصة تحقيق الأرباح: من اكبر الدوافع الرواد الأعمال تحقيق لامتلاك مشروعاتهم وسعيهم لتحقيق أرباح و امتلاك ثروات جديدة فكما قيل الوظيفة أضيقت باب الرزق، فحقيقة امتلاك المشاريع يفتح بابا واسعا للرزق، بل هو تحقيق التوكل على الله تبارك و تعالي، بسبب عدم ركونه على المرتب و على الأجر المقطوع.
- فرصة للمساهمة في المجتمع: خدمة المجتمع تتم في كل الدول عن طريق رواد الأعمال، فهذه الوسائل التواصل الاجتماعي من أفضل الخدمات الاجتماعية في تقريب التواصل بين جميع الأفراد، و هكذا كل المشاريع في جانب تحقيقها منفعة و ثراء لصاحبها رائد العمل، فإنها تحقق للمجتمع خدمات كبيرة.
- إيجاد فرصة عمل أخرى: من أهم فوائد ريادة الأعمال أنها لأتحقق لرائد العمل عائدا ماليا مريحا و ثراء كبير فقط، بل تجعل صاحب العمل قادرا على إيجاد فرص عمل للآخرين، وتشغيل يد عاملة وكثيرة، و هذا يتم خلق كثير من فرص العمل في المجتمعات.

## المطلب الثاني: أهمية و أبعاد ريادة الأعمال

### أولا: أهمية ريادة الأعمال:

أهمية ريادة الأعمال في أنها تعمل على مساعدة المجتمعات على التنمية، و من تم الخروج بأجيال يدركون الفرص، و يبادرون بتبنيها، و يمتلكون روح الابتكار و الإبداع، و يستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من اجل الخروج بمشروعات ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح و النمو.<sup>1</sup>

تعتبر ريادة الأعمال من البنود المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة و الأمل الواعد في الدول النامية، حيث تسهم المشروعات الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة، كما تعد نواة بناء

<sup>1</sup> احمد محمد بكرى موسى "منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة و التايوان والمملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 178 الجزء الثاني ابريل لسنة 2017 ص 594

المنشآت الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، حيث يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي لريادي و عائلته، بالإضافة إلى دوره في إحداث وظائف جديدة و الحد من البطالة في المجتمع، فضلا عن ظهور أنماط جديدة من السلع و الخدمات تسهم في النمو و فتح أسواق جديدة تسهم في تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول.<sup>1</sup>

يعتبر السلوك الريادي هو السلوك الذي يحدد لمنظمة شكل هادف و مستمر و يشكل مجال عملياتها بتميز و استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الابتكار و الإبداع.<sup>2</sup>

تسهم ريادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال زيادة الناتج القومي الإجمالي، و نصيب الفرد من الدخل القومي، فضلا عن إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية و الاجتماعية للدول. و عادة ما يصاحب هذا التغيير نمو و زيادة في الإنتاج، مما يوفر قدر اكبر من الثروة يتم أقسامها بين المشاركين في العملية الريادية، و هذا يستدعي توافر قدر من الابتكار و الإبداع كأحد مرتكزات الريادة في تحقيق التميز.<sup>3</sup>

و من ثم فهناك أهمية كبرى لريادة الأعمال حيث أنها تنمو بشكل مضطرب على نحو يشير إلى انتشار ثقافة رواد الأعمال بالمجتمع، و نتيجة لهذا النمو المضطرب ظهرت مؤسسات حكومية و غير حكومية تعمل على رعاية الرياديين و مساعدتهم، فالحكومات اليوم تقدم دعما للشباب حتى يتمكنوا من إقامة أعمالهم الخاصة بهم.<sup>4</sup>

### ثانيا: أبعاد ريادة الأعمال

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بريادة لוחظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد ريادة الأعمال، لقد كان *Mintzberg 1973* (حسني 2013) أول من حدد ثلاثة أبعاد لريادة الأعمال ( الإبداعية، الإجراءات، الاستباقية، المخاطرة ) إلى حين جاء *Dess et al (2007)* فأضاف بعدين آخرين و هما (الاستقلالية و المنافسة الهجومية ) إلا أن العديد من الباحثين و العلماء اجمعوا على أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لريادة الأعمال:<sup>5</sup>

❖ **الإجراءات الاستباقية:** هي اتخاذ الإجراءات و المبادرة من خلال اكتشاف الفرص المتاحة، و البحث عن الأسواق التي تدعم من المركز التنافسي للمؤسسة، و قدرتها و جازيتها إلى تقديم المنتجات الجديدة التي تتميز بها عن المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، و أشار كاظم (2017) بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة

<sup>1</sup> سعيد محمد أبو قرن "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعة الأزهر و الإسلامية رسالة ماجستير إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ص 13.

<sup>2</sup> سامر محمد عرقاوي فادي احمد حرزا الله سهي مفيد أبو حفيظة مهند ابومويس، "الابتكار الإداري و إستراتيجية ريادة الأعمال: علاقة و اثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 2020، ص 54.

<sup>3</sup> سعيد محمد أبو قرن مرجع سابق، ص 14.

<sup>4</sup> احمد محمد بكري موسي، مرجع سابق، ص 955.

<sup>5</sup> باسم طارق فنوص الدليمي "اثر ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ص 19.

الظروف المحتملة و التفوق على المنافسين من خلال تهيئة العاملون فيها، و استخدام المواد بطريقة كفى، دراسة السوق و عوامله، مما ينتج لها القدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين، و التحرك على أساسها، وهذا يتطلب منها أن تعتمد إلى التخطيط الاستراتيجي لمعرفة الأداء التشغيلي و الأداء التنافسي، والأداء المالي لها. (Dafta,2000)

❖ **تحميل المخاطر:** تعرف المخاطر بأنها عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الوصول لنتيجة ايجابية، حيث تمثل المخاطرة إطار الوصول إلى زيادة التي تشير الرغبة في المغامرة ، وتتمثل بقدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تواجهها، والسرعة في عملية اتخاذ القرار السليم لذلك، وتتمثل بقدرة المؤسسة على تحمل المخاطر كما ذكر *Bateman and Cranntt (2000)* بإقدامها على المخاطرة وتحمل نتائج ذلك من خلا إطار عمل منظم هدفه التوجيه إلى ريادة الأعمال، وتحقيق أرباح في حال نجاح الإطار المخطط له، وأضاف *Barringer and Ireland (2000)* أن المؤسسة في الغالب تواجهها ثلاثة أنواع من المخاطر وهي:

- مخاطر العمل الناتجة عن المجازفة دون معرفة احتمالية النجاح.
  - المخاطر المالية الناتجة على استخدام كم كبير من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون إيجاد احتياط لذلك.
  - المخاطر الشخصية الناتجة عن موقف المدير اتجاه شيء أو إتباعه لطريقة مادون النظر للاحتتمالات.
- ❖ **الابتكار والإبداع:** أن تبني المؤسسات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، و يساعدها في السعي لإيجاد الحلول الغير التقليدية للمشكلات، و الإبداع هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقية أو قدرتها للحصول على عامل الإبداع عنصرا مهما للارتقاء بمستوى المؤسسة و عمالها و دفعها نحو التوسع الخارجي.
- وينص الإبداع كما أشار *Hellriegel et al.2007* على انه انجاز الأعمال بالطرق الإبداعية و المختلفة لتتفوق بأدائها عن المؤسسات الأخرى. و يرى الباحث أن الإبداع هو ميل المؤسسة للاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة و المعرفة المتوفرة لاستخدامها في تطوير إمكانيات المؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

❖ **انتهاز الفرص:** يعد مر انتهاز الفرص أو استغلالها أمر في بالغ الأهمية، و هي قدرة المؤسسة على استغلال الظروف التي تواجهها في خلق منتجات أو خدمات توافي ذلك، فعملية الريادة تتمثل في قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات غير مشبعة للفرد و للسوق، و للاستحواذ على الفرص قبل المنافسين، أن الفرص تأتي لعدة أسباب منها عدم تماثل المنافسة في الأسواق، و كذلك عدم تماثل عوامل إنتاج السلع و الخدمات، إضافة إلى عدم تماثل توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بين الأفراد و المنظمات، ومن سمات و خصائص الفرص المريحة و المهمة أن تكون جذابة و قابلة للتحقيق و بفترة زمنية كافية لانتشار، و أن تكون ذات قيمة ومريحة و تحقيق منافع (*Dess et al.,2007*) و يرى الباحث انه على المؤسسات أن تهتم بمتابعة الفرص بكل وقت

و استغلالها، ففاعة المؤسسه قادرين للوصول إلى زيادة من خلال استغلال الفرص المتاحة و المتمثلة بالتغيير المستمر في رغبات الزبائن و الخدمات.

### المطلب الثالث: مراحل عملية ريادة الأعمال

تتمثل في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (03): يمثل مراحل عملية ريادة الأعمال

الإدارة الاحترافية للمشروع الريادي	تحديد الموارد المطلوبة	إعداد خطة عمل إستراتيجية متكاملة	-البحث عن و تقييم و تطوير الفكرة الإبداعية
-استخدام الموارد في تطبيق خطة العمل الإستراتيجية. -تحديد نمط الإدارة و القيادة للمشروع.	-تحديد أنواع الموارد المطلوبة للمشروع.	-محتويات الخطة.	- احترافية رائد الأعمال و إدراكه احتياجات المجتمع. - دراسة و معرفة الاتجاهات المستقبلية <i>trends</i> التي ستحدث خلال العقد القادم.
- تحديد عوامل النجاح الأساسية للمشروع.	- تحديد الموارد المتاحة.	- ملخص تنفيذي للمشروع.	- التوصل لفكرة تصلح لمشروع (من أفكار و ملاحظات رواد الأعمال، شكاوى العملاء ملاحظات الموزعين،... الخ).
-تحديد المشاكل الحالية.	- تقييم مخاطر عدم وجود أي منها	- وصف المشروع.	- تقييم الفكرة و التأكد من جدواها.
-تحديد المشاكل المتوقعة.	- الحصول على الموارد المطلوبة في الوقت المناسب.	- وصف المجال و الصناعة التي سيعمل فيها المشروع.	- وصف المنتج أو الخدمة.
-تطبيق نظام للرقابة و المتابعة.	-تحديد البدائل للحصول على لموارد.	-الخطة التسويقية للمشروع.	-تحديد السوق.
-وضع خطة نمو و تطور المشروع في المستقبل.	-تحديد الفجوة في الموارد.	-الخطة المالية للمشروع.	-تحديد احتياجات السوق.
	-تحديد وسائل وسبل الحصول على الموارد.	-الخطة الإنتاجية للمشروع.	-تقييم العائد و المخاطرة للفكرة.

<sup>1</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "ريادة الأعمال 2"، كلية التجارة جامعة القاهرة، ص23.



		– الخطة التنظيمية للمشروع.	– التأكد من مدى توافق الفكرة مع قدرات و أهداف و طموحات و مهارات رائد الأعمال.
		– خطة العمل التشغيلية للمشروع.	– أسلوب تفكير رائد الأعمال في الفكرة.
		– الملاحق. – السيرة الذاتية لصاحب المشروع.	– مدى حداثة الفكرة و تميزها. – البيئة التنافسية التي سيعمل فيها رائد الأعمال.
		– نتائج بحوث السوق التي أجريت. – عقود التمليك أو الإيجار للمقر.	– ما هو رد فعل المنافسين ؟ – التعلم من الفشل. – الاعتماد على الحقائق و المعلومات.

## المبحث الثالث: علاقة ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة و واقعهما في الجزائر

### المطلب الأول: العلاقة بين ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة

أدت ثورة الاتصالات و المعلومات إلى سهولة نقل و تدفق المعرفة من دولة لأخرى و بين الوحدات الاقتصادية داخل الدولة الواحدة، و تتخذ تلك التدفقات إما صورة مجسدة في الآلات و المعدات أو غير المجسدة تتمثل في نقل المعرفة واستخدامها من خلال نظم التعليم والاستشارات و الأدبيات العلمية والتقنية وغيرها.<sup>1</sup> وفي حين تؤدي الشركات الكبيرة والمؤسسات البحثية دورا هاما في مجال البحوث والتطوير ،فان الشركات الصغيرة والناشئة تؤدي دورا اكبر في توظيف الأفكار المتولدة عن أنشطة البحوث والتطوير . وتتعدد الآليات التي من خلالها نقود الشركات الصغيرة بالاشتراك مع الشركات الكبيرة -الابتكار ومن تم تدعم بناء اقتصاد المعرفة .من أهم تلك الآليات الخصائص الاستشارية للمعرفة *knowledge spillovers*، فهي لا تقتصر على العائد الخاص والمستثمرين المباشرين فيها وإنما أيضا لمستخدميها ،فالعائد الاجتماعي للاستثمار في المعرفة يفوق العائد الخاص من ذلك الاستثمار . وكما تعد المعرفة العلمية والتكنولوجيا الجديدة مصدرا مهما لفرض ريادة الأعمال ،فغالبا ما ينتهي الأمر بالشركات التي تستثمر في الأبحاث أو تطوير التكنولوجيا إلى تسهيل جهود الابتكار لدى الشركات الأخرى.

وتحدد الأدبيات الاقتصادية عدد من الوظائف التي يقوم بها رواد الأعمال في عملية التغيير الاقتصادي أهمها : تحمل المخاطرة ،الابتكار ،اتخاذ القرار،تنظيم وتنسيق الموارد الاقتصادية استغلال الفرص الربحية، تخصيص الموارد بين الاستخدامات المختلفة، و تتضمن هذه الأدوار في الغالب آثار ايجابية اقتصادية. إلا انه قد لا يساهم بعض من رواد الأعمال بشكل مباشر مساهمة إنتاجية في الاقتصاد حيث تتميز بعض الأعمال التجارية القائمة على التشغيل الذاتي *self-employment* بأنها لا تسعى للربح و إنما يكون الدافع الرئيسي ورائها الاستقلالية و تحقيق الذات.

و تشير نظرية انتشار المعرفة *Knowledge spillover theory* إلى أن رواد الأعمال يلعبون دورا مهما في تسويق المعرفة الجديدة المطورة في الشركات الكبرى أو المؤسسات البحثية. و في حين تلعب المعرفة دور هام في النمو الاقتصادي وفق لمنهجية دالة إنتاج المعرفة *Knowledge Production Function* و نظريات النمو

<sup>1</sup> إيناس فهمي حسن"العلاقة بين ريادة الأعمال واقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية على الدول العربية " مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 16 /العدد 24 السنة 2020صفحة 318.320.

الداخلي، إلا أن كلا منهما يقوم على فرضية الانتشار التلقائي للمعرفة و هو ما يخالف الواقع، حيث أن تطوير المعرفة جديدة يكون مصحوبا بدرجة عالية من المخاطرة، و لا يتم تحويل المعرفة الجديدة بكامل إلى منتجات جديدة على أساس هذه المعرفة الجديدة "غير المستخدمة" و بالتالي فان ريادة الأعمال هي إحدى الآليات في عملية انتشار المعرفة.

على ذلك يمكن القول انه في ضل اقتصاد يرتكز على التدفقات المعرفة تتولد المزيد من الفرص الريادية و تزيد فيه القدرات الريادية اللازمة لاستغلال تلك الفرص مما يعني زيادة حجم الأنشطة الريادية، كما أن زيادة حجم الأنشطة الريادية يساهم في عملية انتشار المعرفة بما يدعم اقتصاد المعرفة.

و قد قامت بعض الدراسات التطبيقية بقياس العلاقة بين ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة و لكن في اتجاه واحد.

و من الدراسات التي اتجهت إلى دراسة اثر ريادة الأعمال على اقتصاد المعرفة:

دراسة (Asongu, S. A., & Tchamyou, V. S. (2015) و التي هدفت إلى تقدير اثر ريادة الأعمال على اقتصاد المعرفة في إفريقيا حيث تم استخدام مؤشرات بيئة . مؤشرات بدء و ممارسة و إنهاء الأعمال كمؤشرات تقريبية لريادة الأعمال. كما تم استخدام الركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة كما و وضعها البنك الدولي. و ذلك بالاعتماد على طريقة الآثار الثابتة لبيانات البائل باستخدام متغيرات وسيطة *Instrumental variable panel fixed effects* وبالاعتماد على البيانات 53 دولة افريقية خلال الفترة (1996-2010).

قد توصلت الدراسة إلى توفير بيئة ملائمة للأعمال يؤدي إلى تعزيز الركائز الأربع لاقتصاد المعرفة، كما توصلت إلى أن ممارسة الأعمال من خلال آلية عولمة التجارة له آثار ايجابية إذا ارتبط بالقطاعات الأخرى بخلاف القطاعات عالية التكنولوجيا و قطاع *ICT*، في حين أن الوقت اللازم لإنهاء الأعمال كان له تأثير سلبي على اقتصاد المعرفة.

وقد اتجهت الدراسات الأخرى لقياس الأثر من اقتصاد المعرفة إلى ريادة الأعمال و منها دراسة (Audretsch, D. B., Bönte, W., & Keilbach, M. (2008) و التي تناولت الأثر المباشر للمعرفة على الأداء الاقتصادي في 310 مقاطعة من المقاطعات الألمانية، حيث يحدث الأثر غير مباشر من خلال رأس المال الريادي *Entrepreneurship Capital* و المقاس بعدد الشركات الناشئة في مجال الصناعات عالية التكنولوجيا أو صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. و باستخدام نموذج من المعادلات الهيكلية *Structural equation modelling*

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة من المعرفة إلى رأس المال الريادي، و من رأس المال الريادي إلى الأداء الاقتصادي مقياس بإنتاجية المتوسطة لكل من العمل و رأس المال.

كما تناولت دراسة *Chowdhury, F., Terjesen, S., & Audretsch, D. 2014* ثلاثة أنماط من ريادة الأعمال و هي الشركات الناشئة *new firm start-up* و التوظيف الذاتي *self-employment* و النشاط الريادي المبكر *early stage entrepreneurial activity* و ذلك باستخدام *Pooled time series* لخمس سنوات من البيانات من 44 دولة.

و باعتماد على نموذجي الآثار الثابتة *Fixed effects* و الآثار العشوائية *Random effects* و لتبسيط الضوء على التباين في كل من مفهوم و قياس نشاط ريادة الأعمال عبر الزمن و من دولة لأخرى. و تحاول الدراسة قياس تأثير ركيزتين من ركائز اقتصاد المعرفة و هما الحوافز الاقتصادية و المؤسسة و رأس المال البشري على كل من أنواع نشاط ريادة الأعمال. و تشير نتائج الدراسة إلى أن العوامل المؤسسة تؤثر على الأنواع المختلفة من ريادة الأعمال بشكل مختلف، حيث حقوق الملكية بشكل ايجابي بتأسيس شركة جديدة، كما أن العبء الضريبي و التنظيمي له آثار ايجابية كبيرة على التوظيف الذاتي و لكن يرتبط سلبا بشكل ملحوظ بتأسيس شركة جديدة.

و من الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت علاقات ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة خاصة في الدول العربية إلى جانب تركيز الدراسات المتوفرة على اتجاه واحدة للعلاقة و تأثير واحد أو أكثر من اقتصاد المعرفة خاصة نظام الحوافز الاقتصادي و المؤسسي و بيئة الأعمال و التعليم على حجم أنشطة ريادة الأعمال.

### المطلب الثاني: اقتصاد المعرفة في الجزائر

أصبحت التكنولوجيا مظهرا من مظاهر الحياة، و صار عصرنا فعلا عصر التكنولوجيا، و تحولت الأسواق إلى أسواق الكترونية تنتج و توزع السلع و الخدمات بصورة لا نهائية، و برزت مرادفات قوية لمفهوم مجتمع المعرفة و هي مفهوما لمجتمع الشبكي الذي ولد بدوره مصطلحات مثل المجتمع الرقمي و الفجوة الرقمية.<sup>1</sup>

#### أولاً: عوامل تطور اقتصاد المعرفة:

إن الجزائر كغيرها من الدول النامية تحاول الاستفادة من الثروة التقنية و المعلومات الحاصلة، غير أن ذلك يتطلب توفير بيئة تمكينية للمعرفة والاقتصاد الرقمي، و التي تتسع لتشمل المجالات التشريعية، القانونية،

<sup>1</sup> سعدان شبايكي . ملكية حفيظ "واقع وأفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر" مجلة جديد الاقتصاد عدد رقم 09ديسمبر 2014 صفحة 43

المؤسسية، التنظيمية، الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، و في هذا الصدد هناك الكثير من العوامل المحفزة أو المعيقة للتقدم في الدول النامية عموما و الجزائر خصوصا.<sup>1</sup>

لعل أهم هذه العوامل هو الحريات والديمقراطية باعتبارها الحجر الأساس في مكونات البيئة المحفزة لاقتصاد المعرفة و تحقيق الشفافية، و لا بد من التأكد بان الحريات لا تعني فقط الحريات السياسية بل تشمل الحريات الاجتماعية و الاقتصادية و الفكرية و الثقافية و حرية الإبداع و حرية الصحافة و الإعلام.... غير أن وضع الحريات في الجزائر و إن عرف تحسنا ملحوظا في السنوات الأخيرة فإنه مازال بعيدا عن المأمول. و في غياب الحريات السياسية الفعلية و ليس الشكلية، تتضاءل إمكانيات التنمية الاقتصادية المسؤولة و المصحوبة بالشفافية و المحاسبة المعرفية.

يعد الأداء الحكومي الوجه الآخر لبيئة اقتصاد المعرفة و يمكننا هنا الإشارة إلى دليل مدركات الفساد الصادر عن "مؤسسة الشفافية الدولية" الذي يقيم حجم الفساد في القطاع العام و القطاع السياسي في حوالي 180 دولة. حيث نجد أن وضع الدول العربية على خارطة العالمية، وفق هذا الدليل ليس أفضل من وضعها على خارطة الحريات، و هو ما يؤكد وجود علاقة طردية بين تدني مستوي الحريات و الديمقراطية من جهة. و بين انتشار الفساد و تراجع الأداء الحكومي من جهة أخرى.

و قد سجلت قطر و الإمارات أفضل أداء في مكافحة الفساد بين الدول العربية و جدد بعض التحسن في الأداء كل من الأردن، المغرب، و الجزائر.

توفير البيئة الاقتصادية المحفزة للإنتاج: تقوم هذه الاقتصادية على مجموعة من الحريات المسؤولة، كحريات الأعمال الاستثمار و تشجيع التجارة و توفير فرص المنافسة، يبرز فيها عنصر الإبداع و الابتكار كفاعل رئيسي في النفاذ إلى الأسواق و تطوير منتجات منافسة، يشير دليل "هيريتيج" للحرية الاقتصادية، و الذي يعتمد حزمة من الحريات 10 أنواع. و قد تصدرت هونغ كونغ قائمة 183 دولة شملتها الدراسة بمجموع 90 درجة من 100 درجة التي تمثل الحد الأقصى للحرية، بينما جاءت كوريا الشمالية في المرتبة الأخيرة بدرجتين بان متوسط الحرية الاقتصادية للدول العربية قيد الدراسة (من بينها الجزائر) اقل من المتوسط العالمي. و يصنفها هذا الدليل من ضمن الدول التي توصف بأنها "غالبا غير حرة" (مؤسسة هيريتج بالانجليزية 2009) أما دليل مؤسسة البحوث الدولية "معهد فريزر" فقد أشار إلى بعض الدول العربية و منها الجزائر قد حققت تقدما لا بأس به في الحريات الاقتصادية (مؤسسة البحوث الدولية / معهد فريزر 2009) غير أن هذا التطور في الحريات الاقتصادية في الجزائر لا يعكس إمكانية إقامة مجتمع و اقتصاد المعرفة حيث مازالت الجزائر مصدرة

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 44-46.

للمواد الأولية (المحروقات) و مستوردة للمنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة التي تشمل على محتوى عال من المعرفة.

### ثانيا- السياسات الاقتصادية الملائمة لاندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة:

تحتاج الجزائر إلى سياسات اقتصادية رشيدة لتسريع الاندماج في اقتصاد المعرفة وهذا لن يكون إلا بالاعتماد على سياسة اقتصادية واضحة تأخذ بعين الاعتبار السياسات التالية:<sup>1</sup>

#### ✓ سياسة الاستثمار:

لقد فشلت الجزائر في أغلب سياستها الاستثمارية السابقة رغم العديد من الإجراءات والقوانين المسيرة والتسهيلات؛ فاتجهت إلى نوع آخر من الاستثمارات متمثل في:

▪ **سياسات الاستثمار الفكري والإبداعي:** لا يمكن بناء اقتصاد قائم على المعرفة دون الاهتمام بإعطاء أهمية أكبر لرأس المال الفكري عبر سياسات استثمارية في المجال الفكري والإبداعي مما يضمن إدخال الجزائر بسرعة في عصر المعلومات.

وتتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور المؤسسة الاقتصادية ونموها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية وهو ما يشكل ميزة تنافسية بعد أن تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا على العنصر الملموس للقيم الحقيقية مثل شركة مايكروسوفت والتي يعد أغلب رأس مالها هو فكري.

▪ **سياسات الاستثمار التكنولوجي والمعرفي:** ويفضل فيه جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية في التكنولوجيا الجديدة بعد أن تبين ازدياد رأس محلي عن المخاطر في الاستثمارات التكنولوجية والمعرفية وتفضيله الاستيراد والتصدير خاصة بعد أن عانت الجزائر الكثير من العزلة دولية وحصار في هذا المجال من التفاعل الايجابي مع هذه الاستثمارات النوعية وبالتالي هذه الاستثمارات ستحسن فرص النفاذ إلى التكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يفجر القدرة الإبداعية والمعرفية لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية ويخلق التغيرات الايجابية في محيط العمل وأساليب الإنتاج كما يسهل خلق المعرفة في المجتمعات الإبداعية.

▪ **سياسات الاستثمار البشري والعلمي:** تركز هذه السياسات على إعادة الاستثمار لرأس مال البشري عن طريق تثبيت التعليم لتحقيق التنمية فحتى في حال أصبح النفاذ إلى هذه التكنولوجيا أسهل وأكثر انتشار إلى أن

<sup>1</sup> بن يوب فاطمة و طبائية سليمة مرجع سابق ص108-110.

منافع ذلك تكون قليلة وهو ما سيشكل أحد أكبر التحديات إلى ترافق محولات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة خلال سنوات المقبلة.

▪ **سياسات الإنتاج المعلومات:** تكون هذه الأخيرة بتطوير قاعدة مهارات محلية في مجال البرامج المعلوماتية واستعمالها نطق صناعة محلية لها مما يسمح بزيادة المدرات وتعظيم منافع النفاذ إلى التكنولوجيا، إضافة إلى خلق وظائف العمل جديدة الآلاف البطالين الجزائريين خاصة حملة الشهادات الجامعية العالمية.

▪ **سياسات الإنفاق:** بزيادة الإنفاق الحكومي العام المخصص للمعرفة عن طريق الاهتمام الحقيقي بكافة المستويات التعليم من الابتدائي إلى الجامعي مع التركيز أكثر على مراكز البحث العلمي والخروج من النظرة الحكومة الضيقة لقطاع البحث والتعليم والقائمة على فهم خاطئ والقاصر، إذ يعتبر قطاعا غير منتج لا يدر أية قيمة مضافة ولا يحقق إيرادات تتناسب مع ما يتلقاه من النفقات.

▪ **سياسات الضمان الاجتماعي:** بالتخفيف من الفقر و الحرمان مع تأمين الحد الأدنى من العدالة الاجتماعية لربط تكنولوجيا المعلومات بغاية إنسانية نبيلة، إذا كيف يتسنى للجزائر كدولة نامية العبور إلى عصر المعلومات و مجتمع المعرفة و السعي للاندماج في اقتصاد المعرفة دون المعالجة الجوانب الاجتماعية ذات الأثر ذي المعدي و الخطير كتزايد إعداد الفقر الذي فاق نصف تعداد السكان. كإضافة يجب على الجزائر إتباع إجراءات محددة تمكثها من الولوج في اقتصاد المعرفة أهمها تعميم استخدام الانترنت في الجزائر و ذلك بتوسيع شبكات و صلاح و تحديث الخطوط الهاتفية و تخفيض أسعارها لتكون في متناول الجميع فلا يمكن في اقتصاد المعرفة دون توسيع دائرة المتعاملين بالانترنت في الجزائر على أوسع نطاق و بأقل التكاليف.

▪ **مستقبل الاقتصاد الجزائري في ظل المعلوماتية:** (المعلوماتية في ظل مخطط عمل 2015-2019).  
يهدف مخطط عمل قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى عصنة والتكيف و تعميم البنى التحتية للاتصالات من أجل ترقية استخدام التكنولوجيا الإعلام و الاتصال و كذا التدعيم اندماج مجتمعنا ضمن إقامة اقتصاد يركز على العلم و المعرفة.

و يتجسد هذا المخطط في المجالين التاليين:<sup>1</sup>

❖ **في مجال التكنولوجيا الإعلام والاتصال:** في إطار تنفيذ إستراتيجية إدراج التدقيق العالي، ثم مزج 03 رخص للجيل الثالث للمتعامل العمومي "اتصالات الجزائر" الذي يغطي عند إطلاقه جميع الولايات و سيتم مواصلة تنفيذ هذه الإستراتيجية الوطنية الخاصة بالتدقيق العالي جدا قصد ربط كافة البلديات و المجتمعات

<sup>1</sup> بن يوب فاطمة و طبائبية سليمة، مرجع سابق ص 110-111.

السكانية التي يزيد عدد السكان عن 1000 نسمة لشمال البلاد و كذا التجمعات السكانية التي يزيد سكانها عن 500 نسمة في جنوب البلاد بالألياف البصرية.

أما في ما يخص تعميم استعمال التكنولوجيا الإعلام و الاتصال لفائدة المواطنين و المؤسسات على بروز تطبيقات محلية تساهم في تطوير اقتصاد رقمي و خلق مجتمع يقوم على المعرفة و الخبرة انطلاقا من التأهيل المطلوب للإنتاج الوطني قصد الارتقاء به إلى المستوى المعايير الدولية. كما انه من شان ترقية التطبيقات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أن تشجع على إنشاء المؤسسات مصغرة و تطوير حظائر تكنولوجيا الجديدة. وبالتالي المساهمة في ازدهار الصناعة و البحث و الابتكار في مجال التكنولوجيا الإعلام و الاتصال و لهذا الغرض سيتم انجاز حظائر تكنولوجية في كل من عنابة، وهران، ورقلة، و تشغيلها و كذا إطلاق مشاريع جديدة لحظائر تكنولوجية في مناطق أخرى.

وفي الخدمات البريدية ستسهر الحكومة على مواصلة تنفيذ الأعمال التي شرع فيها خلال الخماسية السابقة و التي تهدف إلى تنويع العرض و تحسين نوعية تقديم الخدمات لفائدة المواطنين من خلال تكييف الشبكة البريدية و إعادة تأهيلها و تجديدها. كما ستشرع الحكومة في تعميم الإعلام الآلي على مستوى مكاتب البريد و نشر شبابيك بنكية آلية و تطوير وسائل الدفع العصرية المتنوعة.

❖ **مجال النشاط الفضائي:** إضافة إلى الأقمار الصناعية قيد الاستغلال حاليا إعداد الدراسات و إدماج القمرين الصناعيين "ALSAT2 ب" و "ALSAT ب" من قبل الخبرات الوطنية قصد إطلاقهما، و بهذا الصدد ستشهد الحكومة على إتمام تنفيذ البرنامج الفضائي الذي يتمحور خاصة حول تصميم أنظمة قضائية تستجيب للاحتياجات الوطنية و انجازها و إطلاقها "الكسات 1 و ALSAT3 و ALSAT4" و تطوير تطبيقات من اجل استغلال هذه الأقمار. و انجاز منشآت أساسية قضائية و اقتناء التجهيزات خاصة و ترقية الكفاءات بشرية متخصصة و تجنيدها في هذا المجال الذي يتطلب التكنولوجيا جد عالية من خلال تكييف برامج التكوين و نقل المهارة.

### المطلب الثالث: ريادة الأعمال في الجزائر

ظهرت المقاولاتية في الجزائر خلال المرحلة الانتقالية من نظام الاقتصادي الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي خاصة منذ 1989 في ظل الأزمة الاقتصادية و تقادم معدلات البطالة حيث يمكن أن نميز ثلاث مراحل أساسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزيان أمينة بوكساني رشيد "واقع ريادة الأعمال في الجزائر: نحو ضرورة تطوير و ترقية سياسات الدعم و المراقبة. مجلة المعارف قسم العلوم الاقتصادية السنة الثالثة عشر. العدد 25 ديسمبر 2018 ص 375. 176.



- خلال سنوات الثمانينات: في هذه المرحلة كانت الدولة هي المقاول الأساسي بينما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو المبادرات الخاصة فقد كانت مهمشة نظر لتنسيق مستوى الاستثمار الخاص الذي اقتصر على النشاط محددة (التحويل و التوزيع).

تحديد مستوى القروض البنكية التي يمكن أن تتجاوز 30% من حجم الاستثمار، منع حيازة عدة استثمارات من طرف شخص واحد.

- خلال سنوات التسعينات: شهدت هذه المرحلة أولى إصلاحات من أجل إعادة التوازن الاقتصادي و المالي أين أبدت الدولة استعدادها لتسهيل مرافقة للمبادرات الخاصة، هذه الأخيرة كانت تمثل الحل الوحيد لخلف مناصب الشغل و الثروة، و عليه تم استحداث سلسلة من القوانين و الأنظمة التي تشمل الإطار القانوني الجديد للاقتصاد الوطني نذكر على سبيل المثال قانون ترقية الاستثمار في 1993 أين تظهر المعطيات أن 75% من المؤسسات الصغيرة المحصاة 2005 أنشأت بعد هذا القانون.

- خلال سنوات الالفينيات: موازاة مع النتائج الجديدة التي حققتها الإصلاحات السابقة قامت الدولة بتمديد مختلف القوانين المتعلقة بتطوير الاستثمار و ترقية المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة نتيجة لذلك. عرفت هذه المؤسسات انتشارا كبيرا فالإحصائيات تشير انه أكثر من نصف هذه المؤسسات أنشأت خلال الفترة 2001-2007، و هذا بفضل تسهيل الإجراءات الإدارية، و انخفاض تكاليف الرسوم الجبائية إنشاء صندوق ضمان القروض البنكية، المجلس الوطني للاستثمار، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

- حاليا: إنشاء المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة أصبحت تحتل المكانة الأولى في مسار تطوير الاقتصاد الوطني و مختلف سياسات التنمية.

### ثانيا : دعم و تطوير ريادة الأعمال في الجزائر.

نادرا ما يتم تجسيد المشاريع المقاولاتية دون وجود دعم. إذن تحتل مختلف آليات الدعم اهتمام كبير لدى كل الدول حيث ظهر هذا المجال في بداية الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في الدول الأوروبية خلال السنوات السبعينيات و الثمانينات بعدها اهتمت به كل الدول العالم خاصة الناشئة منها من أجل تهيئة بيئة ملائمة لإنشاء و استمرارية المشاريع المقاولاتية.<sup>1</sup>

في الجزائر حسب دراسات البنك العالمي (تقارير *Doing Business*) التي تقيم مقارنات دولية لتقييم مناخ الأعمال لكل اقتصاد، فان مناخ الأعمال في الجزائر قليل الملائمة حيث احتلت الجزائر المركز 152 سنة

<sup>1</sup>مزيان أمينة بوكساني رشيد مرجع سابق ص 180.176.

2013م، 147 في 2014م، 154 في 2015م، 163 في 2016م، 156 في 2017م وهذا رغم وضع آليات مختلفة لدعم المقاولاتية في مجالات عدة نذكر منها:

➤ **الإجراءات المتعلقة بالجباية:** لقد انخفضت الاقطاعات الجبائية من خلال استحداث نظم لإصدار الامتيازات الجبائية:

**الأول:** النظام العام المتعلق بالاستثمارات خارج المناطق المدعمة.

**الثاني:** النظام الخاص بالمناطق الاستثنائية التي تحتاج إلى دعم التنمية.

➤ **الدعم المالي:** يعتبر أهم آلية للدعم حيث في غيابه تبدو باقي الآليات بدون اثر الآن التمويل هو أول حاجز لإنشاء مؤسسة، تتدخل السلطات العمومية في مجمل آليات الدعم المالي من اجل تعويض تقاعس القطاع البنكي في تحميل مخاطر تمويل القطاع الخاص من خلال الإجراءات التالية:

• إنشاء صندوق ضمان القروض ( *FGAR* ) حيث يقوم هذا الصندوق بتغطية فوائد القروض البنكية و كذا ضمان 10- 80% من قيمة القروض.

• المساعدات المالية المقدمة من طرف أجهزة الدعم و المرافقة على غرار *ANGEM, CNAC ANSEJ* التي تمول 28- 29 من مبلغ الاستثمار.

• بالنسبة للقروض المصغرة تهتم *ANGEM* بتسيير هذا النوع من القروض الذي يستهدف الفئات بدون دخل أو الدخل المحدود و غير المنتظم من اجل إدماجها في النشاطات الاقتصادية وحتى المنزلية منها.

• بالنسبة لرأس المال المخاطرة يعتبر هذا النشاط جديد (منذ 2006 فقط) من خلال إنشاء أربع صناديق عمومية على رأسها الصندوق الوطني للاستثمار (*FNI* سنة 2009) الذي يتواجد في كل ولاية من اجل المساهمة في رأس مال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نسبة قد تصل إلى 49.

➤ **الإجراءات المتعلقة بالتكوين و تعليم المقاولاتية:** رغم أن التعليم يؤدي دورا محوريا في بث الثقافة وروح المقاومة، التأثير الايجابي على سلوك المقاولين و تكوين المقاولين المستقبليين و كذا تقديم المقاولاتية كاختيار مهني ممكن و قيم إلا أن هذا المجال لم يثر اهتمام السلطات العمومية إلا حديثا، في منظومة التعليم في الجزائر (من الأساسي إلى الثانوي) تهمل مجال المقاولاتية في مختلف المناهج الدراسية. بالنسبة إلى التعليم العالي هناك بعض التجارب المستحدثة لتجربة جامعة منتوري في قسنطينة. التي تقدم تكوين في الليسانس المهني في مجال المقاولاتية و إنشاء المؤسسات و كذا إنشاء المؤسسات و كذا إنشائها الأول دار لمقاول و هذا بالتعاون مع جمعيات أجنبية و وكالة لونساج تبقى هذه التجارب ضعيفة جدا أمام ما يمكن تحقيقه خاصة أن الجامعات أفضل مكان للإبداع الابتكار وهي همزة وصل بين المجال الأكاديمي و المجال الاقتصادي، من جهة

أخرى يمكن تعميم التعليم المقاولاتية على مستوى مراكز ومعاهد التكوين المهني من اجل تكملة المهارات التقنية بالأسس المعرفية والنظرية لإنشاء المؤسسات.

### ➤ الإجراءات المتعلقة بإنشاء هيئات الدعم و المرافقة:

دائما ما تظهر المرافقة كعامل نجاح للمشاريع حيث تعرف المرافقة على أنها وسيلة توفر جميع وسائل الدعم من خلال جهاز واحد (هيئة المرافقة) التي تتدخل خلال كل مراحل المسار المقولاتي، لذلك عمدت الجزائر إلى استحداث عدة أجهزة خاصة منذ 1990 التي ساهمت كثير في دعم النسيج الاقتصادي نذكر أهمها:

- \* الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI).
- \* الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).
- \* الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
- \* الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).

## خلاصة الفصل :

لا يخفي على احد أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد المستقبل، وان ريادة الأعمال هي الآلية الناجعة للخلاص من المشكلات جمة في الاقتصاد والتجارة والاستثمار ، من اجل تنمية مستدامة و موارد محددة، يجب الحفاظ عليها. أما بالنسبة للجزائر فهناك فجوة عميقة بين الاستثمارات المنفقة على التعليم ودرجة كفاءة مخرجاته. فالنظام التعليمي لا يؤدي إلى تكوين رأس المال المعرفي النوعي الذي تحتاجه البلاد للولوج إلى اقتصاد المعرفة و المشاركة الفعالة في مجتمع المعرفة. كما إن عليها أيضا الأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل و أبعاد المسار المقاوالاتي في إطار سياسة عامة تخص جميع مؤسسات الدولة و المجتمع. فهي عبارة عن مهمة تفاعلية ديناميكية بين الخصائص المتعلقة بالأفراد و العوامل الاجتماعية و محددات المحيط حيث تنطلق من التوعية و التحسيس بأهميته المقاومة. المرافقة و المتابعة قبل و بعد إنشاء المؤسسة، ترقية النظام المالي، التعليمي القانوني.... الخ إلى غاية الوصول إلى بيئة اقتصادية، ثقافية و اجتماعية ملائمة لاستمرارية و تطور المشاريع المقاوالاتية.

الفصل الثالث: إجراءات مرافقة إنشاء

– **MARKITOR** المؤسسة الناشئة

سيدي بلعباس –

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و كذا طبيعة العلاقة التي تربطهم، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر المحك أو المرجع الذي يمكن الباحث من إثبات ما جاء به في الجانب النظري، و ما تم دراسته على إحدى المؤسسات الوظيفية الخاصة، و هي مؤسسة *MARKITOR*. و من جهة أخرى كان هدفنا من البحث عن مؤسسة ناشئة في بداية إنشائها لمعرفة مدى متابعة هاته المؤسسات للنماذج الجديدة و مدى مساهمتها في تقليل المخاطر و نسبة الفشل، غير أنه لم نوفق تماما في إيجاد مؤسسة في بداية تجسيدها لفكرتها، و بذلك اخترنا المؤسسة الناشئة *MARKITOR* بولاية سيدي بلعباس التي أسست سنة 2010، باعتبارها بدأت كمؤسسة ناشئة و كان الغرض من اختيارها كونها مؤسسة مواكبة على التجديد و الابتكار و كذلك باعتبارها هيئة مرافقة تابعة للقطاع الخاص. و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة *MARKITOR* و عموميات حول واقع المؤسسة الناشئة.

**المبحث الثاني:** خطوات إنشاء المؤسسة الناشئة *MARKITOR*.

**المبحث الثالث:** تطور المؤسسة الناشئة *MARKITOR* باعتبارها هيئة مرافقة.

## المبحث الأول: تقديم MARKITOR و عموميات حول واقع المؤسسة الناشئة

نرمي من خلال هذا التقرير إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة *MARKITOR*، ثم ننتقل من بعدها إلى إبراز نشأتها و مراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، و نختم هذا التقرير بالنتائج النهائية للدراسة.

المعلومات التي ستقرؤونها كانت نتيجة التحصيل عن طريق المقابلة و الاستجواب الشفوي.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: تقديم MARKITOR

### أولاً: تعريف مؤسسة *MARKITOR*.

وكالة *MARKITOR* هي واحدة من المكاتب الاستشارية المهمة بالإدارة و الأعمال الإستراتيجية في الجزائر. المؤهلة من قبل:

- وزارة الصناعة و المناجم.
  - الوكالة الوطنية لتنمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة (*ANDPME*).
  - شريك *PNB-NAPEO* الجزائر (شراكة شمال إفريقيا للفرص الاقتصادية).
  - *GEW* أسبوع المقاولاتية العالمي، *Global Entrepreneurship Week I*.
  - عضو في المجتمع من مشروع *Management.com* الولايات المتحدة الأمريكية.
  - عضو في مشروع إدارة الأعمال الولايات المتحدة الأمريكية *PMI*.
- تأسس مكتب الاستشارات في 2010/06/10،<sup>2</sup> بحيث تم إنشاؤه بهدف إنشاء شراكة مع مختلف العملاء في مختلف القطاعات لتحديد أفضل الفرص، توفير المرافقة لمواجهة التحديات المعقدة، و تطوير أعمالهم ووظائفهم. و هذا عن طريق تقديم رؤية ديناميكية للأسواق و المؤسسات و تقديم الرشد و النصح بالخبرة المتوفرة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي. و يضمن المكتب ميزة تنافسية مستدامة لعملائه و بناء مؤسسات أكثر قدرة، و تأمين نتائج دائمة.

### ثانياً: شعار و رمز *MARKITOR*.

أما عن الشعار و الرمز الخاص بالمكتب فهو كالتالي:

بحيث تعبر الألوان المختارة كما يلي:

- الأبيض: الشفافية.
- الأصفر: الغيرة عن العمل و بالتالي التطور و التحسين الدائم.
- الأسود: الغموض و الرقي.

و شعارها الذي يعبر عن رؤيتها: *L'action d'une vision*.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.



## المطلب الثاني: المهام المقدمة من طرف مؤسسة MARKITOR و قيمها

### أولاً: المهام المقدمة من طرف مؤسسة MARKITOR.

و من المهام المقدمة من طرف المكتب:

- خلق ميزة تنافسية من خلال حلول فريدة.
- توفير فرص تطوير الموظفين.
- بناء القدرات و تبسيط المنظمات.
- النجاح كفريق واحد مع العاطفة و الثقة.
- يكون لها تأثير دائم.

و يقوم المكتب بمهمتين جد مهمتين في المساهمة في الاقتصاد الوطني عن طريق الساهمة في إعادة هيكلة المؤسسات القائمة (*Strategie Mise A Niveau*) و عن طريق المساهمة في خلق مؤسسات جديدة. فالأولى عن طريق تشخيص المؤسسة و تحديد مواطن ضعفها و المساعدة في تطويرها و ترقبها في الوظائف الموجودة التالية (التنظيم و الموارد البشرية، الإدارة، المبيعات و التسويق، الإستراتيجية، الجودة، سلسلة التوريد، أساليب الهندسة، الدراسات و الإحصاءات)، و هي متاحة لتقديم هذا في القطاعات التالية (قطاع السيارات، التجارة، الصناعة، الصحة، الاتصالات، النقل، السفر، السياحة).

### ثانياً: قيم MARKITOR.

و تتمثل قيم المكتب في:

- النزاهة.
- احترام الأفراد.
- الصراحة و الصدق.
- تشجيع النقد البناء.
- التنوع. (تنوع الفكر و الخبرة و الثقافة أمر ضروري لخلق بيئة محفزة تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة).
- خلق القيمة.
- توفير منظور استراتيجي.
- الشراكة.



- فن الممكن *L'art Du Possible* (كل عميل هو فريد من نوعه، و هناك نادرا ما حل واحد؛ و نحن نعتقد أن الأفكار المبتكرة و غالبا ما تكون نتيجة للعمل الجماعي. و نحن نسعى لتوسيع فن و علم إدارة من خلال تطوير المفاهيم و النظريات من تجربتنا).
- الأثر الاجتماعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: بيئة المؤسسة الناشئة MARKITOR

#### أولاً: البيئة الداخلية ل MARKITOR

في زيارتنا للمؤسسة الناشئة فعلا بعيدة كل البعد عن الإدارات في المؤسسات التقليدية، فابتداء من طريقة التعامل، فهي طريقة بروح مفتوحة، طريقة الاستقبال الجيدة، إضافة إلى الإيحاء بروح التعامل كفريق فلا وجود لمكتب المدير فهو يعمل في طاولة مستديرة و يستقبل عملائه على نفس الطاولة أين يوحى براحة أكثر نفسيا و لا رسميات في التعامل حتى مع الزبائن، الإحساس بالإبداع و التشجيع على العلم نظرا إلى الكتب الموجودة و اللوحات المعبرة التي تبعث الشعور بالراحة النفسية.

أما عن الأدوات فقد بدأ المنشئ بمرارة *MSI* أما الآن فالاعتماد على *Apple* نظرا للتحديثات التي تجلبها الماركة، و فعلا المحيط الداخلي للمؤسسة الناشئة هو فعلا ما قرأناه مطبق بحذافيره.

وفيما يخص الجانب البشري فيعتمد على التوظيف الداخلي و الخارجي، الداخلي أو المباشر لديه عدد محدود من سكرتيرة و عون أمن، أما الموظفون الذين يساهمون في دراسة المشاريع الاستثمارية أي التوظيف غير مباشر (التوظيف عن طريق التعاقد)، و هذا من إستراتيجية المنشئ لتخفيض النفقات فلا بد من ضم موظف للعمل 8 ساعات في اليوم و قد لا يكون هناك عمل فتكلفة زائدة للمنشئ و وقت ضائع و جهد مهدور للعامل، فيتم العمل عند قدوم عميل والقيام بدراسة ملفه من طرف الجميع، كل في مجاله، تجميع للمعلومات، ثم تحليلها معا لصياغة إستراتيجية وإعداد خطة عمل. ففي التوظيف يعتمدون على معايير تتمثل في: الكفاءات، روح الحوار والبشاشة والتواضع، حسن الإصغاء والاستماع، التواصل الجيد، الأخلاق، الوجود (*Disponibilité*) عند الحاجة.

#### ثانياً: البيئة الخارجية ل MARKITOR .

المتعاملون و المشاركون من المحيط الخارجي في المؤسسة الناشئة MARKITOR يتمثلون في: الجامعات، المعاهد المؤهلة، التكوين المهني، الجمعيات نوعا ما، الشركات متعددة الجنسيات و المؤسسات الخارجية، إضافة إلى الموردين، و الدولة طبعاً.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور .

## المبحث الثاني: خطوات إنشاء المؤسسة الناشئة MARKITOR

### المطلب الأول: المقال

**المقال:** من رأي صاحب المؤسسة الشخصي المبني على الدراسات النظرية و الخبرة في المجال و على أرض الواقع أنه توفر شخص ذو روح مقاولانية ضروري لنجاح بناء مؤسسة ناشئة.

من بين أهم الخصائص التي يجب أن تميز المقال:

• النشاط: أن يكون نشيط غير متهاون و كسول.

• الصرامة و الانضباط.

• التعامل باحترافية.

• الدقة و الشفافية.

• متخلق.

• عدم التكبر و حسن الإصغاء.

• مخاطر.

وهي الصفات الشخصية التي توفرت في صاحب الفكرة قبل البدء في دراسة فكرته و تجسيدها، إضافة إلى التحدي، تحدي نفسه في ظل الظروف و معاكس التيار الذي يحد من قدرات المنشئ و إثبات نفسه بالنجاح. وكانت دراسة الفكرة و تجسيدها في أرض الواقع من طرفه فقط دون الاعتماد على فريق.

### المطلب الثاني: الفكرة و الفريق

الفكرة التي تعتبر ملائمة لإنشاء مؤسسة ناشئة: هي الفكرة التي تقدم قيمة مضافة.

#### أولاً: طريقة إيجاد الفكرة:

نظرياً مما يميز المؤسسة الناشئة ارتباطها بقصة و التي قد تساهم في جذب الزبائن إليها، و هو ما نراه في **MARKITOR** ، فقد تولدت الفكرة عن طريق قصة لصاحب المؤسسة، فكونه تخرج من معهد التكوين المهني وبدأ البحث عن عمل و بعد تنقله بين بعض منشآت لبيع السيارات فدخل مجال دراسته و مجال اهتمامه لتأتيه الفكرة لم لا أعمل في مؤسستي ليأخذ فترة استراحة مدة 6 أشهر ليفكر و يتفرغ لفكرته، و في هذه الفترة يلتقي بمديرة التكوين المهني أين درس وكونه شخص خلاق فقد كانت مذكرة تخرجه عبارة عن ابتكار شعار و علامة لماركة بيع سيارات فمن الجلي تذكر مثل هؤلاء الطلاب، لتسأله المديرة ماذا يفعل فيرد أنه بطال، تتفاجأ المديرة و تطلب هاتنيا مدير الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس **ANSEJ** و تطلب منه مساعدة طالبها، فكانت مثل المساعدة التي أعطت قفزة للشباب لأخذ الخطوات لتجسيد فكرته، فشرح فكرته في إنشاء مكتب استشارة في المجال الإداري و الاستراتيجي، و نظراً لكون هذا النوع غير موجود تقريباً ليتم إجابته أنه مكتب دراسات **"Bureau d'etude"** و هو نوع المؤسسة التي صُنفت إليه فكرته.

أما عن الحافز أو الدافع فقد تولد قبل هذا عندما كان طالب بمعهد التكوين المنهي، و قصده طالب آخر صديق ليطلب منه مساعدته في صياغة إستراتيجية أو بالأحرى دراسة سوقية للمزيج التسويقي لمؤسسة سويسرية فيما يخص برمجية (Logiciel) لنظام بيومتري لشهادات الميلاد.

والفكرة خلاصة كانت عبارة عن تحدي و فرصة استثمارية للسيد محمد شنيني قام باقتناصها.

**ثانيا: الفريق:**

في بداية التأسيس كان لوحده، ثم بعد بداية العمل تم تكوين فريق مكون من مختصين في المجال، فإضافة إلى التخصص في المجال لتقديم الاستشارة للزبائن، كانت معايير لاختيار الفريق تتمثل في نفس صفات المقاول التي قدمت سابقا: النشاط، الصرامة، الانضباط، الاحترافية و الدقة، الشفافية، الأخلاق الحميدة و خاصة عدم التكبر و حسن الإصغاء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دراسة المشروع

بعد توفر المقاول و الفكرة كان تجسيدها في أرض الواقع. و دراسة المشروع كان عن طريق الدراسة التقليدية عن طريق دراسة جدوى المشروع، صياغة الإستراتيجية و دراسة المحيط بتجميع المعلومات و الاعتماد على SWOT، أما نموذج العمل فقد اعتمد على الخطة التسويقية كنموذج عمل بدراسة المزيج التسويقي. فكانت خطوات الدراسة كالتالي:

- ✓ **دراسة السوق:** حيث القيام بتجزئة السوق و استهداف العملاء.
- فكان السوق المستهدف المؤسسات التي تحتاج إلى استشارة و الشريحة المستهدفة بدقة إنشاء المشاريع والمؤسسات التي تحتاج لتشخيص من أجل صياغة إستراتيجية إعادة هيكلتها (*Stratégie Mise à niveau*) و الاعتماد على تحليل المحيط بطريقة مصفوفة SWOT.
- ✓ **النموذج:** الاعتماد على المزيج التسويقي 4P كنموذج.
- **تحديد المنتج:** تقديم استشارة إدارية و في مجال الإستراتيجية، فالخدمة مبنية على التجديد و عدم وجودها في السوق.
- **السعر:** تم انتهاز أخذ سعر معين على كل مخطط عمل لإنشاء مشروع أو لصياغة إستراتيجية إعادة الهيكلة.
- **قنوات التوزيع:** الاعتماد على رضا العميل و بالتالي انتقال معرفة المؤسسة من عميل إلى آخر.
- **الترويج:** الاعتماد على التسويق الالكتروني.
- و العلاقة مع العملاء كانت على حسب كل شريحة علاقة محددة.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.

المبحث الثالث: تطور المؤسسة الناشئة MARKITOR باعتبارها هيئة مرافقة

المطلب الأول: إحصائيات حول المؤسسة الناشئة MARKITOR

أولاً: الإحصائيات:

عدد الموظفين عند البداية كان موظف واحد فقط، الآن قد تطورت المؤسسة لتشمل 14 عضواً في الفريق، موظفين غير مباشرين في المؤسسة، إضافة إلى الموظفين المباشرين. أما تطور معدل أعمال الوكالة فهو كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: معدل نمو رقم أعمال MARKITOR.

السنة	معدل نمو رقم أعمال
2013-2010	02 إلى 03%
2015-2014	100%
2017-2016	100%
من 2017 إلى يومنا هذا	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نظراً إلى نمو معدل رقم أعمال MARKITOR فهي فعلاً تجسد المؤسسة الناشئة من حيث نموها.

ثانياً: تطور المؤسسة الناشئة.

المؤسسة الناشئة غالباً و دائماً ما تواكب التطورات و تداوم البحث و الابتكار و البحث عن الجديد و هذا ما لمسناه في MARKITOR بحيث هذا المكتب الذي يقدم الاستشارات من سنة 2010، تطور كما يلي:

◀ **Markitor**: هي إحدى الشركات الاستشارية في الجزائر المؤهلة من قبل:<sup>1</sup>

✓ وزارة الصناعة و المناجم.

✓ الوكالة الوطنية لتنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تعزيز الابتكار (ADPIPME).

✓ عضو معهد الدولة لإدارة المشاريع بالولايات المتحدة الأمريكية.

✓ شريك الفرص الاقتصادية في شمال إفريقيا (PNB-NAPEO).

✓ الأسبوع العالمي لريادة الأعمال GEW الجزائر.

◀ **Markitor** للاستشارات الإدارية و إستراتيجية الأعمال: الدعم و المساعدة في الاستثمار:

✓ دراسة و انجاز و متابعة مشروع استثماري.

✓ خلق ميزة تنافسية من خلال حلول فريدة.

✓ توفير فرص للتنمية الشخصية.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.

✓ تطوير القدرات و ترشيد المنظمات.

✓ تتجح كفريق بشغف و ثقة.

✓ رؤية تأثير دائم.

◀ **Markitor للهندسة:** (ماركيتور انجينيرنج): هو فريق من المهندسين المعماريين و المهندسين الذين

سينفذون المهام التالية:

✓ رسم تخطيطي للمشروع المعماري.

✓ إعداد ملف استثماري للحصول على موقع الاستثمار.

✓ إعداد ملف الموافقة.

✓ إعداد ملف رخصة البناء.

✓ إعداد ملف رخصة الهدم.

✓ تحضير ملف تصريح التقسيم.

✓ إعداد ملف تصريح التجزئة.

✓ إعداد ملف المطابقة.

✓ الدراسات الفنية مع مكاتب التصميم تحت التعاقدات: الهندسة المدنية، VRD.

✓ فحص الملفات مع لجنة مكافحة الإرهاب (CTC).

✓ إنشاء دعم ثلاثي الأبعاد.

✓ إنشاء التركيبات الداخلية و الخارجية.

✓ إعداد ملف التنفيذ.

✓ مراقبة الموقع حتى تسليم المشروع.

◀ **Markitor Solutions** (مكتب استشارات في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال):

✓ تطوير الويب.

✓ التسويق الالكتروني.

✓ برنامج تخطيط موارد المؤسسات.

✓ تطوير تطبيقات الهاتف المحمول.

✓ وكالة اتصالات.

◀ **Markitor Agro:** يقدم إجابات ملموسة لاحتياجاتك في جميع مراحل قطاعي الأغذية الزراعية

والصناعية.

✓ التحليلات.

✓ المساعدة التقنية.

✓ هياكل التدريب و البحوث الزراعية.

✓ الخدمات الزراعية.

✓ الصناعات الغذائية الزراعية.

◀ **Markitor Machinery**: يساعد مستشار و خبير **Markitor Machiner & Logistics** في العثور على مورد المعدات المناسب و الأكثر موثوقية و اختيار مع العرض الذي يناسبك.

✓ تضمن **Markitor Machinery & Logistics** أيضا النجاح و التشغيل السلس لجميع مراحل سلسلة الخدمات اللوجيستية.

✓ تسهل عليك الأمر من خلال دعم وكيل شحن و وسيط جمركي متخصص في النقل البحري والجوي والبري لضمان خدمة ممتازة لجميع الواردات.

✓ يضمن الخبراء و المهنيون في التشغيل السلس لتركيبات **Markitor Machinery & Logistics** أجهزتك و معداتك الصناعية بالشراكة مع الموردين، و **Markitor RH** من أجل توظيف و تدريب بقوة.

◀ **Markitor RH**: (ماركيتور الآلات و اللوجيستيات): المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، لقد اكتسبنا اليقين بأن وظيفة الموارد البشرية هي واحدة من أهم الوظائف داخل الشركة، فهي تدعم شركائها في بحثهم عن المواهب من أجل تنفيذ سياسات الموارد البشرية الطموحة.<sup>1</sup>

✓ إدارة الإدارة العامة و التنظيمية.

✓ إدارة المنازعات العمالية.

✓ إعداد تقارير.

✓ إدارة كشوف المرتبات.

✓ إدارة التدريب.

✓ دعم شهادة **18001** إدارة الصحة، و السلامة المهنية، **OHSAS-ISO** القياسية.

◀ **Markitor Events**: (أحداث ماركيتور للمشروع)، استراتيجيات مؤثرة فعالة: تجمع أحداث السوق معا كل التقنيات التسويق الذي يتكون من إقامة، أحداث غير عادية أو استثنائية إلى حد ما و التسويق الالكتروني.

✓ عرض الحدث.

✓ المناسبات العامة.

✓ أحداث فريق المبيعات.

✓ إطلاق الأحداث للمنتجات أو الخدمات الجديدة.

✓ الاتفاقيات و المؤتمرات، أحداث العملاء (إفطار، ندوة،.....).

✓ يوم مفتوح (**JPO**).

✓ المؤتمرات.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.

✓ اجتماعات عامة و دعوات كبار الشخصيات.

◀ **Markitor Business-Angels**: (ماركيتور ملائكة الأعمال): يتطلب مشروع إنشاء الأعمال الكثير من الجهد و العاطفة و المثابرة و لكن حتى بعد إنشاء ملف صلب، ليس كل رواد الأعمال محظوظين بما يكفي للحصول على دعم شخصي كاف أو دفتر عناوين.

الحل: اتصل بـ "**Markitor Business-Angels**".

✓ ماركيتور ملائكة الأعمال قيمة مضافة في التنمية لشركتك.

✓ توفر الدعم طوال فترة مشروعك للعثور على المشروع المناسب (شريك مالي).

✓ هم خبراء في إنشاء و إدارة و تطوير الشركات التي تستثمر شخصيا في المشاريع المبتكرة التي اختاروها من أجلها (يؤمنون بعمق).

✓ تعد زوايا الأعمال في **Markitor** بمثابة دور للمستثمرين و دور المرشدين. هناك عدة طرق لتمويل إنشاء عملك. يعد الاتصال بزوايا العمل أحدها، خاصة احتياجات رواد الأعمال.

◀ **Formation & Coaching** التدريب و التوجيه:

إن مع وكالة جد صغيرة إلى الطموح بخلق مجمع للاستشارات هو ما طمح إليه السيد شنيبي محمد بتحدي نفسه و الظروف، فهي تساعد أصحاب الأفكار الذين يريدون إنشاء مؤسساتهم، ف **MARKITOR** توفر الإرشاد و التوجيه في بناء مخطط الأعمال بناء على الفكرة و متابعة تجسيدها، و توفر التمويل من الملائكة المستثمرين و هذا عن طريق ، و لتوفر **Markitor Business Angel** الإرشاد فيما يتعلق بتكنولوجيا العالم و الاتصال و تطوير البرمجيات حسب الحلول التي تبحث عنها المؤسسة الزبونة و توفر **Markitor machinery** التوجيه في اختيار مكان العمل المناسب و الآلات و الوسائل الحديثة و المستحسن استعمالها، ل يتم كل هذا بمتابعة من طرف **MARKITOR** لتبنى المؤسسة و تجهز فتدخل **MRH** لتوفير اليد العاملة اللازمة و الكفوة. و طبعا تقدم خدمات حسب احتياجات المؤسسة الزبون.

إضافة إلى تطوير المؤسسة في السوق الجزائري فهي تكتسح الأسواق الخارجية و تقدم خدماتها في السوق

الخارجي.

## المطلب الثاني: المؤسسة الناشئة MARKITOR كهيكل مرافقة

تقدم **MARKITOR** الاستشارة و الإرشاد لإنشاء المشاريع و بالتالي هي هيئة مرافقة خاصة للمؤسسات عامة و من بين المؤسسات التي ساهمت **MARKITOR** في إنشائها مؤسسات بأفكار مبتكرة و مؤسسات عرفت وتعرف نموا، حيث تعتمد مرافقتها على البحث مع المستثمر عن الأفكار و تطويرها و تجسيدها في ارض الواقع بحيث تقدم مرافقة إدارية، معنوية، وكذا المرافقة أثناء التدريب و التكوين.

كذلك نجد **Markitor Solutions** و التي تقدم خدمات و تقديم استشارات في مجال **TIC** تكنولوجيا الإعلام و الاتصال. و كذلك تقدم المرافقة الفنية و التقنية التي تتمثل في تقديم الإرشاد و التوجيه فيما يخص دراسة الجدوى الاجتماعية إضافة إلى اختيار الموقع و الآلات، أساليب الإنتاج و غيرها من القرارات. لقد رافقت **MARKITOR** عدد من إنشاء المؤسسات تجدون بعضها في الملاحق، و منها مؤسسات بأفكار مبتكرة و إن صح القول أغلبها، و هي توفر مرافقة قبل، أثناء و بعد الإنشاء.

كما هو موضح من طرف الوكالة و في الموقع الالكتروني فالمرافقة تتم عن طريق مستشارين مختصين ذوي خبرات بحيث يربطون بين الفكرة و الواقع و من الرؤية إلى العمل و ذلك بتوفير:

- ✓ فكرة المشروع.
- ✓ أبحاث السوق.
- ✓ سجل مالي.
- ✓ اختيار الوضع القانوني.
- ✓ بداية النشاط.
- ✓ الإستراتيجية و المؤسسة.
- ✓ تجنيد و تدريب الموظفين.

بالتالي **MARKITOR** تضمن حصول العميل على الكفاءة و التكلفة و الوقت.

أما عن توفير المرافقة فهي تدرس ما يريده الزبون ليختار نوع القطاع المراد الانضمام له لتقديم الخبرة عبر القطاع أيضا عبر تقديم الخبرة الوظيفية.

وتصنف المرافقة عبر تقديم خبرة القطاع من طرف المؤسسة إلى:

- ❖ قطاع السيارات **Automobile**.
- ❖ قطاع التجارة **Merchandising**.
- ❖ قطاع الصناعة **Industries**.
- ❖ قطاع الصحة **Santé**.
- ❖ قطاع الاتصالات **Telecom**.
- ❖ قطاع النقل، السفر و السياحة **Transport- Voyagist- Tourisme**.

و تصنف المرافقة عبر تقديم الخبرة الوظيفية من طرف المؤسسة إلى:



❖ التنظيم و الموارد البشرية *Organization & RH*.

❖ إدارة *Management*.

❖ المبيعات و التسويق *Marketing & Vente*.

❖ إستراتيجية *Stratégie*.

❖ جودة *Qualité*.

❖ سلسلة التوريد *Chain Supply*.

❖ أساليب الهندسة *Méthodes Ingénierie*.

❖ الدراسات و الإحصاءات *Etudes et Statistiques*.

و يبقى توفير هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة من وجهة نظر صاحب الوكالة ضرورية للمساعدة في وقوف المؤسسة الناشئة لكنها غير إجبارية.<sup>1</sup>

طبعا يعود هذا إلى شخصية صاحب الفكرة فيمكن أن يكون الشخص من يؤدي أكثر من خلال عمله وحيدا أو مع فريقه، كما قد تكون هياكل المرافقة معرقله لسير الأمور بسلاسة و في تطور الفكرة و طبعا هذا يعود إلى المرافق، خصائصه، مؤهلاته، مدى معرفته بالمجال و طبعا خبرته في أرض الواقع كون بعض هياكل المرافقة لا تملك ما يملكها لمواءمة مناخ العمل القائم، أو تملك طرق و وسائل متطورة لا تواكب المناخ القائم في الدولة التي لم تتطور بعد و تترقى إلى توفير مناخ أعمال الدول المتقدمة.

و من بين هياكل المرافقة الأخرى المقدمة من طرف صاحب وكالة *MARKITOR* الآليات التالية:  
*CNAC، ANJEM، ANSEJ* مركز تسهيلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *PNB-NAPEO، FINALEP، ASICOM، ANDPME*

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.

## المطلب الثالث: نتائج الدراسة

### خلاصة تحليلية لإجراءات مرافقة لإنشاء MARKITOR:

في تعريف الوكالة لنا للمؤسسات الناشئة فهي تتحكم في المفاهيم النظرية و تطبقها، غير أن ملاحظتنا الوحيدة أنه تستعمل كلمة *Startup* أكثر على كل مشروع جديد الإنشاء مع فكرة مبدعة أو مبتكرة و غالبا ما تكون تحسينية، و منه قد تكون عالية أو متوسطة المخاطرة<sup>1</sup>.

و في الأخير استنتاجنا من دراستنا تحليليا لخطوات مرافقة إنشاء المؤسسة الناشئة MARKITOR فهي مؤسسة ناشئة في إنشائها و خلقها ل MAKINTOR اعتمدت على الأدوات الإدارية القديمة في صياغة الإستراتيجية إلى التجزئة السوقية فالمزيج التسويقي و الدراسة المالية، كذلك في إنشائها للمؤسسة الناشئة *Markitor Solutions* لم تعتمد على النموذج و الطريقة الجديدة التي رأيناها و قد نفسر هذا إلى:

عند إنشائها ل MAKINTOR كانت الفكرة واضحة في الأول و لا وجود لمنافسين غير المحاسبين الذين لا يوفرون الاستشارة ذات الخبرة الواسعة، فكان تقديم خدماتهم محدود، فجاءت MAKINTOR لتقدم استشارات ذات خبرة في دراسة خلق المؤسسات من جهة و لإيجاد حلول للمؤسسات القائمة بعد تشخيصها و تقديم إستراتيجية لها لتطورها، بقاءها و استمرارها، إضافة إلى هذا أول مرة قدم مخطط نموذج العمل سنة 2010 في كتاب *The Business Model Generation*، وهي السنة التي أنشأ فيها السيد شنيبي مكتبه، لينتبع بعد سنة 2010 نموذج تطوير العملاء في الكتاب الذي نشر 2012 تحت عنوان: *The Startup s'owner manual* و قد كان السيد شنيبي قد أنشأ مؤسسته، أما مخطط عرض القيمة فكان سنة 2014 من طرف نفس المجموعة التي تضم 247 خبيرا في المجالات الاقتصادية المختلفة من 35 دولة التي قدمت كتاب *The Generation Business* وكان نموذج عرض القيمة في كتاب تحت عنوان: *The Value Proposition Design* ليتم تغيير اسم النموذج بعد ذلك من تصميم عرض القيمة *The Value Proposition design* إلى مخطط نموذج العمل.

عند إنشائها لها كانت كمكمل لمهام MARKITOR و تطوير لخدماتها و أيضا نتيجة من نتائج نموها، فقد نرجع السبب إلى وجود العملاء الذين يتعاملون مع MARKITOR و بذلك لم يكن على صاحب المؤسسة الناشئة الجديدة إلا صياغة إستراتيجية محكمة.

تتميز MARKITOR بالابتكار و التجديد الدائم، و تمثل نتائج الشاب الطموح الذي يتحدى الواقع لتحقيق أهدافه، فمن مؤسسة ناشئة صغيرة إلى مجمع مكاتب استشارية هو مثال الشاب الطموح.

أما عن المؤسسة الناشئة بين ما وصلت إليه الدول المتقدمة و بيننا، فإن المفاهيم قد بدأت تترسخ في مجتمعنا أما فيما يخص النماذج المستعملة في الدول المتقدمة فرغم مساعدتها لهم و النتائج الواضحة جراء تطبيقها من طرف مؤسساتهم الناشئة إلا أننا لازلنا نعاني بعض القصور في المجال فرغم أن المؤسسات الناشئة مؤسسات تنضم للاقتصاد الجديد إلا أنه في المؤسسات الناشئة الجزائرية عامة لازالت تعتمد على الأدوات

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة ماركيتور.

القديمة نوعا ما. و فيما يخص هياكل و آليات المرافقة فغالبا ما نجد الدولة توفر المرافقة التمويلية و الإدارية، و إذا ما رجعنا إلى المرافقة الخاصة و الحالة المدروسة *MARKITOR* ففعال توفر مرافقة و تكوينات و تدريبات أحسن، إلا أنه من رأي شخصي مبني على الكتب المطلعة فإنه مهما ساعدت المرافقة في تقديم الإرشاد و الدور فتبقى الفكرة و تطويرها لصاحبها كونه أدرى بها من غيره. و لذا يبقى تطويرها على عاتق صاحب الفكرة و تستطيع هيئات المرافقة المساعدة بتقديم الدعم، النصح، التدريب و التكوين للتعريف عن الأدوات المطلوبة و يظهر دور المرافقة هنا و أثناء الإنشاء و بعده.

# الخاتمة

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تحتل أهمية كبيرة في أي اقتصاد متطور، فهي تقوم بدور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية و ذلك نظرا لتميزها بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة مثل: سهولة تأسيسها و قلة رأسمالها و تواضع إمكاناتها و مرونتها الكبيرة. أما الاقتصاد مبني على المعرفة فهو اقتصاد متنامي يفرض وجوده على الاقتصاديات الدولية خاصة و أن الدول التي تبنت هذا التوجه حققت تقدما كبيرا في معدلات النمو. و عند تطبيق بعض مؤشرات اقتصاد المعرفة على الاقتصاد الجزائري يظهر التأخر الكبير في العديد من الميادين الأساسية كالتعليم و التكوين، و البني التحتية.

كما تعتبر قيادة الأعمال الإستراتيجية كآلية من آليات الإدارة الحديثة، و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن التميز، إلا أن هذه الأخيرة مازالت تواجه عدة صعوبات تعيق نموها و تطويرها. هذه الصعوبات تتعلق أساسا بطبيعة النسيج الوطني.

و يمكن تلخيص خطوات دراسة إنشاء المؤسسة الناشئة في توفر الفكرة الملائمة أو البحث عن المشكلة لحلها. و توفر الشخص ذو الروح المقاولانية و جمع الفريق المحفز و المتكامل.

لتبدأ دراسة الفكرة عن طريق مخطط نموذج العمل لدراسة جميع أجزاء المشروع و متوافقا مع هذا يتم دراسة المنتج أو الخدمة و العمل على ملاءمته مع العملاء، و يتم هذا عن طريق نموذج تطوير العميل بدل نموذج تطوير المنتج و عند إيجاد مخطط نموذج العمل القابل للتطوير و الاستقرار فيتم دراسة البيئة بجوانبها و مدى تأثيرها على نموذج العمل لخلق القيمة ليتم صياغة إستراتيجية مواتية و إضفاء بعض الضوء في طريق عدم التأكد الشديد. إضافة إلى تقديم خطة عمل التي تلم جميع جوانب المشروع.

**النتائج:** لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تواجه الشركات الناشئة صعوبات جمة، تقف حاجزا يحول دون استمراريتها و نموها.
- تتعدد و تختلف أسباب تعثر الشركات الناشئة، و أبرزها نقص الخبرة و الإلمام بالمشروع، و ضعف التمويل و توفير السيولة.
- محدودية هدف أصحاب الشركات الناشئة و غياب التفكير الاستراتيجي لديهم، و تدني مستوى التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك التشخيص و التحليل الاستراتيجيين.
- يمثل التعلم من الشركات الرائدة، ركيزة أساسية في تخطي العقبات التي تعرقل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية و موردا لتحقيق التميز المؤسسي.
- يعتبر التعلم طريقة شبه مجانية لتحصيل الخبرات و المعارف، يغفل عنها أصحاب الشركات الناشئة قبل و بعد التأسيس.

– مازالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق، و أغلبها ينشط في مجال التسويق الالكتروني هذا من جهة، و من جهة أخرى يلاحظ تأخر اهتمام الجزائر بتأسيس حاضنات الأعمال و التي تبقى جد محدودة، و هو ما يغيب دورها كأداة دعم و عامل إنمائي للمؤسسات الناشئة، هذه الأخيرة التي تعاني كثيرا من ارتفاع معدلات الفشل، حيث أنه بالرغم من أن عدد المقاولات في الجزائر يشهد تنامي مستمر، إلا أنها تعاني من مشكلة الاستدامة و هو ما يمكن تجاوزه في حالة تفعيل دور حاضنات الأعمال في الاقتصاد المحلي.

### التوصيات:

- ✓ يجب على أصحاب الشركات الناشئة الاعتماد على التعلم و الإدراك و المعرفة سواء كانت قبل أو بعد حتى يستطيع صاحب المشروع تقادي الأفكار المتكررة.
- ✓ ضرورة وجود نظام معلومات لدى الشركات الناشئة و تكنولوجيا عالية تضمن لها توفير المعلومة الإستراتيجية في الوقت المناسب، ما يسمح لها باتخاذ القرارات بمرونة و سرعة فائقتين.
- ✓ تطوير و تدريب الموارد البشرية لملاقاة احتياجات القطاع الخاص بشكل يدعم تطور الابتكار و ريادة الأعمال.
- ✓ تخصيص وقت للموظفين للتعلم على المهارات المختلفة و الأساسية الإدارية، الفنية، التقنية، التسويقية... الخ الكترونيا و التي يصطلح عليها بالدورات التدريبية.
- ✓ لا بد أن يتوجه الشباب المقاول إلى تلبية احتياجات حقيقية للأعوان الاقتصاديين المحليين (مستهلكين، و شركات)، و لا بد من تقديم التدريب و التوجيه اللازم للشباب المقاول، و تنمية روح المقاولاتية و حب المخاطرة و تشجيع الأفكار الإبداعية.
- ✓ ضرورة التحليل و التشخيص الاستراتيجي للمشروع قبل الشروع فيه، و دراسة الجدوى الاقتصادية الشاملة و المعقمة، خاصة ما يتعلق بالتمويل و مصادره.
- ✓ ضرورة توفر نظام خطة لإنتاج المعرفة داخل الشركة.
- ✓ و بما أن أساس تقدم الأمم هو تطوير برامج التعليم و زيادة الإنفاق على البحث العلمي، بات من الضروري زيادة الإنفاق الحكومي على البحث و التطوير، و ربط الجامعة و مراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال، و لا بد من دعم إنشاء حاضنات الأعمال و تشجيعها كونها من أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.

# قائمة المراجع و المصادر

### أ - الكتب:

- أحمد علي الحاج محمد "اقتصاد المعرفة و اتجاهات تطوير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
- باسم غدير "اقتصاد المعرفة"، الشعاع لنشر و العلوم، 2010.
- ثريا عبد الرحيم الخزرجي شيرين بدري البارودي "اقتصاد المعرفة الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- جمال داود سليمان "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جمال يوسف بدير "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة"، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- خالد زايدي، التزامات التاجر القانونية: الصفة التجارية - السجل التجاري - الدفاتر التجارية - الالتزامات الأخرى، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
- خليل حسن الزركاني "الاقتصاد المعرفي و التعليم الالكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري"، منشورات جامعة بغداد، 2009.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم "ريادة الأعمال 2" كلية التجارة جامعة القاهرة.
- عبد الرحمان الهاشمي و فائزة العزاوي " المنهج و الاقتصاد المعرفي" دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2007.
- علي زيد الزغبى "مجمع المعلومات و المعرفة في العالم العربي" الملتقى الدولي حول الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة القاهرة 2006.
- فليح حسن خلف "اقتصاد المعرفة" عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع اربد الاردن 2007.
- مصطفى ربيعي عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2010.
- نجم عبود نجم "إدارة المعرفة مفاهيم و الاستراتيجيات" الوراق لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2008.
- نسرين شريقي، مولود ديدان، سلسلة مباحث إلى القانون: حقوق الملكية الفكرية، دار بلقيس، الجزائر، 2014.
- هاشم الشمبري و ناديا الليثي "الاقتصاد المعرفي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2008.
- وفاء بنت ناصر المبيريك احمد بن عبد الرحمان الشميري "مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم و التطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، الرياض، مكتبة العبيكان، 2013.
- يوسف حمد الإبراهيم " التعليم و التنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة" مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية أبو ظبي 2004.



**ب- المجالات:**

- أحمد محمد بكري موسى "منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة و التايون و المملكة العربية السعودية" دراسة مقارنة مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 178 الجزء الثاني ابريل لسنة 2017.
- ايناس فهمي حسن "العلاقة بين ريادة الأعمال و اقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية على الدول العربية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 /العدد 24 السنة 2020.
- بن يوب فاطمة و طبائية سليمة، "اقتصاد المعرفة في الجزائر واقع و آفاق حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد 4 العدد2.
- بو الشعور شريفة، "دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة Startups، دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الرابع، العدد02).
- ريم لونيبي "صعوبات ريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير والمتوسط في الجزائر "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد الثالث عشر (13) جويلية 2018.
- سامر محمد عرقاوي فادي احمد حرزا الله سهي مفيد أبو حفيظة مهند ابومويس "الابتكار الإداري و إستراتيجية ريادة الأعمال: علاقة و اثر دراسة حالة في شركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 2020.
- سعدان شبابكي و ملكية حفيظ "واقع و آفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر" مجلة جديد الاقتصاد عدد رقم 09 ديسمبر 2014.
- محسن ثامر يوسف الباهي "آليات اعتماد و دعم الجامعات لريادة الأعمال مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال/المجلد04 العدد 02جانفي 2021.
- مزيان أمينة بوكساني رشيد "واقع ريادة الأعمال في الجزائر: نحو ضرورة تطوير و ترقية سياسات الدعم و المرافقة، مجلة المعارف قسم العلوم الاقتصادية السنة الثالثة عشر العدد 25 ديسمبر 2018.
- ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ (2020)، دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح و فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة لولاية ورقلة، مجلة الباحث، المجلد 20 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**ج - النصوص القانونية و المراسيم:**

- المادة 11، المرسوم التنفيذي رقم 254/20، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح العلامة "مؤسسة ناشئة"، مشروع مبتكر و "حاضنات الأعمال" و تحديد مهامها و تشكيلتها و سيرها.

- المرسوم التنفيذي رقم: 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، المتضمن: القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادة 15، الجريدة الرسمية، العدد 77، الجزائر، (ملغى).

### د- التقارير الرسمية:

- التقرير المقدم من طرف مؤسسة ماركيتور . (معلومات مقدمة من طرفها)

### هـ - الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- باسم طارق فنوص الدليمي "اثر ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- بن شواط سمية، مريوة فاتحة، الإجراءات المرافقة لإنشاء مؤسسة ناشئة، دراسة حالة: إجراءات مرافقة إنشاء المؤسسة الناشئة *Markitor*، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسير المؤسسات، الجزائر: جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس. 2016-2017.
- محمود خليل راجي الحجا حجه "دور الخدمات التي تقدمها مؤسسات الإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- مودع مروة، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *ANGEM* فرع بسكرة خلال الفترة (2004-2015)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: مالية و نقود، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
- سعيد محمد أبو قرن "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعة الأزهر و الإسلامية: رسالة ماجستير إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.

### ز- الندوات:

- إيثار عبد الهادي محمد و سعدون محمد سليمان، "دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية" مداخلة مقدمة ضمن فعاليات **الملتقى الدولي الثاني** حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات بين الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.
- زين الدين بروس، عطوي عبد القادر "دور الإبداع و الابتكار في بناء اقتصاد المعرفة" **الملتقى الدولي** حول الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، القاهرة ، ديسمبر 2006.

- طويطي مصطفى، كتوش نبيل، المقابلة من الباطن كخيار إستراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عرض التجربة الجزائرية، **الملتقى الوطني** حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل إنهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 25-26 أبريل 2017.
- عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي: دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة "واقع و مشكلات المنشآت الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها"، الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض، المملكة السعودية، 28/29 ديسمبر، 2002.
- مشعلي بلال، محرز صالح، أساليب دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، **الملتقى الوطني** حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 25-26 أبريل 2017.
- عوادي مصطفى، **الملتقى الوطني** حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017/2018.

قائمة المصطلحات:

- 1- **Start-up** : ستارت أب و نظرا للترجمة للغة العربية قد نجد المصطلحات التالية التي تعبر عنها:  
المؤسسات الناشئة، المشاريع الناشئة، المنشآت، *Une entreprise de Croissance*.
- 2- **(Entrepreneurship) (en), (fr) (entreprenariat)** : تأخذ المرادفات التالية في اللغة العربية:  
المقاولاتية، ريادة الأعمال، ريادة من رائدة أي أي معروفة على نطاق واسع وهو مصطلح يطلق عادة على إدارة وتنظيم الأعمال ذات الطبيعة غير التقليدية والتي غالبا ما تنطوي على مخاطرة في التطبيق والتنفيذ.
- 3- **Entrepreneur** : نجد الكلمات التالية كمرادف: مقول، ريادي، رائد أعمال، وعادة يأخذ الخصائص التالية: مبتكر، قائد، بناء، مسؤول.  
*L'entrepreneur est celui qui affronte l'incertitude (Richard Casstillon)*
- 4- **Entrepreneute** : مؤسس مؤسسة تركز على التكنولوجيات الجديدة يعيش من ولانترنت  
*Créateur d'une entreprise centrée sur les nouvelles technologies, vivant par et pour le réseau Internet.*
- 5- **Business Angel** : كلمة انجليزية وتستعمل في الفرنسية وتترجم إلى ملاك العمل ويقصد بها المستثمر الملاك "**Investisseur providentiel**"، هو شخص طبيعي الذي يستثمر في مؤسسة مبتكرة في مرحلة مبكرة من بداية نشاطها وفي أكثر فترة خطرة من الاستثمار، ويوفر مهاراته وعلاقاته والخبرة المتوفرة من وقته في المرافقة ، إضافة إلى الاستثمار يرافق المؤسسة المبتكرة.
- 6- **Graduate up** : التخرج، أي الانتقال من المؤسسة الناشئة التي تكون مثل التلميذ الذي لا يعرف شيئا إلى التخرج.
- 7- **Scale up** : هو الزيادة وفقا لنسبة ثابتة أما **Scale Un Company** يقصد بها المؤسسة التي حققت فرص الفوز ويستعمل المصطلح ويستعمل المصطلح مؤخرا خاصة عندما تترقى المؤسسة الناشئة في نموها لازالت تبحث في النمو والتوسع من حيث الوصول إلا الأسواق والإيرادات والقيمة المضافة أو عدد العاملين على وجه الخصوص

الملاحق

1. الملاحق المتعلقة ب *MARKITOR*

République Algérienne Démocratique & Populaire



Wilaya de S B A

Projet présenté

**GROUPE DE CABINETS DE CONSULTING**



**Investisseur : CHENINI Mohamed**  
Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurial Week GEW Algeria





### Présentation et Mission du Cabinet :

Le Cabinet MARKITOR est l'un des cabinet de conseil en management et Stratégie d' Entreprise en Algérie

Qualifié par Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME

Membre de la communauté Project Management.com des Etats Unis Américaines.

Membre du Project Management Institut des Etats Unis Américaines PMI.

Partenaire d' Opportunités Economiques en Nord d' Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

Nous travaillons en partenariat avec des clients de tous secteurs pour identifier les meilleures opportunités, les accompagnés à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. Nous leur apportons notre vision de la dynamique des marchés et des entreprises ainsi que notre expertise à tous les niveaux de l' organigramme. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes.

### Nos Consultants :

Nous valorisons les talents de chaque individu. Nos équipes sont souvent constituées de jeunes diplômés qui travaillent avec des spécialistes expérimentés, ayant des années d' expertise industrielle ou fonctionnelle. Bien que nos consultants développent une connaissance approfondie de certaines industries ou fonctions particulières, ils restent curieux des problèmes économiques et ouverts au partage de leurs idées et de leur expérience. Quelle que soit leur séniorité ou leur spécialisation, les consultants du MARKITOR partagent un engagement profond pour nos clients.

### **Construire le futur. Ensemble**

- Créer un avantage concurrentiel par des solutions uniques
- Offrir des opportunités de développement personnel
- Développer les capacités et rationaliser les organisations
- Réussir en équipe avec passion et confiance
- Avoir un impact durable

Cabinet Qualifié par :



**FICHE D'IDENTITE DU CABINET MARKITOR :****1.2 PRÉSENTATION DU GÉRANT:****MR : CHENINI MOHAMED :**

Secteur d'activité	Service & Conseil Professionnels <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistance en Investissement</li> <li>✓ Programme de Mise à Niveau</li> <li>✓ Etude, Réalisation, Suivie de Projets d'Investissement</li> <li>✓ Formation &amp; Conseil, Recrutement &amp; Coaching</li> </ul>
Statut juridique	Ets : CHENINI Mohamed
Dénomination Commerciale	MARKITOR.COM
Date de création	10/ 06/ 2010
R.C.N° :	22/00-0142414A10
N.I.S :	108422010464531
Adresse du siège social :	Cité 166 Logt, Bt.I 05 Makam el chahid SBA 22000 Algérie
Nom du Dirigeant :	CHENINI Mohamed
Date de naissance :	01/08/1984 à SBA
Adresse :	Cité 380 Logt Bt D4 N° : 128 SBA- ALGERIE
Contact :	+213 (0) 771 578 546
Site web :	<a href="http://www.markitor.com">www.markitor.com</a>

**1.3 FICHE D'IDENTITE DU CABINET DE CONSULTING EN****T I C : SARL MARKITOR SOLUTIONS**

Secteur d'activité	Service & Conseil Professionnels <b>T I C</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement de Logiciels Professionnels</li> <li>✓ Compagne E-Marketing</li> <li>✓ Agence de Communication</li> </ul>
Statut juridique	SARL MARKITOR SOLUTIONS
Nomination Commerciale	MARKITOR Solutions
Nom du Gérant :	CHENINI Mohamed
Date de création	21/ 09/ 2014
R.C.N° :	22/ 00- 002408B14
N.I.S :	001422019008844
Adresse du siège social :	Immeuble Bouabdellah : 25 avenue Abbane Remdane 4 ème étage SBA 22000 Algérie
Contact :	+213 (0) 771 578 546



Dans ces plans de développement, le gérant Monsieur CHENINI Mohamed prévoit d'élargir le champ de son action à des activités novatrices telles que :

- Un quartier général qui rassemble les trois cabinets conseil :
- 1- L'assistance et l'accompagnement en Investissement par le Cabinet **MARKITOR** en Management & Stratégie d'Entreprise ;
- 2- Un Cabinet de Consulting en Technologie d'Information et de Communication par la **SARL MARKITOR Solutions**.
- 3- Une agence de placement et de recrutement.

4. Business Angel  
5. Markitor Machine  
Nous envisageons de tracer notre chemin par une équipe de **17 SALARIÉ**

Item	Désignation	Nombre
01	Gérant	01
02	Cogérant	01
03	Assistante de Direction	03
04	Consultant Formateur en Management	01
05	Consultant Formateur en MARKETING	01
06	Consultant Formateur en Ressources Humaines	01
07	Consultant Formateur en H S E	01
08	Consultant Financier	01
09	Conseiller Commercial	01
10	Développeur WEB	01
11	Programmeur ERP	01
12	DESIGNER & graphiste	01
13	Agent de sécurité	02
14	Femme de ménage	01
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>

N.I.S. :	00142501900844
Adresse du siège social :	Immeuble Bourdellah : 25 avenue Abdane Romdane 4 étie étage 8BA 25000 Algérie
Contact :	+213 (0) 771 578 246



**M : CHENINI MOHAMED**

**Adresse :** Cité 380 logt BT D 4 N 128

**Ville :** Sidi Bel Abbas Algérie

**Age :** 31 ans

**Tél. personnel :** +213 (0) 771 578 546

**E-mail :** m.chenini@markitor.com

**Dégagé de toute obligation**

**Pays natal:** Algérie

**Permis de conduire :** Catégorie B

**État civil:** Marié.

#### OBJECTIFS

Servir l'entreprise au delà de ses attentes en mettant à profit mes solides compétences (Esprit d'analyse et planification stratégique). Piloter le développement par une analyse des potentialités, veille concurrentielle et la mise en place d'une stratégie cohérente pour l'entreprise.

#### QUALIFICATIONS:

Maîtrise orale et écrite du français, l'anglais

Maîtrise d'internet et des outils bureautiques (MS office, I OS).

#### REFERENCES:

##### 1-Recommandation:

07/05/2006 Recommandé par l'institut «INSFP» pour le « Techno-Centre » de PARIS RENAULT Billancourt.

##### 2-Certification: De l'école Française de vente

« **Formatis International** » de PARIS.

##### 3 – Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB NAPEO- GEW Global Entrepreneurship Week



#### Études & Formations :

- 08/01/2015 – 2016 **MBA en Management Opérationnel** à l'Institut d'Etude & de Développement des Entreprises

Partenaire de l'ISECOMA – PARIS & l'I.N.S.A.C ALGER

- **MARKETING:** Technicien Supérieur en MARKETING année 2006 l'Institut National Spécialisée dans la Formation Professionnelle, option Force de Vente: major de promotion Noté "18/20", projet de fin d'étude «**DESIGN Automobile**».

. **Janvier 2008:** Pilote informatique confirmé avec un diplôme de maîtrise des outils informatiques.

#### FORMATION INTRA-ENTREPRISE:

. 02/09/2006 au 15/12/2006 Formation à l'école de ventes "**Formatis International**" de Paris sur les techniques de ventes agréée par Renault Algérie Teste Finale "1ere" Position.

. 03.04.05/02/2008 : Formation vendeur professionnel dans le cabinet Français "**Plus Consultants Algérie**" agréée par Renault Algérie.

. Formation/Connaissances (Autodidacte) au **MARKITOR Cabinet Conseil en Management et Stratégie d'entreprise :**

- « **KAIZEN ACADEMY** », analyser pour rendre meilleur ;
- **La méthode des « 5S »**, technique de management japonaise, visant à l'amélioration continue des tâches effectuées au sein de l'entreprise.
- **La méthode HOSHIN KANRI ou chantier Hoshin**, un système de management qui permet à l'entreprise de concentrer tous ses efforts et toutes ses ressources dans la réalisation rapide d'un objectif.

#### Expérience Professionnelle : 08 ans



- Manager & Consultant Formateur en Management Opérationnel & Fondateur du **MARKITOR Cabinet Conseil en Management et Stratégie d'entreprise** depuis 06.2010 à ce jour.

- **Cabinet Qualifié** par le Ministère de l'Industrie et des Mines & Agence National de Développement de la PME.





. **Responsable Marketing RENAULT** « SARL : Tabet Derraz frères Oran » du 05.12.2008 01.03.2009.

**Missions :**

- **Gérer la relation Client - Entreprise**
  - Organiser la gestion des flux d'information internes et externes pour avoir une approche globale des clients
  - Donner à l'affaire les capacités d'analyser ses vrais besoins et potentialités pour la mise en œuvre d'une stratégie locale
  - Assurer la qualité des actions marketing pour chaque métier
  - Elaborer et appliquer le Plan d'action
  - Construire les actions promotionnelles
  - Assurer la cohérence des communications vers les clients et les prospects
  - Assurer la gestion quantitative et qualitative de la base de données client de l'affaire
  - Optimiser les moyens mis en œuvre par la filiale
- . Participation au salon internationale de l'automobile de l'ouest Oran du 15 au 26.12.2008 (**Formateur et Coach** d'équipe RENAULT).

. **Chef des ventes RENAULT** « Ets : Benkefate Sidi Bel Abbes » du 19.08.2008 jusqu'au 05.10.2008.

**Missions :**

- Déterminer les effectifs commerciaux et les fonctions associées nécessaires à la réalisation du contrat
- Clarifier les missions et responsabilités de chaque conseiller commercial
- Disposer d'une équipe adaptée au marché
- Veiller à la rentabilité des ventes (marge commerciale / cout moyens humains)
- Analyser le potentiel du territoire par segment produits / marchés
- Fidéliser le client dans tout son processus d'achat
- Assurer les fonctions d'Organisation et de suivie de l'activité des commerciaux
- Assurer les fonctions de distribution ; de l'approvisionnement à la livraison administrative du client
- Assurer les fonctions Préparation et Mise en mains
- Assurer les fonctions Managériales de la vente
- Assurer les fonctions de Marketing local

. **Vendeur professionnel** le 19/01/2008 jusqu'au 18/08/2008.

**Missions :**

- Développer le volume de vente, le chiffre d'affaires et la rentabilité dans un marché à fort potentiel
- Détenir une base de données
- Pouvoir contacter les entreprises
- Améliorer le mix produits
- Améliorer et animer la qualité
- Augmenter la satisfaction client
- Mesurer les résultats
- Animer les collaborateurs
- Renforcer l'image de marque
- Garantir et fidéliser « le capital client »
- Appliquer les fondamentaux de l'activité commerciale
- Se fixer des cibles et des objectifs concrets et mesurables de satisfaction client

. **Metteur en main** du 19.05.2007 au 13.01.2008 avec les fonctions suivantes, réceptionniste et préparateur.

. **Conseiller Commercial** du 19.08.2006 au 12.05.2007.

**LOISIR ET DIVERS :** Lecture, Plongée sous-marine.

## 2. الملاحق لمتعلقة بالهياكل المرافقة:

### Processus de la Garantie FGAR :

- Rencontre du promoteur avec le chargé d'études et présentation du projet
- Accusé de réception du dossier
- Comité des engagements
- Lettre de l'offre de garantie à la PME et l'accord de principe
- Convention de crédit entre la banque et la PME
- Certificat de garantie du FGAR à la banque

### Dossier a fournir :

1. Demande de couverture, accompagnée d'une copie l'égalisée de la carte d'identité nationale du gérant.
2. Copie l'égalisée de l'extrait du registre de commerce
3. Copie l'égalisée des titres de propriété ou du contrat de location, justifiant de l'occupation des locaux.
4. Etude technico-économique
5. (03) Bilans fiscaux, pour les projets d'extension.
6. Attestations fiscales et parafiscales de moins de 03 mois.

### Nos partenaires :



### Direction Générale

166, lot Saidoun Mohamed-Kouba-Alger  
«en face la station du métro de Hai El Badr»

Tél.: 021 29 78 88

Fax: 021 46 27 23 / 021 46 21 00

E-mail: info@fgar.dz

Site Web: www.fgar.dz

**FGAR**

FONDS DE GARANTIE  
DES CRÉDITS AUX PME

### Antenne Régionale d'Oran

Tél/Fax: 041 24 52 23

E-mail: hamadache@fgar.dz

Adresse: 08, Rue Frit El Hadj "Ex Boulanger" ORAN

### Antenne Régionale d'Annaba

Tél/Fax: 038 86 55 07

E-mail: regamni@fgar.dz

Adresse: 03, Rue Sayoud Achour ANNABA

### Antenne Régionale d'Ouargla

Tél/Fax: 029 76 93 44

E-mail: bennouici@fgar.dz

Adresse: Rue de la République, BP 1136 OUARGLA

FONDS DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX PME

de l'essor à vos projets...

**FGAR**  
FONDS DE GARANTIE  
DES CRÉDITS AUX PME



de l'essor à vos projets...

**FGAR**

FONDS DE GARANTIE  
DES CREDITS AUX PME

## 1. La Garantie FGAR

### 1 - Structure Juridique et Statuts :

Le Fonds de Garantie des Crédits aux **PME** dénommé **FGAR** a été créé par le décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 en application de la loi d'orientation pour la promotion de la **PME**.

### 2 - Les Objectifs du FGAR :

C'est faciliter l'accès des **PME** au financement bancaire par l'octroi de garanties financières, aussi bien pour les entreprises nouvellement créées ou leur expansion.

### 3 - Nature des Investissements Couverts par le FGAR :

Le **FGAR** intervient dans l'octroi de garanties en faveur des **PME** réalisant des investissements en matière de :

- Création d'entreprise.
- Rénovation des équipements.
- Extension de l'entreprise.
- Prise de participation.

### Crédits concernés :

- Crédit d'investissement à moyen terme « CMT »
- Crédit-bail « leasing »

### 4 - Les Entreprises Admissibles :

Toutes les entreprises manufacturières et de services connexes sont admissibles à la garantie **FGAR**, la priorité sera accordée aux **PME** présentant des projets répondant à un ou plusieurs des critères suivants :

- Projets assurant une forte création d'emplois et/ou de richesses.
- Projets visant à désenclaver les régions accusant un retard en matière de développement
- Projets permettant le transfert de technologie ou le savoir faire.
- Projets ayant pour conséquence directe, la réduction des importations ou la consolidation des exportations hors hydrocarbures.

### 5 - Les Entreprises non Admissibles :

Les projets d'entreprise qui ne répondent pas aux définitions d'une **PME** telles que décrites dans la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001.

### 6 - Modalités de la Couverture :

- Le taux de garantie est compris entre 10 et 80 % du montant du crédit bancaire.
- Le montant minimal de la garantie est de quatre millions de dinars (4.000 000 DA).
- Le montant maximal de la garantie est de cinquante millions de dinars (50.000 000 DA).
- La durée de la garantie est celle du crédit bancaire.

### 7 - Commission :

Une commission d'étude est perçue par le **FGAR**, au titre des frais d'étude du dossier, une fois le crédit accordé, le **FGAR** percevra une commission d'engagement.

## II. La Garantie adossée au fonds MEDA

### 1. Entreprises éligibles :

- Répandant à la définition de la **PME**.
- Ayant au moins 1 bilan clos.
- Projet d'investissement de type extension de capacités de production et/ou diversification d'activité.

### 2. Principales modalités :

- Le **FGAR** couvre 60 % du montant du crédit bancaire, ainsi que les intérêts y relatifs.
- L'engagement unitaire minimum pour une entreprise est fixé à 4 Millions de dinars.
- L'engagement unitaire maximum pour une entreprise est fixé à 250 Millions de dinars.



# فِيئَالِب

الاصنذروق اللإسثشماري اللوللأئي

آهاز آأسس بموآب  
قانون المأللة التكميلي لسنة 2009



الآهف : 39 34 94 : الفاكس : 021 39 20 20 - الطرلوق الوطنل راقم 11 سطاوالل - الآزانر  
فئاللب : فئلا شئبلا - الطرلوق الوطنل راقم 11 سطاوالل - الآزانر  
finalalp@wissal.dz : الالبرل الالكرولل : 021 الالبرل الالكرولل : 021 39 20 20





**من التعنى بالإستفادة من الجهاز:**

كل صاحب مشروع يزاوّل نشاطه في محيط القطاع الإنتاجي و الخدمتي، و هنا في جميع المجالات الاقتصادية، يستوفي شروط الإستفادة.

**كيفية تدخل الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة:**

عملية أخذ المساهمة أفتيالك تتم على أساس مخطط الأرصال يقمه صاحب المشروع، و وفق دراسة قابلية التي تعدها اللجنة الداخلية لشركة فينالك، و التي تبرز من خلالها مردودية الإستثمارية للمشروع.

**معايير إنتقاء المشاريع الإستثمارية:**

- المردودية الاقتصادية و المالية للمشروع، التي يتم تقديرها من خلال مخطط الأرصال ذات جودة و الذي يضمن عودة الأرباح للإستثمار سريعة و مرضية للمساهمين.
- الكفاءات التقنية و البشرية التي يتمتع بها اصحاب المشاريع.
- الشفافية في تسيير حسابات المؤسسة.
- خلق مناصب الشغل،

- أهمية المشروع في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية للولاية،
- الحفاظ على البيئة.

**الشروط الإضافية لتدخل الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة:**

- يشترط عل المشاريع أو المؤسسات أن تأخذ الصيغة القانونية لشركات ذات رؤوس أموال (شركة ذات المسوولية المحدودة، أو شركة ذات أسهم)
- المشاركة في التسيير و مراقبة المؤسسة الممولة
- تعيين محافظ الحسابات

- إبرام وثيقة عقد المساهمين يتم الفأوض عليه مسبقا، و تضم: مدة المساهمة، شروط سبل الخروج و التنازل على الأسهم أو الحصص الإجتماعية
- وكذا مجموعة من البنود الوجهة لتنظيم حقوق و حماية السلطة للمستثمر صاحب الأقلية.

**الصفونق الإستثماري، خصوصيات و أهداف:**

صفونق الإستثمارية، التي أسست بموجب القانون المالية التكميلي لسنة 2009 (المادة: 100)، التي أوكلت لها مهام المساهمة في الرأسمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يتم إنشائها من طرف المستثمرين الشباب.

موارد صفونق الإستثمارية: يتعم كل صفونق إستثماري و لاتي يعمر ب 1 مليار دينار جزائري. تسيير صفونق الإستثمارية: ومن أجل تسيير هذه الصفونق لحساب الخزينة العمومية، أوكلت المهمة لشركات الرأسمال الإستثماري، وفق ما ينص عليه قانون 6-11-2006 و المتعلق بشركات الرأسمال الإستثماري.

**و بخصوص شركة فينالك، فسوف نتكفل بتسيير صفونق الإستثمارات لو لايات الآتية:**

- تيبازة - سطيف - سكيكدة - جيجل - سبتي بلعباس - البيض.
- كيفية تدخل الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة:
- عملية أخذ المساهمة أفتيالك تتم على مختلف أشكال الرأسمال الإستثماري:

- رأسمال المخاطر؛
- رأسمال التنمية؛
- رأسمال التحويل؛
- استرجاع أسهم و أو حصص شركة يملكها رأسمال استثماري آخر
- نسبة و مبالغ المساهمات:

**الحد الأقصى لمستوى تدخل شركة فينالك في كل مؤسسة هو:**

- نسبة 40 بالمائة من رأسمال المؤسسة الممولة.
- نسبة 5 بالمائة من إجمالي موارد الصفونق الإستثماري أي مبلغ 50 مليون دينار جزائري لكل مؤسسة ممولة.
- الحد الأدنى لمستوى تدخل شركة فينالك في كل مؤسسة: هو 5 ملايين دينار جزائري.



# République Algérienne Démocratique et Populaire



## Wilaya de GUELMA



Business Plan  
présenté



## PARC AQUATIQUE



Investisseur : **SARL AL AZIMA INVESTISSEMENT**  
Cabinet Conseil **MARKITOR**

**Cabinet Qualifié par :**

Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya de JIJEL

Business Plan  
présenté



## PARC DE LOISIRS ET D'ATTRACTION



Investisseur : SARL FORET TOULOUYENE

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique et Populaire



Wilaya d'ORAN



Business Plan  
présenté



UNITE DE FABRICATION ET  
CONDITIONNEMENT DES DISPOSITIFS  
MEDICAUX



Investisseur : **SARL LEAD PHARMA**

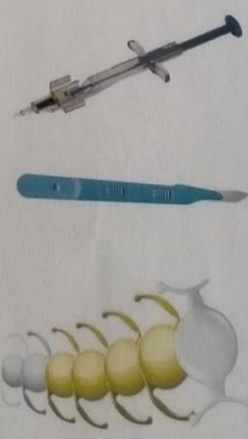
Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

- Le Ministère de l'Industrie et des Mines
- Agence National du Développement de la PME
- Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines
- Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO
- Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

PNB-NAPEO North Africa Partnership for Economic Opportunity  
ANDPME  
Project Management.com  
PMI Project Management Institute

www.markitor.com GSM : 0771 578 446 / 0542 144 877 CHENINI Mohamed



Handwritten signature and stamp of CHENINI Mohamed

République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya de SAIDA



Business Plan  
présenté



## USINE DE PRODUCTION DE FIL D'ATTACHE ET DE CLOUS



Investisseur : **EURL INOXY PLUS**

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

**PNB-NAPEO**  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity  
The Aspen Institute NAPEO Secretariat



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 / 0542 144 877 CHENINI Mohamed



# République Algérienne Démocratique et Populaire



## Wilaya de TAMANRASSET



Business Plan  
présenté



## RESIDENCE TOURISTIQUE

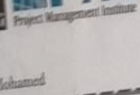
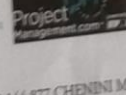


Investisseur : **TEMMOURI MOHAMMED**

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

- Le Ministère de l'Industrie et des Mines
- Agence National du Développement de la PME
- Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines
- Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO
- Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



www.markitor.com GSM : 0771 578 546 / 0542 144 877 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya de Saida



Business Plan  
présenté



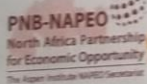
Usine de Recyclage et Transformation de Pneu



Investisseur : **SARL RTP EL OUGBANE**  
Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique et Populaire



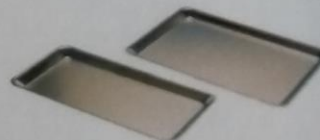
Wilaya de SAIDA



Business Plan  
présenté



USINE DE PRODUCTION D'ARTICLES  
D'EMBALLAGE ET IMPRIMERIE  
INDUSTRIELLE



Investisseur : EURL SAMI ANADHOL

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

Le Ministère de l'Industrie et des Mines

Agence National du Développement de la PME

Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines

Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO

Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

**PNB-NAPEO**  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity  
The Aspen Institute NAPEO Secretariat



www.markitor.com GSM : 0771 578 546 / 0542 144 877 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique & Populaire  
Wilaya de NAAMA

Projet présenté au CALPIREF

Centre de Stockage et de Distribution de Carburants  
7000 M<sup>3</sup>- GPL/C (SIRGHAZ 1000M<sup>3</sup>)



Investisseur : SARL

**PETRONAAMA**

*Le partenaire de Confiance*

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurial Week GEW Algeria

**PNB-NAPEO**  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity  
The Aspen Institute NAPEO Secretariat



L'action d'une vision

NAAMA, JANVIER 2015



République Algérienne Démocratique & Populaire  
Wilaya d'El Bayadh

Projet présenté au CALPIREF

**Centre Emplisseur de Bouteilles GPL**

B13 B03

P35

GPL/C sirghaz



Investisseur : SARL GAZSTEPPE

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurial Week GEW Algeria



République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya d'EL BAYADH

Business Plan  
Projet présenté

## EXPLOITATION AGRICOLE PISTACHIER



Investisseur : SEKKAL REDA BELABBES

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed

République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya de Sidi Bel Abbas

Business Plan  
Projet présenté

EXPLOITATION AGRICOLE  
RAISIN DE TABLE



Investisseur : **LARKAT SARAYA**

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed



République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya de MASCARA

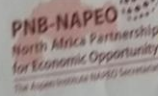
Projet présenté

LAITERIE



Investisseur : ABDENNEBI Mohamed Elhabib  
Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria



www.markitor.com GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed

République Algérienne Démocratique et  
Populaire



Wilaya d'EL BAYADH

Business Plan  
Projet présenté

COMPLEXE AGRICOLE



Investisseur : SARL COMPLEXE EL HIDHAB

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par  
Le Ministère de l'Industrie et des Mines  
Agence National du Développement de la PME  
Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO  
Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

PNB-NAPEO  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity  
The Algerian Institute NAPEO Secretariat



[www.markitor.com](http://www.markitor.com) GSM : 0771 578 546 CHENINI Mohamed

République Algérienne Démocratique et Populaire



Wilaya de JIJEL



Business Plan  
présenté



USINE DE PRODUCTION D'ARTICLES  
D'EMBALLAGE AGRO-ALIMENTAIRE



Investisseur : SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :

Le Ministère de l'Industrie et des Mines

Agence Nationale du Développement de la PME

Membre de l'Institut de Management de Projet des Etats Unis Américaines

Partenaire d'Opportunités Economiques en Nord d'Afrique PNB-NAPEO

Global Entrepreneurship Week GEW Algeria

PNB-NAPEO  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity

The Aspen Institute NAPEO Secretariat



www.markitor.com GSM : 0771 578 546 / 0542 144 877 CHENINI Mohamed



مطبوعات

النصر

من شأنه توظيف 250 عاملا في جبجل

## مشروع شراكة مع السعوديين لتحويل البلاستيك بـ20 مليون دولار

تم أمس، عقد لقاء بمقر الولاية، بين السلطات الولائية ومستثمرين خواص من المملكة العربية السعودية وكذا مستثمرين جزائريين، لإنجاز مصنع لإنتاج وتحويل النفايات والبلاستيك وتوجيهها إلى منتجات التغليف، لاسيما الخضروات.



و قد عرف اللقاء الموافقة على إنشاء المصنع بمنطقة بلاقة، بمساحة 20 مليون دولار، سيجب توظيف ما يقرب من 250 عاملا، بعدما قام المستثمرون بتقديم عرض حول المشروع لوالي الولاية والذي أعطى الموافقة على المقترح و تقدم كافة الضمانات الممكنة للمعنيين من أجل إتمام المشروع المقترح.

و أوضح ممثلون عن الكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية، مكتب جبجل، في حديثهم للنصر، بأن المستثمر السعودي قام بعرضه عبر إقليم الولاية، أين تعرف على المكان المقترح لإنشاء المشروع والذي يعتبر التماس من نوعه في إفريقيا في حالة تجسيده، حتمس ساسا من ناحية التفتيش الموجودة وكذا الاندماج الترويج.

كما أشاد المتحدثون، بأن المستثمر زار ميناء جن جن العالسي و تعرف على القدرات التي يهوز عليها، حيث أبدى إعجابهم بالمؤسسة البيئية، كونها ستساعد كثيرا في فتح أفاق الاستثمار و الشراكة محليةا، كما تعرف على المشاريع القاعدية الجاري إنجازها، على غرار الطريق اللقظ من جن العالسي والذي سيسمح

بتمديد حركة النقل إلى غاية الدول المجاورة و اعتبر المستثمر الولاية بمثابة الركيزة المستقبلية للاقتصاد عند الانتهاء، من المشاريع القاعدية الجاري إنجازها، حسب المتحدثين. و أوضحت ذات المصادر، بأن المستثمر السعودي أعجب بالطبيعة الخلابة للولاية و التي ستكسح مجال السياحة في حالة تجسيد مشاريع سياحية عالية الواسفات، أين أبدى عزمه للمشاركة في مشاريع استثمارية سياحية، حيث سيتم التفكير فيها قريبا و تقديم طلبات الاستثمار للجهات الوصية.

ك. طويل

SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST  
Usine de production d'articles d'emballage Agro-alimentaire  
Zone industrielle , BELLARA EL MILIA , W JIJEL  
Tel : 06 61 49 71 76 / 05 49 85 52 86.

### ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Nous soussigné Mr : Bakiri Fouad en ma qualité de Directeur Général de la SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST , atteste que MARKITOR groupe de cabinets de consulting représenté par son dirigeant Mr Chenini Mohamed :

- Activité : cabinet conseil en Management & Stratégie d'Entreprise .
- RC N° : 22/00-0142414A10
- Adresse : Centre d'affaire Smahat , 54 , Rue Mohammed Khemisti Sidi Bel Abbes , Algérie 22000 .

A fait preuve de dynamisme et de professionnalisme lors de son accompagnement pour un Investissement Direct à l'Etranger : Partenariat ALGERO-SAOUDIENNE lors de la réalisation du Business Plan du projet d'investissement SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST Usine de production d'articles d'emballage Agro-alimentaire en Algérie, Zone industrielle, Bellara El Milia, wilaya de Jijel et le management de projet du 17 Février 2019 à ce jour d'une manière satisfaisante et conforme aux règles de salubrité et aux normes internationaux .

La présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit .

Directeur Général





SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST  
Usine de production d'articles d'emballage Agro-alimentaire  
Zone industrielle , BELLARA EL MILIA , W JIJEL  
Tél : 06 61 49 71 76 / 05 49 85 52 86.

### ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Nous soussigné Mr : Bakiri Fouad en ma qualité de Directeur Général de la SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST , atteste que MARKITOR groupe de cabinets de consulting représenté par son dirigeant Mr Chenini Mohamed :

- Activité : cabinet conseil en Management & Stratégie d'Entreprise .
- RC N° : 22/00-0142414A10
- Adresse : Centre d'affaire Smahat , 54 , Rue Mohammed Khemisti Sidi Bel Abbes , Algérie 22000 .

A fait preuve de dynamisme et de professionnalisme lors de son accompagnement pour un Investissement Direct à l'Etranger : Partenariat ALGERO-SAOUDIENNE lors de la réalisation du Business Plan du projet d'investissement SARL ALGERIE SAOUDIE PLAST Usine de production d'articles d'emballage Agro-alimentaire en Algérie, Zone industrielle, Bellara El Milia, wilaya de Jijel et le management de projet du 17 Février 2019 à ce jour d'une manière satisfaisante et conforme aux règles de salubrité et aux normes internationaux .

La présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit .

Directeur Général



République Algérienne Démocratique et Populaire



Wilaya de SIDI BEL ABBES

Business Plan  
présenté



CLINIQUE D'IMAGERIE MEDICALE



Investisseur : SARL

Cabinet Conseil MARKITOR

Cabinet Qualifié par :  
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce  
Agence National du Développement  
Membre de l'Institut de Management  
Partenaire d'Opportunités Economiques  
Global Entrepreneurship Week

PNB-NAPEO  
North Africa Partnership  
for Economic Opportunity  
The Algeria Institute NAPEO Secretariat

www.markitor.com  
Mohamed

GSM 078558546 CHENINI

Project Management.com



الاستبيان المجهز للمقابلة:

1- الأسئلة الموجهة حول المؤسسة:

✓ هل يُمكن تقديم المؤسسة لنا؟

✓ متى تأسست، شكلها القانوني، خدماتها المقدمة؟

2- حول الأسس النظرية - مفاهيم المؤسسة الناشئة و المرافقة:

فقط لإلقاء الضوء على الموضوع كونه جديد.

✓ إذا كانت تتوفر لديك معلومات ما دتمت في الميدان، هل يُمكنكم تحديد السنة التي بدأ فيها الاهتمام بالمؤسسات الناشئة بالجزائر؟

✓ هل يُمكن تقديم تعريف للمؤسسات الناشئة، خصائصها و ما يُميزها عن المؤسسات التقليدية؟

✓ فيما يتمثل دورها و أهميتها برأيكم؟

- على الصعيد الشخصي؟

- على الصعيد الوطني؟

✓ نسمع أن البيئة داخليا و التعامل في المؤسسة الناشئة ليس مثل المؤسسات التقليدية، فهي لا تفرض مثلا: بدلات رسمية ، ألوان للجدران رسمية، تعتمد على أدوات جديدة.....

✓ العنصر البشري: كيف توظفون أعضاء بمؤسستكم؟

✓ من هم المتعاملون و المشاركون من المحيط الخارجي في المؤسسة الناشئة؟ (الدولة، الجامعات، المؤسسات الكبرى، مرشدين منظمات بحث)....

✓ قدموا لنا بعض نقاط قوة المؤسسات الناشئة؟(الفريق، الشخصية)....

✓ هل يمكن أن تقدموا لنا بعض نقاط ضعف المؤسسات الناشئة؟

✓ بعض الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الناشئة عند بداية إجراءات إنشائها؟

✓ هل توفير هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة ضرورة للمساعدة في وُقوف المؤسسة الناشئة؟

✓ هل تعرفون بعض هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة؟

✓ هل ساهمت بعض هاته الهياكل في مرافقتكم في أولى مراحل إنشائكم لمؤسستكم؟

✓ إذا الجواب نعم: ما هي الآليات و الهياكل المرافقة لكم؟

✓ ما هي أنواع المرافقة المستفاد منها؟

✓ ما هي مراحل المرافقة؟

3- حول خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة:

- ✓ برأيكم هل يُشترط مقال (لديه خصائص مقاولاتية) لإنشاء مؤسسة ناشئة لإنجاحها، أو يُمكن للشخص العادي إنشاء مؤسسة ناشئة؟
- ✓ إذا الجواب نعم: ما هي الخصائص التي ترونها يجب توفرها؟
- ✓ ما هي صفاتكم (صاحب الفكرة) كمقاول؟
- ✓ هل اعتمدت على صفاتك أو البحث عن فريق للتكامل؟
- ✓ ما هي الفكرة التي تعتبر ملائمة لإنشاء مؤسسة ناشئة؟ (إذا لديكم معلومات).
- ✓ ما هي طريقة إيجادكم لفكرتكم؟
- ✓ هل كونتم فريق؟
- إذا نعم: ما هي المعايير التي أخذتموها لاختيار الفريق؟
- ✓ من بين أسباب نجاح المؤسسات الناشئة قصصهم التي تعبر عنهم و عن طريقة إيجاد الفكرة، هل يُمكن أن تخبرونا قصتكم فيما يتعلق بالفكرة، صفات المقاول و الفريق؟
- ✓ بعد توفر العناصر الثلاثة، ما هي الخطوة التي أخذتموها بعد ذلك؟
- ✓ كيف قتم بدراسة الفكرة و مدى التحقق من نجاحها عند تجسيدها في مشروع؟
- ✓ هل استعملتم فضاء نموذج العمل لدراسة البيئة و التطورات الممكنة، للمساعدة خاصة في صياغة الإستراتيجية؟
- ✓ هل اعتمدتم على خطة عمل؟
- ✓ هل بالإمكان الحصول على خلاصة بالخطوات التي تتبعتموها من الفكرة إلى تنفيذ بناء المؤسسة الناشئة؟ مرفقة بالوثائق اللازمة (إذا أمكن).

4- إحصائيات:

- كمؤسسة ناشئة:

- ✓ كم كان عدد الموظفين الذين بدأوا معكم عند انطلاق المشروع؟
  - ✓ باعتباركم بدأتكم كمؤسسة ناشئة ما هو متوسط معدل نمو دخلكم سنويا؟
  - ✓ بعد كم سنة من إنشاء مؤسستكم الناشئة تخرجتم إلى مؤسسة؟
  - ✓ ما هو معدل نمو المؤسسة منذ خلقت؟ من حيث الدخل، الربح، عدد الموظفين.
- باعتباركم هيكل مرافقة:
- ✓ ما هو متوسط عدد المؤسسات التي ساهتمتم في مرافقتها؟
  - ✓ كم منها يُعتبر مؤسسة ناشئة؟
  - ✓ ما هو معدل نجاح المؤسسات الناشئة التي رافقتموها؟
  - ✓ هل من هاته المؤسسات من تطورت؟