الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

# التوجه نحو المناولة الصناعية كبديل لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية

| إعداد الطلبة | | الأستاذ المشرف |
|---|---|---|
| 1 | بوقطوشة أميمة | د. بوالريحان فاروق |
| 2 | عبدلي أية | |

## لجنة المناقشة:

| اسم ولقب الأستاذ(ة) | الصفة |
|---|---|
| داودي حمزة | رئيسا |
| بوالريحان فاروق | مشرفا ومقررا |
| ركيمة فارس | ممتحنا |

السنة الجامعية 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

# اهداء

من قال أنا لها " نالها "

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي ان تكون

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضله ها انا اليوم انظر الى حلم طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به

الى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية" أمي"

اهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ممتنة لأن الله قد اصطفاك من بين البشر أما لي يا خير سند وعوض

الى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل" أبي"

الى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك" اخوتي" ادامكم الله لي

الى كل من مد يده لي دون كلل ولا ملل وقت ضعفي

اهدي لكم بحثي وجهدي وليال كثيرة من السهر والتعب

# اهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفي نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس وإستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي

والدي العزيز

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم هكذا

امي العزيزة

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

إلى إخواني الغاليين وأختي

لكل من كان عونا وسندا لي هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء لأصحاب الشدائد والأزمات

# شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي اعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا،

ونشكره راكعين، الذي وهبنا الصبر والمطاولة والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لن يشكر الله"

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور بوالريحان فاروق على ارشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما

كما اتقدم بجزيل الشكر والعطاء الى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب او من بعيد والشكر موصول كذلك الى اوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا ننسى ان نشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة والى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على ايديهم واخذنا منهم الكثير.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الناشئة، مع التركيز على حالة مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية في الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم كيفية تأثير المناولة الصناعية على تحسين الكفاءة الانتاجية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الجودة، بالإضافة إلى دعم التوسع والنمو المستدام للمؤسسات الناشئة. من خلال تحليل شامل لمختلف المتغيرات المؤثرة ودراسة الحالة الخاصة بمؤسسةABS ، تبين أن اعتماد نظام المناولة الصناعية ساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق التنافسية في السوق. ولخصت الدراسة إلى أن المناولة الصناعية توفر فوائد متعددة تشمل تحسين عمليات الإنتاج، زيادة الكفاءة، وتحقيق الاستقرار المالي، مما يعزز من فرص المؤسسات الناشئة في تحقيق النجاح والنمو المستدام.



**الكلمات المفتاحية:** المناولة الصناعية، المؤسسات الناشئة، الكفاءة الإنتاجية



**Abstract:**

*This study investigates the role of industrial subcontracting in fostering the success of startups, with a specific focus on the Algerian machinery manufacturing company ABS. Employing a descriptive-analytical approach, the research explores how industrial subcontracting impacts production efficiency, cost reduction, quality improvement, and ultimately, supports the sustainable growth of startups. The analysis considers various influencing factors and utilizes a case study of ABS to illustrate the impact of subcontracting.*

*The findings reveal that adopting an industrial subcontracting system significantly enhances a company's innovative capacity and market competitiveness. The study concludes that industrial subcontracting offers startups a multitude of benefits, including streamlined production processes, increased efficiency, and improved financial stability. These factors collectively contribute to a higher likelihood of startup success and sustainable growth.*



**Keywords:** Industrial Subcontracting, Startup Enterprises, Sustainable Growth

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| اهداء | |
| شكر وتقدير | |
| فهرس المحتويات | |
| قائمة الاشكال | |
| قائمة الجداول | |
| ملخص | |
| **مقدمة** | أ-خ |
| **الفصل الأول الإطار النظري للمناولة الصناعية** | |
| **تمهيد** | 1 |
| **المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية** | 2 |
| **المطلب الأول:** مفهوم المناولة الصناعية | 2 |
| **المطلب الثاني:** أنواع المناولة الصناعية | 4 |
| **المطلب الثالث:** أهمية المناولة الصناعية | 6 |
| **المبحث الثاني: اساسيات المناولة الصناعية** | 7 |
| **المطلب الأول:** دوافع اللجوء الى المناولة الصناعية | 7 |
| **المطلب الثاني:** معايير اختيار المناولة الصناعية المناسبة | 8 |
| **المطلب الثالث:** مميزات وعيوب المناولة الصناعية | 9 |
| **خلاصة الفصل** | 13 |
| **الفصل الثاني الإطار النظري للمؤسسات الناشئة** | |
| **المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الناشئة** | 14 |

| | |
|---|---|
| **المطلب الاول:** مفهوم المؤسسات الناشئة | 14 |
| **المطلب الثاني:** خصائص المؤسسات الناشئة | 16 |
| **المطلب الثالث:** الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة | 18 |
| **المطلب الرابع:** دورة حياة المؤسسات الناشئة | 20 |
| **المبحث الثاني: آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر** | 23 |
| **المطلب الأول:** صيغ تمويل المؤسسات الناشئة | 23 |
| **المطلب الثاني:** إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة | 29 |
| **المطلب الثالث:** هيئات تمويل ودعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر | 30 |
| **المطلب الرابع:** اليات دعم المؤسسات الناشئة والتسهيلات الممنوحة في الجزائر | 39 |
| **خلاصة الفصل** | 43 |
| **الفصل الثالث واقع توجه المؤسسة الناشئة للمناولة الصناعية في الجزائر** | |
| **المبحث الأول: واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة بالجزائر** | 45 |
| **المطلب الاول:** واقع المناولة الصناعية بالجزائر | 45 |
| **المطلب الثاني:** واقع نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر | 49 |
| **المطلب الثالث:** مساهمة المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر | 53 |
| **المطلب الرابع:** الإجراءات المعتمدة لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر | 55 |
| **المبحث الثاني: الدراسة التطبيقي للدراسة** | 59 |
| **المطلب الاول:** الإطار التعريفي لمؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية | 59 |
| **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية | 61 |
| **المطلب الثالث:** تقييم نشاط المؤسسة | 62 |
| **خلاصة الفصل** | 80 |
| **خاتمة** | 82 |

| | |
|---|---|
| **قائمة المراجع** | 85 |

# فهرس الجداول والاشكال

## فهرس الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة | 17 |

## فهرس الاشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | شروط المناولة الصناعية | 3 |
| 02 | شروط المؤسسات الناشئة | 15 |
| 03 | الفرق بين نمو المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة | 19 |
| 04 | دورة حياة المؤسسات الناشئة | 22 |
| 05 | الهيكل التنظيمي لمؤسسةABS | 59 |

# مقدمة

**تمهيد:**

تشكل المؤسسات الناشئة الركيزة الأساسية لاقتصاديات معظم الدول في البلدان المتقدمة والنامية على السواء وقد تزايد الاهتمام بالمؤسسات الناشئة، حيث أصبحت تلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي بحيث أصبح هذا من أبرز المصطلحات الحالية بالجزائر تداولا وذلك بإنشاء المؤسسات الناشئة نظرا لمساهمتها في نمو الاقتصادي للدولة وهذا ما اوجب توفير المناخ الاقتصادي الملائم للمساهمة في إنجاح هذه المؤسسات، وتعتبر المناولة الصناعية إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المؤسسات، فقد ساهمت عملية التصنيع في مختلف الميادين إلى إنشاء صناعات متخصصة لمنتجات وسيطة ذات أهمية كبرى في مختلف الصناعات، فانتشار المناولة الصناعية بشكل كبير، كان له دورا بارزا في تلبية الطلب المتزايد على الأجزاء الصناعية المكونة لمختلف منتجات المؤسسات الكبرى ،التي تفرغت هي بدورها إلى الاهتمام بأصل الصناعة، فأصبح التعاون بين المؤسسات الآمرة والمناولة سمة الاقتصاديات المتطورة . من خلال ما تقدم يمكن الاستنتاج بأن المناولة الصناعية هي استراتيجية مناسبة لتحديث وتطوير نسيج المؤسسات الاقتصادية وأداة فعالة في استدامة نجاح هذه المؤسسات .كما يعد نشاط المناولة الصناعية أسلوبا اقتصاديا رائدا في تفعيل علاقات التكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي، وأداة لتمكين المؤسسات من التكيف مع محيطها ومواجهة المنافسة، لكن لا يزال هذا النشاط في الجزائر يشهد تخلفا كبيرا وغياب التطبيق بالعديد من المؤسسات الصناعية، مما تسبب في ارتفاع فاتورة الواردات، إذ تخسر الخزينة العمومية سنويا مبالغ كبيرة من العملة الصعبة تصرف على استيراد المعدات الأساسية التي تستعمل في مختلف الصناعات الخفيفة والثقيلة، يستعد الاقتصاد الوطني الجزائري اليوم لدخول مرحلة انتقالية من اقتصاد نفطي إلى اقتصاد متنوع يرتكز على تنشيط الصناعات الحيوية خارج المحروقات، في مقابل ذلك تسير المناولة الصناعية بخطى بطيئة في ظل غياب دفتر شروط يضبط نشاطها.

**1- إشكالية الدراسة:**

من خلال العرض السابق تتبلور إشكالية هذا البحث التي يمكن صياغتها كما يلي:

**هل يمكن أن يكون التوجه نحو المناولة الصناعية بديلا فعالا لدعم نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر؟**

وهذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- هل اعتماد للمؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها؟
- هل يساهم الاعتماد على المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الناشئة وتوسيع الحصة السوقية؟

- هل يؤدي الاعتماد على المناولة الصناعية الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة؟

**2- الفرضيات:**

الفرضية هي عبارة عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تظل صحته وصلاحيته موضع اختبار، واعتمادا على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة بإتباع أسس البحث العلمي وبناءً على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية أعلاه كالآتي :

- **الفرضية الرئيسية:**

**يمكن أن يؤدي التوجه نحو المناولة الصناعية إلى دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**

- **الفرضيات الفرعية:**

✓ **الفرضية الأولى:**

- **فرضية الإثبات:** يؤدي اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها
- **فرضية النفي:** لا يؤدي اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها

✓ **الفرضية الثانية:**

- **فرضية الإثبات:** يساهم الاعتماد على المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الناشئة وتوسيع حصتها السوقية
- **فرضية النفي:** لا يساهم الاعتماد على المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الناشئة وتوسيع حصتها السوقية

✓ **الفرضية الثالثة:**

- **فرضية الإثبات:** يؤدي الاعتماد على المناولة الصناعية الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة
- **فرضية النفي:** لا يؤدي الاعتماد على المناولة الصناعية الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة

**3- أهداف البحث:**

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- توضيح مفهوم المناولة الصناعية وبيان مبررات اللجوء إليها.
- تحديد وتحليل معايير اختيار مجال المناولة الصناعية المناسب
- تحليل الخصائص المميزة للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

- استكشاف وتحليل الهيئات المتخصصة في تمويل ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد في تطوير ميدان المؤسسات خاصة الناشئة منها كون هذا المجال حديث النشأة في الجزائر.

**4 – أهمية البحث:**

تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي أعطيت للمؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة من طرف الحكومات.

– تسليط الضوء على الدور الرئيسي والفعال الذي تلعبه تقنية المناولة الصناعية في تخفيض التكاليف بالإضافة العدد من المميزات.

ـ التعرف على المناولة الصناعية في الجزائر ودعمها للمؤسسات الناشئة

– كما تبرز اهمية البحث في محاولة معرفة اهم اليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر.

**5– منهج الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح المكتبي، وذلك بالاعتماد على مراجع متمثلة في الكتب والمجلات، الملتقيات ورسائل (ماجستير، دكتوراه) وغيرها، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية وذلك من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من انطلاقا من المقابلة المجراة مع مدير المؤسسة

**6– أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

تعددت أسباب اختيار موضوع الدراسة بين عوامل ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن إيجازها في الآتي:

✓ تكمن الأسباب الذاتية في اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

– الميول الشخصي والرغبة في التعمق في هذا النوع من المواضيع لما لها من مجال واسع في البحث وكذا محدودية الدراسات حول الموضوع.

✓ تتمثل الأسباب الموضوعية الكامنة وراء اختيار موضوع الدراسة في الآتي:

- ندرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع المناولة الصناعية رغم الأهمية البالغة لها وكذا مميزاتها وخصائصها الكثيرة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات المحدودة.
- توجه الجزائر في الفترة الأخيرة إلى الاهتمام بالمؤسسات الناشئة من خلال تقديم الدعم عن طريق انشاء هيئات داعمة او عن طريق مختلف التشريعات والقوانين.

- إدراك أهمية الاعتماد على المناولة الصناعية في وإنعاش القطاع المؤسساتي.

**7- حدود الدراسة:**

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال :

**_ الحدود الموضوعية** :تمحورت الدراسة حول المناولة الصناعية ودورها في دعم نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر.

**_ البعد المكاني** :اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مصادر مختلفة تطرقنا لها سابقا، أما الدراسة الميدانية فتم الحصول على المعلومات من خلال دراسة حالة مؤسسة ناشئة في مجال المناولة الصناعية المتمثلة في **مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية -بالجزائر عن بعد**

**_ البعد الزمني** :امتدت فترة إعداد هذه الدراسة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي سنة 2024.

**8 – صعوبات الدراسة:**

لا يوجد أي بحث مهما كان موضوعه أو مجاله خال من الصعوبات والمعيقات التي تحول بينه وبين إنجازه ومن الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

–قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع خاصة في الجزائر، كون الجزائر مازالت بعيدة كل البعد عن ما هو مطلوب في هذا المجال.

_ صعوبة الحصول على احصائيات رسمية وحديثة.

_ قلة المراجع التي تناولت الظاهرة خاصة دور المناولة الصناعية والمميزات التي تتميز بها.

**9- الدراسات السابقة :**

استكمالا للجانب النظري للدراسة، يتم عرض أبرز الدراسات التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية فهي من المرتكزات الرئيسية للعمل، بهدف الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية. وقد تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين المتغيرات المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المناولة الصناعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأخرى تناولت المؤسسات الناشئة وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ولم يتسنى للباحثتين العثور على دراسات تناولت نفس المتغيرين معا .إن التوجه نحو المناولة الصناعية كبديل لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر موضوع حديث النشأة مقارنة ببعض الدراسات التي تطرقت إليه وإنما كانت مختلفة باختلاف

الزوايا التي تم التركيز عليها، وحسب الاطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة هي:

**1.الدراسات السابقة التي تناولت متغير المناولة الصناعية،**

دراسة **بن دين أمحمد** بعنوان " **المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية** "دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر وتندرج ضمن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان 2012-2013 .حيث انطلق الباحث من إشكالية، هل تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية يساعدها في امتلاك الميزة التنافسية؟ واستراتيجية التنافس في المؤسسة الصناعية كما تناول الإطار العام للشراكة واستراتيجيات المناولة الصناعية في المؤسسة إضافة إلى النظريات التي فسرت المناولة كما تطرق إلى الجانب القانوني لعقد المناولة وبعض التجارب الدولية وقام بتحليل واقع المناولة في المؤسسات الصناعية وتوصل الباحث إلى هناك ارتباط طردي وضعيف بين تطبيق المناولة والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة **صيد ماجد ورقايقية فاطمة الزهراء** بعنوان "**المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي ميلة جوان 2017. قام الباحثان بتحديد مفاهيم حول المناولة الصناعية أشكالها وأهميتها وتطرقا أيضا إلى الميزة التنافسية أنواعها وأهميتها وشروط فعاليتها، وتناول الباحثان تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية وعرض أهم التجارب الدولية التي نجحت في هذا المجال كالتجربة الأوروبية، اليابانية والأمريكية حيث توصلا إلى أن تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية مازالت محدودة نظرا لعدة معوقات ومشاكل تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية.

دراسة **نسرين زيدان غربي والشيخ الداوي** بعنوان "**واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "مجلة المؤسسة يوم 8 جانفي 2019 بجامعة الجزائر3 وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصناعية والمتوسطة الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى أنه في أعقاب تبني المؤسسة للمناولة الصناعية ساهم ذلك في زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في محيطها كما أنها تعمل على اقحامها في مختلف المشاريع التي تبرمها مع شركائها قصد الرفع من قدرتها التنافسية وفتح المجال لها لاكتساح أسواق جديدة

**2.الدراسات السابقة التي تناولت متغير المؤسسات الناشئة،**

دراسة **بن عياد جليلة،** 2022 بعنوان" **دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية**" .هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى إسهام الشركات الناشئة في عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر والحد من البطالة وخلق الثروة جديدة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وخلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات الناشئة تعتبر البديل في زمن يشهد فيه العالم تغيرات وتطورات مستمرة أدت إلى تغيير في بيئة عمل الشركات الناشئة والاستراتيجيات التنظيمية لها كونها تساهم في تطوير قطاع التصنيع من خلال إحداث نهضة اقتصادية تؤثر على باقي القطاعات بشكل إيجابي وتسهيل إجراءات تمويل الشركات الناشئة ومراعاة الاحتياجات المالية للمؤسسات.

دراسة **بوالشعور شريفة** بعنوان "**دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة**". دراسة حالة الجزائر سنة 2018 هدفت هده المقالة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد اقترحت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات .ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن حاضنات الأعمال تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشئات الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة، وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيئ مناخ أكثر ملائمة ودلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة .ومن توصيات الدراسة لابد من دعم إنشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.

دراسة **شراف عقون وآخرون،** 2022 بعنوان "**اقتصاد الشركات الناشئة تقييم حالة الأردن**" .هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للشركات الناشئة وتسليط الضوء على التجربة الأردنية باعتبارها أحد نماذج النجاح العربي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أفضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أنه هناك علاقة وطيدة بين برامج دعم ريادة الأعمال والشركات الناشئة كون أن موضوع الشركات الناشئة وأهدافها تتقاطع مع أهداف ريادة الأعمال، تحتاج الشركات الناشئة إلى بيئة داعمة توفر لها على وجه الخصوص حاضنات الأعمال والتي لها الأثر المباشر في ازدهارها ونموها، إضافة الى وجود شبكات التمويل القائمة على رأس مال المخاطر ورأس المال الاستثماري اللذان يدعمان هذا النوع من الشركات ويدفعانه نحو النمو السريع

دراسة **محفوظ هنداوي** بعنوان "**الشركات الناشئة من المناولة الى المقاولة**" مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية 30 جوان 2022 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر حيث تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الشركات الناشئة من جهة وكيف لها أن تعتمد في بداية نموها أو نشأتها على فرص المناولة كاستراتيجية في السوق الحالية لتصبح بعد ذلك مقاولة قادرة على الإبداع والابتكار من خلال خلق فرص عمل جديدة وأسواق جديدة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد مفاهيم الدراسة والمنهج التحليلي في تحليل بعض الإحصائيات أكدت نتائج الدراسة على أن المناولة تلعب دورا أساسيا في نجاح الشركات الناشئة

لاسيما في مرحلة النمو فهي بمثابة دعامة وفرص عمل ستزيد من خبرتها ومعرفتها بالإضافة إلى زيادة النسيج الصناعي الذي يساهم في التنمية الاقتصادية واستدامتها كما تم تصميم نموذج مفاهيمي لهذا الغرض

### 3. التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق بالمضمون النظري والمفاهيمي لكل متغير منفصلا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين المتغيرين (المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة على حد علمنا من الدراسات القليلة إن لم نقل أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة وتختلف في الأبعاد المعتمدة، لكلتا المتغيرين، بالإضافة إلى الاختلاف في الهدف ومجال التطبيق والحد الزماني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

### 10-تقسيمات البحث:

اشتمل البحث على ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

**مقدمة:**

تمهيد حول موضوع البحث؛ طرح الإشكالية؛ التساؤلات الفرعية والفرضيات؛ ثم تحديد أهمية واهداف البحث مع ذكر الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع؛ ثم المنهج المتبع في الدراسة مع التطرق إلى الصعوبات ثم التطرق للدراسات السابقة مع ذكر أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالية

**الفصل الأول:** تحت عنوان مدخل عام للمناولة الصناعية تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية المناولة الصناعية وفي المبحث الثاني إلى أساسيات المناولة الصناعية.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار النظري للمؤسسات الناشئة تطرقنا في مبحثه الأول إلى عموميات حول المؤسسات الناشئة بالجزائر ثم في المبحث الثاني الى اليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان واقع توجه المؤسسات الناشئة نحو المناولة الصناعية في الجزائر تحدثنا عن واقع المؤسسات الناشئة والمناولة الصناعية بالجزائر في المبحث الأول اما في المبحث الثاني فكان الدراسة الميدانية.

**خاتمة:** تضمنت نتائج البحث واختبار صحة الفرضيات؛ بالإضافة إلى عرض بعض المقترحات

# الفصل الأول

# الإطار النظري للمناولة الصناعية

## تمهيد:

تلعب المناولة الصناعية دور هام في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، ومساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، وكذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرض التشغيل، وبالتالي تحقيق التوازن الاقتصادي مما يسمح بالاندماج شيئا فشيئا في الاقتصاد العالمي وللقيام بدراسة أعمق حول الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الي مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية**

**المبحث الثاني: اساسيات المناولة الصناعية**

# المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية

ان المناولة الصناعية تعد أحد الوسائل الرئيسية لتعزيز النمو في القطاع الصناعي، وهي أداة مهمة لتعزيز تكامل الشبكة الصناعية وتعزيز الاقتصاد المحلي. على الرغم من أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالمناولة كأسلوب مهم في تنفيذ عقود المقاولة وتعزيز التعاون، واستخدام القدرات الإنتاجية بشكل أكثر كفاءة وتعزيز التنافسية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد للمناولة

## المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية

حسب **Jean marie PITROU** تعرف المناولة على انها " قرار مؤسسة تسمى المؤسسة الآمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى المؤسسة المناولة لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر مواصفات مسبق، وتؤدي هذه المهمة إلى انجاز منتج أو خدمة خاص بالمؤسسة الآمرة، حيث تحتفظ هي بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج " (ساحلي و بن حسين ، 2016، صفحة 702)

وحسب قاموس التسيير: " نسمي في إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق التوجيهات خاصة ومحددة بالمناولة. فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز"

اما حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال فإن المناولة هي:" عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية معطي (الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية "(صيد و رقايقية، 2017، صفحة 328)

ويعود تاريخ ظهور المناولة الصناعية إلى عصر بناء السفن أثناء فترة الحروب الفارسية في القرن الخامس قبل الميلاد، وخلال العصور الوسطى أصبحت هذه الممارسة شائعة في قطاع تشييد المباني وصناعة النقل ثم امتدت إلى جميع المجالات (بوالحيلة عبد الحكيم، 2020، صفحة 613).

كما تعرف المناولة بأنها: عقد عن طريقه تقوم المؤسسة المسماة الآمرة بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة من أجل ان تقوم ببعض العمليات، قبل أن تقوم بردها.

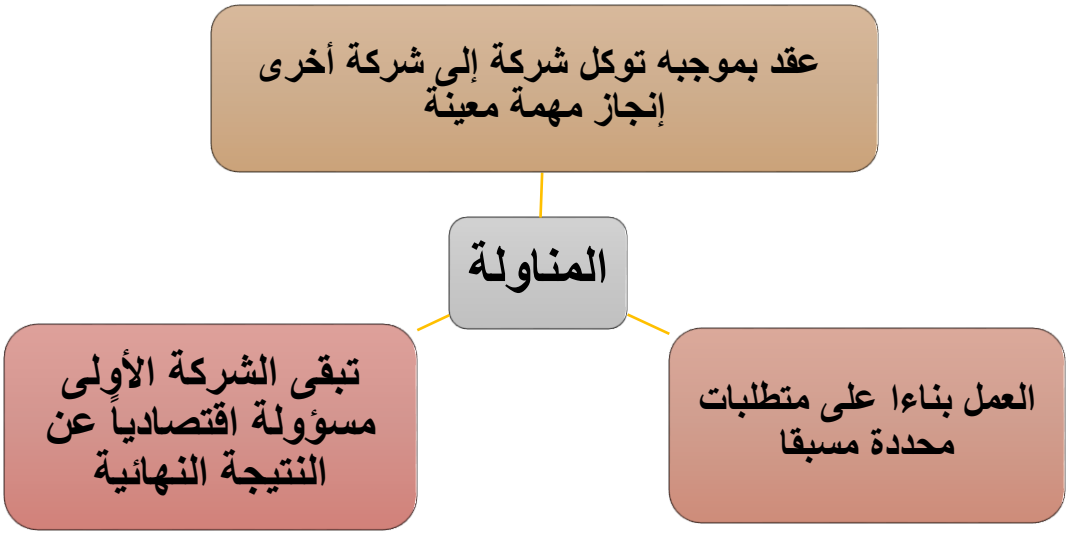
وتعرف المناولة الصناعية أيضا على أنها: عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطى لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى صاحبة الشغل بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى المتعاقد من الباطن، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله (بوخرص، صكري ، و نشاد ، 2021)

اما المنظمة الفرنسية **AFNOR** فقد عرفت المناولة الصناعية على انها عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج والقيام بخدمات أو الصيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل (Group de travail transversal- maitrise de sous-traitance et mode de Collaboration Colloque de prosective ingerieurs et techniciens, 26/.28 juin 2007, p. 01)

ومنه يمكن القول ان المناولة تُعرف بأنها شراكة تعاقدية تتقرر بموجبها مؤسسة، تُسمى الآمرة، تفويض أداء مهام محددة ضمن عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات لمؤسسة أخرى، تُسمى المناولة، وفقاً لمواصفات تقنية مسبقة، مع بقاء المسؤولية الاقتصادية النهائية على عاتق المؤسسة الآمرة. هذه العملية يُمكن أن تشمل تصنيع منتجات نصف مصنعة، إنجاز جزء من العمليات الإنتاجية أو تقديم خدمات فرعية، ضمن اتفاقية تقوم على مبادئ التنفيذ حسب التوجيهات الخاصة التي تحددها الآمرة والتزام المناولة بتطبيقها.

كما يمكن تلخيص تعريفها في ثلاث نقاط في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 01: شروط المناولة الصناعية**




**المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على التعاريف السابقة**

## المطلب الثاني: أنواع المناولة الصناعية

تتعدد أنواع المناولة الصناعية بناءً على معايير مختلفة، مثل طبيعة المناولة، مدتها، محل تطبيقها، درجة تعقد العلاقات، وتفويض العمل. وفيما يلي نستعرض هذه الأنواع بالتفصيل:

**أولا _ أنواع المناولة حسب طبيعتها:**

لأن المناولة الصناعية عادة ما تكون مبنية على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة كما يلي:

1_ **مناولة على أساس القدرة على الإنتاج أو طاقة الإنتاج:** عندما تجد المؤسسة الامرة نفسها غير قادرة على تلبية الطلبات المتزايدة بسبب قدرتها الإنتاجية المحدودة، أو عندما تواجه تحديات مثل تعطل الأجهزة أو نقص في التجهيزات، فإنها قد تلجأ إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة. يتمثل هدف هذا التعاقد في الاستفادة من القدرة الإنتاجية والموارد المالية والتقنية والمعدات التي تتوفر عليها المؤسسة المناولة، وذلك بهدف تلبية احتياجات العملاء والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية. (بن دين ، 2013، صفحة 133)

2_ **مناولة على أساس التخصص:** عندما تحتاج المؤسسة الآمرة إلى مهارات متخصصة وتقنيات متطورة التي لا تتوفر لديها، فإنها قد تقوم بالتعاقد مع مؤسسة مناولة متخصصة. تلك المؤسسة المناولة تمتلك التجهيزات والمعدات اللازمة بالإضافة إلى التكنولوجيا المتطورة التي تفتقر إليها المؤسسة الآمرة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع المؤسسة المناولة بفرق عمل متخصصة وذوي كفاءات عالية في مجالات الإنتاج، والتي تساعد في تقديم الخدمات أو المنتجات بجودة عالية وفي الوقت المناسب. (صيد و رقايقية، 2017، صفحة 329)

**ثانيا _ أنواع المناولة حسب مدتها:**

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

1_ **مناولة ظرفية سببية:** عندما تتعرض المؤسسة الآمرة لظروف استثنائية تجعل من الصعب عليها تلبية الطلبات باستخدام قدراتها الداخلية، قد تلجأ إلى التعاون مع مؤسسة مناولة. هذا التعاون يتم في إطار صفقة مؤقتة تمكن المؤسسة الآمرة من إنتاج جزء من العملية الإنتاجية بمساعدة المؤسسة المناولة، وذلك للتغلب على الظروف القائمة وتلبية الطلب في الوقت المحدد..

2_ **مناولة هيكلية دائمة:** عندما يتعلق الأمر بعمليات تصنيع المنتجات المعقدة، يكون اللجوء إلى المناولة الهيكلية ضرورياً. في هذه الحالة، تكون العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة ذات طابع طويل

المدى، وفي بعض الأحيان تكون علاقة دائمة. هذا يسمح للمؤسستين ببناء شراكة تستند إلى الثقة والتعاون المتبادل، مما يسهم في تطوير وتحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر وفعال.

**ثالثا _ المناولة حسب محل تطبيقها:**

1_ **مناولة جهوية:** المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

2_ **مناولة وطنية:** المناولة الوطنية تشير إلى نمط من التعاون التجاري بين مؤسسة آمرة ومؤسسة مناولة، حيث تقوم المؤسسة الآمرة بالتركيز على الأنشطة الأساسية لها وتتجاهل الأنشطة الثانوية، وكلا المؤسستين تحملان نفس الجنسية، ويتم تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل الحدود الإقليمية لدولة واحدة.

3_ **مناولة دولية:** في حالة المناولة الدولية، يتم التعاقد بين مؤسسة آمرة ومؤسسة مناولة من جنسيات مختلفة، دون أخذ الاعتبار للموقع الجغرافي الذي يتم فيه تنفيذ النشاطات. عادةً، يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم (الآمرة)، وتكون المؤسسة الآمرة هي التي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة. (مبسوط، هواري، و مبسوط، 2021، الصفحات 137-139)

**رابعا _المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:**

وتتمثل فيما يلي :

1_**المناولة البسيطة:** تتمثل في وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الطالبة للخدمة والمؤسسة المنفذة لها

2_**المناولة المتدرجة:** تتضمن تدرجًا في الهيكل التنظيمي للمناولين بناءً على أهميتهم، كما هو الحال في النظام الهرمي المتبع في اليابان، حيث تقود المؤسسات الكبيرة العملية وتليها المؤسسات المنفذة ذات المستوى الأول، ثم المؤسسات المتوسطة، وهكذا.

**خامسا_ المناولة حسب تفويض العمل:**

المناولة حسب تفويض العمل تشمل درجات مختلفة من التفويض، حيث يمكن أن يتم تفويض جزء صغير من العملية الإنتاجية وفقًا للمعايير التي تحددها المؤسسة الطالبة للخدمة، حيث توفر المادة الأولية والمعدات للمؤسسة المنفذة، أو يمكن أن يتم تفويض العمل بشكل كامل لإنتاج منتج معقد. (زرقاني ، الصفحات 195-196)

## المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية

تمثل المناولة الصناعية أهمية كبيرة في عالم الصناعة اليوم ويمكن حصر بعض عناصر أهميتها في:

**أولا _ تنظيم النشاط:** تقوم المناولة بتنظيم النشاط بين الآمرين والمنفذين

**ثانيا _ تحقيق التخصص:** عند قيام الآمرين بالأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى

**ثالثا _ تقسيم العمل:** تؤدي عملية المناولة الصناعية إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ.

**رابعا _ الحد من النفقات:** عند منح عمل معين في شكل مناولة فإن الشركة الآمرة في كثير من الأحيان تحد من نفقات خاصة في مجال تدريب عمالها على أعمال ليسوا قادرين على إنجازها بمثل كفاءة متخصصين غيرهم، غير الكثير من التكاليف الثابتة التي تصبح عائق في مجال إنجاز العملية

**خامسا _ زيادة الكفاءة:** أثبتت الكثير من التجارب الدولية في مجال المناولة الصناعية أن هذه الأخيرة تكسب الشركات المنفذة للمناولة كفاءة معتبرة ومتزايدة مع كل عملية جديدة تجعل منها خبيرة في مجال نشاطها وتحولها شيئا فشيء إلى صناعات متوسطة ثم شركات كبرى.

**سادسا _** تعظيم **المكاسب:** تزداد مكاسب طرفي المناولة (الآمر والمنفذ) نظرا لتركيز كل طرف في مجال محدد لكن نجد أن الصناعات الصغيرة هي الأكثر استفادة من هذه العملية لأنها تضمن الاستمرار في النشاط وبالتالي ضمان البقاء في السوق.

**سابعا_ رفع القدرة التنافسية:** تشتد المنافسة بين الصناعات الصغيرة للحصول على المناولة مما يزيد تنافسية هذه المؤسسات ويجعلها أكثر دراية بميزاتها التنافسية وبالتالي المقدرة على المناورة والتميز (ميدون الياس و خروبي سفيان ، 2018، الصفحات 75-76)

## المبحث الثاني: اساسيات المناولة الصناعية

### المطلب الأول: دوافع اللجوء الى المناولة الصناعية

ينطلق دافع المناولة بصفة عامة من المبدأ التالي: الحصول بالتعاون مع مؤسسات أخرى على المردودية القصوى للإنتاج الصناعي. ويمكن أن نميز بين مجموعتين من الدوافع تلك التي تخص المناول وكذلك تلك التي تخص الأمر بالأعمال، باعتباره صاحب قرار المناولة.

**أولا دوافع المناول:** هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المناول إلى اللجوء للمناولة نذكر منها:

_ **التخصص في التقنية:** في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلا من تشتيت مجهودهم في الأعمال التي لا يتقنونها، لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

_ **المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي:** في هذه الحالة المناول له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آلاته.

**ثانيا_ دوافع لجوء الأمر بالأعمال إلى المناولة الصناعية:**

يلجأ الأمر بالأعمال إلى المناولة الأسباب تقنية، اقتصادية ومالية:

**1_الأسباب التقنية:** يلجأ الأمر بالأعمال إلى مناولة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**_البحث عن التخصص:** تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة، قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.

**_إبعاد الأخطار التقنية:** إن اللجوء إلى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال يعتبر وسيلة لإبعاد خطر الأخطاء التقنية التي عادة ما تصيب عملية الإنتاج. فالأمر بالأعمال في هذه الحالة يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، ويقوم بخصم تكاليفها من حساب المناول.

**_تفادي عوامل الاختناق في الإنتاج:** منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن.

_**تفادي مشكل العمران:** تمنع بعض التشريعات الخاصة بالعمران المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان.

2_ **الأسباب الاقتصادية:** يمكن حصرها فيما يلي:

_**مردودية الاستثمارات الجديدة:** كل صناعي يرغب في شراء آلة جديدة، لابد عليه أن يتخذ قرارا اقتصاديا هل يمكنه استعمال كل الطاقة الإنتاجية للآلة واستغلالها، أو أحسن له أن يتخلى عن هذا العمل إلى صناعي أخر يملك نفس الآلة.

_ **النشاطات الموسمية:** ترد بعض الطلبيات على المؤسسات، تفوق في بعض الحالات، الطاقة الإنتاجية لها، هذا في فترات محددة زيادة الطلب. لذا نجد هذه المؤسسات، تتردد في اقتناء الآلات اللازمة لذلك، والتي قد لا تشغلها في الظروف العادية. وعليه فإن الحل

السليم لها، هو إتباع مسار الطلب العادي مع الأخذ بعين الاعتبار الفترات الحرجة (عزيرو، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، 2014، الصفحات 235-236 )

## المطلب الثاني: معايير اختيار المناولة الصناعية المناسبة

عادةً، تضع المؤسسة الآمرة معايير وشروطًا لاختيار المناول المناسب وفقًا لأهدافها المحددة مسبقًا، والتي تهدف إلى تحقيقها من خلال هذا النوع من الاستراتيجيات. وفيما يلي أهم المعايير التي تُستخدم في تحديد المناول المناسب:

**أولا_ المصداقية:** تلعب دورًا حاسمًا في بناء سمعة المؤسسة أمام عملائها، حيث يؤثر ذلك على موقعها التنافسي في السوق ويمكنها من تعزيز هذا الموقع ويُعتبر هذا الجانب للمناول مهمًا لأنه يؤثر على سمعة المؤسسة الآمرة في السوق. عندما تختار المؤسسة الآمرة مناولًا يتمتع بسمعة جيدة وسجل حافل في تقديم الخدمات أو المنتجات بنجاح، فإنها تضمن أن تكون النتائج موثوقة وفعالة

**ثانيا_ الكفاءة:** تشمل الكفاءة المعرفة، المهارة، الحافز، القيم، والأهليات التي تتوفر في المؤسسة المناولة، والتي تلبي حاجات المؤسسة الآمرة. فهي تساعد على تحقيق التخصص والإنتاجية العالية والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة وتعني الكفاءة قدرة المناول على تحقيق أهداف المؤسسة الآمرة بطريقة فعالة من حيث التكلفة والجودة. عندما تكون المناولة كفؤة، فإنها تضمن تنفيذ المهام بشكل دقيق وفعال، مما يزيد من قيمة الخدمة أو المنتج المقدم

**ثالثا_ التكلفة:** تعتبر التكلفة عاملًا رئيسيًا في تحديد سعر المنتج، وبالتالي فإن المؤسسات الطالبة للخدمة تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار المؤسسة المناولة، حيث يمكن لتحكمها في التكاليف أن تؤثر بشكل كبير على الربحية وتنافسية المؤسسة فالتكلفة تُعتبر عاملاً هاماً لأنها تؤثر على ربحية المؤسسة الآمرة. عندما تكون التكاليف معقولة وتناسب قيمة الخدمات أو المنتجات المقدمة، فإنها تساهم في زيادة الربحية والتنافسية في السوق

**رابعا_ التكنولوجيا المتطورة:** يعتبر الحصول على التكنولوجيا المتقدمة والإبداعية أمرًا ضروريًا لتحقيق التميز في مجال التخصص، حيث تمكن المؤسسة من الابتكار وتحسين العمليات وزيادة كفاءتها وتنافسيتها في السوق فباستخدام التكنولوجيا المتقدمة، يمكن للمناول تحسين عملياته وزيادة كفاءته. الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة يمكن أن تسهم في تقديم خدمات متميزة ومنتجات ذات جودة عالية، مما يعزز تنافسية المؤسسة الآمرة. (وداد شعباني، 2020، صفحة 11)

**خامسا_ الجودة:** ينبغي أن تتمتع المؤسسة المرشحة للقيام بالمناولة لنشاط معين بجودة عالية في تنفيذ هذا النشاط، مما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة مقارنة بالمؤسسة الطالبة للخدمة حيث تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية في اختيار المناول، حيث يجب أن يكون قادرًا على تقديم الخدمات أو المنتجات بجودة عالية تلبي توقعات المؤسسة الآمرة وتحقق رضا العملاء.

**سادسا_ الامتثال للمواصفات القياسية الدولية:** يُعتبر الامتثال للمواصفات القياسية الدولية شرطًا ضروريًا، حيث يساعد هذا الامتثال على قبول منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية، ويعد ذلك ضروريًا خاصة في ظل تأثير العولمة الاقتصادية على الأسواق الامتثال للمواصفات القياسية الدولية يضمن أن المناول يلتزم بمعايير الجودة العالمية ويقدم منتجات أو خدمات تلبي المتطلبات الدولية. هذا يساعد في زيادة فرص التصدير والتوسع الدولي للمؤسسة الآمرة.. ( زيدان غربي و الشيخ، 2019، صفحة 62)

## المطلب الثالث: مميزات وعيوب المناولة الصناعية

هناك عدة نقاط مميزة وأخرى سلبية تتميز بها استراتيجية المناولة ويمكن ذكر أهمها:

### أولا_ مميزات المناولة الصناعية

**1. المناولة تسهم في تطوير نسيج صناعي متقدم ومتنوع على الصعيدين الوطني والدولي:**

المناولة تعني إسناد بعض الأنشطة أو العمليات إلى شركات أخرى متخصصة. هذا الأسلوب يعزز من تنوع القطاعات الصناعية ويشجع على الابتكار، مما يؤدي إلى تطور نسيج صناعي غني ومتقدم يمكنه المنافسة على المستويات الوطنية والدولية.

2. **تساهم في خفض تكاليف الإنتاج:** عندما تعتمد الشركات على المناولة، يمكنها تقليل تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من تخصص الشركات المناولة التي تمتلك الخبرة والموارد اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة أكبر وتكلفة أقل.

3. **تشجيع التعاون بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة، التي تتراوح من الصغيرة إلى المتوسطة، وتعزيز الشراكات بينهما:** التعاون بين الشركات الكبيرة والشركات المناولة الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى خلق شراكات قوية. الشركات الكبيرة تستفيد من المرونة والخبرات المتخصصة للشركات الصغيرة، في حين تحصل الشركات الصغيرة على فرص عمل جديدة واستدامة اقتصادية.

4. **تعزز المناولة الجودة والكفاءة في الإنتاج:** الشركات المناولة غالبًا ما تكون متخصصة في مجالات معينة، مما يعني أن لديها المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة الكفاءة في عمليات الإنتاج.

5. **تعمل على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المؤسسات المختلفة:** تسمح للمؤسسة الطالبة للخدمة بالتركيز على نشاطها الأساسي بتقسيم العمل بين الشركات المختلفة، فيمكن للمؤسسات التركيز على أنشطتها الأساسية والتفويض بالأعمال الأخرى إلى شركات متخصصة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

6. **تعد من الحلول للحد من البطالة:** من خلال تعزيز إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي خلق فرص عمل جديدة فالمناولة تشجع على إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة وبالتالي يساعد في تقليل معدلات البطالة.

7. **المؤسسات المناولة قادرة على تحقيق وفورات الحجم:** نظرًا لعملها مع عدة مؤسسات طالبة للخدمة، وهذا يتيح لها استغلال موارد مالية كبيرة في أنشطة البحث والتطوير الشركات المناولة تعمل مع عدة عملاء، مما يسمح لها بتحقيق وفورات الحجم واستخدام هذه الموارد لتطوير تقنيات جديدة وتحسين العمليات من خلال الاستثمار في البحث والتطوير.

8. **المناولة تُعتبر عاملًا مساعدًا في تكييف المؤسسة الطالبة للخدمة مع التغيرات:** نظرًا لارتباطها بالمناول المتفاعل مع البيئة الخارجية وتطوراتها فبما أن الشركات المناولة تتفاعل بشكل مستمر مع متغيرات السوق والتكنولوجيا، فإنها تساعد الشركات الطالبة للخدمة على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في مجالات جديدة.

9. **تفادي المؤسسة الآمرة تحمل تكاليف التخزين وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقاتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلاً:** من خلال المناولة، يمكن للشركات تجنب التكاليف المرتبطة بتخزين

المواد الخام أو المنتجات النهائية. بالإضافة إلى ذلك، يمكنها التغلب على القيود المتعلقة بزيادة الإنتاجية من خلال الاعتماد على طاقات الإنتاج الإضافية التي توفرها الشركات المناولة.

**ثانيا_ عيوب_المناولة الصناعية**

1. **انخفاض تكاليف الإنتاج يتوقف على وجود سببين أساسيين:** عدم احتكار المناول للنشاط الذي يقوم به، حيث يمكن أن يؤدي الاحتكار إلى تحكم في الأسعار، ولا يجب أن يكون للمناولين نفس الصعوبات التقنية التي تعاني منها المؤسسة التي تعطي الأوامر فإذا كانت شركة واحدة تحتكر النشاط، فإنها قد تتحكم في الأسعار وتزيدها. كما يجب أن تكون الشركات المناولة قادرة على التغلب على الصعوبات التقنية التي قد تواجهها المؤسسة الأصلية، وإلا فلن تحقق توفيرًا حقيقيًا في التكاليف.
2. **امكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الامرة:** للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مقاولته من الباطن للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط فالشركات التي تعتمد على المناولة قد تضطر إلى إنفاق أموال إضافية على عمليات المراقبة والجودة لضمان أن المنتجات أو الخدمات المقدمة من الشركات المناولة تتوافق مع المعايير المحددة في العقود. هذه التكاليف يمكن أن تكون كبيرة وتؤثر على الميزانية الإجمالية.
3. **نشاط المؤسسات المناولة يتميز بعدم الثبات في الطلب عليها:** نظرًا لعدم استمرارية العلاقات مع المؤسسات المطلوبة للخدمة في معظم الحالات فالمؤسسات المناولة غالبًا ما تواجه تقلبات في الطلب على خدماتها، مما يعني أنها قد لا تتمتع بتدفق عمل ثابت ومستمر. هذا يؤدي إلى عدم الاستقرار في الأعمال ويجعل التخطيط للمستقبل أكثر تحديًا.
4. **من بين العوائق التي تواجه المؤسسات المناولة هي محدودية اليد العاملة:** حيث تتعلق مهارات العمال بتدريبهم الذي يتطلب تكاليف مرتفعة للتدريب والتأهيل الميداني اذ تواجه المؤسسات المناولة تحديات تتعلق بنقص العمالة المؤهلة، لا سيما في الجزائر. تدريب العمال على المهارات اللازمة يتطلب استثمارات مالية كبيرة في التدريب والتأهيل الميداني، مما يمثل عائقًا أمام تحسين الكفاءة والإنتاجية (مهلل، 2014)

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى المناولة والمفاهيم المتعلقة بها والأسس المكونة لها، يظهر لنا الأهمية البالغة التي تمثلها، ونجمل قولنا إن المناولة تعتبر الأداة المفضلة في آية عملية تنموية وتعد الوسيلة الفعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي وتحسين استخدام طاقات المؤسسات الصناعية، خاصة تلك المتخصصة كما تعمل على زيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الناشئة وتحقيق برامجها.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري للمؤسسات الناشئة

## تمهيد الفصل

المؤسسة الناشئة تشمل مجموع الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى الانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة المشروع وتجسيده على أرض الواقع، وهذا الأمر يتطلب توليفة من الموارد المادية والبشرية والمعلومات، ويعتبر توفير رأس المال اللازم لتجسيد المشروع الناشئ في غاية الأهمية. في هذا البحث سوف نقوم بعرض المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الناشئة بالإضافة الى إشكالية وهيئات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة لهذا قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الناشئة**

**المبحث الثاني: اشكالية وهيئات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الناشئة

إن انشاء وتعزيز وتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر يُعَدُّ أحد أبرز الأولويات والسياسات الاقتصادية الحديثة في البلاد، حيث تلعب دورًا بارزا فيما يخص زيادة نمو الناتج الداخلي الخام، تكثيف النسيج الصناعي، توفير مناصب الشغل والمساهمة في التنمية الاقتصادية ومع ذلك لا يزال هذا القطاع يواجه تحديات تتطلب إصلاحات هامة لرفع مستواه، ولهذا السبب منحت الجزائر اهتمامًا كبيرًا لتعزيزه في السنوات الأخيرة، من خلال إنشاء الآليات والهيئات الداعمة لها.

### المطلب الاول: مفهوم المؤسسات الناشئة

نشير في البداية إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بشأن تعريف المؤسسات الناشئة؛ وأن معظم الباحثين اختلفوا في تسميتها وتعريفها؛ لذلك سنحاول عرض بعض التعريفات العامة التي جاءت بهذا الصدد؛ ثم نعرج إلى تعريفنا الخاص

معنى المؤسسة الناشئة حرفيا وكمصطلح إنجليزي الأصل هو **start–up** والذي يتكون من كلمتين مجزئتين إلى: **Start** التي تعني الانطلاق و**up** بمعنى النمو، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو للتو وانطلق نموه، أما بالاصطلاح الفرنسي فتعرف ب **jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologie** بمعنى المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة أي أنها عبارة عن مؤسسات ذات طابع تكنولوجي

تلك الكلمتان أثارتا الكثير من الاهتمام بين المختصين والباحثين، حيث سعوا جاهدين لإيجاد تعريف شامل للمؤسسات الناشئة وسنحاول هنا سنحاول التطرق إلى بعض منها كما يلي:

المؤسسة الناشئة حسب **Barthole–Tisserand** "هي مؤسسة مبتكرة وشابة بدأت في الظهور، كما أنها غالبا ما تملك قوى عاملة صغيرة العدد"

أما عن تعريف المؤسسة الناشئة حسب **Ripsas Hentschel** فهي " المؤسسة ذات تاريخ الذي يزيد عن 10 سنوات "

ووفقا لتقرير باحثين من جامعتي **Stanford and Berekley** فإن المؤسسة الناشئة هي: "منظمة مؤقتة مصممة للتحول إلى مؤسسة كبيرة، حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد والمناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق، وفي مرحلة النضج، تبحث المؤسسات الناشئة عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والذي سيحولها إلى مؤسسة كبيرة تعمل في ثقة عالية " (مخانشة ، 2021، الصفحات 770–772)

حسب **Eric Ries** أحد المنظرين لهذا المفهوم في كتابه **The Lean Startup** المؤسسة الناشئة كيان بشري صممت لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة (بن عيادة ، 2022، صفحة 159)

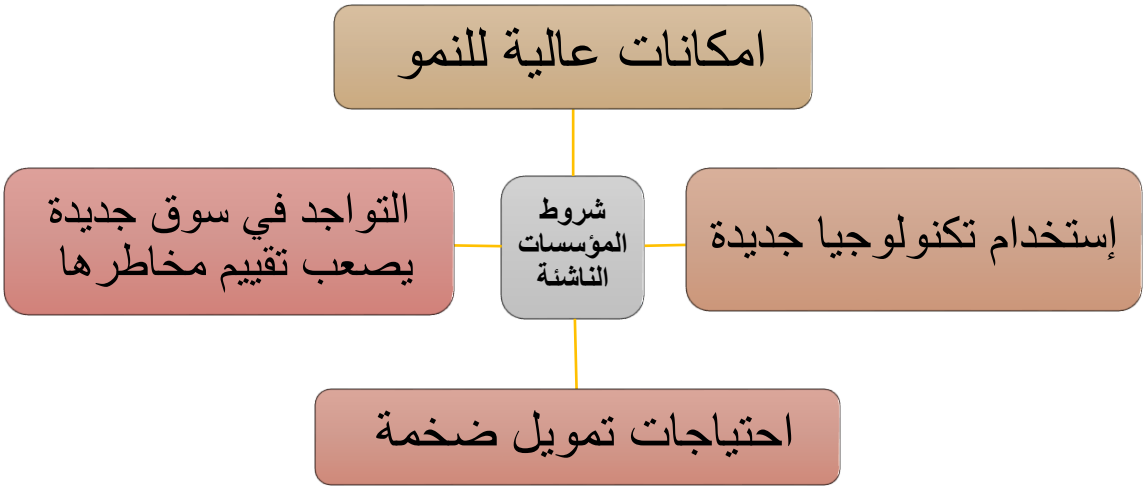
وفي القاموس الفرنسي **La Rousse** نجده يشرح هذا المصطلح على انه المؤسسات الفتية المبتكرة التي تنشط ضمن قطاع التكنولوجيات الحديثة ( عقون ، 2022، صفحة 204)

وتم تعريف المؤسسة الناشئة حسب رائد الأعمال الشهير **ستيف بلانك** على أنها "منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، مربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، إنها تختبر نماذج اقتصادية مختلفة وتكتشف بيئتها وتتكيف معها تدريجيا أي ان الشركة الناشئة يجب ان تعمل علي نجاح مشروعها بشكل سريع" (بختي على و بوعوينة سليمة، 2020، صفحة 536)

وفي ظل غياب إجماع حول تعريف موحد للمؤسسة الناشئة، فإن **Larousse** عرفها على "أنها تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة "

ولقد حدد**Patrick Freidson** أربع شروط وجب توفرها في المؤسسات الناشئة وهي موضحة في الشكل التالي: (مجموعة من الباحثين)

**الشكل رقم 02: شروط المؤسسات الناشئة**




**المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على** (مجموعة من الباحثين)

اما بخصوص التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة فقد عرفها المشرع الجزائري من خلال المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، فقد عرف المؤسسة الناشئة على أنها:" تعتبر مؤسسات ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية:

- ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة
- يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية
- يجب أن لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل (بوصوفة، 2023، صفحة 128)

بناءً على ما سبق، يمكن القول باختصار ان المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات ريادية في مجال الأعمال، تتسم بالنمو السريع والهدف الرئيسي لها هو تلبية احتياجات السوق. تسعى هذه المؤسسات الناشئة إلى تطوير نموذج أعمال قابل للتطبيق بشكل فعال، يتناسب مع المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو المنصات المبتكرة التي تقدمها، بهدف تحقيق النجاح والنمو المستدام في سوق المنافسة

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة

### أولا: خصائص المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بالجزائر بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في:

- عدم اليقين من النجاح في الأسواق المستهدفة
- ضعف رأس المال عند الانطلاق في النشاط مع ارتفاع الخسائر مبرمجة
- الاحتياجات المالية المحددة الناجمة عن ارتفاع الإنفاق على برامج البحث وتطوير (نريمان بن عبد الرحمان، 2023)
- روح المبادرة وقدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة نظرا للانخفاض تكلفة ذلك ب 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة

- قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي وإمداد نطاقها إلى المناطق النائية إضافة إلى قلة الانتشار الجغرافي
- مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري وقدرتها على التأقلم مع التغيرات اليت تحدث في محيطها ( حسين و صديقي، 2021)
- كما انها تعتبر مؤسسات حديثة العهد، شابة يافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة أو التدهور والإغلاق
- مؤسسات لديها الفرصة للنمو التدريجي والمتزايد
- مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها
- محدودية وعدم القدرة على اختيار وصياغة استراتيجية العمل
- صعوبة الوصول للموارد التمويلية بسبب ضعف الهيكل التمويلي، قلة الضمانات، عدم تمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب حجمها الصغير (بوعنيني و وكرومي، 2021)

**ثانيا: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة**

ويمكن حصر خصائص المؤسسات الناشئة بين نقاط القوة والضعف كما يلي:

**الجدول رقم 01: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة**

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| - توازن هيكل النشاط الإنتاجي<br>- الدعم من طرف الشركات الكبرى<br>- خلق فرص عمل حقيقية استثمار المدخرات المحلية الصغيرة<br>- الاسهام في تحقيق استراتيجية التنمية المحلية<br>- مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي يشهدها محيطها نظرا لطبيعتها الابتكاريةَ والإبداعية | - محدودية وعدم القدرة على اختيار وصياغة استراتيجية العمل<br>- صعوبة الوصول للموارد التمويلية بسبب ضعف الهيكل التمويلي، قلة الضمانات، عدم تمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب حجمها الصغير |

**المصدر من انجاز الطالبتين بالاعتماد علي (بعوني ، 2022)**

## المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة

لقد صنفت المؤسسات الصغيرة على أنها مؤسسات ناشئة من قبل الكثير من الناس، كما اعتقد البعض أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة في بداية إنشائها فمن أجل التمييز بينها نذكر اهم الفروق التي تميزهم عن بعضهم البعض:

**أولا_ الهدف من التأسيس:**

إن الهدف الرئيسي من إنشاء المؤسسة الناشئة هو تطوير المشروع والحصول على شركة كبيرة تتمكن من إحداث تأثير على السوق والصناعة بشكل عام، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة لا يطمح صاحب المشروع أن يطور من مشروعه، فهو يهدف إلى تحقيق التوسع ومعدلات ربح عالية فقط

**ثانيا_ مدة المشروع:**

قد تتحول المؤسسات الناشئة إلى مؤسسات كبيرة أو تبقى مشروعا صغيرا لأن مدتها مؤقتة، وهي تعمل على منتج أو خدمة قابلة للتطوير، بينما المؤسسات الصغيرة يعتمد استمرارها على مدى تحقيقها للاستقرار والربح، فيمكن توسيع نطاقها قليل وتبقى ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة .فيمكننا استخلاص بأن المؤسسات الصغيرة تتميز بأسواق محلية ضيقة ترتكز عليها للحفاظ على مكانتها، وتسعى إلى الحفاظ على رأسمالها وأرباحها التي تحققها بصفة تدريجية، أما الشركات الناشئة فاعتمادها على التكنولوجيا المتطورة التي تساعدها على السرعة في النمو والتوسع تميزها بقدرتها على مواجهة السوق وتوفير منتجاتها وخدماتها لكل المستهلكين.

**ثالثا_ التمويل:**

تعتمد المؤسسات الصغيرة في تمويلها على صاحب المشروع نفسه، حيث يقوم بتمويله من ماله الشخصي أو عن طريق القرض البنكي، أما الشركات الناشئة تعتمد على مصادر تمويل حديثة، فالتمويل هو أكبر عقبة أمام المؤسسات الناشئة خاصة مع احتياجاتها الضخمة مع بداية التأسيس، فهي بحاجة إلى تمويل دائم لأن هدفها الأساسي هو النمو السريع. وتعتمد على تمويل حديث يختلف عن التمويل التقليدي يعرف برأس المال المخاطر، يعتمد على مبدأ المشاركة في الأرباح والخسائر والاعتماد على الكفاءات الفنية والإدارية

**رابعا _البيئة الصناعية أو السوق المحلية:**

تؤثر المشروعات الصغيرة بشكل واضح على الاقتصاد المحلي، وهذا من خلال توفير فرص عمل بنسبة كبيرة وتقدم لها تسهيلات والقروض التي تسمح لها بتحقيق أرباح بصفة تدريجية، الا أنها لا تحتاج إلى دعم مالي ضخم، وأيضا نشاطها يكون ضمن أسواق محددة ومستقرة

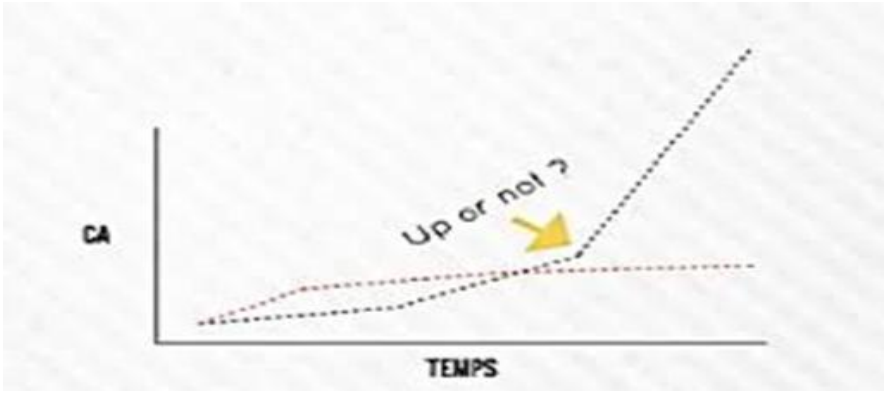
اما المؤسسات الناشئة تعتمد بصفة اساسية على الابتكار والتجريب، وأيضا منح فرص عمل محدود وهذا ما يجعل فرص دعمها أقل نسبيا. ( مازيغي و رحايمية، 2020)

**خامسا _المخاطر:**

ترتبط المؤسسات الناشئة بمخاطر أعلى بسبب طبيعتها المبتكرة وعدم اليقين في النجاح في السوق والمنافسة المحتملة. تفشل غالبية الشركات الناشئة، ولكن تلك التي تنجح يمكن أن تحقق عوائد كبيرة وتتميز المؤسسات الصغيرة بمخاطر أقل لأنها غالبًا ما تلبي سوقًا محليًا معينًا وتوفر السلع أو الخدمات مع طلب ثابت. كما أن لديها قاعدة عملاء مستقرة ولكن إمكانيات نموها محدودة أكثر (قصري ، راخ ، و العياشي، 2024، صفحة 37)

**سادسا_ النمو:**

**الشكل رقم 03: الفرق بين نمو المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة**




**المصدر: (بوالشعور، 2018، صفحة 422)**

الشكل أعلاه يوضح الفرق بين مسار نمو المؤسسة الناشئة startup ،والمؤسسة التقليدية، حيث يعبر الخط الأسود عن مسار نمو مؤسسة ناشئة، بينما يمثل الخط باللون الأحمر مسار نمو مؤسسة كلاسيكية، وعليه فإن أهم عنصر يصنع الاختلاف بين المؤسسة الناشئة والكلاسيكية هو النمو الكبير، وعليه يمكن القول انه دورة مؤسسة كلاسيكية تمر بمرحلة انطلاق، نمو، ثم نضج وبعدها تبدأ في التراجع، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم الغير قابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو ( بلقايد ، لعابد ، و لمطوش ، 2021)

**سابعا_ الربح:**

في حالة المؤسسات الناشئة فإنه قد يستغرق بدء التشغيل أشهرا أو حتا سنوات للحصول على أولً عائد ربحي لأن الهدف الأعلى هو إنشاء منتج، سيرغبه المستهلكون وستكون عائداته كبيرة في حين تركز الأعمال الصغيرة على الحصول على الأرباح، وإذا أمكن الربح من اليوم الأول للحصول على مصادر الرزق والكسب

**ثامنا _ التقنيات:**

في المؤسسات الناشئة غالبا ما تكون التقنيات هي المنتج الرئيسي لبدء التشغيل، ولكن حتا لو لم يكن الأمر كذلك، فلا يمكن للشركات الناشئة أن تساعد إلا في استخدام تقنيات جديدة لتحقيق النمو السريع والتوسع

اما في المشروعات الصغيرة غالبا لا توجد تقنيات خاصة مطلوبة بل هناك العديد من الحلول التكنولوجية الجاهزة، والتي سيتم تطبيقها لتحقيق أهداف العمل الرئيسة من تقنيات في مجال التسويق، وحلول المحاسبين إلخ.

**تاسعا _ الفريق والإدارة :**

المؤسسات الناشئة تعتمد على مهارات منشئي الأعمال وصفاتهم القيادية التي تطور العمل والذي قد يتسع لاحقا ليشمل عددا كبيرا من العمالة من موظفين ومديرين وأطراف أخرى لاحقا. في حين تعتمد الأعمال التجارية الصغيرة على العديد من العمالة حسب الحاجة منذ بداية العمل، لتتمكن الشركة من العمل في حدود النمو المحددة (د. أحمد فايز الهرش، 2021، الصفحات 16-17)

## المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسة الناشئة

تخضع المؤسسة الناشئة لدورة حياة تتضمن ست مراحل رئيسية، تساهم كل منها في تشكيل مسار تطورها ونموها سوف نتطرق لكل مرحلة على حدة كالتالي:

**المرحلة الأولى:** قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم صاحب المشروع او صاحب الفكرة بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن الممول.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما ممولين

من الاقارب او من يثق فيهم وغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الرئيسي الذي يلجأ إليهم صاحب المؤسسة للحصول على التمويل. وفي هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، وخلال هذه المرحلة تطلق الدعاية للمنتج الجديد

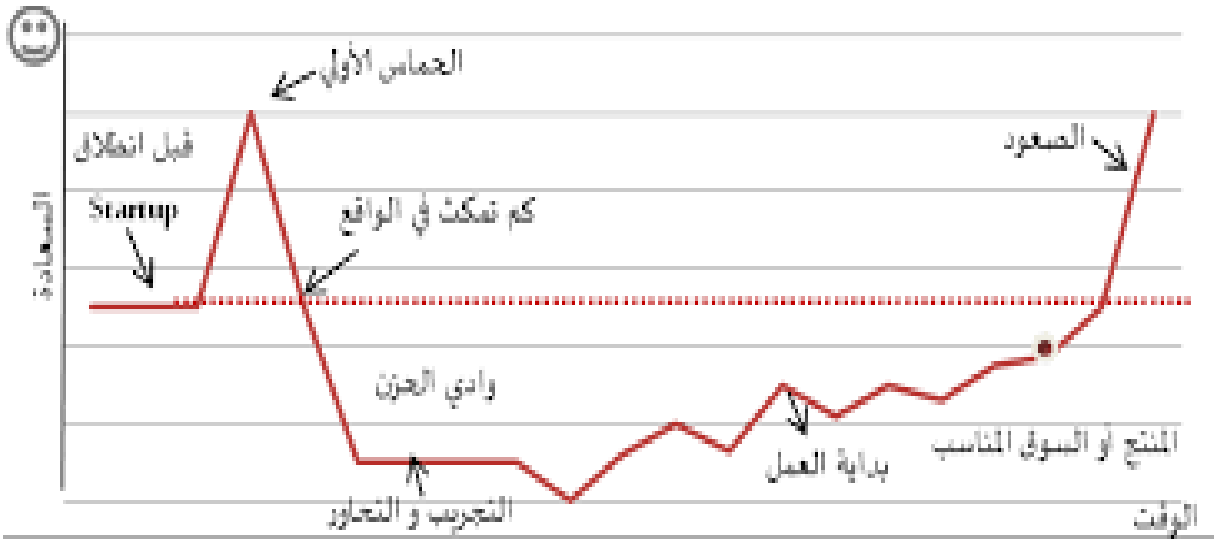
**المرحلة الثالثة:** وخلال هذه المرحلة الحرجة يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس اولي ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى.

**المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

**المرحلة الخامسة:** والتي يطلق عليها "بول غرام" أي مرحلة تسلق المنحدر. ويستمر صاحب المشروع في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

**المرحلة السادسة:** وهي مرحلة النمو المرتفع. وفي خلال هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، لتبدأ مرحلة النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح المأمولة .ومن حيث التمويل المالي فان المؤسسات الناشئة وبما انها مؤسسات مبتكرة كان الزاما عليها ان تجد لنفسها سوقا يهتم بها وتهتم به من خلال اداء خدمات وتحقيق أرباح. ولكن عليها ان تحديد طرق وأساليب تمويل تخصها. (دينـاوي, أنفال عائشة; زرواط , فاطمة الزهراء، 2020)

**الشكل رقم 04: دورة حياة المؤسسات الناشئة**




**المصدر: (بوالشعور، 2018، صفحة 421)**

من خلال الشكل رقم 04 نلاحظ أن دورة حياة المؤسسة الناشئة عبر بستة مراحل أساسية أولا مرحلة قبل الانطلاق المتضمنة طرح الفكرة الابداعية المصممة للمشروع الا جانب دراسة الجدوى والبحث على مصادر التمويل إلا أنه في أغلب الأحيان الشركات الناشئة تعتمد على تمويلها الخاص اضافة الى الاعانات التي تحصل عليها من الدولة، مرورا الى المرحلة الثانية المتمثلة في مرحلة اطلاق المنتج لأول مرة كما يصاحب هذه المرحلة درجة عالية من المخاطرة، أما المرحلة الثالثة فهي تشمل مرحلة الحماس الأولي بحيث يبلغ المنتج الذروة وفي هذه المرحلة يتعرض المنتج الى ما يعرف بالضغط السلبي الشامل الى تبني أشخاص آخرين الفكرة وتطبيقها ودخول حيز المنافسة مما يؤدي الى الانتقال الى مرحلة الانزلاق في الوادي وهي المرحلة الرابعة التي تمر بها الدورة كما يمكن تسميتها بمرحلة وادي الحزن أو وادي الموت حيث تتميز بمعدلات نمو جد منخفضة، مرورا الى المرحلة الخامسة التي يقوم فيها رائد الأعمال بإدخال تعديلات على المنتج لتبدأ المؤسسة الناشئة النهوض من جديد وهذا ما يسمى بمرحلة تسلق المنحدر، وفي الأخير يتجاوز المنتج مرحلة الاختبار ليطرح في السوق المناسبة له ومن هنا تبدأ تطبيق فكرة طفرة الحجم (اقتصاديات الحجم) وتحقيق الأرباح الضخمة (بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، 2018، صفحة 421)

## المبحث الثاني: آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

### المطلب الأول: صيغ تمويل المؤسسات الناشئة

يمكن للمؤسسات الناشئة الحصول على التمويل من مصادر مختلفة تتنوع بين مدخرات وأموال المؤسسين او عن طريق التمويل الداخلي الذاتي او عن طريق التمويل من الخارج ويمكن توضيح مصادر التمويل المختلفة بأنواعها كما يلي:

**أولا: المصادر الداخلية للتمويل:** يقصد بها مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الناشئة الحصول عليها ذاتيا. دون أن تلجأ إلى مصار أخرى خارجيا وتتمثل في المخدرات الشخصية والمخدرات المتراكمة التي تتولد من الأرباح التي حققتها المؤسسة والتي تبقى تحت تصرفها بشكل دائم ولمدة طويلة وتتنوع إلى:

1. **التمويل الشخصي:** تحتاج المؤسسات حديثة النشأة إلى أموال طويلة الاجل في مراحلها الأولى من نشأتها. بهدف تمويل أصولها الثابتة وفي ظل عدم توفر صاحب المؤسسة على الأموال اللازمة لذلك يلجأ إلى استعمال مدخراته الشخصية. ويستحسن استخدامه في المراحل الأولى من نشأة الشركة ويشمل التمويل الشخصي كل من المخدرات الشخصية للمؤسسين، وكذا الأموال التي يتم تلقيها من الأهل والأقارب او الأصدقاء المقربين على سبيل القرض

2. **التمويل الذاتي:** وهو عبارة عن مجموع مصادر التمويل الداخلية، التي خلقتها المؤسسة بنفسها واعيد توظيفها فيها بقصد زيادة طاقتها الإنتاجية أو هو الفائض النقدي الناتج عن النشاط العادي للمؤسسة من أجل تمويل النشاط المستقبلي

3. **التحالفات التجارية:** ويتم ذلك من خلال تأسيس الشركات الناشئة اتفاقيات وتحالفات تعاونية مع شركات أخرى من خلال تسخير ابتكاراتها وتقنياتها لجذبهم مما يؤدي إلى استدامة طويلة الاجل ونمو ريادة الأعمال وتوسيع قاعدة المستهلكين وزيادة الخبرة والحصول على مصادر إيرادات إضافية حيث أن الغرض من التحالفات الرغبة في سرعة الوصول إلى السوق والاستفادة من قنوات التسويق والبيع والتمدد الجغرافي (بحيري و كرفيس، 2023)

**ثانيا: المصادر الخارجية:** يقصد بها الأموال والموارد التي يتم الحصول عليها من مصادر خارج الشركة لغرض تمويل احتياجاتها وليس نتيجة إيرادات الشركة وأموال مؤسسيها وتتنوع إلى:

**1) مصادر مستحدثة:**

- **التمويل الجماعي:**

  - **مفهوم التمويل الجماعي:**

أقرت الدولة الجزائر بأنه رغم مساهمة التمويل التقليدي بشكل كبير في تمويل الاقتصاد، إلا انه لا يلبي بالضرورة الاحتياجات التمويلية التي تعبر عنها المؤسسات الناشئة، ولهذا لابد من تطوير وسائل تمويلية أخرى أكثر تكيفا وملائمة للمشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من أجل ذلك عمدت الدولة إلى تبني أسلوب منصات التمويل الجماعي التساهمي ،والسماح لها بممارسة نشاط تمويل المشاريع بصفقة قانونية، وذلك حسب ما نصت عليه المادة 45 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020، حيث أطلقت تسميت مستشار الاستثمار التساهمي على هذه المنصات. تنشأ صفة مستشار الاستثمار التساهمي المكلف لخلق وإدارة منصات الاستشارة في ميدان الاستثمار التساهمي واستثمار أموال الجمهور الكبير على الأنترنت، في مشاريع استثمارية تساهمية، حيث يمكن أن تتمتع بصفة مستشار في ميدان الاستثمار التساهمي، الشركات التجارية التي تم إنشاؤها لهذا الغرض، والوسطاء في عمليات البورصة المعتمدة لممارسة أنشطة الاستشارة في استثمار القيم المنقولة والمنتجات المالية وكذا شركات تسيير صناديق الاستثمار. (علاوي ، 2022، صفحة 404)

وهو طريقة تمويل يتم من خلالها جمع مبالغ صغيرة من الأموال من اعداد كبيرة من الأفراد او الكيانات القانونية لتمويل أعمال او مشاريع محددة او استهلاك فردي وذلك من خلال استخدام المنصات القائمة على الإنترنت للربط بين مستخدمي الأموال بالممولين الأفراد ومن أمثلتها **Ziimaal** او **Jaribha**

ورغم ان هذه الطريقة تأخذ وقتا طويلا نسبيا لجمع الأموال الا ان هذا النوع من التمويل يتمتع بالمقابل بمميزات هائلة حيث انه لا يؤثر على أصحاب المشاريع في اتخاذ قراراتهم او حصول الممولين المتبرعين على حصة بالشركة كما يمكن من خلاله الحصول على التمويل والدعم المجاني للمشروع الذي لا يسترد

و قد اطلقت خلال سنة 2019 مجموعة من المؤسسات الفرنسية الجزائرية منصة لتمويل المشاريع المبتكرة للشباب تحت مسمى" **INVESTI** " التي تعد حسب تصريح رئيسها " نزيم سيني" اول منصة للتمويل الجماعي في الجزائر، وأضاف ممثل غرفة التجارة والصناعة الجزائرية الفرنسية بمرسيليا انه تم انشاؤها من قبل مجموعة من شباب وأصحاب مؤسسات اقتصادية فرنسية جزائرية بهدف جعلها بمثابة موقع للتمويل التعاوني، وسيمكن من خلالها ربط الشباب الحاملين للمشاريع المبتكرة مع رجال أعمال وأصحاب مؤسسات فرنسية جزائرية ممن يرغبون الاستثمار في المشاريع المبتكرة بالجزائر . وتجدر الاشارة الى أن المنصة تمول بالطرق التقليدية، بالإضافة الى امكانية الدفع الالكتروني بأي نوع من انواع البطاقات البنكية، في ظل تزويد المنصة بتطبيقات تضمن امن المعلومات المهنية وتدفق المعاملات البنكية بشكل حرفي يترجم الواقع الاقتصادي المعاش (بحيري و كرفيس، 2023، الصفحات 203 -204)

- **دور منصات التمويل الجماعي في تمويل المؤسسات الناشئة**

يقدم التمويل الجماعي العديد من المزايا والفوائد خاصه للمشاريع الناشئة والمبتكرة فهو يوفر بديلا تمويليا مناسبا للمشاريع التي تواجه صعوبة في الحصول على التمويل من المصادر التقليدية نتيجة لقله الضمانات التي تتوفر عليها بالإضافة لذلك فهو يتيح لمن يبحث عن تمويل مشروعه العثور على التمويل بشكل اسهل وفي وقت قصير عكس ما عليه الوضع عبر الاساليب التقليدية للتمويل ما سيزيد من فرص نجاح للمشروع ونتيجة لمساهمة التمويل الجماعي في تنميه المشاريع فانه يساهم في خلق فرص للعمل والحد من البطالة ما ينعكس ايجابيا على الاقتصاد والمجتمع ويخلق سوقا تنافسيا جنبا الى جنب مع المصادر التمويلية الاخرى اضافه لذلك فهو يوفر امكانية الوصول بسرعة الى مجموعة كبيرة من المستثمرين وامكانية تبادل المعلومات مباشرة بين صاحب المشروع والمستثمر

وهو يعتبر الية تمويلية سريعة وغير مكلفة تدعم بالخصوص المشاريع القائمة على الابتكار بالإضافة لذلك يشكل الناشطون على منصات التمويل الجماعي والذين يشكلون الممول والمستهلك النهائي للمشروع عاملا مهما في تحديد نجاعة المشاريع من عدمها وذلك من خلال الافكار والتعليقات التي يتركها هؤلاء الناشطون على منصات التمويل الجماعي ما يمكن من استقراء اولي للنتائج التي سيحققها المشروع في المستقبل وبالتالي يمكن صاحب المشروع من تحديد مسبق لنسبة نجاح مشروعه فضلا عن التسويق المجاني الذي يحظى به نتيجة عرض مشروعه في منصات التمويل الجماعي (مواسيم و بلغنو ، 2024، الصفحات 372-375)

**– المستثمرون الملائكة:**

**- مفهوم المستثمرون الملائكة**

يطلق مصطلح المستثمرين الملائكة على المستثمرين أصحاب الثروات الدين يقومون بتمويل المشاريع الصغيرة التي لازلت ناشئة وتسعى إلى التطور مقابل الحصول على حصة معينة من المشاريع التي يقومون بتمويلها وتكون الحصة مبنية على قيمة التمويل ومدى مساهمتهم في تطوير ونجاح المشروعات وقد يعادل التمويل الذي يأتي من المستثمرون الملائكة أضعاف التمويل الذي يحصل عليه رائد الاعمال من أقاربه وأصدقائه او تمويل المخاطر الذي يحصل عليه من المستثمرين المخاطرين ولا يخاطرون بالاستثمار في هذه المشاريع الا اذا ضمن وانهم سيحققون عائدات ضخمة تعادل أضعاف المبالغ التي قاموا باستثمارها ويأتي دورهم غالبا في المرحلة الثانية من تمويل الشركة الناشئة أي مرحلة ضمان نجاح المشروع وتتم تسميتهم بالملائكة لدورهم البارز في إنقاذ الشركة المبتدئة ومساعدتها على النمو

**- دور ملائكة الاستثمار في تمويل المؤسسات الناشئة**

يتيح التمويل الملائكي العديد من المزايا للمؤسسات الناشئة فالمستثمرون الملائكة يملكون القدرة على تمويل اي مشروع يناسب رغباتهم مع قله الضمانات التي يطلبونها بالإضافة الى قدرتهم على اتخاذ القرارات

الاستثمارية بسرعة ما يمكن المشروع من اغتنام الفرص المتاحة في السوق (مواسيم و بلغنو ، 2024، الصفحات 372-375)

- **شركات راس مال المخاطر:** ويعرف بأنه كل راس مال يوظف بواسطة وسيط مالي مخصص في مشروعات خاصة ذات مخاطر عالية تتميز باحتمال نمو قوي لكنها لا تضمن في الحال يقينا بالحصول على دخل او التأكد من استرداد راس المال في التاريخ المحدد املا في الحصول على فائض قيمة مرتفع في المستقبل البعيد نسبيا في حالة بيع حصة هذه المؤسسات بعد سنوات اذن فهو التمويل الذي يتم استثماره في المؤسسات الناشئة التي تتميز بارتفاع المخاطر وإمكانية النمو المتسارع ولذلك تعتبر شركات راس مال المخاطر من أهم وسائل الدعم المالي والفني للمشروعات الناشئة نظرا قدرتها العالية للتعامل مع المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة

- **التمويل برأس المال الاستثماري:**

- **مفهوم التمويل برأس المال الاستثماري**

هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاقتصادية، بواسطة صناديق تدعى مؤسسات رأس المال الاستثماري، وهذه الأخيرة لا تقوم على رؤوس أموال في صورة قروض كما هو الحال في التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشاريع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا فهي تساعد أكثر مشاريع البنية التحتية التي تواجه صعوبات في هذا المجال، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرا لعدم توفر الضمانات وفي هذه التقنية يتحمل المخاطر (المستثمرين) كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المشروع، ومن أجل تخفيف حدة المخاطر، فإن المستثمرين لا يكتفون بتقديم الأموال فحسب بل يساهمون في إدارة المشروع بما يحقق تطوره ونجاحه ( قارة و دحاك ، 2017، الصفحات 312 - 313)

- **دور راس مال المخاطر في تمويل المؤسسات الناشئة**

يشكل راس مال المخاطر مصدرا مهما في تمويل المؤسسات الناشئة ودعمها وذلك من خلال تقديم الدعم المالي الفني والاداري وحتا الارشاد والمتابعة للمؤسسات الناشئة خاصه في المراحل الاولى من حياتها وفي جميع المراحل وكذا قله الشروط والضمانات والقيود على التمويل المقدم مقارنه بالبنوك (مواسيم و بلغنو ، 2024، الصفحات 372-375)

**2) مصادر تقليدية:**

- **القروض:** يعتبر التمويل البنكي الشكل التقليدي والمصدر الأساسي لتمويل المؤسسات الناشئة في العديد من الدول وتتوقف درجة الاعتماد عليه على المركز المالي والائتماني للمؤسسة طالبة القرض وعلى

مردودية أعمالها وقد تلجأ المؤسسات الناشئة الي أخذ القروض من البنوك او المؤسسات المالية لبدء عملها ويعتمد هذا النوع من التمويل على الموجودات حيث أن منح القروض يكون بناءً على قدرة صاحب المشروع على تسديد الدين وتكون مقابل ضمانات موجودات عينية من أصل المشروع او حتا ضمانات عائدة بصاحب المشروع وتفرض البنوك قيود على المؤسسات الناشئة وتلزمها بتقديم اسباب طلب القرض والغرض منه وطريقة سداده كما تقوم بتقييم المركز المالي للمؤسسة طالبة القرض لكنها لا تتدخل بنوع المشروع او عمله او ارباحه كما لا تتملك اي حصة بالمقابل

- **الأسواق المالية:** يعتبر اللجوء إلى الأسواق المالية من بين البدائل التمويلية المطروحة امام أصحاب المؤسسات الناشئة، حيث تعتبر بمثابة اسلوب جديد وبديل الاسواق البنكية، فلطالما اقتصر التمويل عن طريق الأسواق المالية على المؤسسات الكبيرة فحسب لكن وبالنظر إلى التطورات التي شهدها نشاط المؤسسات الناشئة وما تتميز به من مخاطرة عالية والنمو السريع لم يعد بإمكان البنوك احتواء تلك المخاطر وبالتالي ظهرت الأسواق المالية كبديل تراعي عملية تمويلها عنصر المخاطرة وتعالج اشكالية عدم تماثل المعلومات (كتاف ، 2020، الصفحات 1167 -1172)

- **التمويل الإسلامي:**

عرف منذر قحف التمويل الإسلامي على انه " تقديم ثروة عينية او نقدية، بقصد الاسترباح من مالكها إلى شخص آخر يريدها ويتصرف فيها لقاء عائد تبيحه الأحكام الشرعية" وهو قائم على استبعاد الفائدة المحرمة شرعا (ناجم، 2020، صفحة 39)

ولا ينحصر مفهوم التمويل الإسلامي فقط في استبعاد سعر الفائدة بل يتعدى إلى الالتزام بقواعد ومبادئ وأسس وجب الالتزام هبا نذكر منها على سبيل المثال الابتعاد على تمويل المحرمات وتجنب المعاملات التي تحتوي على عقود غير شرعية

ومنه يمكن تعريف التمويل الإسلامي على انه كل عملية يتم بموجبها دفع المال من الممول سواء كان عينا أو نقدا على سبيل الاسترباح إلى الجهة طالبة التمويل سواء كانت أفراد أو مؤسسات تتصرف فيها لقاء عائد مادي أو معنوي، وتكون هذه العمليات سواء منح المال أو التصرف فيه مضبوط بضوابط الشريعة الإسلامية، وتتم هذه العمليات وفق صيغ منها ما هو قائم على فقه المعاوضات، ومنها ما هو قائم على المشاركة في الربح والخسارة

يتبين لنا أن التمويل الإسلامي حسب التعاريف السابقة يشمل عدة نقاط يمكن تلخيصها في التالي:

- يتمثل هذا التمويل في تقديم مال إما أن يكون على شكل نقدي أو عيني
- تمويل مباح بمعني أن هذا التمويل محكوم بمبادئ الشريعة الإسلامية.

- هدف التمويل هو الحصول على عائد مادي أي يكون الغرض منه الحصول على الربح
- تعدد صيغ التمويل والتي يمكن أن تلبي جميع الأنشطة الاقتصادية (خليفي ، 2022، الصفحات 5 -6)

- **أهمية التمويل الإسلامي في تمويل المؤسسات الناشئة:**

برزت الحاجة إلى تمويل المشروعات المتناهية في الصغر بأدوات التمويل الإسلامي وأساليبه لعدد من الأسباب أهمها:

- رفض كثير من المتمولين التعامل مع البنوك التقليدية نظرا لتعاملها الربوي
- عدم توفر الضمانات الكافية ملاك المؤسسات الناشئة، التي يطلبها القطاع المصرفي التقليدي، حيث يحد هذا من مرونة الطلب على التمويل خاصة مع كثرة متطلبات الضمانات
- قصور الموارد الذاتية عن تمويل المشروع مما استدعى لوجود ممول ذي طابع اجتماعي وهو ما يؤهل المؤسسات التمويلية الإسلامية بالقيام به.
- اتخاذ بعض الناس هذه الشركات ذريعة للحصول على القروض واستخدامها في قضاء حاجاتهم الشخصية، ومن المتوقع مع وجود آليات التمويل الإسلامي المرتبط بالسلع والنشاط الاقتصادي الحقيقي تقليص مثل هذه الحالات

- **آليات التمويل الاسلامي**

- أساليب التمويل التي تقوم على البيوع مثل المرابحة والسلم والاستصناع
- أساليب التمويل التي تقوم على الإجارة مثل الإجارة المنتهية بالتمليك.
- أساليب التمويل التي تقوم على المشاركات مثل المضاربة والمشاركة المنتهية بالتمليك
- أساليب التمويل التي تقوم على عقود التبرع مثل القرض الحسن والوقف والزكاة والوصية والهبة
- أساليب التمويل التي تقوم على العقود الزراعية: مثل المزارعة والمساقاة. (الهرش، 2021، الصفحات 30 – 29)

## المطلب الثاني: إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة

يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية او الهيئات الأكاديمية. الا ان هذا النوع من المؤسسات

يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحداثة عهده في الجزائر كما تجدر الإشارة ان الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الاصعدة بالإضافة إلى ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7٪ من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016 كما يلاحظ ان اغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الالكتروني كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم

ومنه فأن المؤسسات الناشئة في الجزائر تواجه صعوبات في مجال التمويل بسبب ضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد وينجلي ذلك في:

- غياب او نقص كبير في التمويل طويل المدى
- نقص المعلومات المالية الاعفاءات
- ضعف الشفافية في منح القروض محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية
- هشاشة العلاقة بنك / مؤسسة: إذ تعتبر البنوك إحدى مصادر الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات حيث أصبحت المؤسسات مجبرة على التخفيض من استثماراتها وبالتالي مستويات الشغل بها
- نقص راس المال المغامر للاستثمار
- عدم توافر الضمانات الكافية لمنح التمويل للمؤسسة الناشئة
- افتقار المؤسسة الناشئة للخيرة في أساسيات المعاملات المصرفية
- الافتقار إلى السجلات المالية نتيجة لعدم الخبرة الإدارية والتنظيمية للقائمين على هذه المشروعات
- صعوبة إعداد دراسات جدوى وذلك لارتفاع تكلفة إعداد هذه الدراسات
- عدم ملائمة القروض التي تطلبها المؤسسات الناشئة مع العمليات البنكية
- تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المؤسسة المصغرة (بن جيمة ، بن جيمة ، و الوالي ، 2019، صفحة 525)

## المطلب الثالث: هيئات تمويل ودعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر

تلعب الهيئات المختلفة دورًا حيويًا في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال توفير الموارد المالية، والإرشاد، والدعم الفني، والتوجيه الاستراتيجي. إليكم نظرة على أبرز هذه الهيئات

**أولا: هيئات تمويل ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**

**1.صندوق التمويل الجزائري(ASF)**

أعلن عن إطلاق الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة برأسمال قدره 1,2 مليار دج في 03 أكتوبر 2020 كأول آلية عمومية لتمويل الشباب أصحاب المشاريع في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة "ألجيريا ديسرابت 2020" يقوم هذا الصندوق الذي يعد امرة تعاون بين وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وستة بنوك عمومية بتمويل المؤسسات الحاملة لعلامة مؤسسة ناشئة وهذه البنوك تمتلك حصًصا متساوية في الصندوق، وتشمل:

- البنك الشعبي الجزائري(**CPA**)
- البنك الوطني الجزائري(**BNA**)
- البنك الخارجي الجزائري(**BEA**)
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك(**CNEP**)
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية(**BADR**)
- بنك التنمية المحلية(**BDL**) (ناصري و قريد، 2022، صفحة 119)

حيث يعتبر الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة مرافقا لهذا المؤسسات حتى تصل لمرحلة الصعود، ويمكن رؤية نموذج التمويل هذا في دول العالم الأخرى حيث تتبنى الصناديق الكبرى ذات المخاطر الرأسمالية أدوات استثمارية موجهة للمؤسسات الناشئة مثل حالة **EURAZEO** ومؤشر **Ventures** والذي يبلغ رأسمالها 1.9 مليار دولار و 3.1 مليار دولار على التوالي بعد الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" يمكن للمؤسسات أن تحصل على تمويل من طرف صندوق التمويل الجزائري، وذلك عند إتباع الخطوات التالية:

- يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع ثم يعين مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع جلسة لتقديم المشروع وشرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش
- يعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع

- تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرر الملفات إلى لجنة أخرى تعرف باسم لجنة الاستثمارات، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق
- تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، أو الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفر الشروط المطلوبة للموافقة عليه

وتبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة:

- 02 مليون دينار جزائري.
- 05 مليون دينار جزائري.
- 20 مليون دينار جزائري.

جدير بالذكر أن قيمة التمويل تعتمد على طبيعة المشروع والقطاع الذي ينشط فيه وحاجته الفعلية للتمويل إذ يتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر .حيث إنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك ( قتالة، قويني، و زنادي، 2023، صفحة 08)

ومن ضمن شروط منح هذه العلامة، فإن المؤسسة الناشئة لا ينبغي أن يتجاوز عمرها 2 سنوات، ويشًترط أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة ويتوجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي حددته اللجنة الوطنية، وان يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة ".إلى جانب ذلك يتوجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية وعلى ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

وتمنح علامة " مؤسسة ناشئة " للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة .وتخول العلامة لصاحبها الحصول على تدابير مساعدة ودعم الدولة، لغرض مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها خلال فًترة الحضانة من خلال توطينها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة ومرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة إلى جانب مساعدتها في اصلاح المخططات وتوفير تكوين نوعي. (بن جيمة ، بن جيمة ، و الوالي ، 2019، صفحة 528)

**2. مؤسسة Sofinance:**

هي مؤسسة مالية عمومية متخصصة في الاستثمار بمبلغ رأس مالي 5.000.000.000 دج، تم اتخاذ قرار إنشائه من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة في 06 أوت 1998، من أجل تطوير الإنتاج الوطني وتطوير منتجات مالية جديدة، وتم منحه الموافقة لبداية نشاطه من طرف بنك الجزائر في09 جانفي 2001 كما تعمل هذه المؤسسة المالية في إطار القانون رقم 96-09 المنظم لعمليات قرض الإيجار، تمارس sofinance تركيبة متنوعة من المنتجات المالية من أجل توفير الدعم المالي الذي تحتاجه المشاريع الاستثمارية الموجودة في محفظتها، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي: قرض الإيجار قروض الاستثمار، المساهمة في رأس المال، الكفالة البنكية والهندسة المالية ( مواسة، 2021) وبالنظر إلى درجة الاهتمام بشركات رأس المال المخاطر في الجزائر وبالضبط شركة sofinance فيبدو ان نسبة مساهمتها في التمويل مقارنة بنظيراتها في الدول المتقدمة هي نسبة ضئيلة جدا تتراوح ما بين 10%و 35%، اما عن نشاط الشركة فهو لا يغطي كل القطاعات بل ينحصر مجال عملها في الصناعات التحويلية للمنتجات الغذائية وتخزين المنتجات الفلاحية ومواد التغليف وصناعة الألبسة وتحويل الخشب واستغلال الثروات المنجمية وهذا ما يعني الاهتمام بالصناعة التحويلية التي تمثل نشاط ضئيل المخاطر كما هو معروف (حاجي و لبيق ، 2021، صفحة 161)

### 3. الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة(FINALEP)

تأسست الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة بعد سلسلة من الاجتماعات بين بنك الجزائر ووزارة المالية والبنك الأوروبي للاستثمار، والوكالة الفرنسية للتنمية، والصندوق الألماني للتعاون بهدف تقديم دعم لتنمية الاستثمار في الجزائر. في 15 نوفمبر 1990، تم توقيع اتفاقية أدت إلى إنشاء الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة كشركة ذات أسهم مختصة في رأس المال الاستثماري. عند تأسيسها، بلغ رأس مال الشركة 73,750,000 دج، موزعًا بين بنك التنمية المحلية بنسبة 40%، القرض الشعبي الجزائري بنسبة 20%، والوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 40%. بعد انضمام البنك الأوروبي للاستثمار، ارتفع رأس مال الشركة إلى 159,750,000 دج، موزعًا بين بنك التنمية المحلية بنسبة 40%، الوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 74.28%، القرض الشعبي الجزائري بنسبة 20%، والبنك الأوروبي للاستثمار بنسبة 26.11%. وفي عام 2007، زاد رأس مالها ليصل إلى 191,700,000 دج بعد الرفع من رأس مالها في 2007

- **معايير اختيار شركة FINALEP للمشاريع الاستثمارية:**
- المردودية الاقتصادية والمالية للمشروع:
- يتم تقييم المردودية من خلال مخطط أعمال ذو جودة عالية، يضمن عودة سريعة ومرضية لأرباح الاستثمار.
- طبيعة المشروع والمهارات الفنية والإدارية لصاحب المشروع:

- تشمل التقييمات النظر في نوعية المشروع، والقدرات الفنية والإدارية لصاحب المشروع، ومدى إسهامه في خلق فرص عمل جديدة.
- أهمية المشروع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية:
- يتم أخذ بعين الاعتبار مدى أهمية المشروع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية والمساهمة في الحفاظ على البيئة.

**– الإجراءات المطبقة في Finalep**

تنطلق الإجراءات التمويلية باللقاء الأولي بين مسير المؤسسة الطالبة للتمويل، حيث تستعرض هذه الأخيرة أنشطتها، شروط تقديم مساهمتها والإجراءات المطبقة انطلاقا من تقديم الملف مرورا بالتمويل والمشاركة وصولا إلى الخروج من رأس المال. تتوالى بعدها المراحل المختفة لمعالجة المساهمة انطلاقا بدراسة الطلب ثم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ثم سلسلة الاجتماعات التقنية مرورا بمرحلة المشاورات لاتخاذ قرار المساهمة ووصولا للاكتتاب في الضمانات

**– مساهمات شركة FINALEP في تمويل المؤسسات الجزائرية**

قامت شركة FINALEP بتنفيذ العديد من عمليات التمويل عبر صناديق الاستثمار الولائية، حيث بلغ عدد المؤسسات التي ساهمت فيها 31 مؤسسة بقيمة إجمالية قدرها 2461 مليون دينار جزائري في بداية سنة 2019. هذا مقارنة بسنة 2018، حيث ساهمت الشركة في 25 مؤسسة بقيمة إجمالية بلغت 1871 مليون دينار جزائري.

**المساهمات في القطاع الصناعي:** يعد القطاع الصناعي أحد أبرز القطاعات التي دعمتها الشركة. رغم حداثة إنشاء 6 مؤسسات ناشئة، حيث لم يتجاوز عمرها سنتين، بدأت هذه المؤسسات في تحقيق نتائج إيجابية. تتراوح قيمة المساهمة التي تقدمها شركة FINALEP لكل مؤسسة ناشئة بين 18 و100 مليون دينار جزائري، بنسبة مساهمة تتراوح بين 13% و49% خلال النصف الثاني من سنة 2019.

**الاتفاقيات الجديدة:** حققت FINALEP اتفاقيات للمساهمة في 6 مؤسسات ناشئة جديدة تعمل في المجالين الصناعي والطبي عبر الصناديق الولائية، بقيمة إجمالية تبلغ 346 مليون دينار جزائري.

**العوائد المالية:** تختلف العوائد المالية المتحققة من المشاريع التي تساهم فيها FINALEP من سنة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى. وقد شهدت هذه العوائد تحسنًا خلال السنوات الأخيرة، حيث ارتفعت من 30 مليون دينار جزائري في سنة 2017 إلى 44 مليون دينار في سنة 2018، ووصلت إلى 50 مليون دينار جزائري في سنة 2019. ( مواسة، 2021، الصفحات 1832-1835)

**4. الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار Asicom:**

هي شركة رأس مال استثماري أنشئت باتفاقية موقعة سنة 2004 بين وزارة المالية الجزائرية ووزارة المالية السعودية بدأت عملها سنة 2008 رأس مال 8 مليار مقسم بالتساوي بين البلدين اي 4 مليار دينار للجزائر و4 مليار دينار سعودية ( طلحي و ساكر ، 2021، صفحة 936)

**5. بورصة الجزائر**

نشأت بورصة الجزائر عام 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية، وفقًا للمرسوم رقم 10-39 المؤرخ في 23 مايو 1993، والذي نظم إنشاءها وهيكلتها. تتكون البورصة من هيئتين رئيسيتين: شركة تسيير بورصة القيم المنقولة ولجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة. تم تحديد مهام كل من الهيئتين بشكل دقيق لضمان تنظيم ومراقبة عمليات التداول بفعالية.

**التزامات بورصة الجزائر تجاه المؤسسات الناشئة:**

- تسهيل عمليات دخول المؤسسات الناشئة إلى البورصة :تهدف البورصة إلى تسهيل الإجراءات والمتطلبات لدخول المؤسسات الناشئة إلى سوق الأسهم.
- تحويل المؤسسات الناشئة الممولة من صندوق تمويل المؤسسات الناشئة إلى بورصة الجزائر : تشجيع هذه المؤسسات على الانضمام إلى البورصة لتعزيز فرص التمويل والنمو.
- وضع منظومة تسيير رقمية :تحسين البنية التحتية الرقمية لتسهيل عمليات التداول والإدارة المالية.
- إدراج صيغة جديدة للإطار القانوني للمؤسسات الناشئة :تطوير إطار قانوني يدعم التمويل التشاركي ويعزز بيئة الاستثمار للمؤسسات الناشئة.
- استحداث بورصة افتراضية بين الوسطاء وبورصة الجزائر :إنشاء منصة تداول افتراضية لتعزيز التواصل والشفافية بين الوسطاء الماليين والبورصة.
- إنشاء مخبر التكنولوجيات المالية :تأسيس مختبر متخصص في تطوير وتبني التكنولوجيات المالية الجديدة لدعم الابتكار في القطاع المالي.

تعمل بورصة الجزائر على تنفيذ هذه الالتزامات بهدف تعزيز دورها كمحرك اقتصادي ودعم المؤسسات الناشئة في مسار نموها وتطورها. (بوغمبوز و خليل جباري ، 2022، الصفحات 603 – 609 )

كما أكد المدير العام لبورصة الجزائر يزيد بن موهوب أن المشروع المتعلق بوضع شروط مبسطة لتسهيل دخول المؤسسات الناشئة إلى سوق البورصة قد تم استكماله وسلم للسلطات وأوضح بن موهوب على أمواج

الإذاعة الوطنية أن هذا المشروع المتعلق بالاستفادة من تمويل البورصة يتضمن شروطا "أكثر بساطة" من تلك التي تم وضعها لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشيرا إلى وضع حواجز من اجل ضمان حماية أموال المدخرين وأضاف المدير العام لبورصة الجزائر أننا "بصدد العمل على مشروع يهدف إلى إنشاء سوق على مستوى البورصة يخصص المؤسسات الناشئة بشروط معينة، حيث يمكن للمؤسسات الناشئة التي يكون لها نموذج عمل متين وأثبتت عالمتها في الميدان أن تستفيد من السوق المالية كما أشار إلى أن دخول المؤسسات الناشئة إلى البورصة يتم –حسب السيد بن موهوب– من خلال صندوق الاستثمار الذي تم إنشاؤه شهر أكتوبر 2020 حيث يمكن لهذا الأخير أن ينسحب من رأس مال المؤسسة الناشئة من خلال اللجوء إلى السوق المالية (وكالة الانباء الجزائرية، 2023)

**ثانيا: هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر**

**1.حاضنات الاعمال**

عرفت الجمعية الأمريكية حاضنات الاعمال بانها هيئات تهدف الى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الاعمال الجدد من خلال توفير وسائل والدعم والخبرة اللازمة لتجاوز صعوبات مرحلة الانطلاق والتأسيس وقد عرفها **أبو قحف واخرون** على انها بناء مؤسسي حكومي او خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات المساعدة والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشأة الاعمال سواء في المراحل الاولى لبدء النشاط او اثناء ممارسته او من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشئات المختلفة (نفيسه ، برباوي ، و بن شلاط، 2020، صفحة 235)

تلعب حاضنات الأعمال دورًا حيويًا في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

**تقديم المشورة والدعم العلمي:** توفر حاضنات الأعمال الخبرة والمشورة اللازمة لرياديي الأعمال، بما في ذلك دراسات الجدوى وتحليل السوق واستراتيجيات النمو.

**ربط المشاريع بالسوق:** تعمل حاضنات الأعمال على توجيه المشاريع الناشئة وتوفير الفرص للتواصل مع السوق وتحليل احتياجاته وتوجيهاته.

**تشجيع ريادة الأعمال:** تعزز حاضنات الأعمال ثقافة ريادة الأعمال وتشجع المستثمرين المغامرين على إنشاء شركاتهم الخاصة.

**استثمار البحث والابتكار:** تعمل على تحويل نتائج البحث العلمي والابتكارات إلى مشاريع إنتاجية قابلة للتطبيق والتسويق.

**دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة:** تساهم حاضنات الأعمال في إقامة ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، سواء في القطاعات الإنتاجية أو الخدمية.

**مواجهة التحديات:** تساعد الشركات الناشئة على التغلب على التحديات الإدارية والمالية والتسويقية والتقنية التي تواجهها في مرحلة التأسيس والنمو. (زبيري، بن عثمان ، و فخاري ، 2020، الصفحات 54 -55)

- **أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر:** هناك أربعة أنواع نذكرها كالتالي:

1) **حاضنات الأعمال العامة:** وتتمثل في:

✓ **مشاتل المؤسسات:** يهتم هذا النوع من الحاضنات باحتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة دون التمييز بين النشاطات، أي أَنه يستقبل جميع المشاريع كيفما كان نشاطها ويبلغ عدد الحاضنات في الجزائر 16 حاضنة موزعة على ستة عشرة ولاية

وتعرف بأَنها:" مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص مشاتل"

وتتكون المشاتل في أحد الأشكال التالية:

- **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات
- **ورش الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية
- **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث

✓ **مراكز التسهيل:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم انشاؤها بناءً على المرسوم التنفيذي رقم بناء 02-01 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، تقوم بإجراءات انشاء المؤسسات، وكذا مساعدة حاملي المشاريع واعمالهم ومرافقتهم

2) **حاضنات الأعمال التكنولوجية:** تَّم انشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية في الجزائر في صورة ما يسمى بالحدائق التكنولوجية في إطار رؤية الجزائر لبناء مجتمع معلوماتي التي تقوم على ركيزتين:

- ترقية نشر واسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعظيم الآثار من حيث النمو والتنمية؛
- إقامة قطب تميز في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الوطني التي يمكن أن تخدم الطلب المحلي وقادرة على التصدير على المدى

3) **الحاضنات الجامعات أو البحثية:** تعتبر الحاضنات الجامعية ومراكز الأبحاث العلمية بمثابة مدخلات لكل من حاضنات الأعمال والحاضنات التكنولوجية من خلال ما توفره من أبحاث

تساهم في انشاء مشاريع جديدة حيث تعتبر هذه الحاضنات كوسيلة لربط التكنولوجيا ورأس المال والأفكار الإبداعية بهدف الاستفادة من المواهب الريادية كما يشجع هذا النوع من الحاضنات على انشاء مشاريع جديدة (جغام و خالدي ، 2022، الصفحات 11-12)

**2.مسرعات الأعمال:** لا توجد إحصاءات تسلط الضوء على دور مسرعات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. إلا أنه تم إطلاق مبادرة حديثة، حيث تم إنشاء أول مسرعة أعمال جزائرية في الأغواط بإشراف غرفة التجارة والصناعة للولاية. يأتي هذا تنفيذًا لتوجيهات رئيس الجمهورية بدعم ومرافقة الشباب في إنشاء شركاتهم بغض النظر عن مجال تخصصها. تحت إشراف وزارتي التجارة والمؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة، تعمل هذه المسرعات بنفس آلية العمل المتبعة عالميًا. تتمحور العملية التدريبية حول دورتين، الأولى تقام قبل إنشاء المؤسسة، ليتسنى لفاعلي المشروع الحصول على نظرة شاملة قبل التنفيذ الفعلي للمشروع، والثانية تنطلق بعد التأسيس القانوني للمؤسسة. تهدف هذه المسرعات إلى مواكبة توجهات برنامج رئيس الجمهورية في دعم هذا القطاع، وتسهيل تحقيق أهداف المخطط الاقتصادي، وتطوير آليات مرنة لدعم ريادة الأعمال في الغرف التجارية والصناعية، وتزويد أصحاب المشاريع بالمهارات اللازمة لبدء مشاريعهم بنجاح. كما تسعى أيضًا لمساعدة المشاريع في تجاوز مراحل التأسيس والنمو الأولى، والتي تُعتبر أحد أصعب المراحل في حياة أي مشروع، وتسهيل دخول المشاريع الابتكارية إلى السوق بشكل أسرع وبجودة مرتفعة. ( حمروش، 2022، الصفحات 148-149)

- **مسرعة الاعمال الجزائرية الجيريا فانتور:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى مؤسسة الترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة تحمل التسمية المختصرة **الجيريا فانتور** وهي اداة السلطات العامة لتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة لاسيما منها الحاضنات وتطوير الابتكار حسب ما جاء في المرسوم رقم **20 -356** الموقع 30 نوفمبر 2020 يعتبر انشاء مسرع الشركات الناشئة مشروع فريد من نوعه سيمكن اصحاب الشركات الناشئة من الاستفادة من مرافقة وتكوين وتمويل بالشراكة مع عدد من الهيئات الدولية وسيمكنهم ايضا من المشاركة في برامج الابتكار المفتوح ويعد مسرع الاعمال الجيريا فانتور اول مسرع اعمال عام يتم استحداثه في سبيل تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر وبالنظر الى حداثة هذا المسرع في المنظومة القانونية الجزائرية فانه من الاهمية الحديث عن مهامها كالتالي:
  - مهام المشاركة والتطوير حيث تتولى المؤسسة حسب ما جاء به المشرع مهام عديده كالمشاركة في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة
  - تنفيذ مناهج التسريع التي تضمن متابعه المؤسسات الحاملة لعلامة مؤسسة ناشئة والمشاريع المبتكرة الحاملة لعلامة مشروع مبتكر وكذا تقدير احتياجاتهما والمصادقة على ذلك

- المشاركة في انشاء هياكل دعم جديدة لتعزيز القدرات الوطنية في مجال مرافقة الابتكار وهذا قصد تعزيز انشاء الشركات الناشئة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تطوير حاضنات الاعمال حيث تعد مسرعات الشركات الناشئة كيانات اقتصادية او مؤسسات تهدف الى مساعدة الشركات الناشئة في الانطلاق والنمو عبر تقديم المساعدة والمشورة في مختلف المجالات مثل التسويق والإدارة المالية والخبرة الفنية والقانونية وتعزيز علاقاتها مع المستثمرين او تقديم الدعم المالي مباشرة وتشبه المسرعات بشكل كبير حاضنات الاعمال من حيث تقديم نفس الخدمات لكن الفرق الجوهري هو بمدة الاحتضان ونوعية المشاريع المحتضنة حيث تقدم مسرعات الاعمال برامجها في مدة زمنية تكون عادة ست اسابيع او ثلاثة اشهر وبذلك يكون للبرنامج بداية ونهاية وذلك لعدد محدد من المشاريع الناشئة التي تنطلق في الرحلة سويا خلال هذه المدة حيث تقوم مؤسسة الجيريا فانتور بتطوير حاضنات الاعمال عن طريق اعداد وتنفيذ البرامج التنموية وضمان متابعتها وتقييمها بالتعاون مع مختلف المتدخلين المعنيين (بورزيق ، 2021، الصفحات 6-7)
- تقديم الدعم اللوجيستي للمؤسسات الناشئة حيث تتولى المساعدة في المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة من خلال اتاحة الفرصة لتقديم مشاريع مبتكرة في المجالات ذات الاهمية الوطنية ومرافقتها حتى تصبح ناجحة اقتصاديا
- المشاركة في انشاء هياكل دعم جديدة للمؤسسات الناشئة وذلك من اجل تعزيز القدرات الوطنية في مجال المرافقة الشباب من اصحاب الابتكار والافكار
- وكذا اعداد برامج تكوينية وتدريبية في مجال المقاولاتية لصالح اصحاب المؤسسات الناشئة من خلال اعداد وتنفيذ البرامج السنوية والمتعددة السنوات واعداد وتنفيذ مناهج التسريع
- تمكين الشباب من تقديم مشاريع مبتكرة ومرافقتها في إطار استحداث مؤسسات ناشئة حيث تتكفل بمهام تشجيع ودعم كل مبادرة ترمي الى ترقية تطوير الابتكار وهياكل الدعم
- المساهمة في اليقظة التكنولوجية وضمان النشر والتوزيع في مختلف الوسائط لكل معلومة ذات صله بالابتكار التكنولوجي والمقاولاتية (خلاف ، 2021، الصفحات 174-176)

## المطلب الرابع: اليات دعم المؤسسات الناشئة والتسهيلات الممنوحة في الجزائر

تعتمد الجزائر على دعم المؤسسات الناشئة كجزء من استراتيجيتها لتعزيز الاقتصاد وتنمية قطاع الأعمال. توفر الحكومة والهيئات المعنية عدة آليات دعم وتسهيلات لتحفيز نمو وتطور هذه المؤسسات. وفيما يلي نستعرض أهم هذه الآليات والتسهيلات.

**أولا: فيما يتعلق بالمنظومة والتنسيق بين الفاعلين:**

– تشجيع والسهر على وضع منظومة مندمجة للمؤسسات الناشئة تتشكل من كافة الفاعلين أو المتدخلين بمختلف فئاتهم؛

– ترقية دور حاضنات المؤسسات على مستوى هذه المنظومة المندمجة: الجامعات، الحاضنات المتخصصة، الوسطاء المساعدون أو المسهلون، مشاتل المؤسسات الناشئة، الشركات والمتعاملين العموميين، البنوك، مراكز البحث وفضاءات التدريب والعمل التعاوني؛

– وضع إطار تنظيمي يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة.

– إنشاء وكالة وطنية مكلفة بتنسيق هذا النظام، وكذا ترقية ومرافقة المؤسسات الناشئة وحاضنات المؤسسات؛

– تطوير تجربة نقاط الاتصال على مستوى 48 ولاية من أجل ضمان دور المسهل والوسيط بين المؤسسات الناشئة من جهة، والجماعات المحلية من جهة أخرى؛

– تعميم حاضنات المؤسساتية لا سيما منها تلك التابعة للجامعات والمؤسسات المحلية؛

– إثراء المنصة الالكترونية للمؤسسات الناشئة التي وضعتها وزارة الداخلية وفتحها أمام حاملي الأفكار المبتكرة porteurs d'idées innovantes قصد تمكينهم من تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع حقيقية.

– تشجيع المؤسسات الناشئة على التكتل في شكل جمعيات محلية أو وطنية وخلق شبكات تعاون قصد توحيد جهودها.

**ثانيا: فيما يتعلق بالتمويل ومخطط الأعباء لفائدة المؤسسات الناشئة:**

– تسهيل ولوج المؤسسات الناشئة للطلب العمومي عبر تكييف دفتر الشروط الذي يلزم بضرورة اللجوء إلى المناولة مع المؤسسات الناشئة؛

– إعادة تفعيل أحكام المادة 87 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العمومي، عبر إصدار قرار السيد وزير المالية، المبرمج في هذا الشأن بغرض دعم المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة؛

– حث القطاعات الوزارية، الجماعات الإقليمية والمؤسسات الاقتصادية على ترقية الشراكة مع الشركات الناشئة والشباب حاملي المشاريع المبتكرة؛

– اتخاذ تدابير تحفيزية (جبائيه) من أجل حث المتعاملين العموميين والخواص على اللجوء إلى الحلول المبتكرة التي تقدمها المؤسسات الناشئة؛

– إعطاء الطابع الدائم لتعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الموجهة للجماعات المحلية المتعلقة بتخصيص غلاف مالي بعنوان سنة 2020 يوجه لاقتناء حلول ذكية في مجال الخدمة العمومية؛

– تحفيز القطاعات الوزارية على تطوير تطبيقات قابلة للإدماج في بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية؛

– وضع آلية مركزية لمتابعة المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين الجماعات المحلية والمؤسسات الناشئة؛

– حث الجماعات المحلية على توقيع اتفاقات خبرة مع المؤسسات الناشئة المبتكرة؛

– إطلاق مشروع «الزبون الأول» تسمح للمؤسسات الناشئة الحصول على صفقة أولى عبر الطلب العمومي.

– تحيين مدونة برامج الاستثمار العمومي: المخططات البلدية للتنمية، ميزانيات الولاية والبلدية، عبر إدراج الحلول الجديدة المبتكرة.

**ثالثا: فيما يتعلق بالتكوين والتدريب المتخصص لفائدة المؤسسات الناشئة:**

– برمجة إنشاء حاضنات مؤسسات على مستوى وزارة الداخلية الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وكذا على مستوى الجماعات المحلية لا سيما الولايات، قصد المساعدة على ظهور مؤسسات ناشئة متخصصة في مجال الخدمات العمومية ذات الأولوية

**(**بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، الجباية المحلية، الميزانية المحلية، تسيير النفايات، الإنارة العمومية...**)**

– تنظيم دورات تكوين وتدريب لفائدة المؤسسات الناشئة وحواضن المؤسسات، حول مواضيع تتعلق بالمرافق العمومية الجوارية، ويجب أن تتم هاته الدورات التكوينية على مستوى الإدارات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري المكلفة بتسيير المرفق العمومي من أجل ضمان تطوير حلول مناسبة؛

– إحياء دور حواضن المؤسسات في مجال التكوين ومرافقة المؤسسات الناشئة؛

– استحداث مسابقة وطنية سنوية " **أفضل مؤسسة ناشئة**" بغرض تشجيع الابتكار في الحلول الذكية بهدف تحسين وعصرنة المرافق العمومية الجوارية.

**رابعا: فيما يتعلق بالتعاون الدولي والتبادل:**

– تثمين والاستفادة من خبرات النخبة المهاجرة والجالية في الخارج في مجال مرافقة وتطوير المؤسسات الناشئة؛

– إدراج محور «المؤسسات **الناشئة والابتكار**» من اتفاقيات وبروتوكولات التعاون الثنائي والمشترك (الاتحاد الأوروبي، اتحاد الإفريقي، اتحاد دول المغرب العربي)؛

– إدراج محور «ترقية **المؤسسات الناشئة**» ضمن اتفاقيات التعاون اللامركزي؛

– تشجيع ودعم إقامة علاقات تعاون بين المؤسسات الناشئة الجزائرية ونظيراتها الأجنبية؛

– استحداث مسابقة سنوية تحت مسمى «**المؤسسة الناشئة للسنة**» موجهة للمؤسسات الناشئة الإفريقية بغرض تعزيز التبادل بين الدول الإفريقية والترويج لصورة المؤسسات الناشئة الجزائرية (وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، 2019)

**خلاصة الفصل:**

يبرز هذا الفصل أهمية المؤسسات الناشئة في تعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي، ويقدم رؤية واضحة حول التحديات والفرص التي تواجهها في الجزائر. كما يسلط الضوء على ضرورة تحسين آليات الدعم والتمويل لضمان استدامة ونمو هذه المؤسسات

# الفصل الثالث

# واقع توجه المؤسسة الناشئة للمناولة الصناعية في الجزائر

## تمهيد

يشهد قطاع الصناعات في الجزائر تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، حيث تسعى العديد من المؤسسات الناشئة إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها من خلال تبني استراتيجيات حديثة وأساليب مبتكرة. تعد المناولة الصناعية واحدة من هذه الاستراتيجيات التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في بيئة الأعمال الجزائرية. في هذا الفصل نحاول إبراز مساهمة المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق نمو مستدام وتعزيز التنافسية في السوق المحلية، وعليه فقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة بالجزائر**

**المبحث الثاني: الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول: واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة بالجزائر

تعد المناولة الصناعية من الاستراتيجيات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي الجزائر، يشهد قطاع المؤسسات الناشئة اهتمامًا متزايدًا من الحكومة والقطاع الخاص لدعم النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة. هذا المبحث يستعرض واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة في الجزائر.

### المطلب الاول: واقع المناولة الصناعية بالجزائر

بدأت تجربة المناولة في الجزائر مطلع التسعينات القرن الماضي بدعم من برنامج الأمم المتحدة للتنمية وتم إنشاء أول بورصة للمناولة بتمويل من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ثم إنشاء ثلاث بورصات في شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشتغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بها كما تم إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة الذي يسعى لتكثيف نسيج المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الاسواق العالمية وترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل وتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة فيما بينها وتنمية قدرات المشروعات في ميدان المناولة كما تعمل الجزائر على ربط البورصات الجزائرية للمناولة مع نظيراتها في تونس والمغرب والاتفاق على ميثاق للمناولة بين الدول العربية يحدد مفاهيم المناولة وآليات التعاون ذلك أنه بالنسبة لبلداننا العربية تعتبر المناولة وسيلة للتنمية الصناعية من خلال :

- نشر نقل التكنولوجيا
- خلق نسيج صناعي صلب ومتكامل

كما تعتبر أداة لخلق مناخ ملائم لاستقطاب الاستثمارات الخارجية والتحفيز على الاستثمارات المحلية وذلك من خلال:

- دعم الاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية
- الاستثمار في مراكز التكوين المتخصص
- دعم المقاولات للاستثمار في الجودة ونظم التسيير الحديثة
- إحداث مراكز تقنية متخصصة
- تشجيع الشراكة الصناعية ونقل التكنولوجيا وتكوين شبكة المقاولات (بوخرص، صكري ، و نشاد ، 2021، الصفحات 79-80)

وعلى الرغم من الاهتمام المتأخر الذي أبدته الدولة الجزائرية تجاه المناولة، إلا أن هذا الإهمال أثر سلباً على نشاط المناولة الصناعية في البلاد. يظهر هذا السلبية بوضوح من خلال عدم توفر الإحصائيات المتعلقة بالمناولة الصناعية في الجزائر، مما يعكس قلة الاهتمام بهذا الأسلوب الفعال الذي يسهم بشكل

كبير في دفع عجلة التنمية الصناعية. وفي البحث الذي قمنا به، وجدنا عدم توافر البيانات الرسمية المتعلقة بالمناولة الصناعية في الجزائر، باستثناء بعض الأرقام التي قدمت في بعض الملتقيات، والتي كانت مصدرها من المنظمة العربية للصناعة والتعدين ودليل المناولة الصناعية في الجزائر لعام 2016، الذي أشار إلى وجود أكثر من 140 مؤسسة مناولة في البلاد، وهو ما يمثل نسبة تقارب 14% من إجمالي عدد المؤسسات المناولة المقدر بحوالي 1000 مؤسسة ( عراب و علالي، 2018)

حيث تشير الإحصائيات إلى أن أهم المؤسسات التي تعتمد على المقاولة من الباطن على المستوى الوطني في أغلبيتها هي مؤسسات تزاول نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن وتقدر نسبتها بحوالي 67,66% ونسبة 20,83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة، ونسبة 4,14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين، ونسبة معادلة كذلك 4,14 % تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي أي3,17%في نشاطات مختلفة

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن أغلب المؤسسات المناولة في الجزائر مؤسسات مصغرة فتشكل حوالي 45,83% وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، ونسبة 41,61%من المؤسسات المقاولة من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12,50 %من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل {مؤسسات متوسطة} (قاسي، 2019، الصفحات 236-237)

في الواقع، كانت سياسة المناولة في الجزائر غير واضحة، ولم يكن هناك نص قانوني صريح يعبر عن اهتمام الدولة بقطاع المناولة كجزء من الخيارات الاستراتيجية لتعزيز القطاع الصناعي في البلاد. ولمعالجة هذا الفراغ، تم صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي وضع أسساً لاستراتيجية وطنية لتنظيم وتطوير المناولة. وفي إطار هذه الاستراتيجية، تم إنشاء المجلس الوطني للمناولة وشبكة بورصات المناولة، والتي تعكس التزام الجزائر بتعزيز القطاع وتنظيمه. ويتضمن نجاح المناولة الصناعية واستفادتها بشكل فعال توفير السياسات والتشريعات الضرورية، وإنشاء الهياكل التنظيمية المتخصصة مثل مراكز المناولة والشراكة، والجمعيات المهنية، والوحدات الإدارية.

هذه الخطوات تعكس التزام الحكومة الجزائرية بتعزيز دور المناولة في التنمية الاقتصادية، وتوفير البيئة المناسبة لنمو القطاع الصناعي واستدامته في البلاد. (العايب، 2006، صفحة 60)

حيث تعرف مراكز المناولة على أنها عبارة عن " أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي ومن مهامها :

- القيام بجمع وتحليل وخزن وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المناولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها.
- تنظيم المعارض المهنية في مجالات المناولة والشراكة والتكنولوجيا .
- تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المناولة الصناعية لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال .
- إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المناولة.

ومن المراكز الداعمة لنشاط المناولة:

- **المجلس الوطني لترقية المناولة:**

والذي يسعى إلى ترقية المناولة تحت إشراف وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتبرت أن المناولة هي الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات من أهم مهامه:

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني
- تشجيع التحاق الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمناولة
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء أكانوا وطنيين أو أجانب تشجيع قدرات الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار المناولة
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

من خلال قراءة لهذه المهام الذي أوكلت لهذا المجلس نلاحظ أنه أنشأ ليأخذ بيد المؤسسات الى مجال المناولة بالدرجة الأولى

- **بورصات المناولة والشراكة:**

فهي برنامج جزائري تم إنجازه بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD في إطار مشروعين هما:

- مشروع PNUD– DP /ALG/1990الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية
- مشروع PNUD/ALG / 95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 في والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب
- أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشاءها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في مشروع PNUD/ALG / 95/004

كما تعرف بورصة المناولة والشراكة الجزائرية بأنها مركز للتنمية الاقتصادية متخصص في تشجيع المناولة والصناعية فيما بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من خلال ربطها ببعضها البعض أي بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة للأوامر منظمة في شكل جمعية مهنية صناعية أنشئت في 11 سبتمبر 1991 بمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبدعم من الامم المتحدة اليونيدو وهي جزء من الشبكة العالمية للمناولة التابعة الى الامم المتحدة للتنمية الصناعية.

ولتسهيل وتقريب عالم المناولة أنشأت مجموعة من الفروع في الجهات الأربعة من الوطن كي تكون في موقع يناسب الصناعات المهتمة بهذا النشاط

- بورصة الوسط: مقرها الجزائر العاصمة، أسست سنة 1991
- بورصة الشرق: مقرها ولاية قسنطينة، أسست سنة 1993
- بورصة الغرب: مقرها ولاية وهران، أسست سنة 1998
- بورصة الجنوب: مقرها ولاية غرداية، أسست سنة 1999

وتتمثل مهام هذه البورصات في:

- إنشاء بنوك معطيات حول الصادرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرض المناولة.
- ترقية المنتج الوطني والمساواة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية والسعر.
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية
- تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض بهدف تقارب أصحاب الأوامر والمناولين ( عزيرو، دور بورصات المناولة والشراكة الجزائرية في تفعيل علاقات التكامل بين المؤسسات الصناعية دراسة حالة بورصات المناولة والشراكة في الجزائر، 2023، الصفحات 126-127).

وكمثال عن هذا أشرف وزير الصناعة، السيد أحمد زغدار. يوم الخميس 17 نوفمبر 2022، بقصر المعارض بالجزائر العاصمة، على اختتام الطبعة السابعة للصالون الدولي للمناولة ألجاست 2022 كما قام السيد زغدار، الذي كان مرفوق بوزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، السيد ياسين وليد، بزيارة مختلف أجنحة المعرض الذي عرف حضورا لأزيد من 5000 زائر على مدار ثلاثة أيام، من بينهم مؤسسات قامت بغرض منتوجاتها في إنتاج الآلات والمعدات الصناعية وقطع الغيار. كما سجل المشاركون فيه ما يقارب 40 اتصالا مهنيا فعالا مع مؤسسات مناولة.

وجمع هذا الحدث الذي نظمته وزارة الصناعة بالتعاون مع مركز التجارة العالمي-الجزائر والبورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مشاركة أكثر من 90 مؤسسة وطنية وأجنبية تنشط في عدة فروع صناعية، بالإضافة

إلى حضور وفود زائرة من قبل رجال أعمال قادمين من بولونيا، فرنسا، سويسرا، والسويد للتعرف على المؤسسات الجزائرية، وإقامة شراكة خاصة في قطاع الميكانيك وقطع الغيار، ناهيك عن مشاركة جامعة العلوم والتكنلوجيا هواري بومدين، والمدرسة المتعددة التقنيات بالحراش، من أجل ربط البحث العلمي والقطاع الصناعي

وفي كلمته الختامية، اعتبر وزير الصناعة، السيد أحمد زغدار، أن هذا الصالون يُشكل "انطلاقة جديدة" للشراكة بين المجمعات الصناعية الكبرى ومؤسسات المناولة الصناعية التي تشكل محورا أساسيا في سياسة تطوير الشعب الصناعية، وأضاف أن هذه الشراكة يجب أن تتوج بالنجاح الذي تستحقه، بمرافقة ودعم دائمين من الوزارة.

وأعلن بالمناسبة، على نية للشراكة بين مؤسسة ناشئة مع فروع سوناطراك في نُظم التحكم عن بعد، بالإضافة إلى شراكة أخرى، بين مؤسسة ناشئة ومجمع الصناعات الميكانيكية (وزارة الصناعة و الانتاج الصيدلاني، 2022)

من هذا الحدث، يمكن استنتاج أن الجزائر تولي أهمية كبيرة لتطوير قطاع المناولة الصناعية وتعزيز الشراكات بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الناشئة. حضور أكثر من 90 مؤسسة وطنية وأجنبية يوضح الاهتمام المتزايد بقطاع الصناعات في الجزائر. وتم خلال الحدث تسجيل العديد من الاتصالات المهنية الفعالة والتي من شأنها تعزيز التعاون والشراكات بين المؤسسات. كما تم تسليط الضوء على أهمية ربط البحث العلمي بالقطاع الصناعي من خلال مشاركة جامعات ومؤسسات تعليمية في الحدث.

كما ان تصريح وزير الصناعة، أحمد زغدار، يبرز أهمية هذه الشراكات ويؤكد على أن الصالون يشكل انطلاقة جديدة لتعزيز الشراكة بين المجمعات الصناعية الكبرى والمؤسسات الناشئة. الإعلان عن نية التعاون بين مؤسسات ناشئة ومجمعات صناعية مثل سوناطراك يعكس التوجه نحو بناء شراكات استراتيجية لتعزيز الابتكار وتطوير الصناعة في البلاد.

**المطلب الثاني: واقع نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر**

تطورت أهمية المؤسسات الناشئة في الساحة الاقتصادية الجزائرية مؤخرًا، وشهدت تلك المؤسسات دعمًا قانونيًا وتحفيزات جبائيه جديدة من خلال قانون المالية لعام 2020. ففي إطار تلك التحفيزات، تم إعفاء هذه المؤسسات من الضرائب على الأرباح ورسم القيمة المضافة، بهدف تعزيز أدائها ودفعها نحو التطور والابتكار، وهو ما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة للبلاد.

وفي يناير 2020، أُنشئت وزارة جديدة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، وكذلك تم وضع المرسوم التنفيذي رقم 20-54 في فبراير 2020، الذي يحدد صلاحيات الوزير المعني

بهذا القطاع. ومن جانبه، يُعتبر هذا الوزير هو أصغر وزير في الحكومة الجزائرية الحالية، كما أنه صاحب ومؤسس لمؤسسة ناشئة.

وفيما يتعلق بالتنظيم، تم وضع المرسوم التنفيذي رقم 20-55 في فبراير 2020 لتنظيم الإدارة المركزية لهذه الوزارة. وفي يونيو 2020، تم فصل المؤسسات الناشئة عن المؤسسات المصغرة، وتم تكليف وزير منتدب خاص بهذا القطاع، وتم تحديد صلاحياته بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-306 في سبتمبر 2020. وتم إنشاء صندوق خاص بتمويل المؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية، بالإضافة إلى توجيهات من رئيس الجمهورية لإعداد برنامج استعجالي لتعزيز دعم المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك إنشاء صندوق خاص أو بنك موجه لتمويلها، وإنشاء وزارة منتدبة خاصة بهذا القطاع. (بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، 2018).

في الآونة الأخيرة، تسعى الجزائر جاهدة إلى تغيير النموذج الاقتصادي والابتعاد عن الاعتماد الشديد على الريع البترولي الذي استمر لعقود. وقد دفعت هذه الرغبة بالحكومة إلى زيادة الاهتمام والدعم للمؤسسات الناشئة، خاصةً مع وجود إرادة سياسية حقيقية من السلطات العمومية لتحقيق تنويع الاقتصاد والبحث عن بدائل حقيقية للمحروقات.

تم تنظيم عدة ندوات وفعاليات وطنية خاصة بالمؤسسات الناشئة، برعاية فخامة رئيس الجمهورية الحالي عبد المجيد تبون، ومن بينها ندوتان عُقدتا في سبتمبر 2020 ويناير 2024. وقد نظم أيضا المؤتمر السنوي للمؤسسات الناشئة، المعروف بـ "الجيريا ديسرابت"، في أكتوبر 2020، وخلال هذه المناسبة تم الإعلان عن الإطلاق الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة برأس مال قدره 2.1 مليار دج.

تم توفير بيئة قانونية مشجعة لدعم هذه المؤسسات، ومن بين الإجراءات المتخذة:

- وضع إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي لبدء العمل وتحديد الطرق والوسائل لتقييم أدائها ووضع خارطة طريق لتمويلها، بما في ذلك سوق الأسهم ورأس مال المخاطر.
- إنشاء صندوق خاص بتمويل المؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية.
- مشروع إنشاء مجلس وطني للابتكار.
- وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، بمشاركة البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي شبه كلي لتمكين الشباب من المساهمة في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات. (بويسح ، ميموني ، و بوقطابة، 2021، الصفحات 403-421)

كما كشف وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة, ياسين المهدي وليد, خلال لقاء الحكومة بالولاة المنعقد يوم الخميس بالجزائر العاصمة, عن تسجيل دائرته الوزارية لأكثر من 5000 مؤسسة ناشئة, حازت منها 1100 شركة ناشئة على علامة شركة ناشئة أو مشروع مبتكر, فيما زاد عدد الحاضنات من 14 إلى 60 بين سنة 2020 و2023 عبر الوطن أما بالنسبة للتمويل, أفاد الوزير ان الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة, استطاع أن يستفيد من الصناديق الاستثمارية على مستوى الولايات بغلاف اجمالي قدره 58 مليار دج, أي بمليار دج لكل ولاية, ما سيمكنه من "الزيادة بطريقة معتبرة في استثماراته في الشركات الناشئة"، علما أن الصندوق يستثمر ما بين 5 ملايين و150 مليون دج في المشروع الواحد وفيما يتعلق باقتصاد المعرفة, اوضح السيد وليد ان القطاع يهدف الى تعزيز الإنفاق في البحث والتطوير, لكي يبلغ نسبة 3 بالمائة من الناتج الخام في غضون 5 سنوات، مقابل 1 بالمئة حاليا. ولبلوغ هذا الهدف، لفت الوزير الى ان قانون المالية لسنة 2023 تضمن تدابير "محفزة جدا" فيما يخص مجالات البحث والتطوير والابتكار (وكالة الانباء الجزائرية، 2023)

من خلال تصريحات وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، ياسين المهدي وليد، يمكن استنتاج أن الجزائر تولي أهمية كبيرة لتطوير قطاع المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. تسجيل أكثر من 5000 مؤسسة ناشئة، وحصول 1100 شركة منها على علامة شركة ناشئة أو مشروع مبتكر، يدل على الدعم الحكومي القوي لهذا القطاع. زيادة عدد الحاضنات من 14 إلى 60 بين عامي 2020 و2023 يعكس جهود الحكومة في توفير بيئة مناسبة لنمو الشركات الناشئة. والتمويل يعتبر جزءًا أساسيًا من هذا الدعم، حيث تمكن الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة من الاستفادة من الصناديق الاستثمارية الإقليمية بغلاف مالي قدره 58 مليار دينار جزائري، ما سيمكنه من زيادة الاستثمارات في الشركات الناشئة. وفيما يخص اقتصاد المعرفة، يهدف القطاع إلى تعزيز الإنفاق في البحث والتطوير ليصل إلى 3% من الناتج المحلي الإجمالي خلال خمس سنوات، مقارنة بنسبة 1% حاليًا. تدابير قانون المالية لسنة 2023 التي تعتبر محفزة للغاية لمجالات البحث والتطوير والابتكار، تعكس التزام الحكومة بدعم الابتكار والنمو في هذا القطاع.

ومنه فهذه الجهود تشير إلى استراتيجية شاملة لتعزيز دور المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في التنمية الاقتصادية الوطنية، مما يعزز من قدرة الجزائر على الابتكار والمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي

وقد دعا وزير التجارة وترقية الصادرات، الطيب زيتوني، خلال ندوة صحفية على هامش حفل اختتام الطبعة ال 6 من الصالون الوطني للمناولة المنعكسة "سانيست 2023" الذي افتتح يوم 22 مايو بقصر المعارض، كبريات المجمعات الصناعية والمؤسسات الجزائرية الاخرى، الى "المساهمة في انشاء نظام مدمج في المجال الصناعي من اجل التقليص من فاتورة الواردات، بفضل مؤسسات المناولة التي تسهم في زيادة نسب الادماج ".

واضاف السيد زيتوني ان الجزائر "تسعى الى انشاء ديناميكية اقتصادية بفضل المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكذا انشاء نسيج صناعي حول المؤسسات الكبرى مما يجعلها أكثر تنافسية لتصدير منتجاتها او حتى انتاجها للسوق المحلية".

كما اشار السيد زيتوني; الى ضرورة "التزام جميع القطاعات وارادة كل الصناعيين" من اجل تجسيد هذا الهدف، مشيرا الى أن الجزائر تتوفر على امكانيات وقدرات انتاجية بنسب ادماج "معتبرة وملموسة".

وتابع يقول، ان وزارته تهدف من خلال هذا النوع من الصالونات الى "انشاء نسيج صناعي يدور حول المؤسسات الكبرى من اجل تزويدها بالمواد الاولية والمساهمة في زيادة نسب ادماجها.

كما أكد السيد زيتوني، ان دائرته الوزارية تولي اهمية قصوى لقطاع المناولة، وكذلك الامر بالنسبة لوزارتي الصناعة واقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، بالنظر الى تأثيرها على التجارة الخارجية، مضيفا ان الغاية من تنظيم هذا الصالون تتمثل في "اعطاء دفع جديد" لهذا القطاع الذي يعرف "بعض التأخر".

واشار الوزير في هذا الصدد، الى ان "الجزائر تتوفر على اقل من 1000 مؤسسة مناولة مما يمثل 10 % فقط من النسيج الصناعي".

كما أعرب عن ارتياحه لما عاينه خلال زيارته الى مختلف اجنحة الصالون، والتي سمحت له بالوقوف على "الامكانيات الكبيرة التي يوفرها التناغم القائم بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الكبرى".

وجرى حفل اختتام هذا الصالون بحضور المدير العام بالنيابة للغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة والمدير العام للشركة الجزائرية للمعارض والصادرات (سافيكس)، والمدير العام للبورصة الجزائرية للمناولة والشراكة وكذا اطارات من الوزارة ومن المجمعات الصناعية الكبرى الجزائرية. وقد عرف هذا الصالون الذي نظمه كل من الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة والشركة الجزائرية للمعارض والصادرات (سافيكس) بالتعاون مع البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مشاركة 80 عارضا ومشاركة المؤسسات الناشئة لأول مرة.

ويكمن مبدا الصالون الوطني للمناولة المنعكسة في ان يكون مجموع العارضين عبارة عن مصدري الأوامر (مؤسسات كبرى) والذين يسعون من خلال مشاركتهم الى الالتقاء بمتلقي الأوامر (مؤسسات صغيرة ومتوسطة) من اجل التعبير لهم عن احتياجاتهم من حيث المكونات والمنتجات نصف الجاهزة وقطاع الغيار او من حيث المناولة، اما الهدف الرئيسي فيتمثل في الرفع من ادماج منتجاتهم في إطار الابتكار المفتوح.

و ينشط المشاركون في هذه التظاهرة في مجالات الميكانيك والمنشآت الحديدية والكهرباء والالكترونيك والاجهزة الكهرو منزلية والمحروقات والطاقة الكهربائية والمناجم والصناعة البتروكيميائية والتعدين والحديد والصلب وصناعة الاسمنت والاجر والاشغال العمومية والنقل واصلاح السفن والصناعات التحويلية (وزارة التجارة و ترقية الصادرات ، 2023)

ومن خلال تصريحات وزير التجارة وترقية الصادرات، الطيب زيتوني، واستعراض فعاليات الصالون الوطني للمناولة المنعكسة "سانيست 2023"، يمكن استنتاج أن الجزائر تعتزم تعزيز قطاع المناولة الصناعية كجزء أساسي من استراتيجيتها الاقتصادية. الوزير دعا إلى إنشاء نظام صناعي متكامل لتقليل فاتورة الواردات وزيادة نسب الإدماج الصناعي، وذلك عبر دعم المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة لتكوين نسيج صناعي حول المؤسسات الكبرى، مما يعزز التنافسية ويساهم في التصدير والإنتاج المحلي. كما أكد على أهمية تعاون جميع القطاعات لتحقيق هذا الهدف، مشيراً إلى أن الجزائر تمتلك إمكانيات إنتاجية كبيرة لكنها تحتاج إلى تفعيلها. تنظيم الصالونات والمعارض الصناعية، وإشراك المؤسسات الناشئة لأول مرة، يعكس رغبة الجزائر في دعم الابتكار وزيادة التكامل بين المؤسسات الصناعية. هذا النهج يهدف إلى خلق بيئة صناعية قادرة على المنافسة دوليًا، مع تقليل الاعتماد على الواردات وزيادة الإنتاج المحلي، مما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

## المطلب الثالث: مساهمة المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

يعتبر تنشيط المناولة الصناعية خيارا استراتيجيا في الجزائر من اجل ترقية وضعية المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظرا للدور الذي تؤديه هذه الشركات المناولة في خلق القيمة المضافة والرفع من نسبة الادماج الوطني في المنتجات والخدمات المحلية وترقية التجارة الخارجية بالإضافة الى الحد من البطالة جاءت المناسبة لربط العلاقات بين المجمعات الصناعية العمومية وبين الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة بغية توسيع النسيج الصناعي الوطني من خلال اشراك المؤسسات الناشئة عن طريق المناولة كما ذكر وزير الصناعة بالأهمية البالغة التي تريها الدولة للمناولة الصناعية والدعم المتواصل لها وقد ترجمه في قرارات هامة اتخذتها الحكومة كما يضيف الوزير انها تتمحور حول وضع تسهيلات واعفاءات جبائيه وضريبية لدعم الشركات المناولة وتوسيع نشاطها من اجل تشجيع الانتاج المحلي وتقليص فواتير الاستيراد تفعيلا لدور بورصات المناولة والشراكة في الجزائر لدعم وتقوية النسيج الصناعي ,اذا فالمناولة الصناعية تمثل فرصة تسويقية للمؤسسات الناشئة خاصة في المراحل الاولى من نموها حتى تتمكن من التموقع في السوق من خلال الخبرة والمعرفة المكتسبة جراء المناولة ومن جهة اخرى على الشركات الناشئة التحلي بالإبداع والابتكار في مجال الصناعة السائدة حتى تكون سوقا جذابا للمؤسسات المانحة من خلال الظفر بفرصة المناولة (محفوظ ، 2022، صفحة 93)

ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

تقوم المنشآت الصغيرة الناشئة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة

يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع منتجات المؤسسات الناشئة طبقا لاحتياجات السوق

يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية .

تستفيد المنشآت الناشئة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة .

يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات .

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها،

تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدراتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي،

تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.

دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية .

تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية (جلولي و بومدين ، 2018، الصفحات 42-43)

## المطلب الرابع: الإجراءات المعتمدة لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر

لقد بذلت الجزائر جهودا معتبرة لتنظيم وتنشيط المناولة، حيث تم وضع قوانين وإنشاء أجهزة وهياكل لتطوير وترقية هذا النشاط، ويمكن إبراز الجهود المبذولة في هذا الإطار على مستويين نوجزهما فيما يلي:

**وضع إطار قانوني لتشجيع المناولة:** ظهور نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة كان مع صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001 .وقد تكرس هذا التوجه مع صدور قانون المالية لسنة 2017 وخاصة المادة 10 منه التي تنص على أنه إضافة إلى المزايا الممنوحة إلى كل استثمار يتم انجازه في الجزائر يمنح للمناولين مزايا إضافية خاصة بهم ويتعلق الأمر خصوصا، بإعفاء لمدة 5 سنوات من الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة على المكونات والمواد الأولية المستوردة أو المقتناة محليا من طرف مناولين يعملون في تصنيع منتجات وتجهيزات خاصة بالصناعة الميكانيكية والالكترونية والكهربائية

إضافة إلى ذلك، فقد اقر التشريع 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية عدة امتيازات لفائدة المناولين، أهمها إمكانية حصولهم على نسبة 40 %من المبلغ الإجمالي للصفقة العمومية وهذا لتشجيع مشاركتهم في تنفيذ الصفقات الممنوحة للمتعاملين المتعاقدين

كما يفرض التشريع المذكور هامش أفضلية بنسبة 25 %لفائدة المنتجات والخدمات جزائرية المنشأ، بهدف إحلال المنتجات المحلية والحد من المنافسة الأجنبية

وقد تعززت ترسانة القوانين الداعمة لنشاط المناولة مع صدور القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي دخل حيز التنفيذ عام 2017، والذي اعتبر المناولة وسيلة مثلى لتكثيف نسيج المؤسسة الصغيرة الخاصة وتحسين معدل الاندماج الوطني. ومن أهم الإجراءات التي جاء بها هذا الأخير

وعلاوة على القوانين السابق ذكرها، هناك قوانين أخرى ذات صبغة قطاعية اهتمت بتنمية وتطوير المناولة في مجالات معينة، وكمثال على ذلك القوانين الناظمة لشعبة صناعة السيارات التي نصت خصوصا على

تسقيف حصص عمليات استيراد أجزاء تركيب السيارات لكل مصنع من مصانع التركيب، وإلزام المصنعين إدماج 15 %على الأقل بعد السنة الثالثة من النشاط، ومن 40% إلى 60% بعد السنة الخامسة وهو ما يسمح بفتح شركات مناولة تشغل اليد العاملة الجزائرية مع الإشارة إلى أن نسبة الإدماج الأولية قد تم رفعها إلى 30% في دفتر الشروط الجديد المزمن صدوره سنة 2020

**استحداث هياكل وأجهزة لتأطير المناولة:** لقد أدركت السلطات العمومية ضرورة تطوير سوق المناولة وانخرطت في تنظيمها، وتتجلى ملامح ذلك في استحداث عدة هياكل وأجهزة نذكر من بينها: بورصات المناولة والشراكة بداية من 1992، المجلس الوطني لترقية المناولة 2003، الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2005، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار 2018 .وتتلخص مهام هذه الأجهزة إجمالا في ضمان الوساطة بين الآمرين للأعمال والمناولين، جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة، تثمين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة، وإعداد دليل قانوني للمناولة (بوالحيلة ، السياسات الصناعية و الميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر، 2020، الصفحات 621-623)

في هذا الصدد تم يوم الإثنين 14 نوفمبر 2022 بقصر المعارض الصنوبر البحري افتتاح الطبعة السابعة للمعرض الدولي للمناولة الصناعية تحت إشراف وزير الصناعة، السيد أحمد زغدار، وبحضور عدد من أعضاء الحكومة حيث قام السيد زغدار والوفد المرافق له بزيارة مختلف أجنحة المعرض الذي يعرف مشاركة أكثر من 90 مؤسسة وطنية وأجنبية تنشط في فروع الصناعات الميكانيكية والحديدية، صناعات الصلب والتعدين، الصناعات الإلكترونية، الكهربائية والأوتوماتيكية، الصناعات الكيميائية والبتروكيماوية (المطاط،

البلاستيك، الزجاج،)، الطاقات المتجددة والبيئة، الآلات والمعدات الصناعية والخدمات المرتبطة بالصناعة (الصيانة الصناعية، التكوين، الهندسة، الخدمات، تكنولوجيات الإعلام والاتصال

كما تفقدوا جناحا تم تخصيصه لأول مرة للمؤسسات الناشئة التي قامت، على مدار أربعة (04) أيام، بعرض منتوجاتها وخدماتها المبتكرة لما يشكله هذا النسيج (من المؤسسات) من أهمية بالغة في خلق صناعة وطنية متكاملة بمعدل إدماج ملائم لتحقيق التحويل التكنولوجي وبلوغ إنتاج وطني تنافسي في السوق الوطنية والخارجية يمكنه من الاستجابة لمتطلبات المؤسسات المانحة للأوامر

ويعد هذا المعرض فضاء لربط علاقات بين المؤسسات المانحة للأوامر وما يقابلها من مؤسسات مناولة في قطاعات النشاط المرتبطة بالطاقة، المناجم، النقل، الميكانيك ولإلكترونيك والكهرباء بالإضافة إلى مؤسسات وهيئات الدعم والمؤسسات المالية وهيئات الضمان وتندرج هذه التظاهرة، المنظمة تحت شعار "توسيع الشراكة بين أهم الفاعلين في مجال المناولة الصناعية الوطنية"، ضمن سياسة القطاع الرامية لزيادة مساهمته في الناتج الداخلي الخام إلى ما بين 10 و15% من خلال تشجيع الإدماج المحلي وتطوير المناولة

وبهذه المناسبة، أوضح السيد زغدار بأن المناولة الصناعية تشكل محورا أساسيا في سياسة تطوير الشعب الصناعية، وذلك من خلال خلق قاعدة من المناولين الذين يشكلون المدخل الرئيسي لضمان التنمية الفعالة للشعب الصناعية ودعم إدماج القدرات الوطنية من أجل ضمان إحلال الواردات والسماح بتصدير منتوجات المناولين المحليين

ولتحقيق هذا الهدف، تم توجيه جهود القطاع، حسب شروحات الوزير، إلى:

- خلق مناخ ملائم للاستثمار من خلال منظومة قانونية جديدة ملائمة ومستقرة لضمان تطوير الاستثمار وجاذبيته
- العمل على إعداد خطة استراتيجية واضحة مبنية على صناعة حقيقة فعلية للنهوض بكل الفروع الصناعية خاصة في قطاع الميكانيك وصناعة المركبات حيث سيتم التوجه نحو خلق صناعة حقيقة بمعدلات إدماج تصل إلى 40% خلال الخمس (05) سنوات من بداية نشاط التصنيع من خلال خلق شراكة رابح–رابح وعن طريق تعبئة القدرات والكفاءات المتاحة محليا أو بالشراكة الأجنبية المشروطة بنقل التكنولوجيا؛
- وضع سياسة لتشجيع الصناعات الكهربائية والحد من استيراد المنتجات الكهربائية والمساهمة في تحقيق الفعالية الطاقوية

- وضع نظام جديد يتضمن تدابير تحفيزية والإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على المكونات والمواد الأولية المستوردة أو التي تم اقتناؤها محليا من طرف المناولين والمنتجين في إطار نشاطاتهم؛
- مرافقة بورصات المناولة والشراكة في تنفيذ مخطط أعمالها حسب التوجهات الاستراتيجية للقطاع؛
- إنشاء المركز التقني للصناعة الميكانيكية والصناعة المحولة للمعادن؛
- إنشاء المركز التقني للصناعات الغذائية؛
- إنشاء التكتلات الصناعية التي تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية عن طريق تجميع تلك الصناعات في فضاء واحد مع جميع المتدخلين في سلسلة القيم الصناعية. وقد تم في هذا الإطار إنشاء مجموعة من التكتلات في مجال صناعة المركبات بكل أنواعها، الصناعات الكهربائية، الصناعات الغذائية، النسيج والجلود في انتظار إنشاء تكتلات لفروع صناعية أخرى؛
- إنشاء أربع (04) لجان فروع استراتيجية وهذا من أجل تعميق التشاور والحوار بين السلطات العمومية والشريك الاقتصادي.

ومن جهة أخرى، ذكر السيد زغدار بأهمية البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، المنظمة لهذا المعرض، والتي قامت بالتوقيع على 13 اتفاقية إطار مع أهم مانحي الأوامر (شركات ومجمعات تابعة لقطاعات الصناعة، الطاقة والنقل) من أجل خلق روابط بينهم وبين المؤسسات المناولة للرفع من نسبة الإدماج

ونوه في الأخير، بالمجهودات التي تقوم بها عدة مؤسسات وطنية على غرار المجمعات الصناعية وشركات تابعة لقطاعات أخرى على غرار "سوناطراك" لتطوير المحتوى المحلي، وهو ما يدل، يضيف الوزير، على الإرادة الفعلية لجميع القطاعات من أجل العمل المشترك لتنويع الاقتصاد الوطني وتنمية قدراته وتنافسيته (وزارة الصناعة و الانتاج الصيدلاني، 2022)

ومنه نستنتج ان افتتاح المعرض الدولي للمناولة الصناعية في نوفمبر 2022 في الجزائر يعكس التوجه الاستراتيجي نحو تعزيز الصناعة المحلية وتوسيع قاعدة المناولين الصناعيين. هذا الحدث أكد على أهمية المناولة الصناعية كعنصر أساسي في تطوير الكفاءة الإنتاجية وزيادة التنافسية. تخصيص جناح للمؤسسات الناشئة يبرز دورها في خلق صناعة متكاملة وتحقيق التحول التكنولوجي. تشجيع الشراكات الوطنية والدولية، ودعم القطاعات الحيوية مثل الصناعات الميكانيكية والكهربائية، يعزز من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني. السياسات التحفيزية والإعفاءات الضريبية تسهم في جذب الاستثمارات. التوجه نحو إنشاء مراكز تقنية وتكتلات صناعية وخطط استراتيجية واضحة يعكس رؤية طويلة المدى لتحقيق معدلات إدماج عالية وتحسين جودة الإنتاج المحلي. دور البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في توقيع اتفاقيات إطار يعزز

التعاون الصناعي ورفع نسبة الإدماج المحلي. التزام المؤسسات الكبيرة مثل "سوناطراك" بتطوير المحتوى المحلي يعزز الاستدامة والابتكار، مساهماً في تنويع الاقتصاد الوطني وتحسين قدراته التنافسية.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقي للدراسة

تعتبر مؤسسة ABS من بين المؤسسات الناشئة الرائدة في مجال صناعة الآلات الصناعية على مستوى ولاية الجزائر، وقبل التعرف على واقع دعم المناولة الصناعية للمؤسسة، نشير أولا الى التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها

### المطلب الاول: الإطار التعريفي لمؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية

في هذا المطلب سنتطرق الى نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها والتعرف على اهدافها

**أولا: تقديم مؤسسة ABS:**

- **تعريف المؤسسة**

مؤسسة ABSهي مؤسسة ناشئة جزائرية متخصصة في تصنيع الآلات الصناعية المخصصة حسب طلبات العملاء. تميزها يكمن في تصنيع آلات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، مع عدم توفر مثيل لهذه الآلات في السوق الجزائرية وصعوبة تقليدها.

- **تاريخ التأسيس والتطور**

تأسست مؤسسة ABS في 25 سبتمبر 2019 على يد المهندس الأوتوماتيكي فيصل حمو. رغم البداية البطيئة والتحديات العديدة، حصلت المؤسسة على شهادة مؤسسة ناشئة في عام 2021. في 3 مارس 2023، دخلت المؤسسة في شراكة مع صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، مما ساعد على تسريع نموها وتطورها بشكل ملحوظ.

- **الابتكار والتقنيات المستخدمة**

تعتمد مؤسسة ABS على تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحكم الذاتي والأنظمة الآلية في تشغيل آلاتها. تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير تقنياتها وعمالتها لتصل إلى معايير دولية تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية والحصول على جوائز الجودة.

- **المنتجات والخدمات**

تقدم مؤسسة ABS مجموعة متنوعة من الآلات الصناعية والحلول المبتكرة، منها:

- آلة قطع الخشب
- ماكينة التشكيل الحراري

- آلة تعبئة أنابيب المشروبات
- آلة نفخ الزجاجات البلاستيكية
- آلة القطع الأوتوماتيكية
- قاطعة أسطوانة كاملة أوتوماتيكية
- آلة وضع العلامات الآلية

كما تقدم خدمات تشمل أعمال الكهرباء، تجهيز خطوط الإنتاج، الصيانة الدورية، تركيب وتشغيل السلاسل الصناعية، وتجديد وتحديث الآلات.

- **التحديات والتمويل**

واجهت مؤسسة ABS تحديات عديدة في بدايتها، منها ضعف التمويل والاعتماد على التمويل الذاتي، ونقص اليد العاملة المؤهلة وصعوبة تدريبها. بفضل الشراكة مع صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ودعمه، تمكنت المؤسسة من التغلب على هذه التحديات وزيادة رقم أعمالها بشكل ملحوظ.

- **الميزة التنافسية**

تعتبر الميزة التنافسية لمؤسسة ABS في قدرتها على تصنيع آلات بالمواصفات المطلوبة بدقة من قبل العملاء، مع توفير منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية غير متوفرة في السوق الجزائرية.

**ثانيا: أهداف المؤسسة ABS:**

- تخطط مؤسسة ABS لفتح فروع في مختلف الولايات وتوسيع نشاطها لتغطية الطلب الوطني. كما تسعى المؤسسة إلى تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، مما يتطلب تطوير تقنياتها وزيادة عدد العمال المؤهلين.
- تطوير وتصنيع آلات صناعية عالية الجودة وفقًا لمعايير عالمية، تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم.
- السعي لتحسين التقنيات المستخدمة باستمرار، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحكم الذاتي لتحسين أداء الآلات وجودتها.
- توسيع نطاق الأعمال والتواجد في الأسواق الجديدة، سواء داخل الجزائر أو عبر الحدود الوطنية، من خلال تصدير المنتجات إلى أسواق خارجية.
- تعزيز التعاون مع الشركاء والعملاء المحليين والدوليين من خلال تقديم حلول مبتكرة وخدمات عالية الجودة.

- المساهمة في تطوير الصناعة الوطنية من خلال توفير فرص عمل للشباب المحلي وتقديم تدريب مهني وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال في البلاد.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال تبني ممارسات صناعية مستدامة وصديقة للبيئة في عمليات التصنيع والإنتاج.

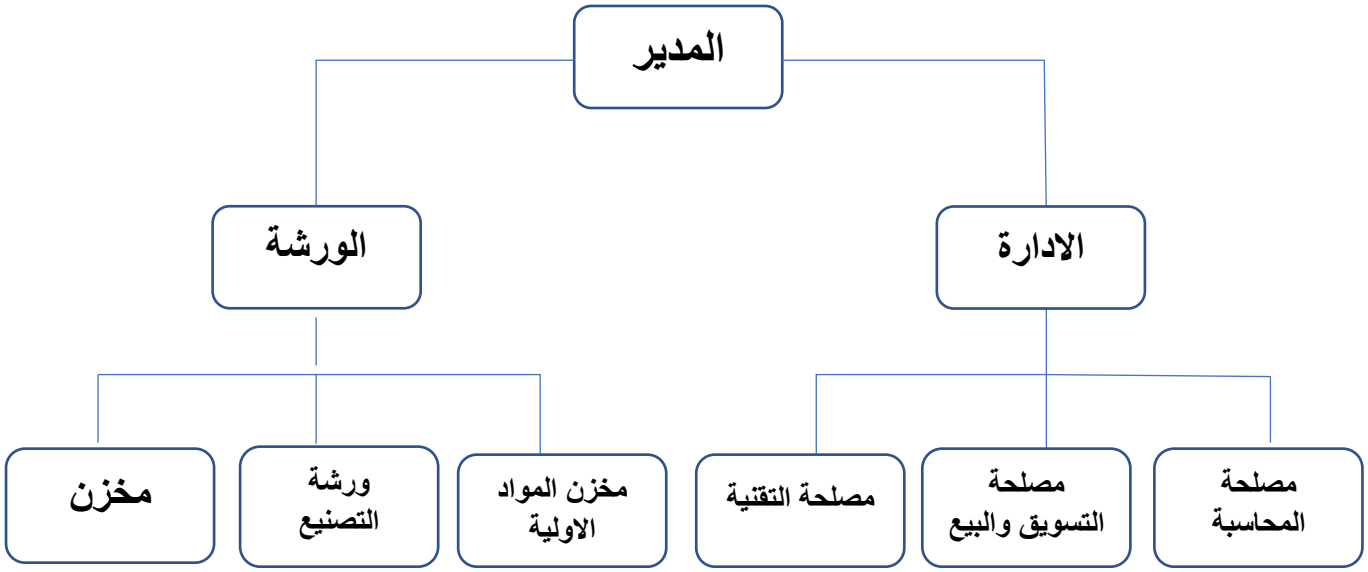
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية

تسعى كل مؤسسة الى الريادة والاستمرارية ولتحقيق ذلك وضعت مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من المصالح وسنركز في دراستنا على تحليل الهيكل وابراز مكانة المناولة الصناعية ضمن الهيكل

### اولا: عرض الهيكل التنظيمي

**الشكل يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABS**

**الشكل رقم 05 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABS**




**المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على معلومات مقدمة من المؤسسة.**

### ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مؤسسة **ABS** وضعت تنظيم هيكلي محكم ومنسق بين مختلف مصالحها والذي من خلاله يتم تقسيم المهام والأنشطة المختلفة بين عمالها وسنقدم شرحا بسيطا للهيكل التنظيمي للمؤسسة مع ابراز مكانة الجهة المنوطة بعقود المناولة الصناعية ضمن الهيكل ودالك فيما سيأتي:

1. **الإدارة:**

- **المدير:** يقوم بالإشراف العام على جميع الأنشطة والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة. يتولى أيضًا التفاوض وتوقيع العقود الخاصة بالمناولة الصناعية ولا تتم أي عملية إلا بموافقته.
- **مصلحة المحاسبة:** تتولى مسؤوليات المحاسبة والمالية، بما في ذلك إعداد الميزانيات والتقارير المالية وإدارة العلاقات المالية مع العملاء والموردين والبنوك.
- **المصلحة التقنية:** تقوم بمتابعة المشاريع وتحليل وتشخيص عمليات التصنيع وتحديد المعايير والمقاييس اللازمة للإنتاج. يتم منح العقود الخاصة بالمناولة الصناعية لقسم الإنتاج التابع لهذه المصلحة.

2. **الورشة:**

- **مخزن المواد الأولية:** يتم فيه تخزين وإدارة المواد الخام التي تستخدم في عمليات التصنيع.
- **ورشة التصنيع:** يتم على مستوى ورشة التصنيع العمل على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية باستخدام المعدات والتقنيات المناسبة.
- **مخزن المنتجات:** يتم تخزين المنتجات النهائية في هذا المخزن، استعدادًا لعمليات البيع والتوزيع

## المطلب الثالث: تقييم نشاط المؤسسة

في إطار التحضير لمذكرة تخرجنا التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قمنا بالبحث عن مؤسسة تساعدنا في إجراء دراسة تطبيقية عليها لانعدام وجود مؤسسات ناشئة في مجال المناولة الصناعية على مستوى ولاية ميلة فقد تم اختيار مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية في العاصمة وتم إجراء المقابلة عن بعد مع مدير هذه المؤسسة وتم طرح بعض الأسئلة عليه بهدف معرفة إسهام المناولة الصناعية في دعم نشاط هذه المؤسسة وقد تمثلت هذه الاسئلة فيما يلي:

**أولا: تحليل أسئلة المقابلة**

**السؤال 1: هل يمكن تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة؟**

**الإجابة:** تأسست مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية بتاريخ 2021 تتخصص المؤسسة في صناعة وتطوير الآلات الصناعية، وهي مؤسسة ناشئة فريدة من نوعها في الجزائر حيث لا توجد مؤسسة أخرى تنافسها في نفس المجال. مقرها في العاصمة تحديدا رويبة وتقدم منتجات مخصصة حسب طلب العملاء،

تتميز بجودة عالية وسعر تنافسي. تعتمد على تقنيات متقدمة. تمتلك خبرة 8 سنوات في المجال، وتوظف يد عاملة ذات كفاءة عالية.

**تحليل الإجابة:**

هذه بطاقة تعريفية شاملة تقدم نظرة عامة عن مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية. تحدد البطاقة معلومات أساسية مثل تاريخ التأسيس والموقع ونوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة. كما تسلط الضوء على نقاط القوة مثل الاختصاصية والجودة والتنافسية في الأسعار والتكنولوجيا المتقدمة. يعزز ذلك الثقة في قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وجودة عالية، مما يجعلها خيارًا مثيرًا للاهتمام في سوق الآلات الصناعية بالجزائر.

**السؤال 2: كيف يمكن التواصل معكم؟**

**اجابة:** المؤسسة توفر معلوماتها عبر:

صفحة الفاسبوك الخاصة بها **FBS Pour la fabrication de machines industrielles**

رقم الهاتف :**0783064780**

والبريد الإلكتروني الخاص بها **enerballa@yahoo.com**

مما يسهل التواصل معها والوصول إلى خدماتها.

**تحليل الإجابة:**

المؤسسة تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي مثل صفحة فيسبوك لنشر معلوماتها

والتواصل مع العملاء. كما توفر عنوان بريد إلكتروني، enerballa@yahoo.com، ورقم الهاتف لسهولة التواصل والاستفسارات. هذه الخطوتين تسهلان عملية التواصل مع العملاء وتحقق انفتاحاً وتواصلاً فعّالاً مع الجمهور.

**السؤال 3: هل تعتبر مؤسستكم ناشئة وهل تعتمد على المناولة الصناعية؟**

**اجابة:** نعم، **ABS**هي مؤسسة ناشئة في الجزائر وتتميز بأنها الوحيدة في مجال تصنيع الآلات حسب طلب العملاء. تعتمد بشكل كبير على المناولة الصناعية لتعزيز كفاءتها وتقليل التكاليف. الميزة التنافسية تكمن في توفير منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، وهي آلات غير متوفرة في السوق الجزائرية ولا يمكن تقليدها بسهولة.

**تحليل الإجابة:**

تعبر الإجابة عن حقيقة مهمة وهي أن مؤسسة ABS حديثة النشأة في سوق الجزائر، مما يعني أنها تواجه تحديات وفرص جديدة كما تأكد الإجابة اختصاصية المؤسسة، حيث تركز على تلبية احتياجات العملاء من خلال تصنيع الآلات الصناعية بناءً على طلبهم، مما يمنحها موقعًا فريدًا في السوق, كما تشير الإجابة إلى استخدام المؤسسة للمناولة الصناعية كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يظهر التفكير الاستراتيجي في عمليات الإنتاج والتشغيل.اما تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية مع الحفاظ على أسعار تنافسية يشير إلى التزامها بتقديم قيمة مضافة للعملاء والتميز في سوق المنافسة.

**السؤال 4: ما هي العوامل التي تميز مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى؟**

**اجابة:** تتميز ABS بالخبرة والجودة العالية، والتكنولوجيا المتقدمة التي تستخدمها في عملياتها. كما أن جميع العاملين فيها مؤهلين جيدًا لتقديم أفضل المنتجات. تخصصنا الجامعي والشغف بالمجال زادا من كفاءتها وتميزها عن الآخرين.

**تحليل الإجابة:**

تبرز الإجابة الجوانب الرئيسية التي تميز مؤسسة ABS عن غيرها، حيث تعتمد على خبرة واسعة في المجال وتضمن جودة عالية في جميع منتجاتها، مما يبني سمعة قوية لدى العملاء. كما أن المؤسسة اعتمادها على تكنولوجيا متقدمة في عملياتها يعكس التزامها بالابتكار والتطور التكنولوجي، مما يمنحها تفوقًا تقنيًا على منافسيها. كما تعكس الإجابة التزام المؤسسة بجودة العمل والتميز كون لجميع العاملين في المؤسسة مؤهلات ومهارات عالية لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

التخصص الجامعي والشغف بالمجال :يشير هذا الجانب إلى أن مؤسسة ABS ليست مجرد شركة عادية، بل هي مؤسسة متخصصة بشغف في مجال تصنيع الآلات الصناعية، مما يضيف عنصرًا إضافيًا من الالتزام والتميز إلى عملياتها

**السؤال 5: ما هي الابتكارات التكنولوجية المستخدمة والمخطط لها؟**

**اجابة:** تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي، التحكم الذاتي، والأنظمة الآلية، وتسعى لتطوير هذه التقنيات باستمرار لتلبية معايير الجودة الدولية. هدفها هو الحصول على شهادة الأيزو والتوسع في الأسواق الدولية.

**تحليل الإجابة:**

ان اعتماد المؤسسة على تقنيات متقدمة، هو ما يعكس التزامها بالتطور التكنولوجي والابتكار.

كما تبين الإجابة أن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير هذه التقنيات باستمرار، وهذا يعكس التزامها بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها والتميز في السوق.

كما ان رغبة المؤسسة في تحقيق معايير الجودة الدولية من خلال الحصول على شهادة الأيزو، وكذلك التوسع في الأسواق الدولية، يعكس رؤية المؤسسة للمستقبل ورغبتها في النمو والتطور.

**السؤال 6: ما مدى خبرة المؤسسة في هذا المجال وما تأثير المناولة الصناعية على الكفاءة؟**

**اجابة:** تعتبر ABS خبيرة في مجالها بفضل 8 سنوات من الخبرة منذ سنة 2018، وتساهم المناولة الصناعية في زيادة كفاءتها عبر تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية.

**تحليل الإجابة:**

يعكس هذا الجانب من الإجابة الخبرة الواسعة التي تتمتع بها مؤسسة ABS في مجالها، حيث تمتد سجلاتها لمدة 8 سنوات منذ عام 2018، وهو ما يضعها في موقع متقدم في السوق وتحقيق اسم معروف في السوق

كما أن المؤسسة تدرك أهمية المناولة الصناعية في تعزيز كفاءتها، حيث تسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤكد على استراتيجية المؤسسة لتحسين الأداء والتنافسية.

**السؤال 7: هل تفضلون المناولة الظرفية أو الدائمة؟ ولماذا؟**

**اجابة:** تفضل المؤسسة المناولة الدائمة لأنها توفر استقرارًا أكبر في العمليات وتساعد في تخطيط أفضل للمستقبل، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

**تحليل الإجابة:**

تعكس الإجابة تفضيل المؤسسة لاستخدام المناولة الدائمة على المناولة الظرفية. هذا يظهر تفضيل المؤسسة للثبات والاستقرار في عملياتها، مما يتيح لها التخطيط بشكل أفضل للمستقبل وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

**السؤال 8: هل تفضلون المناولة الجهوية أو الوطنية وفي المستقبل المناولة الدولية؟**

**اجابة:** تعتمد ABS على المناولة الوطنية وتسعى للتوسع دوليًا. نقص المؤسسات الناشئة الناشطة في مجال المناولة الصناعية في الجزائر يجعل من المؤسسة مبتكرة ومنفردة في السوق، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

تحليل الإجابة:

توضح الإجابة أن مؤسسة ABS تعتمد في الوقت الحالي على المناولة الوطنية وتسعى في المستقبل للتوسع دوليًا. هذا يعكس استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور، حيث تبدأ من السوق المحلي وتسعى للتوسع والتواجد

في أسواق دولية والتفوق التنافسي نتيجة نقص المؤسسات الناشئة في السوق المحلية في مجال المناولة الصناعية في الجزائر يعطي ABS ميزة تنافسية، حيث تصبح مبتكرة ومنفردة في السوق، وهذا يعزز من قدرتها على التنافس والنمو.

**السؤال 9: هل تملك المؤسسة القدرة على الامتثال للمواصفات الدولية القياسية؟**

**اجابة:** المؤسسة تسعى جاهدة للامتثال للمواصفات الدولية القياسية وضمن رؤيتها الاستراتيجية الحصول على شهادة الأيزو، وتعتمد الشهادة المناسبة على نوعية العمليات التي تقوم بها المؤسسة واحتياجاتها المحددة، هدف المؤسسة هو الحصول على شهادة ISO 9001 تركز هذه الشهادة على إدارة الجودة وتساعد المؤسسات على تلبية متطلبات العملاء وضمان تحسين الجودة بشكل مستمر.

لذلك فالمؤسسة تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء، زيادة رضا العملاء، وتوفير إطار عمل قوي لإدارة العمليات مما يعزز من فرصها في المنافسة في الأسواق الدولية.

**تحليل الإجابة:**

تظهر الإجابة أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لامتثالها للمواصفات الدولية القياسية، وهو ما يعكس التزامها بالجودة والكفاءة والسلامة في عملياتها ومنتجاتها.

تشير الإجابة إلى أن هدف المؤسسة هو الحصول على شهادةISO 9001 ، وهي شهادة تركز على إدارة الجودة، وتساهم في تلبية متطلبات العملاء وتحسين الجودة بشكل مستمر. وشهادات الأيزو (ISO) هي معايير دولية تضمن جودة وكفاءة وسلامة العمليات والمنتجات في مختلف القطاعات، بما في ذلك الصناعة. هناك العديد من شهادات الأيزو التي يمكن للمؤسسات الصناعية الحصول عليها

كما توضح الإجابة أن جهود المؤسسة نحو الامتثال للمواصفات الدولية تستهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، وهو ما يعزز فرصها في المنافسة في الأسواق الدولية.

**السؤال 10: ما هي أسباب لجؤكم إلى المناولة الصناعية؟**

**اجابة:** الأسباب الرئيسية تشمل التخصص الجامعي لمدير المؤسسة والمتمثل في كونه مهندس اوتوماتيكي ومسير والشغف بالمجال، التميز، الكفاءة، والتحكم في التكاليف.

**تحليل الإجابة:**

يعكس هذا الجانب من الإجابة دور تخصص مدير المؤسسة، وكذلك شغفه بالمجال، الذي يسهم في توجيه الأعمال نحو النجاح والابتكار.

كما تشير الإجابة إلى الأهمية التي توليها المؤسسة للتميز والكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف، وهو ما يعكس التزامها بتحقيق الجودة وتحقيق الربحية.

**السؤال 11: هل تساهم المناولة في خطط النمو والتوسع للمؤسسة؟**

**اجابة:** ساهمت المناولة الصناعية في تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة وجذب عملاء جدد، حيث أن توجهنا للمناولة الصناعية هو جزء من ميزتنا التنافسية، مما ساعدنا في تحقيق النمو والتوسع.

**تحليل الإجابة:**

تأكد الإجابة على أهمية المناولة الصناعية في تمكين المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديدة وجذب عملاء جدد، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من ميزتها التنافسية.

كما توضح الإجابة أن توجه المؤسسة نحو المناولة الصناعية يساهم في تحقيق النمو والتوسع، وهذا يعكس الأهمية الاستراتيجية لهذه العمليات في تحقيق أهداف المؤسسة.

**السؤال 12: هل واجهتم تحديات في بداية النمو وكيف تم التغلب عليها؟**

**اجابة:** واجهت المؤسسة تحديات مثل ضعف التمويل وعدم توفر اليد العاملة المؤهلة. في البداية، اعتمدت على التمويل الذاتي ولكنه لم يكن كافياً. في عام 2023، تغلبت على هذه التحديات من خلال شراكة مع صندوق التمويلASF ، مما ساعدها على تجاوز العقبات وزيادة رقم الأعمال.

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن المؤسسة واجهت تحديات مثل ضعف التمويل وعدم توفر اليد العاملة المؤهلة في بداية مرحلة النمو، وهذه التحديات هي منتجة للوضع الاقتصادي والسوقي. حيث أن المؤسسة تمكنت من التغلب على هذه التحديات من خلال شراكة مع صندوق التمويل ASF في عام 2023، مما ساعدها على تجاوز العقبات وزيادة نشاطها التجاري وتطويره.

**السؤال 13: فيما تتمثل أهمية الصالونات والمؤتمرات للمؤسسة؟**

**اجابة:** لعبت المؤتمرات والصالونات الوطنية دورًا كبيرًا في تعريف المؤسسة بعملاء جدد وتوسيع شبكة الشركاء، مما ساعد في الترويج لمنتجاتها وتعزيز نموها.

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن المؤتمرات والصالونات الوطنية لعبت دورًا مهمًا في تعريف المؤسسة بعملاء جدد وتوسيع شبكة الشركاء، مما يبرز أهمية هذه الفعاليات في بناء العلاقات التجارية وتوسيع دائرة العملاء. كما ساعدت المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وتعزيز نموها، وهذا يعكس الدور الحيوي لهذه الفعاليات في دعم استراتيجية التسويق وتعزيز العلامة التجارية.

**السؤال 14: هل هناك زيادة متسارعة في رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم؟**

**اجابة:** شهدت المؤسسة زيادة ملحوظة في رقم الأعمال بعد شراكتها مع صندوق التمويلASF ، حيث أدى التمويل الإضافي إلى تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة.

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن المؤسسة شهدت زيادة ملحوظة في رقم الأعمال بعد شراكتها مع صندوق التمويلASF ، وهذا يعكس دور التمويل الإضافي في تعزيز عمليات الإنتاج وتحسين الكفاءة، مما يساعد في تحقيق نمو مستدام للمؤسسة. اضافة الى نجاح صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في تحقيق الهدف من تأسيسه وهو دفع المؤسسات الناشئة الى التطور والتقدم المستمر والنمو السريع

**السؤال 15: هل ساهمت المناولة الصناعية في دعم تطور المعارف التقنية في مؤسستكم؟**

**اجابة:** نعم، تقنيات المؤسسة في تطور مستمر فباعتمادنا على المناولة الصناعية نقوم بتصنيع آلات جديدة بانتظام، مما يزيد من خبرتنا وكفاءتنا في المجال.

**تحليل الإجابة:**

ومنه فالمناولة الصناعية تلعب دورًا حاسمًا في دعم وتطوير المعارف التقنية داخل المؤسسة. في حالة مؤسسةABS ، الاعتماد على المناولة الصناعية ساهم بشكل كبير في تحسين تقنياتها وزيادة خبرتها من خلال الجوانب التالية:

1. **التطوير المستمر للتقنيات:**

- إنتاج آلات جديدة :المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة تحدي إنتاج آلات جديدة بانتظام لتلبية احتياجات العملاء المختلفة. هذا يعني أن المؤسسة تقوم بشكل مستمر بتطوير تقنياتها وتحسين عملياتها الإنتاجية.
- التنوع في الإنتاج :تصنيع أنواع مختلفة من الآلات يزيد من خبرة المؤسسة في التعامل مع مجموعة متنوعة من التقنيات والمواد.

**2. زيادة الخبرة والكفاءة:**

- التعلم المستمر :كل مشروع مناولة جديد يمثل فرصة للمؤسسة لتعلم تقنيات جديدة وتطبيقات مختلفة. هذا يعزز من مهارات الفريق العامل في المؤسسة ويزيد من كفاءتهم.
- التحديات التقنية :مواجهة التحديات التقنية المتنوعة التي تأتي مع كل مشروع جديد تساعد المؤسسة في بناء قاعدة معرفية واسعة تمكنها من التعامل مع مشكلات تقنية معقدة في المستقبل.

**3. الابتكار والتحسين المستمر:**

- التكيف مع متطلبات العملاء :تلبية الطلبات الخاصة للعملاء تتطلب من المؤسسة التفكير الإبداعي والابتكار لتطوير حلول جديدة ومخصصة. هذا يساهم في تحسين مستوى الابتكار داخل المؤسسة.
- التحسين المستمر للعمليات :الحاجة إلى تحسين الكفاءة والجودة باستمرار للحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق يدفعها لتبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.

**4. التأثير على السوق:**

- الريادة في السوق المحلي :من خلال تقديم منتجات لا مثيل لها في السوق الجزائرية، تتمكن المؤسسة من ترسيخ مكانتها كقائد تقني في مجال المناولة الصناعية.
- التنافسية العالمية :التطور المستمر في التقنيات يمكن أن يفتح فرصًا جديدة للمؤسسة في الأسواق الدولية، مما يعزز من تنافسيتها على المستوى العالمي.

فيمكن القول إن المناولة الصناعية ليست فقط وسيلة لتحسين عمليات الإنتاج وتلبية احتياجات العملاء، بل هي أيضًا محرك رئيسي لتطوير المعارف التقنية وزيادة كفاءة المؤسسة بشكل عام.

**السؤال 16: هل تسعون الى التوسع من خلال فتح فروع جديدة أو الاندماج مع شركات أخرى؟**

**اجابة:** تخطط المؤسسة لفتح فروع في مختلف الولايات لتغطية الطلب المتزايد على منتجاتها، وتسعى لتوسيع نشاطها ليشمل مناطق أخرى لتحقيق الاكتفاء الوطني. كما ترغب في التصدير إلى الخارج.

**تحليل الإجابة:**

التوسع من خلال فتح فروع جديدة يعكس رغبتها في توسيع وجودها في السوق المحلية وزيادة قدرتها على خدمة عملائها.

تبين الإجابة رغبة المؤسسة في التصدير إلى الخارج، وهذا يعكس استراتيجيتها للتوسع في الأسواق العالمية وزيادة نطاق توزيع منتجاتها.

هذا يظهر كيف أن الإجابة تبرز استراتيجية التوسع للمؤسسة من خلال فتح فروع جديدة في السوق المحلية واستكشاف الفرص في الأسواق الدولية، مما يعكس رغبتها في تعزيز نموها وتحقيق الاكتفاء الذاتي والنجاح على المستوى العالمي.

**السؤال 17: ما هو نوع التمويل المعتمد عليه؟**

**اجابة:** اعتمدت ABS على تمويل ذاتي في البداية، ثم تحصلت على تمويل من صندوقASF ، مما ساعدها في تحقيق الاستقرار المالي ودعم نموها.

**تحليل الإجابة:**

من خلال الإجابة فان المؤسسة اعتمدت على التمويل الذاتي في مرحلة البداية، وهو ما يعكس الجهد الذاتي والاستقلال المالي في بداية نشاطها.

كما توضح الإجابة أن المؤسسة حصلت على تمويل من صندوقASF ، وهو ما ساهم في تحقيق الاستقرار المالي ودعم نموها، وهذا يعكس الدور الحيوي للتمويل الخارجي في دعم نمو المؤسسة وتطوير أعمالها.

هذا يظهر استراتيجية التمويل المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث استخدمت التمويل الذاتي في المراحل الأولى واستفادت من التمويل الخارجي لتعزيز نموها وتوسيع نطاق أعمالها.

**السؤال 18: ما هي اهم شروط الحصول على التمويل كمؤسسة ناشئة من صندوق تمويل المؤسسات الناشئة؟**

**اجابة:** كان من شروط الحصول على التمويل من صندوق ASF الحصول على لابل مؤسسة ناشئة، بالإضافة إلى إعجاب الصندوق بخطة الأعمال التجارية للمؤسسة، مما ساعد في تأمين التمويل اللازم.

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن من بين شروط الحصول على التمويل من صندوق ASF كان الحصول على لقب مؤسسة ناشئة، وهو ما يعكس أهمية دعم المشاريع الناشئة في بناء الاقتصاد. كما أن إعجاب الصندوق بخطة الأعمال التجارية للمؤسسة كان أيضًا شرطًا للحصول على التمويل، وهذا يظهر أهمية وجود خطة عمل قوية ومقنعة لجذب دعم مالي.

**السؤال 19: ماهي الصعوبات والتحديات التي واجهتها المؤسسة في الحصول على التمويل؟**

**اجابة:** واجهت المؤسسة صعوبات مثل التعقيدات البيروقراطية وضعف التمويل الذاتي، وتغلبت عليها من خلال بناء علاقات قوية مع الجهات الممولة والحصول على تمويل من صندوقASF

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن المؤسسة واجهت صعوبات مثل التعقيدات البيروقراطية وضعف التمويل الذاتي، وهذه الصعوبات تعكس التحديات الشائعة التي تواجه المؤسسات الناشئة في مجال الحصول على التمويل. ولكن المؤسسة تغلبت على هذه الصعوبات من خلال بناء علاقات قوية مع الجهات الممولة والحصول على تمويل من صندوقASF ، وهذا يظهر الأهمية القصوى للتواصل وبناء الشراكات لتجاوز التحديات المالية.

**السؤال 20: هل استفدتم من التسهيلات المتاحة من الدولة؟**

**اجابة:** تحصلت المؤسسة على تسهيلات مثل الإعفاءات الضريبية والدعم اللوجستي من الدولة، مما ساعد في تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها التشغيلية.

**تحليل الإجابة:**

تشير الإجابة إلى أن المؤسسة حصلت على تسهيلات من الدولة وهذا يعكس الدعم الحكومي للقطاع الخاص ودعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

هذه التسهيلات ساهمت في تحسين عمليات المؤسسة وزيادة كفاءتها التشغيلية، مما يعكس أهمية الدعم الحكومي في تعزيز نمو القطاع الخاص وتحسين بيئة الأعمال.

**السؤال 21: هل تسعون الى القيام بتحسينات استراتيجيات للتعامل مع المؤسسات الكبرى؟**

**اجابة:** تسعى المؤسسة لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع وزيادة عدد العمال لتلبية الطلب المتزايد، وتطوير تقنياتها لزيادة الجودة. كما ترغب في التصدير نحو الخارج.

**تحليل الإجابة:**

توضح الإجابة أن المؤسسة تسعى لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع، وهو ما يعكس التركيز على تحسين كفاءة العمليات الأساسية للمؤسسة.

إضافة إلى أن المؤسسة تسعى لزيادة عدد العمال وتطوير التقنيات الخاصة بها لزيادة جودة منتجاتها، وهذا يعكس التزامها بالتطوير المستمر وتحسين الجودة.

كما تعبر الإجابة عن رغبة المؤسسة في التوسع إلى الأسواق الدولية من خلال التصدير، وهو ما يعكس رغبتها في توسيع نطاق عملياتها وزيادة انتشار منتجاتها. مما يعكس رؤية المؤسسة لتحقيق النمو والنجاح

**السؤال 22: ما هي النصائح التي تقدمونها للمؤسسات الناشئة الأخرى؟**

**اجابة:** تنصح ABS المؤسسات الناشئة بالتركيز على الابتكار والجودة وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، مما يعزز من فرص نجاحها في السوق.

**تحليل الإجابة:**

تنصح المؤسسات الناشئة بالتركيز على الابتكار وتحسين جودة منتجاتها، وهو ما يعكس أهمية التفرد والتميز في السوق لتحقيق التنافسية.

كما تأكد الإجابة إلى أهمية بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، وهو ما يعكس الدور الحيوي للشراكات والعلاقات في نجاح المؤسسة الناشئة.

ومنه الإجابة تقدم نصيحة قيمة للمؤسسات الناشئة من خلال ثلاث نقاط رئيسية:

**التركيز على الابتكار والجودة** :يعكس هذا التوجيه أهمية التميز والابتكار في سوق الأعمال. من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة، يمكن للمؤسسة الناشئة جذب الاهتمام والولاء من العملاء.

**بناء علاقات قوية** :يشدد هذا النصيحة على أهمية بناء علاقات متينة مع العملاء والشركاء. العلاقات القوية تساهم في بناء الثقة وتعزيز الولاء، وتساعد في توسيع قاعدة العملاء وتطوير شبكة الشركاء.

**زيادة فرص النجاح في السوق** :من خلال الابتكار، وتحسين الجودة، وبناء العلاقات، يمكن للمؤسسة الناشئة زيادة فرص نجاحها في السوق وتحقيق التنافسية

**السؤال 23: هل تشجعون المؤسسات الأخرى على التوجه الى المناولة الصناعية؟**

**اجابة:** تشجع المؤسسة المؤسسات الأخرى على اعتماد نظام المناولة الصناعية لدعم نشاطها، حيث ترا المؤسسة ان للمناولة الصناعية الكثير من الفوائد كتعزيز الكفاءة والجودة وتحقيق النمو

**تحليل الإجابة:**

تشجيع المؤسسات الأخرى على اعتماد نظام المناولة الصناعية يعكس رؤية استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام. من خلال التركيز على التخصص والتعاون بين المؤسسات، يمكن تحقيق فوائد متعددة تشمل تقليل التكاليف، تحسين الجودة، ودعم الاقتصاد المحلي، حيث يتم من خلال الأبعاد المختلفة لهذه الاستراتيجية والمتمثلة في:

1. **تعزيز الكفاءة:**

- **التخصص والتركيز** :عند اعتماد المناولة الصناعية، يمكن للمؤسسات التخصص في جوانب معينة من عملياتها، مما يزيد من كفاءتها. مثلاً، يمكن لمصنع معين تركيز جهوده على تحسين جودة المنتج الأساسي، بينما يتم تفويض أجزاء أخرى من العملية مثل التعبئة والتغليف إلى مؤسسات أخرى متخصصة.
- **تقليل التكاليف** :يمكن أن تساعد المناولة الصناعية في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الاستفادة من خبرة المؤسسات المتخصصة في مهام معينة، وبالتالي تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الهدر.

**2. تحقيق النمو:**

- **التوسع والمرونة** :يسمح اعتماد نظام المناولة الصناعية للمؤسسات بالتوسع بسهولة أكبر ودخول أسواق جديدة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية أو الموارد البشرية. هذا يوفر مرونة كبيرة في التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.
- **الابتكار والتطوير** :تتيح المناولة الصناعية للمؤسسات التركيز على الابتكار وتطوير منتجات جديدة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويؤدي إلى النمو المستدام.

ومنه كرؤية إيجابية حول فوائد المناولة الصناعية يمكن ذكر ما يلي:

- **بناء الشراكات** :تشجيع المؤسسات الأخرى على تبني نظام المناولة الصناعية يعزز من التعاون وبناء شراكات استراتيجية، مما يمكن أن يؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الابتكار.

3. **الأثر الاقتصادي الأوسع:**

- **دعم الاقتصاد المحلي** :تشجيع المناولة الصناعية يساهم في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويوفر فرص عمل جديدة.
- **التنمية المستدامة** :يمكن أن يؤدي تبني هذا النظام إلى توزيع أفضل للموارد وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد.

**السؤال 24: كيف يتم تقدير تكلفة تطبيق تقنيات المناولة الصناعية مقابل الفوائد التي تحددها؟**

**اجابة:** تقدير تكلفة تطبيق تقنيات المناولة الصناعية يتم من خلال تحليل التكلفة والفوائد، حيث تعتبر الفوائد أكبر من التكاليف بنسبة 30%، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أداء اقتصادي مستدام.

**تحليل الإجابة:**

هذه الإجابة تعكس النهج الاقتصادي في تقدير تكاليف وفوائد تطبيق تقنيات المناولة الصناعية. من خلال التحليل الذي يشير إلى أن الفوائد تتجاوز التكاليف بنسبة تصل إلى 30٪، يتضح أن هذه التقنيات تُعتبر استثماراً مستداماً ومجدياً. هذا التحليل يُظهر أن المؤسسة قد قامت بدراسة جدوى دقيقة قبل تطبيق تقنيات المناولة الصناعية، وتشير النتائج إلى أنها ستجلب عوائد ملموسة تتجاوز تكاليف الاستثمار

**خلاصة التحليل:**

من خلال تحليل دور المناولة الصناعية في مؤسسة ABS لصناعة الآلات، يتضح أن المناولة تلعب دورًا حيويًا في دعم وتطوير المعارف التقنية داخل المؤسسة. تعتمد المؤسسة على المناولة لتصنيع آلات متخصصة وفقًا لطلبات العملاء، مما يتيح لها الابتكار المستمر وتحسين الكفاءة الإنتاجية. على الرغم من التحديات الأولية مثل نقص التمويل وصعوبة العثور على اليد العاملة المؤهلة، إلا أن الشراكة مع صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ساعدت في تجاوز هذه العقبات وتسريع النمو.

المؤسسة تسعى بشكل مستمر لتطوير تقنياتها واعتماد أحدث الابتكارات مثل الذكاء الاصطناعي والتحكم الذاتي، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق المحلية والدولية. كما أن التنظيم الهيكلي المحكم والتنسيق بين مختلف المصالح يساهم في تحسين إدارة العمليات والإنتاجية.

النجاح في استخدام المناولة الصناعية لم يكن فقط في تحسين الإنتاج، بل أيضًا في تحقيق جودة عالية للمنتجات وتوفيرها بأسعار تنافسية، مما يجعل المؤسسة منفردة في السوق الجزائرية. تستمر المؤسسة في خططها المستقبلية للتوسع محليًا ودوليًا، مما يعزز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال المناولة الصناعية

ومنه شركة ABS لصناعة الآلات الصناعية استفادت بشكل كبير من اعتمادها على المناولة الصناعية في عدة جوانب:

**تحسين كفاءة الإنتاج:**

باعتماد نظام المناولة الصناعية، تمكنت شركة ABS من تحسين كفاءة عمليات الإنتاج، حيث تم تنظيم عمليات التصنيع والتوزيع بشكل أكثر فعالية وسلاسة.

**زيادة الجودة:**

من خلال تحسين الإدارة والرقابة على العمليات، نجحت ABS في زيادة جودة منتجاتها، مما أدى إلى تعزيز سمعتها في السوق وزيادة رضا العملاء.

**توسيع الحصة السوقية:**

استخدمت ABS نظام المناولة الصناعية لتوسيع نطاق عملياتها وتصليحاتها، مما سمح لها بزيادة إنتاجيتها وتلبية الطلب المتزايد في السوق.

**تقليل التكاليف:**

بتحسين تخطيط الإنتاج وتنظيم العمليات، نجحت ABS في تقليل التكاليف الإنتاجية وزيادة كفاءة استخدام الموارد، مما أدى إلى تحسين هامش الربحية.

**زيادة التنافسية**

باستخدام المناولة الصناعية بشكل مبتكر وفعال، نجحت ABS في تعزيز مكانتها في السوق وزيادة تنافسيتها مقارنة بالشركات الأخرى في القطاع.

**ثانيا: مناقشة الفرضيات**

- **1.الفرضية الفرعية الأولى:**

- **فرضية الإثبات:** يؤدي اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها

- **فرضية النفي:** لا يؤدي اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها

بالرجوع الى تحليل الإجابات على الأسئلة 15,14,10,6,5,4,3 نجد:

- تعتمد ABS على التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها، مما يعكس التزامها بالابتكار والتطور التكنولوجي. هذه التكنولوجيا تشمل عمليات المناولة الصناعية، التي تسهم في تحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.

- العاملون المؤهلون جيدًا يشيرون إلى أن المؤسسة تستفيد من خبرات الموظفين لتحسين الكفاءة التشغيلية.

- التخصص الجامعي والشغف بالمجال يعكسان التفاني والالتزام بالجودة، مما يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة للمنتجات

- اعتماد ABS على تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الآلية يشير إلى أن المناولة الصناعية جزء من استراتيجيتها لتحسين الإنتاجية والجودة.

- تطوير التقنيات باستمرار يظهر التزام المؤسسة بتحسين عملياتها لتحقيق معايير الجودة الدولية، مما يعزز كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.
- الخبرة الواسعة التي تتمتع بها ABS في مجالها تعكس فهمها العميق لأهمية الكفاءة والجودة في العمليات الإنتاجية.
- استخدام المناولة الصناعية يساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز كفاءة المؤسسة. هذا يؤكد أن المناولة الصناعية تساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.
- المناولة الصناعية تلعب دورًا حاسمًا في دعم وتطوير المعارف التقنية داخل المؤسسة. في حالة مؤسسة ABS، الاعتماد على المناولة الصناعية ساهم بشكل كبير في تحسين تقنياتها وزيادة خبرتها ويمكن توضيح ذلك في الجوانب التالية:

التطوير المستمر للتقنيات:

- إنتاج آلات جديدة: المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة تحدي إنتاج آلات جديدة بانتظام لتلبية احتياجات العملاء المختلفة. هذا يعني أن المؤسسة تقوم بشكل مستمر بتطوير تقنياتها وتحسين عملياتها الإنتاجية.
- التنوع في الإنتاج: تصنيع أنواع مختلفة من الآلات يزيد من خبرة المؤسسة في التعامل مع مجموعة متنوعة من التقنيات والمواد.

زيادة الخبرة والكفاءة:

- التعلم المستمر: كل مشروع مناولة جديد يمثل فرصة للمؤسسة لتعلم تقنيات جديدة وتطبيقات مختلفة. هذا يعزز من مهارات الفريق العامل في المؤسسة ويزيد من كفاءتهم.
- التحديات التقنية: مواجهة التحديات التقنية المتنوعة التي تأتي مع كل مشروع جديد تساعد المؤسسة في بناء قاعدة معرفية واسعة تمكنها من التعامل مع مشكلات تقنية معقدة في المستقبل.

الابتكار والتحسين المستمر:

- التكيف مع متطلبات العملاء: تلبية الطلبات الخاصة للعملاء تتطلب من المؤسسة التفكير الإبداعي والابتكار لتطوير حلول جديدة ومخصصة. هذا يساهم في تحسين مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

- التحسين المستمر للعمليات: الحاجة إلى تحسين الكفاءة والجودة باستمرار للحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق يدفعها لتبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.

وبناءً على تحليل الأجوبة أعلاه، ناكد صحت الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها ومنه نستنتج الإجابة على السؤال الفرعي الاول: ان اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي فعلا الى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها

**2.الفرضية الفرعية الثانية:**

- **فرضية الإثبات:** يساهم الاعتماد على المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الناشئة وتوسيع حصتها السوقية
- **فرضية النفي:** لا يساهم الاعتماد على المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الناشئة وتوسيع حصتها السوقية

بالرجوع الى تحليل الإجابات على الأسئلة 22,17,15,11,9,3 نجد ان:

- التركيز على التخصص وزيادة الكفاءة من خلال تبني المناولة الصناعية، تخصصت مؤسسة ABS في إنتاج آلات صناعية بكفاءة عالية. هذا التخصص سمح لها بتقديم منتجات بجودة عالية وتكلفة تنافسية، مما جعلها جذابة للشركات التي تبحث عن شركاء موثوقين لتلبية احتياجاتهم الإنتاجية.
- أن مؤسسة ABS تتميز بالجودة العالية والتكنولوجيا المتقدمة. هذا الالتزام بالجودة، والذي يعززه اعتمادها على المناولة الصناعية، وخبرتها مدة 8 سنوات في المجال ساعدها في بناء سمعة قوية في السوق. العملاء الجدد يفضلون التعامل مع شركات تملك خبرة تضمن لهم جودة منتجات عالية.
- نقص المنافسة في مجال المناولة الصناعية داخل الجزائر يمنح ABS ميزة تنافسية، مما يعزز قدرتها على الابتكار والانفراد في السوق. هذا التفرد يعزز مكانتها التنافسية ويزيد من حصتها في السوق المحلي
- بناء ABS شبكة علاقات وشراكة قوية مع صندوق تمويل المؤسسات الناشئة مما سهل دخولها إلى أسواق جديدة وجذب عملاء جدد.

- يسمح اعتماد نظام المناولة الصناعية للمؤسسات بالتوسع بسهولة أكبر ودخول أسواق جديدة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية أو الموارد البشرية. هذا يوفر مرونة كبيرة في التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

- أن المؤتمرات والصالونات الوطنية لعبت دورًا مهمًا في تعريف المؤسسة بعملاء جدد وتوسيع شبكة الشركاء، مما يبرز أهمية هذه الفعاليات في بناء العلاقات التجارية وتوسيع دائرة العملاء. كما ساعدت المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وتعزيز نموها، وهذا يعكس الدور الحيوي لهذه الفعاليات في دعم استراتيجية التسويق وتعزيز العلامة التجارية.

- أن مؤسسة ABS حديثة النشأة في سوق الجزائر، مما يعني أنها تواجه تحديات وفرص جديدة كما تأكد الإجابة اختصاصية المؤسسة، حيث تركز على تلبية احتياجات العملاء من خلال تصنيع الآلات الصناعية بناءً على طلبهم، مما يمنحها موقعًا فريدًا في السوق، كما تشير الإجابة إلى استخدام المؤسسة للمناولة الصناعية كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يظهر التفكير الاستراتيجي في عمليات الإنتاج والتشغيل. ما تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية مع الحفاظ على أسعار تنافسية يشير إلى التزامها بتقديم قيمة مضافة للعملاء والتميز في سوق المنافسة

بناءً على تحليل الأجوبة أعلاه، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي إلى زيادة تنافسيتها وحصتها في السوق ومنه نستنتج الإجابة على السؤال الفرعي الاول: ان اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي فعلا إلى زيادة تنافسيتها وحصتها في السوق

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- **فرضية الإثبات:** يؤدي الاعتماد على المناولة الصناعية الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة
- **فرضية النفي:** لا يؤدي الاعتماد على المناولة الصناعية الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة

بالرجوع الى تحليل الإجابات على الأسئلة 24 و8 نجد ان:

- تقدير تكلفة تطبيق تقنيات المناولة الصناعية على تحليل مفصل للتكاليف والفوائد. هذا التحليل يُظهر أن الفوائد تفوق التكاليف بنسبة 30.% حيث انه عندما تكون الفوائد أعلى من التكاليف بهذا الهامش الكبير، فإن هذا يشير إلى أن المناولة الصناعية ليست مجرد تغطية للتكاليف، بل تُسهم بشكل فعال في زيادة الربحية.

- تطبيق تقنيات المناولة الصناعية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. حيث ان تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية يعزز من هامش الربح للمؤسسة، مما يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الربحية
- يُظهر التحليل أن المناولة الصناعية تُعتبر استثمارًا مستدامًا ومجديًا للمؤسسة. حيث ان الاستثمارات المستدامة التي تحقق عوائد تتجاوز التكاليف تسهم في تحسين الوضع المالي للمؤسسة وزيادة ربحيتها على المدى الطويل.

من خلال تحليل الإجابات، يمكننا تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي إلى زيادة ربحيتها. ومنه نستنتج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ان اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي فعلا الى زيادة ربحيتها

وبالرجوع الى مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج ان الفرضية الرئيسية للدراسة مقبولة أي انه يمكن ان يكون التوجه نحو المناولة الصناعية بديلا فعالا لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل توجه المؤسسة الناشئة للمناولة الصناعية في الجزائر، مركزًا على واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الناشئة، ودعم المؤسسات الناشئة في هذا المجال، والإجراءات المعتمدة لتطوير المناولة الصناعية. كما استعرض الإطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة الناشئة ABS لصناعة الآلات الصناعية، بدايةً من التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها، وصولًا إلى تقييم نشاطها. حيث برزت المؤسسة كمثال على الشركات الناشئة التي تسعى لتقديم حلول مبتكرة في مجال المناولة الصناعية، مع توضيح تحدياتها ونجاحاتها

# خاتمة

# خاتمة

تلعب المناولة الصناعية دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات الصناعية، وخاصة الناشئة منها. مع التطور التكنولوجي المستمر وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية، أصبحت المناولة الصناعية وسيلة ضرورية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق نمو مستدام وتنافسية عالية. ركزنا في هذه الدراسة على مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية، وهي إحدى المؤسسات الناشئة في الجزائر التي تبنت نهج المناولة الصناعية لتحقيق أهدافها. ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى العديد من النتائج منها ما هي نتائج نظرية ومنها تطبيقية، والتي مهدت إلى اقتراح مجموعة من التوصيات الهامة التي تشجع على التوجه الى اعتماد المناولة الصناعية انطلاقا من مساهمتها في دعم نمو المؤسسة وتحقيق التميز والتطور في السوق، وقد تمت الإشارة إلى البحوث الممكن انجازها مستقبلا كامتداد لهذا البحث من خلال فترة أفاق الدراسة

**أولا: نتائج الدراسة.**

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بـ: " **التوجه نحو المناولة الصناعية كبديل لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**" فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي

1. **النتائج النظرية:** من خلال الجانب النظري، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- إن المناولة الصناعية تمثل نموذجاً فعالاً للتعاون بين الشركات لتحسين عمليات الإنتاج والخدمات، وتحقيق أهداف الشركات بشكل أكثر كفاءة وفعالية في بيئة السوق التنافسي
- إن المناولة الصناعية تعد استراتيجية مهمة للشركات في بناء التنافسية وتحقيق الاستدامة. ومع ذلك، يجب على الشركات دراسة الفرص والتحديات بعناية وتطبيق أفضل الممارسات لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.
- إن المناولة الصناعية تقدم فرصًا وتحديات متزامنة. استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب تقييم دقيق للظروف والأهداف المحددة لكل مؤسسة.
- يظهر أن المؤسسات الناشئة تواجه تحديات عديدة في رحلتها نحو النجاح، بما في ذلك التحديات المالية والتنظيمية والتسويقية. ومع ذلك، تتمتع هذه المؤسسات أيضًا بفرص كبيرة للنمو والتطور، خاصة مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا وتكوين فرق عمل قوية ومتحمسة.
- المؤسسات الناشئة تميزها روح الابتكار والرغبة في النمو السريع، مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة، مما ينعكس في دورة حياتها المتأرجحة بين مراحل الانطلاق والنمو المتزايد.
- تعزيز دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال تعزيز التنسيق بين الفاعلين، توفير التمويل المناسب، تعزيز التعاون الدولي، وتطوير برامج التدريب والتكوين المتخصص يعزز قدرتها على

النمو والتطور بشكل مستدام ويسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز دورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد..

- جهود الجزائر في تطوير المناولة الصناعية تشمل وضع إطار قانوني ملائم، إنشاء هياكل وأجهزة لتأطير النشاط، تنظيم فعاليات تواصل، إقامة التكتلات الصناعية، تعزيز الاستثمار المحلي، وتشجيع الشراكات الحكومية والخاصة.

2. **نتائج الدراسات التطبيقية:** من خلال الدراسة التطبيقية مع مؤسسة ABS لصناعة الآلات الصناعية تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- المناولة الصناعية تزيد من مرونة المؤسسات الناشئة وتعزز قدرتها على التوسع في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- الاعتماد على المناولة الصناعية يعزز التعاون وبناء الشراكات بين المؤسسات الناشئة والشركات الكبيرة، مما يسهم في توسيع نطاق العمل وتبادل المعرفة والخبرات.
- التوجه نحو المناولة الصناعية يسهم في دعم الاقتصاد المحلي من خلال تعزيز قدرة المؤسسات الناشئة على توليد الثروة وخلق فرص العمل.
- تبني المناولة الصناعية يشجع على تطوير التكنولوجيا في القطاع الصناعي، مما يعزز من قدرة المؤسسات الناشئة على التنافسية في السوق المحلية والعالمية

3. **نتائج اختبار الفرضيات:**

- ان اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يؤدي إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية وجودة منتجاتها
- ان اعتماد المؤسسات الناشئة على المناولة الصناعية يساهم في زيادة التنافسية وتوسيع حصتها السوقية
- ان الاعتماد على المناولة الصناعية يؤدي الى زيادة الربحية في المؤسسات الناشئة

**ثالثا: التوصيات:**

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، فإنه يمكن تقديم جملة التوصيات التالية:

- يجب تشجيع التعاون مع الشركات الكبيرة وتطوير شراكات استراتيجية فهذا يسهم في تسهيل عملية المناولة الصناعية وتعزيز النمو المستدام.
- ضرورة تقديم الدعم والتشجيع من الحكومة، من خلال تقديم الحوافز المالية والإعفاءات الضريبية، كونها تلعب دورًا هامًا في تعزيز استخدام المناولة الصناعية في المؤسسات الناشئة.

- التوعية بأهمية المناولة الصناعية فينبغي تنظيم ندوات وورش عمل لتسليط الضوء على فوائد المناولة الصناعية وآثارها الإيجابية على المؤسسات الناشئة.
- ينبغي على المؤسسات الناشئة استكشاف الفرص الجديدة لتطبيق المناولة الصناعية في قطاعات جديدة أو توسيع نطاق الخدمات المقدمة
- يجب على المؤسسات الناشئة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول مبتكرة في مجال المناولة الصناعية، مما يمكنها من الاستمرار في التميز وتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل.
- دعم إنشاء منصات وشبكات تواصل لربط المؤسسات الناشئة مع الشركاء الصناعيين المحتملين محليًا ودوليًا
- دعم المشاريع الابتكارية من خلال تقديم منح وجوائز للمؤسسات التي تطور حلولاً جديدة وفعالة في مجال المناولة الصناعية وهذا لانعدام المؤسسات الناشئة في هذا المجال

**رابعا: آفاق البحث**

- ✓ الريادة في منظمات الأعمال بالتوجه نحو الاعتماد على المناولة الصناعية؛
- ✓ أثر الاعتماد على المناولة الصناعية وتقنياتها على نجاح المؤسسات الناشئة؛
- ✓ استخدام استراتيجية المناولة الصناعية لإعادة توجيه مسار الابتكار

## قائمة المراجع:

### I. المراجع باللغة العربية

**أولا: الكتب**

1. مجموعة من الباحثين. (بلا تاريخ). **كتاب جماعي دولي محكم بعنوان: اشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة**. جيجل

**ثانيا: الرسائل والأطروحات**

2. عبد المالك مهلل. **المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير العلاقات التكاملي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3–الجزائر (2014).
3. بن دين محمد. **المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة الجزائر3–الجزائر (2013).
4. جمال خليفي. **أثر التمويل التشاركي على الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أحمد درايعية–أدرار. (2022)

**ثالثا: المداخلات في الملتقيات**

5. علالي فتيحة. فاطمة الزهراء عراب . **تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**. جامعة ورقلة – ورقلة.(2018)
6. العايب عزوز. **دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية .المؤتمر والمعرض العربي الأول في الجزائر للمناولة الصناعية** .الجزائر.(2006)
7. بعوني ليلى .آليات **دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر .الملتقى الوطني المؤسسات الناشئة فاعل أساسي للتنمية المستدامة 10 مارس2022** جامعة الجزائر –3– (2022)
8. نوال مازيغي، وآسيا رحايمية. **تأسيس المؤسسة الناشئة في ظل المرسوم التنفيذي 20–254. المؤسسات الناشئة فاعل أساسي للتنمية المستدامة.** معهد الحقوق المركز الجامعي تيبازة، مخبر النظم السياسية والمؤسسات الدستورية. (2020).

**رابعا: المجلات**


9. ابراهيم بوغمبوز، وعبد الجليل خليل جباري. **مساهمة بورصة الجزائر في دمج المؤسسات الناشئة دراسة حالة بعض من الشركات الناشئة.** مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 05(02). (2022)
10. امال حاجي، ومحمد بشير لبيق. **دور رأس مال المخاطر في دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر.** مجلة الابتكار والتسويق. 01{08}. (2021)
11. ثورية بلقايد، فايزة لعابد، ولطيفة لمطوش. **دراسة نظرية للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى واقعها في الجزائر.** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 08(01). (2021)
12. جليلة بن عياد. **دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية.** مجلة الدراسات القانونية. 08(01). (2022)
13. حمروش نور الهدى. **المؤسسات الناشئة بين آليات الدعم والواقع في الجزائر** .مجلة قضايا معرفية 02(02). (2022)
14. شافية كتاف. **معوقات تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر وإجراءات تطوير الآليات والصيغ التمويلية المستحدثة.** مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 05(01)، (2020)
15. شريفة بوالشعور. **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر.** مجلة البشائر الاقتصادية، 02(04). (2018).
16. عبد الحكيم بوالحيلة. **السياسات الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر.** تحديات وافاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، 14(2). (2020).
17. عبد القادر مبسوط، جمال هواري، **وهوارية مبسوط. فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية ألفيرفياليا لصناعة الزجاج بولاية وهران.** مجلة دفاتر بوداكس 10(1). (2021).
18. عزيرو سليمة .**دور بورصات المناولة والشراكة الجزائرية في تفعيل علاقات التكامل بين المؤسسات الصناعية دراسة حالة بورصات المناولة والشراكة في الجزائر.** مجلة الاقتصاد الجديد.02(14) (2023)
19. قادة بحيري، وفاطمة الزهراء كرفيس. **التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر.** مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 07(01). (2023).
20. كنزة ساحلي، وناجي بن حسين. **دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية.** مجلة العلوم الإنسانية، 27(4). (2016)
21. ماجد صيد، وفاطمة الزهراء رقايقية. **المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.** مجلة المال والاعمال. 02(1). (2017)

22. محمد جلولي، ومحمد أمين بومدين. **دور المناولة في تحسين جودة الخدمة.** مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.03. (2018).

23. منى بويسح، ياسين ميموني، وسفيان بوقطابة. **واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر.** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 7(3). (2021)

24. هنداوي محفوظ. **الشركات الناشئة من المناولة الى المقاولة نموذج مقترح.** مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية. 01(04). (2022)

25. يوسف حسين، وإسماعيل صديقي. **دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر.** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 8(1). (2021).

26. أحمد فايز الهرش. **آليات التمويل التشاركي للمؤسسات الناشئة.** جملة البحوث الإدارية والاقتصادية. 01(05). (2021)

27. آسية بوعنيني، وسميحة وكرومي. **دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر.** حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. 03(07). (2021)

28. الزهرة بوصوفة. **المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20.** دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسة، 07(02). (2023)

29. إلهام مواسة. **دور رأسمال المخاطر في تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر** – دراسة حالة شركة فينالب. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 08 (03). (2021).

30. أمنة مخانشة.. **المؤسسات الناشئة في الجزائر –الإطار المفاهيمي والقانوني–.** مجلة صوت القانون، 08(01). (2021)

31. بختي على، وعوينة سليمة. **المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقع وتحديات.** دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات العلوم الانسانية والاجتماعية. 04(12) (2020)

32. بوالشعور، شريفة. **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر** .مجلة البشائر الاقتصادية 02(04).**(2018)**

33. بوخرص، ع، صكري، أ، نشاد،ع .**دراسة وتقييم تجربة المناولة الصناعية في الجزائر** .مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية.(2)5 , (2021)

34. بورزيق، خ .**مؤسسة الجيريا فانتر كجهاز ترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة** .مجلة الدراسات الأكاديمية،(4)3 **(2021)**

35. جغام، س. خالدي، م .**حاضنات الأعمال كدعامة للمؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والتحديات مجلة الاقتصاد.**(02)04.(2022)

36. خلاف، ف .**مسرعات الاعمال على دور المؤسسات الناشئة الجيريا فانتر نموذجا قراءه تحليلية للمرسوم التنفيذي رقم 20 356** .مجلة البحوث في العقود وقانون الاعمال**(2021)** .(4)6 ,

37. ديناوي, أنفال عائشة; زرواط، فاطمة الزهراء. **المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني "التحديات واليات الدعم"**. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 07(03). (2020)

38. راب قارة، وعبد النور دحاك. **صناديق رأس المال الاستثماري كأداة لسياسة الشراكة العامة والخاصة في تمويل مشاريع البنية**. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (02). (2017)

39. رابح زرقاني. **المناولة الصناعية كاداة لتنمية وتطوير المؤسسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، 01(08). (2014)

40. رميساء نجاة مواسيم، سمية بلغنو. **دور اليات التمويل الحديثة في تقليل صعوبات التمويل التقليدي**. دراسات اقتصادية، 18(01). **(2024)**

41. زبيري، ن. بن عثمان، ع .فخاري، ف .دور **حاضنات ألاعمال في دعم وترقية المؤسسات الناشئة –بإلاشارة إلى حالة الجزائر** .مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية 01(04).(2020)

42. زينب ناجم. **استحداث طرق تمويل إسلامية لإنعاش المؤسسات الناشئة في الدول العربية**. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2(04). (2020)

43. سعد قصري، سفيان راخ، شبيكة العياشي. **آليات التمويل التشاركي وآثارها في دعم المؤسسات**. جملة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 07(02). (2024)

44. سماح طلحي، ونويري ساكر. **دور الرأسمال الاستثماري في اعادة بعث المشاريع المتوقفة دراسة حالة الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار ASICOM**. مجلة المعيار، 25(56). (2021)

45. شراف عقون وآخرون. **اقتصاد الشركات الناشئة تقييم حالة الاردن**. مجلة اقتصاديات المالية والبنكية وادارة الاعمال، 11(1). (2022)

46. عيسى قتالة، شاوي قويني، وابتسام زنادي. **خطوات إنشاء استراتيجية مالية ناجحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر**. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية– جامعة المسيلة، 06(02). (2023)

47. قاسي فاطمة الزهراء. **المقاولة من الباطن كسبيل لتنشيط الصناعة الصيدلانية** .المجلة الجزائرية الأداء الاقتصادي .04.(2019) .

48. مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، وفاطمة الوالي.. **آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر**. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 07(03). (2019)

49. ميدون الياس، خروبي سفيان. **المناولة الصناعية كمحدد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائ**ر. مجلة افاق للدراسات والبحوث، 01، (2018).

50. نريمان بن عبد الرحمان. **التوجه نحو اقتصاد المعرفة وإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر**. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات 02(06)، (2023)

51. نسرين زيدان غربي، الداوي الشيخ. **واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات SNVI**. مجلة المؤسسة. 01(08). (2019)

52. نصيرة علاوي. **متطلبات مؤسسات الأعمال الناشئة في الجزائر وآليات تمويلها**. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 06(02). (2022)

53. نفيسة، م.، برباوي، ك .بن شلاط، م .**حاضنات الاعمال كألية مستحدثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر الواقع والتحديات** .حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية،(03)07. (2020)

54. وداد شعباني. **دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**. مجلة الاقتصاد والإحصاء، الجزائر، (17)، (2020).

55. وهيبة ناصري، وصباح قريد. **فعالية رأس المال االاستثماري في تمويل المشاريع بالجزائر– دراسة تحليلية**. مجلة الاقتصاد والمالية، 08(02)، (2022).

**خامسا: المواقع الالكترونية:**

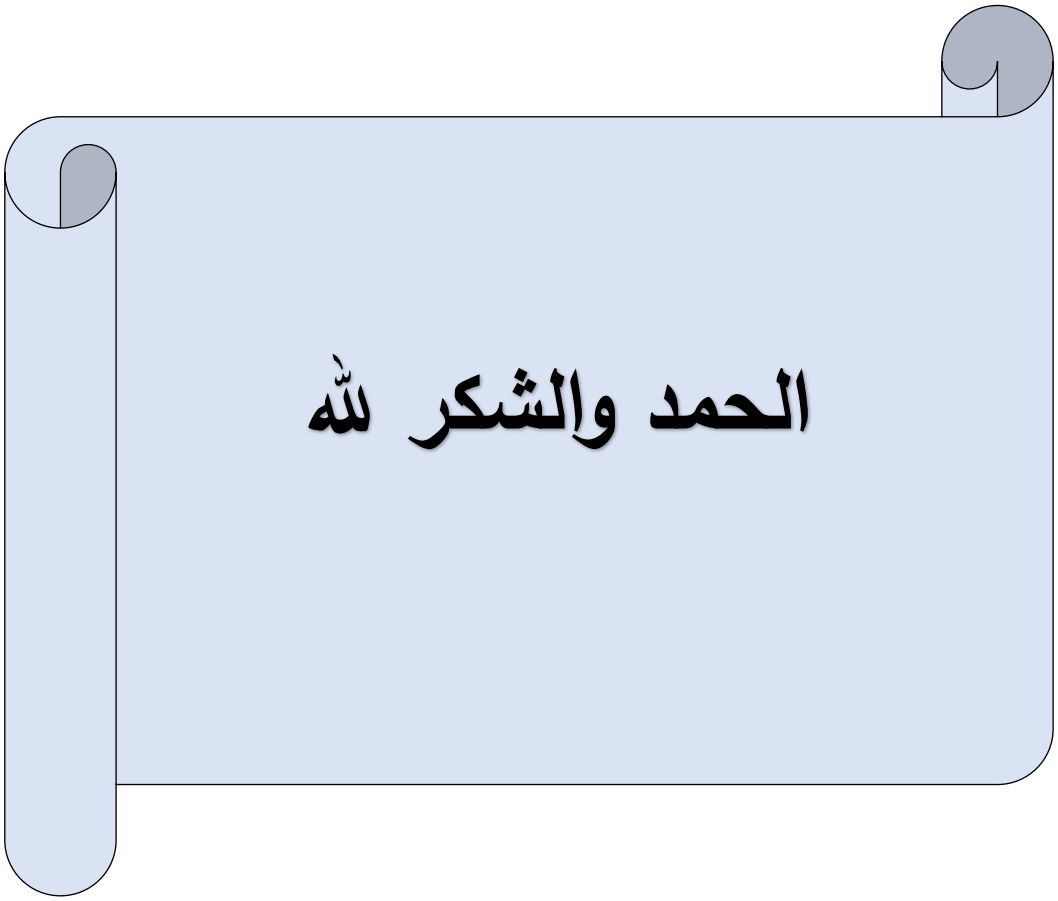
56. وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمراني .دعم **المؤسسات الناشئة في مجال المرفق العمومي** .https://www.interieur.gov.dz/. (2019)

57. وزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني. https://www.industrie.gov.dz/ (2022).

58. وكالة الانباء الجزائرية. **مؤسسات ناشئة: احصاء أكثر من 5000 مؤسسة**. https://www.aps.dz (2023)

**II. المراجع باللغة الأجنبية:**

59. Group de travail transversal-maitrise de sous-traitance et mode de Collaboration Colloque de prospective ingénieurs et techniciens. (26/.28 juin 2007). (P. 01). La Londe des Maures : centre nationale de la recherche scientifique.


الحمد والشكر لله