مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147
المجلد09 العدد 01– جوان 2022

OEB Univ. Publish. Co.

دور هياكل المرافقة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر المقاولين

– دراسة حالة مؤسسات ناشئة لفيصل دوس–

The role of support structures in sustaining start-ups in Algeria, from an entrepreneur's point of view

-The case study of Faisal Doss start-ups–

وداد صالحي [*1]، أ.د.هشام بوريش[2]

[1] طالبة دكتوراه/ جامعة باجي مختار– عنابة صندوق بريد 12–عنابة 23000 الجزائر

wided.salhi@gmail.com

[2] جامعة باجي مختار– عنابة صندوق بريد 12–عنابة 23000 الجزائر

bourichehichem@yahoo.fr

تاريخ التسليم: 29–10–2021 تاريخ المراجعة: 19–11–2021 تاريخ القبول: 26–12–2021

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور هياكل المرافقة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر المقاولين، ولتوضيح طبيعة هذا الدور، إعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم إختيار ثلاثة مؤسسات ناشئة جزائرية في قطاعات نشاط مختلفة، تم مرافقتها من قبل هياكل مرافقة جزائرية مختلفة منها العامة والخاصة، ولقد توصلت الدراسة رغم أنّ هذه الهياكل قد ساهمت إيجابيا في دعم المؤسسات الناشئة من خلال توفير الدعم المادي، المالي والمعرفي، إلا أنّه تبقى مساهمتها محدودة، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في عملية المرافقة والخدمات المقدمة من قبل هذه الهياكل حسب نوع المؤسسة ومراحل تطورها .

الكلمات المفتاحية: هياكل المرافقة، المؤسسات الناشئة، المقاول، خدمات المرافقة.

Abstract

This research paper aims to explain how the entrepreneur conceives the role of support structures in Algeria for sustaining startups. The study has used a case study approach of three Algerian startups, accompanied by private and public support structures. Finally, the study concludes that despite support structures being significant by providing material, financial and cognitive support to the startups, their role is still limited. Therefore, they need to revisit their process and services considering types and stages of startup growth.

Keywords: support structures; startups; entrepreneur; support services

***المؤلف المراسل: وداد صالحي ، الإيميل: wided.salhi@gmail.com**

1. مقدمة:

يعتبر تطوير المؤسسات الناشئة من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدول العالم بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، بإعتبارها أداة مهمة لإستحداث فرص العمل وخلق الثروة (Dalex, 2020, p. 68)، إلا أنه ونتيجة لحداثة هذه المؤسسات وتبنيها لأفكار جديدة فهي تتميز بهشاشتها، قلة مواردها المالية، ضعف شرعيتها في الأسواق بسبب عدم اليقين التجاري والتكنولوجي (Dalex, 2020, pp. 69-70) وإرتفاع إحتمالية فشلها خاصة خلال الخمس سنوات الأولى من نشاطها، فتبرز حاجتها إلى هياكل مرافقة تقدم خدمات مادية، مالية، معرفية وإفتراضية لمساعدتها على التواجد في بيئة مقاولاتية محفزة توفر لها الموارد اللازمة لتلبية إحتياجاتها والحد من الصعوبات التي تواجهها، زيادة فرص بقاءها ونجاحها (Ryzhonko A. , 2013).

وفي تفس السياق، أولت الجزائر في الآونة الأخيرة إهتماما واسعا بالمؤسسات الناشئة وعبرت عن إرادة سياسية واضحة إزاء دعم إنشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات في ظل نموذج إقتصادي جديد 2019-2024 قائم على الإبتكار والخروج من التبعية للمحروقات، وذلك من خلال إستحداث وزارة منتدبة للوزارة الأولى مكلفة بالمؤسسات الناشئة عملت على وضع إطار تنظيمي لتسهيل انشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات والتركيز على ترقية هياكل مرافقتها (حاضنات، مسرعات، مساحات عمل مشتركة..) كدعامة أساسية لمساندة هذه المؤسسات، لينتقل عدد الحاضنات من 14 الى 29 بين 2020 و2021 بـ14 ولاية عبر الوطن، إنشاء أول مسرع عمومي " Algeria Venture " وأول صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر (ياسين، تقرير لوزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة-المؤتمر الجهوي للشركات الناشئة بالشرق الجزائري Constantine Disrupt، 2021)، إلى جانب تعزيز عمل هياكل المرافقة الموجودة كمرافقة وزارة المؤسسات الناشئة لبرامج ومسابقات العديد من الحاضنات والمسرعات الخاصة القائمة وإستنادا لما سبق تتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي:

1.1.إشكالية الدراسة:

كيف تساهم هياكل المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

2.1. فرضيات الدراسة: وكإجابة أولية على مشكلة الدراسة نطرح الفرضيات الآتية:

- تستجيب هياكل المرافقة في الجزائر لجميع إحتياجات المؤسسات الناشئة في الوقت المناسب وبسرعة.

- تساعد هياكل المرافقة في الجزائر على التخفيف من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة.
- تزيد هياكل المرافقة في الجزائر من فرص نجاح المؤسسات الناشئة.

3.1: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقديم الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة وهياكل المرافقة، تسليط الضوء على واقع هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر، تطورها وأنواعها وإبراز دور هياكل المرافقة في الجزائر في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الناشئة.

4.1: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية هياكل المرافقة كأحد مرتكزات دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال توفير الهياكل لمنظومة من الخدمات تجعل المؤسسات الناشئة أكثر نجاحا، كما تستمد الدراسة أهميتها أيضا من الدراسة التطبيقية كونها تبحث في تجربة دعم هياكل مرافقة (حاضنة أوريدو Tstart، حاضنة سيدي عبد الله وحاضنة برج بوعريرج) للمؤسسات الناشئة (تارك غراف، ميداتيك وبربروس) للمقاول فيصل دوس كعينة من المؤسسات الناشئة المرافقة في الجزائر.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1.2 مناهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية والعملية من أجل إبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث والروابط المختلفة بين المفاهيم، ومنهج دراسة الحالة للإجابة على جزء من الإشكالية المتعلقة بإبراز دور هياكل المرافقة (حاضنة اوريدو Tstart، حاضنة سيدي عبد الله وحاضنة برج بوعريرج) في دعم المؤسسات الناشئة (تارك غراف، ميداتيك وبربروس).

2.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الناشئة المتحصلة على علامة مؤسسة ناشئة من اللجنة الوطنية لمنح هذه العلامة والمرافقة من قبل هياكل تدعم هذا النوع من المؤسسات. وتتكون عينة الدراسة من المؤسسات الناشئة، تارك غراف، ميداتيك وبربروس، وهي عينة قصدية تم إختيارها بسبب توفرها على جميع خصائص مجتمع الدراسة الذي يتميز بحداثته وصعوبة إيجاد عينة دراسة تمثله، فهي متحصلة على علامة مؤسسة ناشئة واستفادت من دعم من قبل هياكل مرافقة متنوعة منها الخاصة والعامة الذي تعكس واقع هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر.

3.2. أداوت جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة النظرية في جمع البيانات وتحليلها على الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، من كتب، الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات العلمية والمواقع الإلكترونية، بينما قامت الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة البحث عن طريق المقابلة، وذلك في ضوء نتائج الدراسات العلمية التي تناولت موضوع هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة.

3. هياكل المرافقة كأداة لدعم المؤسسات الناشئة

1.3: مفهوم المؤسسات الناشئة

لا يوجد تعريف دولي موحد للمؤسسات الناشئة بين الدول، المنظمات الدولية والباحثين، لإختلاف معايير التعريف المعتمدة بين الكمية والنوعية والغرض من التعريف .

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الناشئة في الجزائر هو التعريف الوارد في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، والذي ينص بأنها:" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية: ألا يتجاوز عمرها 8 سنوات، أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة، يجب ألا يتجـاوز رقم الأعمال السنوي الذي تحدد اللجنة الوطنية وأن يكون رأس المال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق إستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة، كما يجب أن تكون إمكانيات نموها كبيرة ولا يتجاوز عدد عمالها 250 عامل" (المرسوم التنفيذي رقم 20-254، 2020، صفحة 11)، **وهو نفسه التعريف الإجرائي الذي نأخذ به في هذه الورقة البحثية.**

2.3: مفهوم هياكل المرافقة

إن مصطلح هيكل مرافقة حديث الإستعمال، لا يوجد إجماع دولي على تعريفه لوجود أنواع مختلفة من هياكل المرافقة (حاضنات جامعية، تكنولوجية، مسرعات، مشاتل...)، ترتبط بإختلاف الموارد المتوفرة والعوامل الثقافية لكل بلد (Masmoudi , 2007, p. p25)، وزاوية النظر إلى هذه الهياكل داخلية، من وجهة نظر المقاولين أو خارجية، من وجهة نظر الحكومة والممولين (Ryzhonko V. , Business Incubation Defined part 2, 2013) وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تركز على وجهة نظر المقاولين زاوية دراستنا.

عرفها **ألبرت وجينور (Albert et Gaynor 2001)** بأنها "عبارة عن مكان يقدم للمهنين موارد منتظمة، بيئة ملائمة وخدمات دعم لتطوير المؤسسات" (Maalel, 2014, p. 71).

ووفقا **للمفوضية الاوروبية (2002)** فهي: "منظمة تعمل على تسريع وتنظيم عملية إنشاء مشاريع ناجحة من خلال تزويدها بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، بما في ذلك مساحة الهيكل،

خدمات دعم الأعمال، وفرص التجميع والتواصل" (Ryzhonko V. , Business Incubation and Business Incubator defined, 2012)

أما حسب **أرنودت (Aernoudt 2004)** فهياكل المرافقة هي تلك التي تقدم الدعم للمقاولين قبل وبعد الإنشاء (Bakkali, Messeghem, & Sammut, 2010, p. 150)، وهي ليست مساحة مكتبية فقط بل تقدم خدمات إدارية، مساعدة مالية، دعم قانوني وإمكانية الوصول الى أسواق جديدة، وهو ما يمكن القيام به في الفضاء المادي أو الإفتراضي على حد سواء" (Ryzhonko V. , Business Incubation and Business Incubator defined, 2012)

وعلى ما تقدم نعرف هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة بأنها: "عبارة عن فضاء مادي أو إفتراضي يساعد المؤسسات الناشئة قبل وبعد الإنشاء من خلال توفير مجموعة شاملة ومتكاملة من الخدمات، المادية (المالية، التقنية والتكنولوجية)، المعرفية (النصح،التكوين..) والإفتراضية بالشكل الذي يتلاءم مع إحتياجات هذه المؤسسات ويحد من الصعوبات التي تواجهها ويزيد من فرص نجاحها. **وهو التعريف الذي يتماشى مع هدف بحثنا.**

3.3: مراحل دعم هياكل المرافقة للمؤسسات الناشئة

توصل الباحثون بعد تحليل العديد من نماذج المرافقة إلى وضع نموذج مرافقة عام من وجهة نظر المقاولين يصف مراحل المرافقة والخدمات المقدمة لمساعدة المؤسسات الناشئة على الإنطلاق والتطور على ثلاثة مراحل نموذجية قبل، أثناء وبعد المرافقة، تستغرق من 3 أشهر إلى 3-5سنوات:

- **مرحلة قبل المرافقة:** تتوافق هذه المرحلة حسب دورة حياة المؤسسة الناشئة مع مرحلة الفكرة وتمتد من 5 الى 7 أشهر (Ryzhonkov , Generic Business Incubation Model (Hump Chart View) – Part 2, 2014) يقوم خلالها الهيكل بمساعدة المقاول على تطوير فكرته والتأكد من صحتها، صياغة نموذج الأعمال والتدريب خاصة في المجال الإداري (Ryzhonkov, Key services of Business Incubation Program (Part 3 of 3), 2013)
- **مرحلة المرافقة:** تبدأ من مرحلة الإنطلاق إلى غاية مرحلة التوسع، من 1 الى 3 سنوات (Ryzhonkov , Generic Business Incubation Model (Hump Chart View) – Part 2, 2014) يقوم خلالها هيكل مرافقة تقديم جميع الخدمات التي تسمح بالحصول على نموذج أعمال ناجح وقابل للتطوير وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، كتوفير إلى جانب البنية التحتية، التمويل، الإستشارة والتوجيه، التكوين. (Ryzhonkov, Key services of Business Incubation Program (Part 3 of 3), 2013)

- **مرحلة ما بعد المرافقة:** تتعلق هذه المرحلة بتقديم خدمات دعم إضافية للمؤسسة بعد توسعها ونضجها وتحولها إلى م ص م من أجل زيادة المبيعات أو تحسين عمليات الإنتاج وتحضيرها للخروج من الهيكل Generic Business Incubation , Ryzhonkov) .Model (Hump Chart View) – Part 2, 2014)

4: واقع هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر

تبنت الحكومة منذ سنة 2019 نموذج إقتصادي قائم على تطوير المؤسسات الناشئة وترقية هياكل مرافقتها، تجسد في وضع إطار تنظيمي للحاضنات سنة 2020 (المرسوم التنفيذي رقم 20-254، 2020، صفحة 12)، إدراج حاضنة أعمال ومسرع كنشاط جديد في مدونة النشاطات الإقتصادية للمركز الوطني للسجل التجاري ومنحها مزايا جمركية في قانون المالية لسنة2021 (ياسين، تقرير لوزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة-المؤتمر الجهوي للشركات الناشئة بالشرق الجزائري Constantine Disrupt، 2021)، ترتب عنه إطلاق العديد من الحاضنات الخاصة كحاضنة نقل تاك في قطاع النقل سنة 2020، حاضنة Innoest Company بولاية تبسة، حاضنة أعمال تاك 2 هاب (Tek2Hub) وتفعيل عمل القائمة منها عن طريق مرافقة برامجها كدعم برنامج Africa By IncubMe لحاضنة إنكوب مي، برنامج Orange Corners المنظم من طرف المركز الجزائري للمقاولاتية الإجتماعية سنة 2021 وغيرها، إلى جانب إطلاق أول مسرع عمومي "ألجيريا فانتور" سنة 2021 (20-356 مرسوم تنفيذي، 2020) وصندوق تمويل المؤسسات الناشئة سنة 2020 (ASF)، ولأن المشرع الجزائري لم يفصل بين هياكل مرافقة م ص م والمؤسسات الناشئة، نلاحظ تعدد هياكل مرافقة هذه الأخيرة، والتي تضم علاوة على الحاضنات والمسرعات العامة والخاصة وASF، المشاتل ومراكز الدعم والإستشارة.

1.4: هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة العمومية

- **حاضنات المؤسسات:** يوجد بالجزائر 17 حاضنة مؤسسة، رافقت سنة 2019، 152 مشروع، إيواء 85 مؤسسة وإنشاء 61 مؤسسة (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2020, p. 24) .
- **مراكز دعم وإستشارة م ص م:** بلغ عدد مراكز الدعم والإستشارة 26 مركزا سنة 2019، قامت هذه المراكز بمرافقة 711 مؤسسة، تم إنشاء 185 منها (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2020, p. 24)
- **حاضنات الحظائر التكنولوجية:** وتتمثل في الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية (NATP) التي تتولى مرافقة المؤسسات الناشئة من خلال تقديم الإستشارة،

المساعدة، التدريب والتكوين لحاملي المشاريع المبتكرة، وتشمل على غرار حاضنة برج بوعريرج، سيدي بلعباس، عنابة، الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، التي تمكنت في الفترة بين 2010-2018 من مرافقة 219 مشروع مبتكر، إحتضان 97 مشروع وإنشاء 48 مؤسسة ناشئة (بناي، بوشعير، و مرزوق، 2020، صفحة 588).

- **الحاضنات الجامعية:** توجد العديد من الحاضنات الجامعية على المستوى الوطني منها حاضنة جامعة مسيلة، البليدة، ورقلة، قالمة.. (بللعما و كروش ، 2020، صفحة 209)
- **مسرع الأعمال الأغواط:** هو مسرع أعمال تابع لغرفة التجارة والصناعة لمدينة الأغواط، يهدف إلى مساعدة المؤسسات الناشئة على التطور والتوسع من خلال العديد من أساليب المرافقة (غرفة التجارة و الصناعة مزي الاغواط، 2020).
- **مسرع "ألجيريا فانتور:** تم إفتتاحه فقط في مارس 2021، وهو ليس عملي بعد.
- **صندوق التمويل الإستثماري للمؤسسات الناشئة (ASF):** انطلق في أكتوبر 2020، يختص إلى جانب تمويل المؤسسات الناشئة مرافقة هذه المؤسسات ومتابعتها، تمكن في سنة واحدة من تمويل 64 مؤسسة ناشئة، (ياسين، تقرير لوزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة-المؤتمر الجهوي للشركات الناشئة بالشرق الجزائري Constantine Disrupt، 2021)

2.4: هياكل مرافقة المؤسسات الناشئة الخاصة:

- **حاضنة أينوف(Alinov):** هي أول حاضنة مؤسسات ناشئة خاصة بالجزائر، تم إطلاقها سنة 2009 من قبل شركة Alliance Consulting، يتمثل هدفها الرئيسي في المساهمة سنويا في إنشاء 20 مؤسسة في قطاعات مختلفة من خلال تقديم خدمات مرافقة مجانية بفضل الدعم المالي المقدم من سفارة مملكة النرويج بالجزائر والمؤسسة الألمانية Friedriech aumanللحرية (Algerians Verseans)
- **حاضنة إنكوب مي (IncubMe):** هي حاضنة أعمال مقرها الجزائر العاصمة، ترافق المشاريع المبتكرة مجانا من خلال تقديم الدعم والمشورة، متابعة سير المشاريع فنيًا، ماديًا، لوجيستيًا وإداريًا، تنظيم تظاهرات إقتصادية(IncubMe, 2018)
- **نقل تاك(Naql Tech):** هي حاضنة أعمال تابعة لقطاع النقل، أطلقت في 29 ديسمبر 2020، تختص بإيجاد حلول ذكية لقطاع النقل (ياسين ، صفحة فايسبوك الرسمية، 2020)

- **المركز الجزائري للمقاولاتية الإجتماعية (ACS):** هو أول حاضنة مؤسسات إجتماعية بالجزائر، نشأت سنة 2013 بالجزائر العاصمة، تركز على الإبتكار الاجتماعي المولد للعمالة والمساهم في تحقيق التنمية المستدامة (ACSE, A propos de nous)،
- **حاضنة جازي:** بادرت سنة 2016 شركة الإتصالات بالهاتف النقال جازي إلى إطلاق حاضنة بالمدرسة الوطنية متعددة التقنيات بالحراش، الجزائر العاصمة لمرافقة مشاريع الطلبة الجامعين المبتكرين (Djezzy)
- **حاضنة أوريدو(TStart):** أنشات شركة الإتصالات بالهاتف النقال أوريدو سنة 2013 بمقرها بالجزائر العاصمة وعنابة حاضنة TStart لمرافقة المؤسسات الناشئة وتشجيع الابتكار لاسيما في مجالTIC وتطبيقات الهواتف عن طريق تقديم خدمات مرافقة متنوعة (Etudiant-Algerien.com , 2017)
- **مسرع حبة:** أول مسرع مؤسسات ناشئة في الجزائر، تأسس سنة 2017 بالجزائر العاصمة (HABA, formations)، يهتم بتسريع نمو المؤسسات الناشئة في أي إبتكار يسهم في تنمية الإقتصاد الوطني بإستعمال أدوات مختلفة مثل (Think Thank) ومخابر التصنيع (Fablabs) (HABA, Qui sommes nous).
- **بيكوس(BCOS):** هو عبارة عن مركز إستشارة وتكوين لفائدة المؤسسات الجزائرية يهدف إلى تسريع نموها، أنشا سنة 2006 بالجزائر من خلال توفير حزمة من الخدمات تتمثل في النصح، التكوين والربط الشبكي (BCOS, Accueil)
- **مسرع سيلابس (SYLABS):** تأسس سنة 2015 بالجزائر العاصمة كمساحة عمل مشتركة ثم تحول إلى مسرع، يقدم برنامج مرافقة مدته 4 أشهر تتلقى خلاله المؤسسات الناشئة الإستشارة، المساعدة على توسيع شبكة علاقاتها، التوطين ومساحة عمل واسعة، وقد تمكن المسرع من خلال دورتين تسريع نمو 21 مؤسسة ناشئة (Sylabs, Accueil)
- **مسرع (The pivote):** أطلق سنة 2018 من قبل المؤسسة الجزائرية لمرافقة المؤسسات الناشئة إينوبرونور" Innopreneurs" بهدف تطوير المؤسسة الناشئة في وقت وجيز قدره 18 أسبوع من خلال تأمين التكوين، الإستشارة ومساحة عمل مشتركة (A.S, 2018)
- **مساحات العمل المشتركة":** يوجد بالجزائر العديد من مساحات العمل المشتركة لإستقبال المقاولين، وهي عبارة عن فضاء مفتوح مجهز بكل ما تحتاجه المؤسسة من خدمات مكتبية ملموسة وإفتراضية، أهمها، ذا أدريس، مون أتولييه (ميرد ، 2016) وغيرها.

5 . دراسة حالة المؤسسات الناشئة تارك غراف، ميداتيك وباربروس للمقاول فيصل دوس

1.5 : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1.1.5: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية مع مؤسسة تارك غراف

أجريت المقابلة شخصيا مع السيد فيصل دوس، صاحب ومسير المؤسسات الناشئة تارك غراف، ميداتيك، بربروس وستة مؤسسات أخرى، يوم 23 أوت 2021 من الساعة العاشر صباحا الى الخامس مساءا بمقر مؤسسته تارك غراف بولاية سطيف.

- **تقديم تارك غراف:** هي مؤسسة ناشئة في القطاع الشبه الصيدلاني، تأسست سنة 2017 كشخص طبيعي من قبل المقاول فيصل دوس، تم إحتضانها سنة 2018 من قبل حاضنة أرويدو الخاصة Tstart عن فكرة إنتاج1.0 DRGLABELS، والتي هي عبارة عن ملصقات لتعليم الحقن للحماية من الأخطاء الطبية في الإنعاش والتخدير، تسمح بتحديد نوع الدواء الموجود بالحقن والجرعة. وتعتبر هذه المؤسسة رائدة في مجالها، وهو سبب اختيارنا لها، فهي الوحيدة التي تصنع هذا المنتوج محليا، مغاربيا وإفريقيا.
- **كيف رافقت Tstart مؤسسة تارك غراف:** إلتحقت تارك غراف بحاضنة Tstart سنة 2018 عند مرحلة الفكرة، حيث تمت عملية الإحتضان على مرحلتين، جاءت المرحلة الأولى ما قبل الإحتضان على شكل مسابقة نظمتها الحاضنة، تم خلالها بعد إنتقاء المشروع من بين مجموعة من المشاركين، إجراء مقابلة بين المقاول ولجنة من خبراء محليين ودوليين لدراسة الفكرة وتقييمها، تقديم النصح، التوجيه وتحديد نموذج الأعمال، تم بعدها إنتقال المؤسسة إلى مرحلة الإحتضان بعد تعاقدها مع الحاضنة لمدة 6 أشهر، وفرت خلالها الحاضنة للمؤسسة خدمات مجانية، مادية تمثلت في فضاء عمل مشترك مجهز، قاعة إجتماعات، الإستمرار في تقديم التوجيه، مرافقة متخصصة، تدريبات وتكوينات في مجال المقاولاتية، الإدارة، التسويق، المحاسبة والأمور القانونية.
- **كيف إستجابت Tstart لإحتياجات مؤسسة تارك غراف؟:** سمحت Tstart لتارك غراف فترة إحتضانها بتعديل الفكرة من خلال النصح والتوجيه المقدم، إلى جانب التعلم بسرعة والوصول الى معارف جديدة من خلال تكوينات وتدريبات جماعية وفردية مكثفة، عملية، متواصلة وعالية الجودة مجانية تناسبت مع حاجة المؤسسة في زيادة معارفها في المقاولاتية، الإدارة، المحاسبة العامة، إدارة النزاعات، الدفع الإلكتروني، المحاسبة، التسويق، صياغة نموذج الأعمال والحصول على الإستشارة الفنية المساعدة على تطوير المنتج والتسويق الذي تم 3 مرات على مستوى الحاضنة، إلى جانب المساعدة على تشكيل فريق عمل ككيفية إنتقاء مندوبين المبيعات ومكان تنصيبهم، ولم توفر الحاضنة لتارك غراف

توسيع شبكة علاقاتها، التمويل والوصول الى الممولين السبب الرئيسي لخروجها من الحاضنة قبل إنتهاء مدة الاحتضان.

- **كيف ساعدت T start مؤسسة تارك غراف على مواجهة الصعوبات؟:** قامت Tstart من خلال توفير خدمة المساعدة على إعداد نموذج الأعمال عن طريق التواصل المستمر مع خبراء مهنين وأصحاب مؤسسات ناشئة ناجحة تمكين تارك غراف من مواجهة صعوبة إعداد نموذج الأعمال، كما حدت الحاضنة من مشكلة نقص المهارات المقاولاتية والإدارية للمقاول من خلال التكوين، غير أنها لم تتمكن من مساعدة تارك غراف على تجاوز عائق الحداثة وتوفير التسويق الهاتفي والحصول على التمويل الخارجي الأسباب الرئيسية لإلتحاق تارك غراف بالحاضنة.
- **كيف ساهمت الحاضنة في زيادة فرص نجاح تارك غراف؟:** خرجت تارك غراف من الحاضنة قبل الإنطلاق وإنتهاء فترة الإحتضان لتلجأ الى الإستدانة من الأصدقاء وطرح منتجها الأولي مباشرة بعد الخروج، إختباره وإجراء التعديل الأخير عليه والحصول على الطلبية الأولى بعد 5 أشهر، الحصول على عملاء جدد وتنامي العوائد بشكل جيد وفي فترة وجيزة، لتنتقل المؤسسة بعد سنة واحدة فقط من النشاط إلى التصدير نحو جنوب إفريقيا، فتح فرع محلي ميداتيك وفرع خارجي بكودت إيفوار وإبتكار منتجات جديدة DRGLABELS 2.0 النسخة الإلكترونية لـDRGLABELS 1.0، SMILE-C وهو عبارة عن سوار رقمي لقياس شدة الألم الجسدي بإستمرار للأطفال في ظل إنقطاع العلاقة مع الحاضنة تماما.

2.1.5: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية مع مؤسسة ميداتيك:

أجريت المقابلة مع نفس الشخص، المقاول فيصل دوس صاحب مؤسسة ميداتيك

- **تقديم ميداتيك:** هي فرع لمؤسسة تارك غراف، أنشأت سنة 2020، تم مرافقتها من قبل الحاضنة التكنولوجية العمومية سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة التابعة لـ ANTP سنة 2020 عن فكرة إنتاج OXYFLEX، الذي هو عبارة عن جهاز يقيس الضغط بقارورة الأوكسجين ويرسل المعلومة عن طريق تقنية لوراوان (LoRaWAN) إلى بوابة رقمية للإشعار بكمية الأوكسيجين المتبقية، حيث تحصلت عن مشاركتها بهذا المنتج على المرتبة الثالثة نهاية 2019 في تظاهرة حول إنترنت الأشياء وتقنية لوراوان المنظمة من قبل الحاضنة بالشراكة مع وزارة الأعمال الإقتصادية والطاقة الألمانية l'ONG WAZI UP والمؤسسة الناشئةFANOS.

- **كيف تمت عملية المرافقة؟:** إلتحقت ميداتيك بالحاضنة التكنولوجية سيدي عبد الله بعد مشاركتها في تظاهرة نظمتها الحاضنة حول إستخدام تكنولوجيا لوراوان لإبتكار منتجات تعمل بهذه التقنية، حيث قامت ميداتيك في غضون 48 ساعة بإبتكار جهاز OXYFLEX، تم بعدها مباشرة إمضاء عقد إحتضان مع الحاضنة لمدة عام والإستفادة من مرافقة على مرحلتين، الأولى، مرحلة ما قبل الإحتضان لمدة شهرين والثانية مرحلة الإحتضان 2 مع الغاء مرحلة الإحتضان 1 التي تركز على تصميم المنتج الأولى الذي قامت به المؤسسة بالمسابقة، حيث وفرت الحاضنة خلال فترة الإحتضان مجموعة من الخدمات، خدمات ما قبل المرافقة خلال المرحلة الأولى، تمثلت في فضاء عمل مشترك، قاعة إجتماعات، حاسوب وخدمات سكرتاريا من إستقبال، إنترنت، طباعة، تقديم الإستشارة والتوجيه الشخصي، التكوين والتدريب في المقاولاتية، الإدارة، التسويق، التأمين والحصول على سجل تجاري، تكوين شبكة علاقات والاحتكاك مع المتعاملين الاقتصادين من خلال تنظيم أيام تحسيسية، ملتقيات وتظاهرات متخصصة كالتمويل برأس المال المخاطر، الدفع الإلكتروني، حماية الملكية الفكرية، وواصلت الحاضنة في المرحلة الثانية تقديم التكوين والإستشارة، الربط بالأفراد إلى جانب توفير مكتب بسعر رمزي 1دج، أما فيما يخص خدمات التمويل، فإكتفت بتوفير معلومات حول مصادر التمويل من خلال التظاهرات والدورات التدريبية، قامت بعدها المؤسسة بحل العقد قبل إنتهاء مدة الاحتضان بسبب غياب بيئة عمل ملائمة تغيب فيها روح المبادرة وتحمل المخاطرة.
- **كيف إستجابت حاضنة سيدي عبد الله لإحتياجات ميداتيك؟:** مكنت حاضنة سيدي عبد الله ميداتيك من التعرف على تقنية لوراوان الحديثة من خلال التظاهرة المنظمة على مستواها وتحديدها كتكنولوجية مستخدمة لتصميم منتج oxyflex والتأكد من فعاليتها، مما سمح بإكتشاف مواصفات المنتج الأولي وتصميمه بسرعة فائقة في فترة لم تتعدى 3 أيام، مجانا وفي الوقت المناسب قبل إنتهاء فترة المسابقة، بينما إعتمدت ميداتيك في إعدادها لنموذج الأعمال على معارفها المكتسبة وخبرتها السابقة، ولم تستغل المؤسسة البنية التحتية بسبب بعدها عن منشأة الحاضنة خاصة وأن هذه الأخيرة تتواجد في منطقة معزولة واكتفت بالإستشارة والتعليم الإكتروني، وحضور بعض التكوينات والتظاهرات التي تراها مناسبة بهدف التواصل مع المشاركين للإجابة على بعض انشغالاتها، إستمرت هذه المرحلة فقط شهرين قامت بعدها ميداتيك بفسخ العقد .

- **كيف ساعدت حاضنة سيدي عبد الله ميداتيك على مواجهة العقبات؟:** ساعدت الحاضنة ميداتيك من التخفيف من بعض العراقيل الإدارية كحصولها بفضل العقد الممضى مع الحاضنة على باقة عروض الشاب المقاول التي تضم تسهيلات خدمات (انترنت، هاتف...) من اتصالات الجزائر بأسعار مناسبة، إلى جانب الحد من المشاكل التقنية التي واجهت تصميم المنتج الأولي من خلال توفير الحاضنة للمؤسسة فرصة التعاون مع مهندسين والتخفيف من صعوبة التمكن من تكنولوجيا لوراوان الجديدة، المرونة والسرعة في تصميم المنتج والربط بالأفراد، بينما لم تكن للتكوينات المقدمة من قبل الحاضنة دورا كبيرا في زيادة معارفها كونها عامة وإستفادت منها في تجارب إحتضان سابقة .
- **كيف ساهمت حاضنة سيدي عبد الله في زيادة فرص نجاح ميداتيك؟:** لا يمكن التكلم عن مساهمة الحاضنة في نجاح ميداتيك لأن المؤسسة خرجت من الحاضنة قبل الإنطلاق وحاليا هي في صدد إستكمال إجراءات الحصول على براعة الاختراع.

3.1.5: عرض وتحليل المقابلة مع مؤسسة بربروس

أجريت المقابلة مع نفس الشخص، المقاول فيصل دوس لأنه ايضا صاحب مؤسسة بربروس

- **تقديم بربروس:** هي مؤسسة تجارة إلكترونية مقرها العلمة، سطيف، أنشات سنة 2019 على مستوى حاضنة برج بوعريرج التابعة لـANPT، قامت بإنشاء مؤسسة جديدة في 8 مارس 2021 كإمتداد لها هي زفيرا للتسوق تحتص بكل المنتجات التي تهم المرأة .
- **كيف رافقت حاضنة برج بوعريرج مؤسسة بربروس؟:** رافقت حاضنة برج بوعريج بربروس سنة 2019 لمدة عام من مرحلة الفكرة الى مرحلة النمو على مرحلتين، مرحلة ما قبل الإحتضان، والتي دامت شهرين تم خلالها لقاء بين المقاول ولجنة إنتقاء المشاريع بهدف تحليل الفكرة ومدى قابلية تجسيدها، تقديم النصح والتوجيه، حيث تميزت بربروس بتصميم المنتج الاولي وإعداد نموذج الاعمال قبل الالتحاق بالحاضنة وإكتفاء الحاضنة بتقديم فضاء عمل مشترك وخدمات مادية كالأنترنت، قاعة إجتماعات، تكوين من قبل خبراء في مجال المقاولاتية والإدارة، تنظيم تظاهرات وملتقيات تم بعدها الإنتقال مباشرة إلى مرحلة الإحتضان 2 بعد التعاقد مع الحاضنة لمدة سنة، إستمرت خلالها هذه الأخيرة في توفير مكتب بسعر رمزي، تقديم التدريب والوصول إلى المعارف، التوجيه، الربط بالأفراد عن طريق تظاهرات .
- **كيف إستجابت حاضنة سيدي عبد الله لإحتياجات بربروس؟:** إلتحقت بربروس بحاضنة سيدي عبد الله بعد تحديد الفكرة بشكل دقيق وبدأت في العمل 3 أيام فقط بعد إحتضانها

وتحصلت على الطلبية الاولى 3 أشهر بعد الإنطلاق، فهي لم تكن بحاجة الى التمويل وإعداد نموذج أعمالها ولا إلى التكوين، بل كانت بحاجة إلى التواجد تحت غطاء الدولة كشكل من أشكال الحماية والإشهار من خلال إرتباط اسمها بحاضنة عمومية بسبب ضعف ثقافة التجارة الإلكترونية، والحاجة الى الربط الشبكي وبناء شبكات قوية، حيث قدمت الحاضنة للمؤسسة فترة إحتضانها فرصة المشاركة في العديد من التظاهرات المنظمة من قبل الحاضنة .

- **كيف ساعدت حاضنة برج بوعريرج مؤسسة بربروس في مواجهة الصعوبات؟:**لم تتلقى بربروس من الحاضنة أي مساعدة لحل مشاكل فنية، إدارية أو تقنية بل إستطاعت بمفردها من مواجهة كل المشكلات العامة التي تواجه أي مؤسسة ناشئة فيما يخص تصميم المنتج وتعديله، تسويقه، بينما ساعدتها الحاضنة لإرتباط إسمها بها على التخفيف من مشكل ضعف شرعيتها في السوق وعائق الحداثة في ظل خوف المستهلك وخاصة التابع للقطاع العمومي من التجارة الإلكترونية.
- **كيف تزيد حاضنة برج بوعريرج من فرص نجاح مؤسسة بربروس؟:** تمكنت بربروس فترة إحتضانها من تحقيق معدلات نمو عالية والإستمرارية بعد الخروج من الحاضنة في تحقيق زيادة في المبيعات والأرباح، التوسع وفتح مؤسسة تسويق إلكتروني جديدة "زافيرا للتسوق" سنة واحدة فقط بعد الخروج في ظل إنقطاع علاقة بربروس بالحاضنة تماما وعدم حصولها على أي خدمات بعد الخروج منها.

6. مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1.6: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي تنص على: **تستجيب هياكل المرافقة في الجزائر لجميع احتياجات المؤسسة الناشئة في الوقت المناسب وبسرعة**، وفي هذا الصدد:

- تشير نتائج الدراسة الميدانية مع تارك غراف إلى تحقق الفرضية الأولى بدرجة متوسطة، فبالرغم من عدم إستجابة حاضنة Tstart لحاجة المؤسسة إلى التمويل والإشهار عن طريق الهاتف النقال السببين الرئيسين لإلتحاق تارك غراف بـ Tstart وفسخ عقد الإحتضان غير أنها قامت بتلبية حاجة المؤسسة لجملة من المتطلبات إكتشفتها فترة الإحتضان والتحضير للإنطلاق كالوصول إلى معارف والتعلم مجانا، بسرعة وفي الوقت المناسب من خلال التكوينات وورشات العمل التدريبية الجماعية والفردية عالية الجودة والمتطورة التي يتم تنظيمها بالتعاون مع خبراء مهنين دوليين بعد تواصل المنسقين العاملين بالحاضنة مع تارك غراف وتحديد إنشغالاتها، بالإضافة إلى تلقي المساعدة،

الإستشارة والتعليم إلكترونيا الذي تناسبت مع تارك غراف المتواجدة بسطيف بعيدا عن منشأة الحاضنة بالجزائر العاصمة، علاوة على تلبية Tstart من خلال التكوين، التوجيه والربط بالأفراد حاجة تارك غراف فيما يخص إعداد نموذج الأعمال خاصة الخطة المالية، كيفية إجتذاب العملاء وتطوير العلاقة معهم، المساعدة على التسويق وإختيار الموظفين الأكفاء ككيفية إختيار ومكان تنصيب مندوبي المبيعات الذين اقترح الخبراء فكرة أن يكونوا عمال بقطاع الصحة للإستفادة من خبرتهم، كما مكنت Tstart تارك غراف من تحديد تكلفة المنتج الأولى بفضل التكوين الذي قدمته لها في مجال المحاسبة العمومية. وقد ساهم الشعور بالثقة الذي منحته Tstart لتارك غراف من خلال إمضاء أعضاء لجنة إنتقاء المشاريع المحتضنة على عقد السرية عرض الفكرة بإرتياح وتحديد متطلباتها والإستفادة من الخدمات المناسبة والمساعدة على تطوير المنتج الأولي وبناء العلامة التجارية في ظرف 3 أشهر مما شجع على الإنطلاق.

- كذلك أسفرت نتائج المقابلة مع مؤسسة ميداتيك على تحقق الفرضية الأولى بدرجة متوسطة، حيث سمحت حاضنة سيدي عبد الله بتلية حاجة ميداتيك إلى الربط الشبكي من خلال التواصل وتبادل الأفكار مع المشاركين في التظاهرات، الملتقيات والدورات التدريبية المنظمة فترة إحتضانها، تعلم تكنولوجية جديدة مجانا وهي لوراوان واستخدامها في تصميم المنتج وبسرعة فائقة، تطوير وتعديل المنتج فترة الإحتضان، وبالرغم من بعد موقع الحاضنة، عدم توفير التمويل وكلاسيكية التكوين غير أن ميداتيك لم تكن بحاجة لكل ما سبق، بينما لا يمكن التكلم عن إستجابة الحاضنة لحاجات المؤسسة الاساسية وهي الإشهار والتواجد تحت غطاء الدولة لأنها لم تنطلق بعد في النشاط وخرجت من الحاضنة قبل إنتهاء العقد بسبب عدم وجود بيئة عمل ملائمة للابتكار والمخاطرة.
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية مع بربروس تحقق الفرضية الأولى بدرجة متوسطة، فبالرغم من جاهزية بربروس وإلتحاقها بحاضنة برج بعريرج بعد تصميم المنتج الأولى ونموذج أعمالها والإنطلاق في النشاط 3 أيام فقط بعد الإحتضان وتحقيق مداخيل في ظرف 3 أشهر فقط، غير أن الحاضنة تمكنت من الإستجابة لثلاثة حاجيات اساسية كانت الهدف من الإحتضان وهي: البحث عن الحماية من الدولة والقبول العام، الإشهار والتسويق والربط الشبكي بفضل الإنتماء إلى حاضنة عمومية حسب ما يسمى "بأثر العلامة"، فعلى سبيل المثال وافقت بلدية بولاية سطيف التعاقد مع بربروس بعد معرفتها

بأنها محتضنة من قبل حاضنة عمومية، علاوة على المشاركة في معارض وتظاهرات يحضروها مسؤولين في الدولة .

واستنادا لما سبق نستنتج **تحقق الفرضية الأولى بدرجة متوسطة.**

2.6: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي تنص على: **تساعد هياكل المرافقة في الجزائر على التخفيف من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة،** وفي هذا الصدد:

- تؤكد نتائج الدراسة الميدانية مع تارك عراف تحقق الفرضية الثانية بدرجة ضعيفة، حيث لم تساهم الحاضنة في الحد من مشكلة الحصول على تمويل خارجي، نقص المعلومات وثقل الإجراءات الإدارية، بينما قامت بالتخفيف قليلا من صعوبة إعداد نموذج أعمال ونقص المهارات الإدارية والمقاولاتية بفضل التكوين العملي وعالي الجودة.
- تشير نتائج المقابلة مع ميداتيك إلى تحقق الفرضية الثانية بشكل متوسط حيث حدت حاضنة سيدي عبد الله من مشاكل فنية كصعوبة التمكن من تقنية لوراوان والتحقق من فعاليتها، تخطي عائق سوء تقدير الوقت، التميز بالسرعة والمرونة في تصميم المنتج بفضل الحصول على تكوين حول التقنية، تبادل الأفكار مع الخبراء والتعاون مع مهندسين مشاركين في التظاهرة، والتخفيف من بعض المشاكل الإدارية كإستفادة ميداتيك من خدمة المقاول الشاب التي تقدمها شركة الاتصالات بفضل عقد الاحتضان مع ANTP.
- وأوضحت نتائج المقابلة مع بربروس تحقق الفرضية الثالثة بدرجة متوسطة، حيث مكنتها حاضنة سيدي عبد الله من بناء سمعة جيدة لإرتباط إسمها بحاضنة عمومية وتجاوز صعوبة ضعف شرعيتها في السوق نتيجة حداثة التسويق الإلكتروني في الجزائر.

وعلى ما تقدم نستنتج **تحقق الفرضية الثانية بدرجة ضعيفة.**

3.6: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي تنص على: **تزيد هياكل المرافقة في الجزائر من فرص نجاح المؤسسات الناشئة،** وفي هذا الصدد:

- تشير نتائج المقابلة مع تارك غراف إلى تحقق الفرضية الثالثة بدرجة متوسطة فبالرغم من خروج تارك غراف من الحاضنة قبل البدء في النشاط وإنتهاء فترة الإحتضان، غير أنها إنطلقت وحققت إيرادات 5 أشهر فقط من الخروج، توسع سوقها محليا ودوليا، الاتجاه نحو التصدير وفتح فرع لها بكودت إيفوار بعد سنة واحدة من النشاط، زيادة مداخيلها وعدد عمالها من 2 الى 12 عامل، إبتكار منتجات جديدة دون الإستمرار في الحصول على توجيهات وخدمات من Tstart غير أن المقاول يؤكد أن التدريبات والإستشارات التي استفاد منها فترة الإحتضان ساعدته على النجاح وتحقيق معدلات نمو عالية، الحصول

على شريك جديد، بل وإستغلال ما إكتسبه من معارف على مستوى الحاضنة في إنشاء مؤسسات أخرى.

- تؤكد نتائج الدراسة الميدانية مع ميداتيك عدم تحقق الفرضية الثالثة لأن المؤسسة لم تنطلق بعد في إنتظار إستكمال إجراءات الحصول على براعة الإختراع.
- وتكشف نتائج المقابلة مع بربروس تحقق الفرضية الثالثة بدرجة ضعيفة جدا، فبالرغم من تحقيق المؤسسة فترة إحتضانها لمعدلات نمو عالية بلغت مليارين و700 مليون دج في ظرف 9 أشهر فقط، زيادة عدد عمالها وزبائنها والخروج من الحاضنة في مرحلة النمو، والإستمرار في التطور وإستحداث فرص عمل جديدة، تحقيق عوائد اضافية، حيث تضاعف رقم أعمالها بـ 3 مرات، عدد العمال بـ4 مرات والزبائن بـ 10 مرات، كما تم فتح مؤسسة جديدة كإمتداد لها هي زفيرا للتسوق، غير أن كل هذا تم في ظل إنقطاعها تماما عن الحاضنة وعدم الإستمرار في الإستفادة من خدماتها.

ونستنتج مما سبق **تحقق الفرضية الثالثة بدرجة ضعيفة** .

7. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور هياكل المرافقة في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من وجهة نظر المقاولين ولغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بدراسة حالة ثلاثة مؤسسات ناشئة مرافقة للمقاول فيصل دوس عن طريق المقابلة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لهياكل المرافقة كمنظومة من الخدمات في دعم المؤسسات الناشئة إلا أنّه تبقى مساهمتها محدودة، فهي لا تستجيب لجميع إحتياجات المؤسسة الناشئة وفي الوقت المحدد، بل تقوم بتلبيتها بكثافة مختلفة، فهناك الإحتياجات التي تلبى كليا، جزئيا وأخرى لا تلبى حسب نوعية الخدمات المقدمة ونوع هيكل المرافقة، كما أنه لا توجد خدمات موجهة لنوع محدد من الإحتياجات أو لمرحلة معينة، فعلى سبيل المثال لا توجد خدمة لتعزيز ثقة المقاول وتميزه بروح المبادرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى جزئيا، كما تشير نتائج الدراسة إلى قدرة هياكل المرافقة على مواجهة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الناشئة بشكل متفاوت حسب نوع الهيكل ونوع المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية أيضا جزئيا. بينما أظهرت النتائج غياب تام لمرافقة بعدية (بعد الخروج) مما يسهم بشكل ضعيف جدا في إستمرار ونجاح المؤسسات المرافقة وينفي صحة الفرضية الثالثة.

وإستنادا لما سبق، يستوجب إعادة النظر في عملية المرافقة والخدمات المقدمة من قبل هياكل المرافقة و جعلها أكثر مرونة وتكييفها حسب نوع المؤسسة المرافقة، مراحل تطورها، قطاع النشاط وتوسيع المرافقة إلى ما بعد الخروج من الهيكل وإشراك المقاول في وضع برنامج المرافقة.

8. قائمة المراجع

1.8:المراجع باللغة العربية

- 20-356 مرسوم تنفيذي. (06 ديسمبر, 2020). انشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، ويحدد مهامها، تنظيمها وسيرها. *(73)*. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- أسماء بللعما، و نور الدين كروش . (2020). حاضنات الأعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر- دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة-. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 07*(03).
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254. (21 سبتمبر, 2020). انشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة،" "مشروع مبتكر" و"حاضنة اعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- غرفة التجارة و الصناعة مزي الاغواط. (2020). *مسرعة الاعمال الاغواط*. تاريخ الاسترداد 24 جوان, 2021، من ccimz: http://ccimzi-laghouat.dz/acc
- الين ميرد . (26 افريل, 2016). *مساحات العمل المشتركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. تاريخ الاسترداد 14 جويلية, 2021، من wamda: https://www.wamda.com/2016/04/your-definitive-list-of-mena-coworking-spaces
- مصطفى بناي، لويزة بوشعير، و فاتح مرزوق. (2020). مساهمة حاضنات الاعمال في ترقية الانشطة المقاولاتية في الجزائر–دراسة حالة حاضنة الاعمال لولاية بسكرة. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية–مخبر الصناعات التقليدية–، 09*(01).
- وليد ياسين . (29 ديسمبر, 2020). *صفحة فايسبوك الرسمية*. تاريخ الاسترداد 21 اوت, 2021
- وليد ياسين. (13 أكتوبر, 2021). تقرير لوزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة– المؤتمر الجهوي للشركات الناشئة بالشرق الجزائري Constantine Disrupt. قسنطينة، الجزائر.

2.8:قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

- Ryzhonko , A. (2013, JANUARY 14). *Business Incubation Defined part 2* . Retrieved May 25, 2021, from Entrepreneurship,business incubation, business model & strategy blog:

https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/01/14/business-incubation-defined-part-2/

- Ryzhonko , V. (2012, December 10). *Business Incubation and Business Incubator defined.* Retrieved May 02, 2021, from Entrepreneurship,business incubation, business model & strategy blog: https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2012/12/10/business-incubation-and-
- Ryzhonkov , V. (2014, April 22). *Generic Business Incubation Model (Hump Chart View) – Part 2.* Retrieved April 25, 2021, from Entrepreneurship,business incubation, business model & strategy blog: https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/04/22/generic-business-incubation-model-hump-chart-viiew-part-2/
- Ryzhonkov, V. (2013, April 22). *Key services of Business Incubation Program (Part 3 of 3).* Retrieved April 25, 2021, from Entrepreneurship,business incubation, business model & strategy blog: https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/04/22/key-services-of-bussines

3.8: قائمة المراجع بالغة الفرنسية

- Algerians Verseans. (s.d.). *Alinov, incubateur privé d'entreprises innovantes en Algérie*. Consulté le Juin 02, 2021, sur Algerians Verseans: http://www.algeriansoverseas.com/index.php?p=20&cat=4&txt=6&PHPSESSID=a09c84527e35510e2f8b4b3537b24eec
- BCOS. (s.d.). *Accueil*. Consulté le Juin 14, 2021, sur BCOS: http://bcos-dz.com/bcos/
- A.S, B. e. (2018, janvier 17). *Lancement d'un nouvel accélérateur de START up en Algérie*. Consulté le juillet 21 , 2021, sur https://www.android-dz.com/lancement-dun-nouvel-accelerateur-de-start-up-algerie/
- ACSE. (s.d.). Consulté le Juin 10, 2021, sur A propos de nous: https://www.acsedz.com/a-propos
- ASF. (s.d.). *ASF*. Consulté le Juillet 26, 2021, sur https://startup.dz/asf/
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnemnt à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *revue Management et Avenir, 9*(39).

- Dalex, K. (2020, Janvier 20). Incubateur, Start up et Partenariat, thése de doctorat. Strasbourg, France: Université de Strasbourg.
- Djezzy. (s.d.). *Djezzy inaugure son incubateur à l'Ecole Nationale Polytechnique* . Consulté le Juin 16, 2021, sur Djezzy: https://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiques-de-presse/djezzy-inaugure-son-incubateur-a-lecole-nationale-polytechnique/
- Etudiant-Algerien.com . (2017, Novembre 23). Ooredoo : Un incubateur révolutionnaire pour des start-up innovantes Etudiant-. *Etudiant- Algerien.com*.
- HABA, I. (s.d.). *Qui sommes nous*. Consulté le Juin 13, 2021, sur Institut HABA: http://www.habainstitute.com/
- IncubMe. (2018). *Qui sommes-nous ?* . Consulté le Juillet 21, 2021, sur IncubMe: https://incubme.com/?page_id=58
- Maalel, I. (2014). La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie), thèse de doctorat. Brest, France: l'université de Bretagne Occidentale.
- Masmoudi , M. (2007, Janvier 29). Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, thèse de doctorat. Lyon, Sciences de gestion, France: Université du Sud Touloun var.
- Ministère de l'Industrie et des Mines. (2020). *Bulletin d'information Statistique de l'entreprise n° 36.* Algerie.
- Sylabs. (s.d.). *Accueil* . Consulté le Juillet 05, 2021, sur Sylabs: http://sylabs-dz.com/