



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

دور المؤسسات الناشئة في تنويع وتعزيز تنافسية المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة Sorena Indiss سوقر - تيارت -

الأستاذ المشرف:

- د. ميدون سيساني

إعداد الطالبتين:

- مسعود وفاء

- مرايمي ابتسام

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	معسكري سمرة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	ميدون سيساني
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	بالخير فريد
مناقشا	أستاذة محاضرة "ب"	داودي ميمونة

نوقشت وأجيزت بتاريخ:/...../2022

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

لابد لنا من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها مع

أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في

بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد، وقبل أن نمضي نقدم أسمى

آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم

والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور ميدون سيساني وكذلك نشكر كل من ساعد على

إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات

اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا

ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا، إلى من زرعوا

التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار

والمعلومات، ربما دون شعورهم بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر.

إهداء

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم علينا

بنعمة العقل والدين،

مهما تقدمنا وفتحت أمامنا طرق النجاح ووصلنا لكل

ما نعلمه، علينا أن نتذكر من كان سببا في نجاحنا

من ساندنا وأمسك بيدنا للاستمرار في طريقنا للنجاح

والتقدم، هم اللذين من وجودهم خلق النجاح والإبداع، فمهما

عبرنا لهم فالكلمات قليلة بحقهم، فمن واجبنا أن نقدم التقدير،

الشكر والاحترام.

لو أنني أوديت كل البلاغة وأوفيت بحر النطق في النظم

والنثر لما كنت بعد القول مقصرا ومعتزفا بالعجز عن الشكر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَالِكِ بْنِ
أَدِيبِ بْنِ
أَبِي بَكْرٍ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَالِكِ بْنِ
أَدِيبِ بْنِ
أَبِي بَكْرٍ



الملخص:

بالنظر إلى الدور الرئيسي الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاديات المعاصرة، وبسبب هشاشة هذه المؤسسات أمام مواجهة المنافسة الدولية الحادة، عمدت الحكومات إلى توفير عدد من آليات الدعم، ولعل من أبرز هذه الآليات حاضنات الأعمال التكنولوجية، وتقوم هذه الأخيرة بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشاء المؤسسات الناشئة، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية الجديدة، إلى أن تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة في المحيط الخارجي، والهدف من هذا البحث هو إبراز الدور الذي تلعبه الحاضنات من خلال مساهمتها في تعزيز مستوى الإبداع والابتكار وكذا تفعيل العلاقة بين مراكز البحث والمؤسسات الناشئة من خلال تحويل تلك الأفكار إلى مشاريع ناجحة توجه الاقتصاد الوطني إلى مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال التقنية، مؤسسات ناشئة، ابداع، ابتكار.

Summary:

Given the main role that Start-ups have become in contemporary economies, and because of the fragility of these institutions in the face of intense international competition, governments have provided a number of support mechanisms, and perhaps the most prominent of these mechanisms is the incubators of technological business, and the latter provides the facilities and assistance necessary to create Startup, especially those based on new technology initiatives, until they are able to continue and compete in the external environment. The aim of this research is to highlight the role that technological incubators play through their contribution to enhancing the level of creativity as well as activating the relationship between research centers and Start-ups by transforming these ideas into successful projects that direct the national economy to keep pace with global economic developments .

Keywords : Technological business incubators, Start-up, innovation, creativity

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	شكر
II	الإهداء
III	فهرس الموضوعات
IV	الملخص باللغة العربية والإنجليزية
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ-ح	المقدمة

الفصل الأول:

التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة
08	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة و دورة حياتها
11	المطلب الثاني: مقومات نجاح المؤسسات الناشئة
14	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل المؤسسات الناشئة
16	المبحث الثاني: حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمقولاتية
16	المطلب الأول: مفهوم المقاول والمقولاتية
17	المطلب الثاني: المرافقة المقولاتية للمؤسسات الناشئة
18	المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في تعزيز ودعم المؤسسات الناشئة
22	المبحث الثالث: المؤسسات الناشئة كعصرنة للمؤسسات الاقتصادية
22	المطلب الأول: العوامل المؤثرة لنهوض المؤسسات الناشئة
23	المطلب الثاني: التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة
26	المطلب الثالث: دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول التنويع الاقتصادي والميزة التنافسية

33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية التنويع الاقتصادي
34	المطلب الأول: مفهوم التنويع الاقتصادي ومحدداته
37	المطلب الثاني: خصائص التنويع الاقتصادي وأهدافه

40	المطلب الثالث: أنماط التنوع الاقتصادي ومؤشرات قياسه.....
47	المبحث الثاني: المعالم الرئيسية للميزة التنافسية.....
47	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
54	المطلب الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة
59	المبحث الثالث: اثر التنوع على الميزة التنافسية.....
59	المطلب الأول: اثر التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.....
60	المطلب الثاني: اثر التنوع في المكانة التنافسية للمؤسسات الناشئة
62	المطلب الثالث: دور التنوع في القوى التنافسية في نموذج بورتر.....
64	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسستي سورينا انديز و بيوفارم

66	تمهيد
67	المبحث الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر
67	المطلب الأول: القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
69	المطلب الثاني: واقع و آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر
71	المطلب الثالث: الطرق المستحدثة في تمويل المؤسسات الناشئة
74	المبحث الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة في الجزائر
74	المطلب الأول: شركة " يسير " Yassir
78	المطلب الثاني: دراسة مؤسسة Z&M للرسكلة
79	المطلب الثالث: أقوى الشركات الناشئة على الأنترنت
81	المبحث الثالث: نماذج لمؤسسات ناشئة في تيارت و دورها في التنوع الإقتصادي
81	المطلب الأول: توزيع المؤسسات الناشئة في تيارت
84	المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة سورينا انديس SORENA INDISS
91	المطلب الثالث: دراسة مؤسسة BIOPHARM DENTAL
93	خلاصة الفصل.....
95	الخاتمة
98	المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
79	منتجات مؤسسة Z&M بعد عملية الرسكلة	(01-03)
81	توزيع المؤسسات الناشئة حسب القطاع سنة 2021	(02-03)
83	المؤسسات الناشئة حسب التوزيع الاداري لولاية تيارت سنة 2021	(03-03)
85	تطور الانتاج لمؤسسة SORENA	(04-03)
86	مساهمة مؤسسة SORENA في التقليل من البطالة	(05-03)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	دورة حياة المؤسسات الناشئة	(01-01)
19	برنامج خدمات حاضنات الاعمال	(02-01)
20	مراحل الاحتضان	(03-01)
27	متغيرات البيئة التسويقية	(04-01)
35	مفهوم التنوع الاقتصادي	(01-02)
42	انماط التنوع الاقتصادي	(02-02)
49	شروط تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الناشئة	(03-02)
51	دورة الميزة التنافسية	(04-02)
54	القوى التنافسية الخمس لبورتر	(05-02)
55	مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الناشئة	(06-02)
58	بناء الميزة التنافسية	(07-02)
72	الخطوات التي تمر بها عملية التمويل برأس المال المخاطر	(01-03)
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SORENA	(02-03)
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BIOPHARM DENTAL	(03-03)
85	توزيع المؤسسات الناشئة حسب القطاع سنة 2021	(04-03)
92	المؤسسات الناشئة حسب التوزيع الإداري لولاية تيارت سنة 2021	(05-03)

مقدمة

يشهد العالم اليوم حملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر فكرة المؤسسات الناشئة من الأفكار الفتية في بيئة الأعمال ومن أهم المحركات والأداة الأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الاقتصادية لا سيما في الدول النامية لذلك أصبحت هذه المسألة تمثل أهم المحاور للسياسات الاقتصادية لدول العالم .

بالنظر إلى الدور الرئيسي الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في الإقتصاديات العاصرة، وسبب هشاشة هذه المؤسسات أمام مواجهة المنافسة الدولية الحادة، عمدت الحكومات إلى توفير عدد من آليات الدعم ولعل أبرز هذه الآليات حاضنات الأعمال، تقوم هذه الأخيرة بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشاء المؤسسات الناشئة من خلال أيضا اتباع بما يسمى المقاولاتية، حيث تعتبر المقاولاتية (ريادة الأعمال) من أهم القطاعات العامة للتطور الإقتصادي فاتباع المنهج المقاولاتي يتم من خلال ممارسة النشاط المقاولاتي في مختلف المؤسسات الناشئة وخلق الدافع للمقاول وتحريك دافع الإنهاء للمجتمع والمسؤولية الإجتماعية والإقتصادية للوطن وغرس ثقافة المقاولاتية باعتبار هذه الآليات مجال للإبداع في الأفكار والإستغلال للطاقات الفكرية والعملية وكذا تفعيل العلاقة بين مراكز البحث والمؤسسات الناشئة من خلال تحويل تلك الأفكار إلى مشاريع ناجحة توجه الإقتصاد الوطني إلى مواكبة التطورات الإقتصادية .

وتحظى التنافسية بالإهتمام الكبير كونها تعمل على تعظيم الإستفادة من الفرص التي يتيحها الإقتصاد من خلال تعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار اعتمادا على التنوع الذي يعتبر أسلوبا استراتيجيا للمؤسسة حيث حاز إهتمام صناع القرار في المؤسسات المعاصرة والإدماج والوقوف على أهميته في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة وإحرازها موقع ريادي في الأسواق يضمن لها مسايرة كل المستجدات .

مما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية :

ما دور المؤسسات الناشئة في تنوع و تعزيز تنافسية المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي المؤسسات الناشئة؟
- ما مدى مساهمة المقاولاتية وحاضنات الأعمال في تعزيز تنافسية المؤسسة الناشئة؟
- ما هو واقع المؤسسات الناشئة في ولاية تيارت، وما مدى مساهمتها في التنوع الاقتصادي؟

الفرضيات :

للإجابة على هذه التساؤلات يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- أ - لا تساهم المؤسسات الناشئة في تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية.
- ب - هنالك دور فعال لآليات الدعم المقاولاتية ونظام المحاضن في تحقيق أهدافها التنموية.
- ج - يمكن أن تساهم المؤسسات الناشئة في التنوع الاقتصادي .

أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع على أساس أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

بالنسبة للدوافع الذاتية تتمثل في :

- ✓ حداثة الموضوع من جهة وقلة الدراسات المتخصصة في هذا الجانب من جهة أخرى.
- ✓ رغبتنا الشخصية في تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الإلحاح الذاتي في تعزيز ثقافة إنشاء المؤسسات لدى الشباب وتنمية أفكارهم.

أما الدوافع الموضوعية تتمثل في :

- ✓ الاهتمام المتزايد في مجال المؤسسات الناشئة التي تركز علة تنمية الاقتصاد.
- ✓ أهمية الموضوع في ظل التغيير الذي تشهده بلادنا في خضم تركيزها على المبادرات الفردية لقطاع المؤسسات وفتح باب الحرة لمجال الاستثمار .
- ✓ التعرف ومحاولة تحليل أهم الآليات في دعم المؤسسات الناشئة لما تشكله من دور أساسي في تعزيز التنافسية وتنويع الاقتصاد .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعريف بالمؤسسات الناشئة وأثرها في التنوع الاقتصادي.
- ✓ التعرف على الأسباب التي جعلت من المؤسسات الناشئة دور فعال في تعزيز وتنويع تنافسية المؤسسات.
- ✓ التنويه بضرورة تبني الشباب لأفكار إنشاء المؤسسات الناشئة وتحقيق الأهداف.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ توضيح دور المؤسسات الناشئة في مجال تحقيق التنوع الاقتصادي.
- ✓ الموضوع يهتم كثيرا بفتة الشباب من خلال تنمية أفكارهم لإنشاء مؤسسات
- ✓ المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية حول المؤسسات الناشئة.
- ✓ إيجاد الدعم والمساندة لهذه المؤسسات التي تجعلها قادرة على النمو والبقاء.

حدود الدراسة :

- الإطار المكاني: فدراستنا ستكون في مؤسسة Sorena Indiss سوقر - تيارت -.
- الإطار الزمني: تم تحليل و دراسة الموضوع خلال الفترة 2021/ 2022.

منهج الدراسة :

للإجابة على لإشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتقديم كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الناشئة والتطرق للتعريفات والمنهج التحليلي لتحليل دور المؤسسات الناشئة في تعزيز وتنويع تنافسية المؤسسات وذلك بالاعتماد على مصادر رسمية وبعض المراجع الأخرى ذات الصلة بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقابلة وطرح الأسئلة من أجل تفهم الوضع والوصول إلى النتائج .

أدوات الدراسة :

قد اعتمدنا في المصادر والبيانات على مجموعة من المراجع من الكتب والأبحاث وتقارير المنظمات العالمية المختلفة والمتخصصة وتقارير الدولة والحكومة بالإضافة إلى بعض الدراسات الأكاديمية والعلمية التي أجريت لأغراض مختلفة .

10-الدراسات السابقة :

دراسة ساندراسايبي: المرسومة بالمقاولاتية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز إشكالية هذه الدراسة في السؤال الجوهرى التالى:

فيما تركز العوامل المؤثرة على المقاولاتية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

وإدراج دراسة مقارنة بين الولايات قسنطينة، ميلة وجيجل لتحديد الاختلافات والفروقات، اعتمادا على دراسة ميدانية استندت على استبيان وجه الى عينة من المقاولين شملت 174 فردا، 83 بقسنطينة و 48 بولاية ميلة و 43 بولاية جيجل، وتم تحليل البيانات المجمعلة اعتمادا على SPSS الأمر الذي يمكننا من تحديد نماذج المقاول في كل ولاية محل الدراسة التي تبين أن المقاول اجتماعي أو مبدع على مستوى قسنطينة، ومقاول متسلط على مستوى ولاية ميلة وباحث عن الثروة، أما بولاية جيجل فهو مقاول مبدع وعقلاني.

دراسة بارة فاطمة الزهراء (2018)، بعنوان "مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة حاضنة سيدي عبد الله التكنولوجية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة وكذا تقديم أهم إنجازات حاضنة سيدي عبد اله التكنولوجية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن حاضنات الأعمال تساهم في تقديم الإرشادات لأصحاب المؤسسات على التسيير الحسن، وتنمية قدراتهم الإدارية ومرافقتهم حتى بعد دخولهم أسواق المنافسة .

دراسة دباح نادية: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر في 2011-2012 .

تهتم هذه الدراسة الاستطلاعية عن عينة من طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية واعتمدت الباحثة نموذجا افتراضيا تم بناءه بهدف تقييم روح المقاولاتية من خلال التوصل للنتائج التالية:

- أن المقاول يرى في عملية إنشاء المؤسسة الجديدة وسيلة مناسبة لتحقيق كسب مادي يسمح له بتحسين المستوى المعيشي، الأمر الذي دفعه بدرجة عالية إلى إنشاء مؤسسة مستقلة.
- إن قدرة المقاول على تحمل المسؤولية والأخطار تشجعه على إنشاء مؤسسة مستقلة ولكن بدرجة مستقلة.
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على رأس أجهزة تدعيم المقاولاتية التي يعرفها المقاول متنوعة بكل من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، ولكن بنسب منخفضة مقارنة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

11- صعوبات الدراسة :

- ✓ قلة المصادر والمراجع خصوصا بما يتعلق بالمؤسسات الناشئة .
- ✓ عدم وجود اتفاقيات بين الجامعات ومؤسسات التربص مما جعلنا نواجه الرفض في عدة مؤسسات.
- ✓ مرت الدراسة في ظرف تميز بوضع صحي غير مستقر بسبب وباء كورونا حيث واجهنا صعوبة الاستقبال والحصول على المعلومات.

12- هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه المذكرة إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** خصصنا هذا الفصل لتأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة ومن خلاله تطرقنا إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمقاولاتية، وفي المبحث الثالث والأخير تكلمنا فيه عن المؤسسات الناشئة عصرنه لقطاع المؤسسات الاقتصادية .
- **الفصل الثاني :** جاء بعنوان مفاهيم عامة حول التنوع الاقتصادي والميزة التنافسية قسم إلى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بعنوان المفاهيم النظرية للتنوع الاقتصادي، أما المبحث الثاني بعنوان المعالم الرئيسية للميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان استراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية.
- الفصل الثالث :** جاء بعنوان نماذج مؤسسات ناشئة في ولاية تيارت و دورها في التنوع الاقتصادي

وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، والمبحث الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة في الجزائر والمبحث الثالث: نماذج لمؤسسات ناشئة في تيارت و دورها في التنويع الإقتصادي

الفصل الأول

التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الناشئة مصدرا رئيسيا للثروة وخلق مناصب شغل ونتيجة للتطورات التي شهدتها عوالة الاقتصاد خضعت هذه الأخيرة للاهتمام خاص من قبل السلطات العمومية حيث تكتسي المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن أهمية بالغة في اقتصاديات الدول المتقدمة وحتى الدول الناشئة والنامية لما تتميز من سرعة النمو والتطور والقدرة على تحويل المعرفة إلى تكنولوجيا وابتكارات تساعد على تحقيق التنافسية على الصعيد الدولي والنمو للدول، إدراكاً للتحديات والإشكاليات المرتبطة بإنشاء وتطوير الشركات التكنولوجية الناشئة بذلت الحكومة الكثير من الجهد لتخفيف القيود الإدارية والمالية حول هذه الشركات سواء من ناحية التمويل أو من المرافقة والدعم وخلق نظام بيئي متكامل يهدف إلى تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مؤسسات ناشئة. سنتطرق في هذا الفصل إلى تسليط الضوء في البداية إلى التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة ودور المقولة وحاضنات الأعمال في دعم هذه المؤسسات مع التحديات والروى المستقبلية لهذه المؤسسات الناشئة.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني: حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمقولاتية.

المبحث الثالث: المؤسسات الناشئة كعصرنة للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فنية ذات إمكانيات نمو عالية لذلك فهي تختلف عن المؤسسات التقليدية بسبب طبيعتها الإبداعية، إضافة إلى كونها نتيجة للجمع بين النسيج الاقتصادي وروح الصرامة وثقافة المخاطرة .

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة ودورة حياتها

أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة: تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب القاموس الإنجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو وهي كلمة تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"up" وهو ما يشير إلى فكرة النمو القوي. وبدأ استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر (risque-capital) ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. في أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي la rousse على أنها " المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة"¹.

التعريف الأول: عرفها Paul Graham في مقاله المشهور حول النمو "growth =Startup" على أنها "شركة صممت لتنمو بسرعة"، وكونها تأسست حديثاً لا يجعل منها شركة ناشئة (company Startup) في حد ذاتها. كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر أو أن يكون لها نوع من خطط الخروج. الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو².

التعريف الثاني: يرى Patrique Fridenson وهو أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، وإنما يجب توفر أربعة شروط³:

- ✓ نمو قوي محتمل.
- ✓ استخدام تكنولوجيا حديثة.
- ✓ تحتاج لتمويل ضخم، والحصول على مختلف أشكال المساهمة.
- ✓ أن تكون في سوق جديدة ويصعب تقدير خطورتها.

¹ - بو الشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2018، ص 420.

² - تاريخ الإطلاع 2022/01/02 الساعة 15:05 <http://WWW.paulgraham.com/growth.htm>

³ - تاريخ الإطلاع 2022/01/3 الساعة 15:34 <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/>

أما حسب التشريع الجزائري: فقد تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 تعريف خاص بالمؤسسات الناشئة التالية¹:

— أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري أي معيار إقليمي، وأن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عاملا، أي اعتماد المرسوم التنفيذي 254/20 على نفس معيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

— عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الذي تفرضه اللجنة المختصة، وهو نفس رقم أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدد ب 4 مليار دينار جزائري .

— أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات بداية، تحسب بداية من حصولها أول مرة على مؤسسة ناشئة.

— أن يكون نشاط المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات مهما كانت طبيعتها أو نوعها أي يتضمن فكرة مبتكرة بما يساهم في استقطاب الكفاءات والأفكار المبدعة.

— أن تكون نسبة 50% على الأقل من رأس ما المؤسسة مملوك من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى تحوز على علامة مؤسسة ناشئة .

وبصفة عامة تطلق تسمية مؤسسة ناشئة Startup على المؤسسات اليافعة والتي أمامها خياران إما التطور والتحول إلى إغلاق أبوابها والخسارة، والمؤسسات في المرحلة الأولى من بداية عملها التشغيلي وكثيرا ما يتم تمويلها من قبل مؤسسيها الرياديين في محاولة منهم للاستفادة من تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أنها مطلوبة نظرا للإيرادات المحدودة أو التكاليف المرتفعة فإن معظم هذه العمليات الصغيرة الحجم ليست مستديمة على المدى الطويل بدون تمويل إضافي من أصحاب رؤوس الأموال.

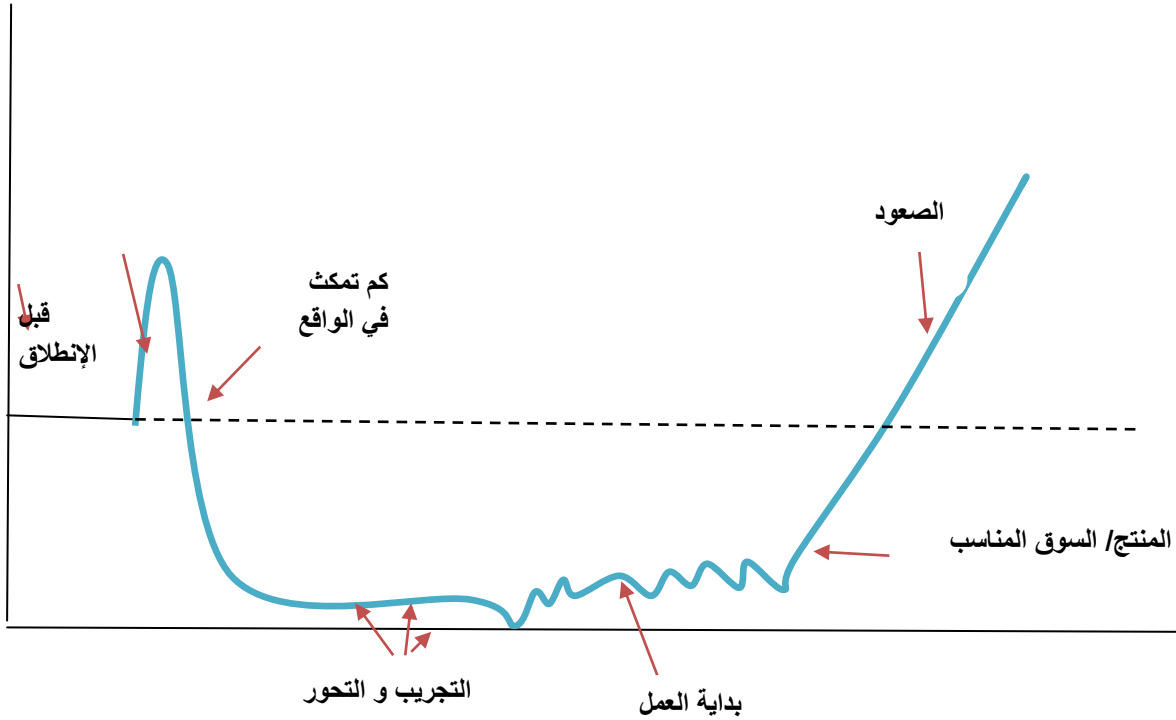
ثانيا: دورة حياة المؤسسات الناشئة :

يمكن تمييز عدة مراحل في حياة المؤسسات الناشئة مرتبطة بمستوى النمو الذي تحققه كما يوضحه الشكل التالي:²

¹ - عبد الحميد لمن ، سامية حساين ،تقارير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر ، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 سنة 2020 ص ص 9- 10.

² - بو الشعور الشريفة، بشار، الجزائر ، ص 441

الشكل (01-01) : دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر : (بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة – دراسة حالة مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 04 العدد 2، 2018، صفحة 420).

1-المرحلة الأولى: هي مرحلة البحث والتطوير حيث يملك المقاول فكرة المشروع الأولية ويقوم بدراساتها وبلورتها حتى يتحقق من كونها فرصة عمل حقيقية. عادة في هذه المرحلة تنتقل الفكرة من نتائج بحث علمي إلى مشروع مقاولاتي .

2-المرحلة الثانية: وهي الانطلاق والتي تعتبر مرحلة حاسمة لارتفاع مخاطر الفشل حيث سيتم لأول مرة التعريف بالمنتج ودخوله إلى السوق ولهذا يعتمد المقاول في هذه المرحلة على دعم محيطه القريب وملائكة الأعمال الذي يقبلون بالمخاطرة في هذه المرحلة المبكرة.

3-المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الإقلاع والنمو الذي يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطاتها ولهذا تحتاج إلى دعم رأس مال المخاطرة لتمويل هذا النمو وفي نفس الوقت ستبدأ بمواجهة منافسة متزايدة قد تدفعها إلى دخول مرحلة التالية.

4-المرحلة الرابعة: والتي تعرف بمرحلة الانزلاق في الوادي بسبب تراجع مكانة المنتج وانخفاض نمو المؤسسة (وادي الحزن) مما قد يحتم خروج المنتج من السوق في حالة عدم تدارك هذه الوضعية.

5-المرحلة الخامسة: وهي مرحلة الصعود الجديد أو تسلق المنحدر للخروج من المرحلة السابقة بفضل تبني ابتكار جديد يسمح بتحسين المنتج أو طرق إنتاجه، طرق توزيعه إعادة تسويقه من جديد. يتم إنجاح هذه المرحلة بفضل دعم شركات رأس مال المخاطرة أيضا.

6-المرحلة السادسة: وهي مرحلة إعادة بعث المؤسسة الناشئة بفضل نجاح المرحلة السابقة تستطيع المؤسسة أن تحقق نموا مستمرا من جديد بفضل الاعتماد على اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف وهذا ما دام الابتكار الجديد ام يتم تقليده أو تعويضه بعد من طرف المؤسسات الناشئة .

المطلب الثاني: مقومات نجاح المؤسسات الناشئة

1-مقومات نجاح المؤسسات الناشئة:

يعد إنشاء مؤسسة جديدة خطوة في غاية الصعوبة والأمر أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي ستطلب تحقيق معدلات نمو متزايدة في أسواق غير معروفة أو غير مستقرة، وتوفير إطار شامل ومتكامل بسمح بالتفاعل الإيجابي بين جميع الخصائص لتذليل العقبات وتسهيل المسار ومن أهم العوامل التي تشكل في نظرنا مقومات ضرورة لنجاحها.

1-وجود الفكرة الإبداعية (نقطة الانطلاق الصحيحة):

الإبداع أو الابتكار (والذي نقصد بهما نفس المفهوم هنا) هو أحد أهم مقومات المؤسسات الناشئة والمقولاتية ويتجسد في الإبداع في "توليد الأفكار التي ينتج عنها فعالية واستغلال أفضل للعام"¹، ويعني ذلك الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة لاستمرار المؤسسة ونموها وتوسيعها والصمود أمام المنافسة وذلك عن طريق الإبداع والجديد.

¹ - أحمد مروة وبرهم نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة ، 2008، ص 19.

2-التعليم والثقافة المقاولاتية :

الثقافة المقاولاتية أو(الثقافة الريادية) هي "المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية ويساعد ويدعم النشاط الريادي"¹. يكتسب الأفراد هذه القيم من العائلة، التعليم ومختلف مؤسسات المجتمع وبيئة الأعمال. الثقافة المقاولاتية تتطلب توفر:

- ثقافة تدعو وتشجع على ممارسة المقاولاتية.
- وتحفز على تعليم المجتمع مبادئ المقاولاتية.
- وحكومة تدعم المقاولاتية من خلال سياستها التحفيزية.

3-المقاول وصفاته الشخصية :

يعتبر المقاول الفاعل الأساسي في نجاح المؤسسة الناشئة لما يتميز به من صفات وسمات شخصية خاصة كالحاجة إلى الإنجاز، المخاطرة، المبادرة والابتكار. هذه السمات يجب أن يعززها بمختلف المهارات اللازمة لقيادة مؤسسته منها مهارات إدارية، اجتماعية، شخصية أو مقاولاتية بحتة وهذا مهما كانت دوافعه للاتجاه نحو المقاولاتية إيجابية كانت أم سلبية.

4-المحيط لاسيما مناخ الأعمال :

رغم الدور الأساسي للمقاول وأهميته، إلا أن نجاحه كثيرا ما يتوقف على مدى ملائمة محيطه وبيئة الأعمال التي ينشط فيها. فنجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على توفير بيئة ملائمة تدعم وتشجع الأفراد الذين يملكون أفكار إبداعية ويملكون استعدادات وقدرات لتجسيدها على أرض الواقع.

5-مصادر تمويلية متنوعة كافية وسهل الحصول عليها :

يتطلب النمو الكبير والسريع للمؤسسات الناشئة تمويلا معتبرا بشكل مستمر ومن مصادر متعددة حتى تستطيع تغطية إنفاقها على البحث والتطوير، اختبار المنتجات، توظيف الموارد البشرية الكفاءة، الإنفاق على المعدات... الخ. تتغير هذه الراحل حسب مراحل نموها وترتكز عموما على المصادر التالية :

✓ رأس مال المخاطر (capital-risque, venture capital)

✓ ملائكة الأعمال (Business Angel)

✓ التمويل الجماعي (financement participatif, Crowdfunding)

¹ - عمرو علاء الدين، ريادة الأعمال ، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2007 ، ص8.

✓ أجهزة الاستثمار المدعومة من الحكومات.

✓ سوق الأوراق المالية.

6- دور المرافقة وأجهزة الدعم في نجاح المؤسسات الناشئة :

تؤدي أجهزة الدعم والمرافقة دوراً أساسياً في تسهيل وتسريع مسار إنشاء المؤسسة وتذليل مختلف عقباته من خلال توفير عدة خدمات على غرار تقديم المعلومات، التوعية، التحفيز، التكوين، الإعداد، الإرشاد، التمويل والمشاركة. يمكن تصور عدة أشكال وأجهزة للمرافقة كالإرشاد، التدريب والمشتلات والحاضنات ولعل الأخيرة هي الأكثر أهمية ونجاحاً. يعود هذا النجاح لاعتبار الحاضنات " كمنظومة تكاملية تعتبر كل مشروع صغير كأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل. لذلك يحتاج إلى حضانة تضمنه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك ليكون قويا قادراً على النمو ومؤملاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح"¹.

ثانياً: هياكل دعم المؤسسات الناشئة :

تتمثل في :

1-الحاضنات :

يتم تعريف الحاضنة كهيكمل لاستقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة.

3-دار المقولالية :

تتمثل مهمة دار المقولالية في تطوير ثقافة المقولالية لدى الطلبة من خلال التحسيس والتكوين والدعم المسبق للطلبة لأصحاب المشاريع.

4-مشاتل المؤسسات :

تعتبر مشاتل المؤسسات مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لإشراف الوزير الكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأتي المشاتل في أحد الأشكال التالية:

¹- جواد نبيل ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى ، دار مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ص 116.

- 5-الحاضنة : هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الخدمات .
- 6-ورشات عمل التابع :هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والحرف .
- 7-فندق المؤسسة :هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في مجال البحث .
- 8-الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية : تعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بدعم المبتكرين منذ ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء الشركة.
- 9-الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية : توفر الوكالة من خلال حاضنتها، استضافة ومرافقة المقولاتية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات.

المطلب الثالث: متطلبات تفعيل المؤسسات الناشئة

أولا : مفهوم الصيرفة الإلكترونية

يقصد بالخدمات المصرفية الإلكترونية تقديم البنوك الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية تنقصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا للشروط العضوية التي تحددها البنوك بهدف¹:

- إتاحة المعلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك بدون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة
- حصول العملاء على خدمات محدودة كالتعرف على معلوماته وارصدة حساباتهم.
- طلب العمل تنفيذ عمليات مصرفية مثل تحويل الأموال.

ثانيا : قنوات المصرفية الإلكترونية لتشجيع المؤسسة الناشئة

هناك العديد من الوسائط الإلكترونية والي تستخدم في عملية الدفع الإلكتروني، حيث أن تطور وسائل الدفع في صورة وسائل الكترونية فرض أشكال مختلفة لكيفية تداولها، وأهم هذه الأشكال المصرفية ما يلي:

- أجهزة الصرف الآلي : هو جهاز يعمل أوتوماتيكيا بخدمة المؤسسة دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفا تلبي العديد من الحاجات المصرفية على مدار 24/24 سا، وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي.

¹ - عرابة رابح، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 08، 2012، ص14.

- **الصيرفة عبر الهاتف** : تعتمد هذه الخدمة على وجود شبكة تربط فروع المصرف الواحد ككل وتمكن الموظف المنوط به تقديم الخدمة الهاتفية للوصول لبيانات العميل مباشرة.
- **السحب الآلي المباشر**: تفوض المؤسسة البنك الذي يتعامل معه مقدما من إجراء هذه المدفوعات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة إليه.
- **نظام الإيداع المباشر**: يسمح هذا النظام بإضافة المبالغ التي تصل إلى العميل بصورة دورية متكررة إلى حسابه لدى المصرف الذي يتعامل معه مباشرة
- **خدمات المقاصة الإلكترونية المصرفية**: يقصد بها تسوية المعاملات المالية إلكترونيا عبر أجهزة الحواسيب أو بواسطة الناقل الإلكتروني شبكة الأنترنت فعند رغبة العميل في التحويل يقوم بالاتصال بالبنك ثم إدخال رقم حسابه الخاص به واختيار الخدمة المطلوبة من قائمة الخدمات المعروض تقديمها من قبل مقدم الخدمة، وبالتالي يتم إدخال المعلومات المتعلقة بعملية الدفع وتأكيدها وتحويلها إلى شريط ممغنط متصل بغرفة المقاصة الآلية والتي تقوم بعملية التحويل المناسبة والمطلوبة وظهر نظام التسوية الإجمالية بالوقت الحقيقي الذي يتم فيه خدمات مقاصة الدفع الإلكترونية للتسوية الإلكترونية فب المدفوعات بين المصارف، وذلك ضمن المدفوعات الإلكترونية للمقاصة، وهو نظام إلكتروني للمقاصة ينطوي على عنصر اليقين، حيث تتم المدفوعات في نفس اليوم بدون إلغاء أو تأخير¹.

ثالثا: شروط منح علامة للمؤسسة الناشئة:

- تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لكل مؤسسة منشأة بموجب القانون، والتي تحترم المعايير التالية²:
- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج عمل المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- يجب أن يكون ما لا يقل عن 50% من رأس مال المؤسسة مملوكا لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو لشركات أخرى تحمل علامة "مؤسسة ناشئة".

¹ - نهي خالد عيسى الموسوي وإسراء خضير مظلوم الشمري ، النظام القانوني للنقود الإلكترونية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 2 ، 2014، ص273 .

² - المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

المبحث الثاني : حاضنات الأعمال وعلاقتها بالمقولاتية

المطلب الأول : مفهوم المقاول والمقولاتية

أولاً: مفهوم المقاول:

لقد اختلفت التعاريف التي أعطيت للمقاول، ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر فقد عرف القاموس العام للتجارة الذي نشر سنة 1723 بباريس¹ فقد عرف المقاول (ENTREPRENEUR) باللغة الفرنسية اما باللغة الانجليزية فاستعمل نفس الكلمة للدلالة على نفس المعنى. وهي كلمة مشتقة من الفعل (ENREPRENDER) والذي معناه باشر، وهناك بعض التعاريف التي قدمها القاموس العام للتجارة بالشكل التالي:

- (ENREPRENDER) وهي تعني تحمل مسؤولية عمل ما او مشروع. (ENTREPRENEUR) لشخص الذي يباشر عملا او مشروع ما.

ثانياً: مفهوم المقولاتية

لقد تعدد مفهوم المقاولاتية باختلاف وجهات نظر الباحثين، ولكن الشيء المتفق عليه هو ارتباطها بشكل كبير بالمقاول اعتباره أهم عنصر فيها.

لإعطاء تعريف محدد للمقاولاتية امر بالغ الصعوبة ولكن سنتطرق الى بعض المفاهيم منها:

-التعريف الاول:

يعرفها ALAN FAYOLLE على انها حالات خاصة منش للشروات الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى وجود الخطر الذي يشترك فيها افراد وسلوكيات تتصف بتقبل التغيير والمخاطرة اضافة الى الأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي².

¹ - نذري توفيق وحسين الطاهر ، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مداخلة 37 ضمن الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي ، جامعة الوادي ، الجزائر ،2013،ص04 .

² - Allon fayolle,le metier de createur d'entreprenis, Editions d'organisation, Paris ,2003,P17 .

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

-التعريف الثاني:

كلمة المقابلة **Entrepreneurship** هي كلمة انجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية **Entrepreneur**، اعتمدت على أدبيات إدارة الأعمال على أن مفهوم المقاولاتية بمثابة إقامة مشروع¹.

المطلب الثاني : المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة

تعتبر المرافقة المقاولاتية من اهم الاليات الجديدة المبتكرة لدعم وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تسعى للتخفيف من التعقيدات.

-مفهوم المرافقة المقاولاتية:

بعض التعاريف المتعلقة بالمرافقة المقاولاتية :

التعريف الأول: يرى **C-LEGER –JARNIOU** ان المرافقة جاءت من الفعل يرفق ومصطلح المرافقة مستعمل بكثرة لكنه يؤدي الى حقائق مختلفة².

التعريف الثاني :عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال، التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء، حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في بداية النشاط، وذلك من خلال تقديم المساعدات المالية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة³.

وتوصل **ANDRE LETOWSKI** الى ثلاث مراحل من اجل سيرورة المؤسسة وهي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات.
- تقديم خدمات تتناسب مع شخصية كل فرد،
- متابعة المؤسسات الفنية لفترة طويلة⁴.

¹-Catherine léger jarion ,**développer la culture entrepreneuriant chez les jeunes** , théorie et pratique ,revue français des gestion ,N°185,lavoisier, Paris,2008,P163 .

² - فوجيل محمد، تقييم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في انشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص 08.

³ - المرجع نفسه، ص 09 .

⁴ - بوخمحم عبد الفتاح وصندرة سايب، دور المرافقة في دعم انشاء المؤسسات الصغيرة واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني، كلية الاعمال، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، 2009 ص 03 .

يمكن استنتاج مما سبق أن المرافقة المقاولاتية هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة، والتي تبرز من خلالها هيئات الدعم تقوم بالنصح والتكوين، التمويل وتعليم اصحاب المشاريع المهارات، التي تمكنهم من تجاوز العراقيل التي يتعرضون لها في عملية انشاء مشروعهم. وهي تشمل ثلاث محاور¹:

الدعم المالي: وهي تمثل عائق كبير امام صاحب المشروع (المقاول)، وبالتالي يلجأ الى هيئات الدعم لتوفير له تسهيلات للحصول على تمويل الاستثمارات، كما ان الدعم المالي يمكن ان يكون محلي او أجنبي، ويخضع لنوع المشروع (حديث او تقليدي)، وخصائص صاحب المشروع (طالب، عامل حر.. الخ).

شبكات النصح والتكوين: وهي اما ان تكون غرف التجارة غرف الحرف او غرف التسيير، والهدف منها هو تكوين الشباب في مجال انشاء مؤسسة تسيير المؤسسات الصغيرة، وهي تمثل اساس بقاء وتطور المؤسسات الغير الناشئة.

الدعم اللوجستيكي: تهدف هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة وذلك بشروط تحفيزية اقل تكلفة، وذلك بتقديم النصائح خلال الانفتاح على الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة.

المطلب الثالث: دور حاضنات الأعمال في تعزيز ودعم المؤسسات الناشئة

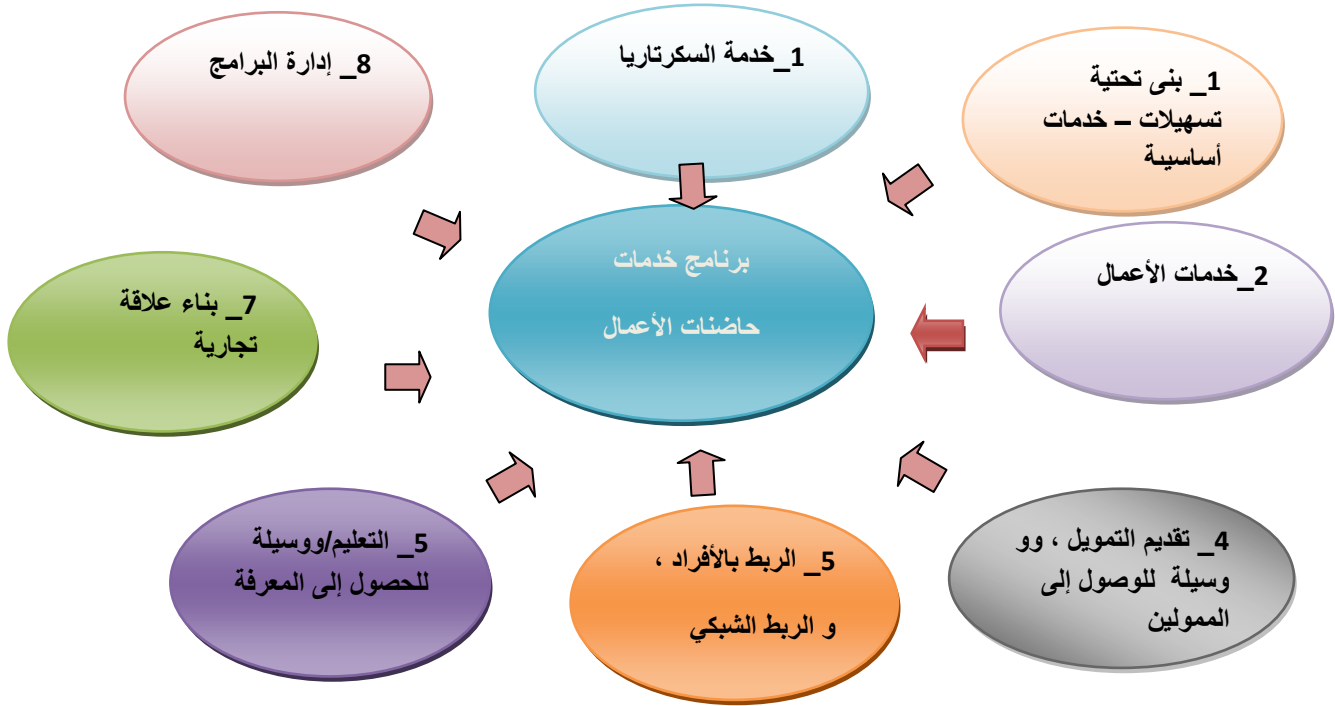
أولاً: الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال :

تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة Start-up وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع ، والمخطط التالي يوضح الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال للمقاول بهدف إطلاق مشروعه².

¹ - محمد قوجيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

² - Business Incubation Blog , Vasily Ryzhonkov , www.worldbusinessincubation.wordpress , visité le 09/01/2022 a 16 :20.

الشكل (02_01): برنامج خدمات حاضنات الأعمال



Source: vasily Ryzhonkov, www.worldbusinessincubation.wordpress.com, Business

Incubation Blog

- 1- تهجمات السكرتاريا: وهي كل الخدمات المتعلقة بدعم السكرتاريا المشتركة من لاستقبال، وتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، الإيميل، طباعة النصوص .. الخ
- 2- بنى تحتية/تسهيلات وخدمات أساسية: تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءت مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة وبأسعار معقولة.
- 3- خدمات الأعمال: إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية والقانونية التي تواجه المشروع.
- 4- تقديم التمويل ووسيلة للوصول إلى الممولين: ليس كل شخص قادر على الحصول على الموارد التمويلية الضرورية لمزاولة نشاط أو مقالة جديدة حتى تصبح مربحة.
- 5- الربط بالأفراد والربط الشبكي: وتهدف الحاضنات إلى دعم التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات المختصة، حيث تتعاون كثيرا مع الجامعات ومؤسسات البحث.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

6-التعليم ووسيلة للوصول إلى المعرفة: تقديم المساعدة فيما يخص البحث، الاستشارة والتدريب الأولي، والمساعدة في تطوير المنتجات والتسويق.

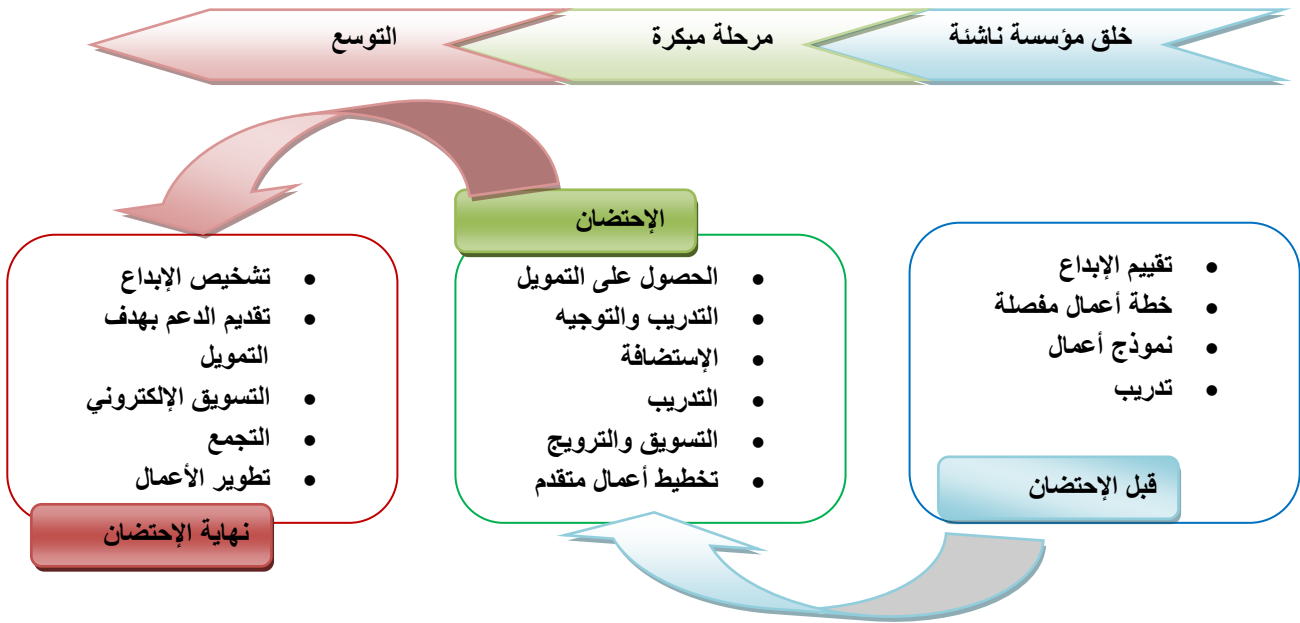
7-بناء علامة تجارية: كما تعتبر حاضنات الأعمال فضاء لإطلاق الأعمال التجارية، وزيادة معدلات النجاح، و تشجيع الأفكار المتميزة وضمان المؤسسات المحتضنة .

8-إدارة البرامج

ثانيا:مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال :

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر المشروعات على ثلاث مراحل¹ كما يوضحها المخطط التالي²:

الشكل (01-03): مراحل الاحتضان



Source: Ryzhonkov . V, entrepreneurship, Business Models, and strategy Blogs found on :<http://worldbusinessincubation.wordpress.com/key-services-of-business-incubation-program-part-3-of3/>

¹ Ryzhonkov.v, entrepreneurship, Business incubation, Business Models and strategy Blog, found on : <http://worldbusinessincubation.wordpress.com/key-services-of-business-incubation-program-part-36-of3/> visité le 05/01/2022 à 13 :20

1-المرحلة الأولى قبل الاحتضان : تتعلق هذه المرحلة أساسا بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، ويكون ذلك قبل التحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة، إذ لا بد من إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة بهدف تقييم الإبداع ووضع نموذج أعمال وإعداد خطة الأعمال والتدريب .

2-المرحلة الثانية وهي مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة : تستثمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع وإلى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وتعمل الحاضنة خلال هاته المرحلة على تقديم كل الخدمات التي من شأنها أن تسهل على رائد الأعمال تنفيذ فكرته على أرض الواقع بأقل التكاليف.

3-المرحلة الثالثة وهي مرحلة التخرج من الحاضنة: وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط المؤسسة الناشئة ونموها، وبروزها في عالم الأعمال كفكرة خلاقية، ويتوسع سوقها من المحلية إلى العالمية.

المبحث الثالث : المؤسسات الناشئة كعصرنة للمؤسسات الاقتصادية

دخلت الجزائر مرحلة جديدة بعد انخفاض أسعار البترول وتهاوي احتياطات صندوق ضبط الموارد، فأصبحنا مجبرين للعودة إلى البحث عن سبل جديدة للاستثمار خارج المحروقات ومنح الفرصة للشباب في بعض المجالات والاهتمام بالمؤسسات الناشئة Start-up فإن الجزائر بحاجة إلى نحو مليوني مؤسسة ناشئة لبناء نسيج اقتصادي منتج وذو مردود في سياق ترتيب المشهد الاقتصادي العام .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة للنهوض بالمؤسسات الناشئة

أولاً: تطوير الخدمات المصرفية

قد أصبح تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تنتج من الظروف المتغيرة والتحول التي يشهدها العالم الآن وعلى رأسها العولمة المالية، وما تحمله من منافسة قوية بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى كفرص وتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الإتصالات والمعلومات وارتفاع تطلعات الزبائن حيث صار مستوى تطوير الخدمة هو معيار الإختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن وليس ولاء الزبون للبنك¹.

يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة لطلب هذه الخدمات².

إن الهدف الرئيسي لعملية التطوير هو مسايرة العولمة المالية وما تفرضه من تحديات إلا أننا نلتمس

أهداف فرعية أهمها:

- زيادة حجم تعامل للزبائن الحاليين؛
- جذب المزيد من المتعاملين؛
- زيادة حصة المصرف السوقية؛
- إكتساب القدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق؛
- تحسين ربحيته على المدى القصير؛

¹ - أسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، جامعة بومرداس، 2014/2015، ص 267.

² - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار وائل ، الأردن 2015، ص 249.

ثانياً: مداخل تطوير الخدمات المصرفية التي من شأنها دعم المؤسسة الناشئة

نظراً للظروف والمتغيرات التي أصبحت تواجهها البنوك، بات إلزاماً على هذه الأخيرة تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات المصرفية تجمع فيها ما بين التقليدي والحديث تكريماً لمفهوم البنوك الشاملة ومن أهم هذه الخدمات نذكر منها:

- الاهتمام بالقروض الإستهلاكية الموجهة لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية؛
- الاهتمام بتمويل المشروعات الناشئة؛
- تعميم استخدام أسلوب الائتمان الإيجاري؛
- القروض التشاركية؛
- إستخدام أسلوب رأسمال المخاطر في التمويل؛
- تقديم خدمات الاستشارة وخدمات الحيطرة من مخاطر تقلب أسعار الفائدة ومختلف المخاطر التي تهدد المؤسسة الناشئة
- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي؛
- تبني التسويق المصرفي وكل مشتقاته؛
- تشجيع الاندماج المصرفي؛
- الارتقاء بالعنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي؛
- الاهتمام بإدارة المخاطر؛
- تدعيم القواعد الرأسمالية.

المطلب الثاني: التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة

تقدم الدولة تحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة (Start-up) من أجل تحسين مساهمة هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الوطني.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المؤسسات الناشئة

– التحفيزات الجبائية:

1_ تعريف التحفيزات الجبائية :

التحفيزات الجبائية هي: "تدابير أو إجراءات معينة يتخذها المشرع وفقا لسياسة ضريبية بقصد منح مزايا واعتمادات ضريبية لتحقيق أهداف معينة"¹.

كما عرفت على أنها: "إجراء غير إجباري يدخل ضمن السياسة الاقتصادية ويخصص لطائفة اقتصادية محددة لجذبها ودفعها لاتخاذ سلوك معين للاستثمار في المناطق والميادين التي لم يستثمروا فيها من قبل لقاء استفادتهم من مزايا معينة"².

2- خصائص التحفيز الجبائي :

تتميز التحفيزات الجبائية بالخصائص التالية³:

– إجراء اختياري: حيث يترك للمؤسسات والأعوان الاقتصاديين حرية الاختيار بين الخضوع أو عدم الخضوع للشروط والمقاييس المحددة من قبل الدولة وهذا مقابل الاستفادة من هذه الحوافز.

– إجراء هادف: إن هدف أي دولة من خلال منح هذا التحفيز الضريبي للأعوان الاقتصاديين والمستثمرين يكون في إطار سياسة اقتصادية لتنمية وتطوير وإنعاش مناطق معزولة أو قطاعات محددة لأهميتها في مخطط التنمية .

– إجراء له مقاييس: باعتبار التحفيز موجه إلى فئة معينة من المكلفين بالضريبة والتي عليه احترام بعض المقاييس التي يحددها المشرع كتحديد نوعية النشاط مكان إقامته الإطار القانوني والتنظيمي للمستفيد ويعتبر شرط ضروري للاستفادة من التحفيزات.

¹ –العزاوي، كريم عيسى حسان ، (2014)، الحوافز الضريبية ودورها في نمو القطاع الصناعي الخاص في العراق ، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة العراق ، العراق ، العدد 12.

² –عيسى، سماعيل، كريم ، (2019)، دور التحفيزات الجبائية في تشجيع الإستثمار السياحي في الجزائر (دراسة حالة فندق لافالي بالشلف) مجلة الإجتهد للدراسات القانونية الاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السيلسية ، جامعة نامنغت ، الجزائر ، المجلد 08، العدد 03.

³ –بو وقفة، عبد الحق، وآخرون ، أثر التحفيز الجبائي على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة حالة ميدانية)، (2018)، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال ، مركز رقاد للدراسات والأبحاث ، الأردن، المجلد 04، العدد 02.

– وجود الشائبة (فائدة – مقابل): إن الأعوان الاقتصاديين يحصلون على التحفيز الجبائي من طرف الدولة وذلك مقابل توجههم إلى الاستثمار في القطاعات الاقتصادية التي تتماشى مع الأهداف التنموية المسطرة من طرف الدولة.

– الوسيلة: أي الوسيلة التي تستخدمها سياسة التحفيز الجبائي لتشجيع وتوجيه المستثمرين، حيث تكون في شكل تسهيلات وتحفيزات جبائية مختلفة، وتكون وفق معايير وشروط محددة ضمن برامج التحفيز الجبائي، قد تكون على شكل دعم مالي مباشر وتسهيلا في منح قروض ومساعدات مالية، أو شكل امتيازات جبائية وهي الأكثر استعمالا، وتعرف بالتحفيزات الجبائية التي تمنح له إذا اتخذ بعض الإجراءات.

3_ أهداف التحفيزات الجبائية :

تهدف التحفيزات الجبائية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف¹:

- زيادة تنافسية المؤسسات المحلية في الأسواق الخارجية.
- تحقيق توازن الإستثمارات في جميع القطاعات.
- توفير مناخ ملائم ومشجع لجذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تحقيق العبء الضريبي حتى تتمكن المؤسسات الإقتصادية من القدرة على التمويل الذاتي وتراكم رؤوس الأموال لديها.
- تدعيم الهيكل الإنتاجي وتحسين الإنتاجية من خلال زيادة مردودية عوامل الإنتاج، وبتالي تخفيض تكلفة الاستثمار مما يمنح فرصة لمنافسة المنتجات الأجنبية والعمل على تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات.
- توسيع إطار التشجيع من خلال توفير موارد تسمح للأعوان الاقتصاديين بإعادة استثمارها في شكل فروع إنتاجية أخرى أو إنشاء مؤسسات جديدة.

4_ أدوات التحفيز الجبائي :

تقوم الدولة بالتحفيز الجبائي للمؤسسات الناشئة من خلال مجموعة من الأدوات²:

¹ – لموشي، زهية، الإمتيازات الجبائية كمدخل لتحقيق التنويع الإلتاجي بالجزائر، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 03، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 06، 2008، العدد 11.

² – بوقفة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211، 212.

– **الإعفاء الضريبي:** يعتبر الإعفاء الضريبي من بين أهم أدوات التحفيز الجبائي، حيث أنه هو الذي تعتمد عليه السياسة الجبائية التحفيزية في تحقيق مختلف أهدافها، نظرا لما يتميز به من خصائص عن باقي الأدوات الأخرى، ويمكن إبراز مختلف جوانب الإعفاء الضريبي والنظر لهذا المفهوم كتحفيز تقدمه الدولة من خلال إسقاط مباشر لحقها في الضريبة تجاه المكلف.

– **الفراغ الضريبي:** يتعلق الفراغ الضريبي بوجود أو عدم وجود الضريبة في نشاط معين، وهو يعتبر أحد أهم التحفيزات التي تعتمد عليها الدولة لجلب الاستثمار وتشجيعه. ويمثل أسلوب من أساليب التدخل غير المباشر للدولة والمتمثل في تخليها عن بعض إيراداتها المالية من الضرائب سواء كان ذلك بصفة جزئية أو كلية لفترة زمنية محددة في إطار سياستها الاقتصادية لتوجيه الأنشطة الاقتصادية الوجهة التي تتفق وأهدا سياستها العامة.

– **نظام الإهلاك:** يؤثر نمط الإهلاك المستخدم على القرار الاستثماري في القطاع الخاص بشكل كبير، وهذا ما يجعل المشروع الضريبي يستخدمه كحافز يحقق العديد من الآثار الإيجابية من خلاله، فمجمده يستخدمه كأداة لتشجيع الاستثمار الخاص وتوجيهه في اتجاه الأنشطة الاستثمارية المرغوبة والت تحقق مزيدا من الفعالية في عملية التنمية الاقتصادية.

– كما أن هناك أدوات أخرى للتحفيز الجبائي أهمها (المعاملة الضريبية للخسائر، إعانات الاستثمار، التخفيضات الضريبية).

المطلب الثالث: دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة

تحليل البيئة السوقية له دور كبير في تطوير أداء المؤسسات الناشئة التي تعتبر اليوم الحل الأنجع للدول وخاصة المتخلفة منها لنهوض باقتصاداتها الهشة، وتبرز هذا النوع من المؤسسات المرنة الكافية في الاستجابة لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها التسويقية خاصة الخارجية منها وذلك في إطار ما يعرف بالاستراتيجية التسويقية.

1_ تعريف البيئة التسويقية: (Marketing Environment) تعرف البيئة التسويقية بأنها: " كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي ما الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة

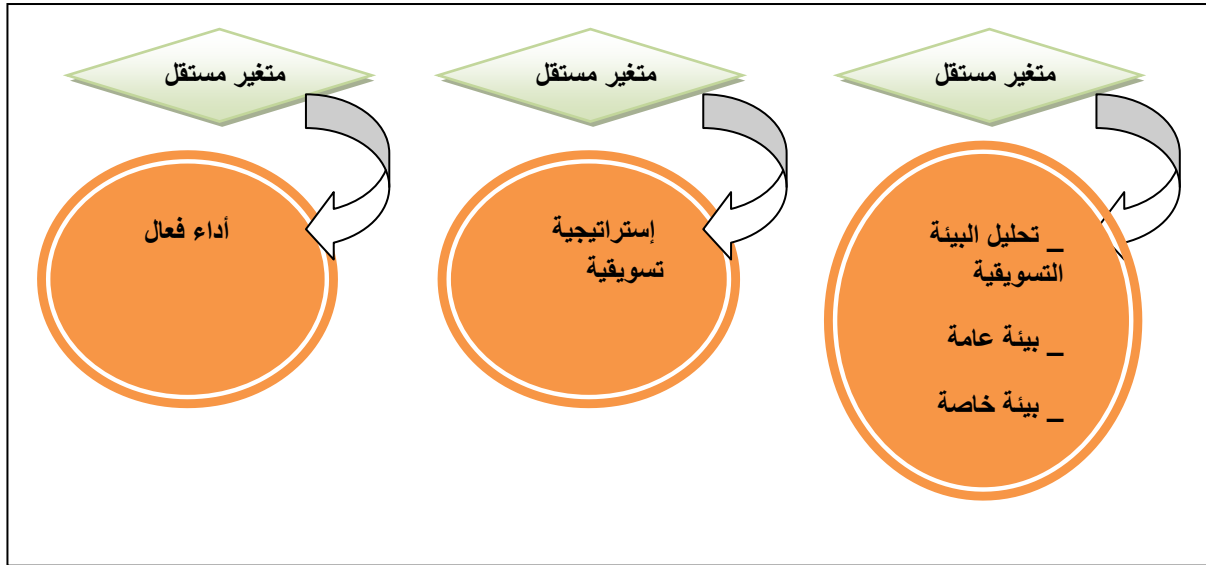
ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بنا وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها¹.

2_ مفهوم تحليل البيئة التسويقية: (Marketing Environement Analysis)

يعرف على أنه: "آلية نظامية ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية ومرتبقة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أو ضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتبقة أو ممكنة كذلك"².

يمكن اعتبارها من أهم أسباب نجاح المؤسسات الناشئة التي تعتبر اليوم الحل الأمثل للنهوض باقتصاديات الدول من خلال رصد وتحليل وتشخيص بيئتها التسويقية التي تعتبر الحاضنة الأولى والأهم لنشاطاتها ومتغيراتها.

الشكل (01-04): متغيرات البيئة التسويقية للمؤسسة الناشئة



المصدر: من إعداد الطالبتان

¹- حلوه، سناء حسن، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 103.

²- فروجي، نوح، (2016/2017)، دوز تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية- دراسة حالة مجمع سيفتال، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر .

وبشكل عام يمكن القول أن البيئة التسويقية هي مجموع القوى والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التسويقي للمؤسسة، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناجمة عنها، والتي تمكنها بشكل فعال من صياغة استراتيجيتها التسويقية، التي تتضمن لها الاستجابة الفعالة والتكي الإيجابي مع مختلف تلك التغيرات.

3_ أنواع تحليل البيئة التسويقية:

ينقسم تحليل البيئة التسويقية حسب درجة التأثير على نشاط المؤسسة، وكذا مدى قدرتها على السيطرة في متغيراتها، إلى تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية، كما يلي:

أولا : تحليل البيئة الخارجية :

من خلال :

✓ تحليل البيئة العامة (تحليل pastel): تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة في المدى

القصر وإنما تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها طويلة المدى ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية¹ هي: السياسية Politique، الاقتصادية Economique، الاجتماعية الثقافية

Socioculturel، التكنولوجية Technologique، البيئية cologique، القانونية Légal.

✓ تحليل البيئة الخاصة ل M.Porter : وتسمى البيئة التنافسية للمؤسسة أو البيئة الصناعية، وهي

تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة² ويركز هذا التحليل على مجموعة من العناصر المؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية وهي:

✓ تحليل المنافسة الحالية والمحتملة: يضم تحليل تقييم استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين،

نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

✓ تحليل تهديدات المنتجات البديلة: من حيث خصائصها، تكنولوجيتها، سعرها.

¹ - جري، السبتي ، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة - الجزائر، 2017/ 2018 ، ص 37 .

² - جري، السبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

✓ تحليل المستهلكين: يركز هذا التحليل على تحديد عدد، خصائص، سلوكيات،..... وقدرات الزبائن .

✓ تحليل قوة تفاوض الموردين: وهي تركز على تحليل العلاقة التجارية يتم تحليل البيئة القائمة بين المنظمة ومورديها من حيث: الشروط التسعيرية والتوريدية للموردين، قدراتهم، تكنولوجياتهم وغيرها¹.

ثانيا : تحليل البيئة الداخلية

يتم تحليل البيئة التسويقية الداخلية بفهم طبيعة الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، وكذا تحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع أكبر المنافسين، ويركز هذا التحليل على مختلف عناصر البيئة الداخلية وذلك من خلال عدة أساليب نذكر منها:

✓ الجرد التقييمي لموارد المنظمة: أهمها الموارد التكنولوجية، الموارد التجارية، الموارد المالية.

✓ تحليل محفظة كفاءات المنظمة: يتيح هذا التحليل تحديد الكفاءات الضرورية التي تساهم في تفعيل الأنشطة التسويقية وخلق قيمة مضافة للزبون ومن أهم وسائل هذه المحفظة مصفوفة الكفاءات (Matrice des compétence) توضح تموقع الكفاءات حسب أهميتها في خلق القيمة وحسب درجة قوتها أو قيمتها الإستراتيجية².

✓ تحليل محفظة الأنشطة: يتيح هذا التحليل بالنسبة للمنظمة تحديد الوزن والأهمية الاستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي مقارنة بالآخر من أهم نماذجه المعتمدة:

نموذج BCG، نموذج Mckinsey ، نموذج (ADL) ³ Arthur D. Luttule .

✓ تحليل سلسلة القيمة: هي طريقة قدمها Porter بغرض إجراء تحليل داخلي للمؤسسة بحيث قسم مجموع أنشطة ووظائف المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

¹ - عبيدات محمد ابراهيم، استراتيجيات التسويق، مدخل سلوكي، عمان - الأردن: دار النشر، 2002، ص206.

²-Pariot , Y , **les Outils du Marketing Stratégique et Opérationnel**, 35 outils et grilles d'analyse pets à l'emploi, paris-France :Eyrolles , 2011, p. 72 .

³ Demeure clau, Paris - France : Dunod 2008.

✓ **الوظائف الأولية:** التي تتضمن توفير المنتجات أو الخدمات وتساهم مباشرة في خلق القيمة، فهي وظائف أساسية لا تخلو منها أية مؤسسة وتمثل في الإمدادات الداخلية، الإنتاج، التسويق والخدمات.

✓ **الوظائف الداعمة:** وهي تعمل على دعم الأنشطة الأولية وتحسن من فعاليتها وكفاءتها، وتمثل في البنية الأساسية، المشتريات/ تسيير الموارد البشرية، والتطور والتكنولوجيا.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بمعالجة ما يسمى بالمؤسسات الناشئة حيث يلاحظ الاهتمام الكبير الذي تحظى به من قبل السلطات الرسمية والهيئات الأكاديمية فهي مشروع فتي في بداية مساره وتعتبر كعصرنة للمؤسسات الاقتصادية وأهم محركات النمو الاقتصادي للدول. كما تم تسليط الضوء في هذا الفصل على مفهوم المقولاتية والتعرف على المداول وأهمية المرافقة المقولاتية للمؤسسات الناشئة بحيث سعت السلطات العمومية من أجل تهيئة البيئة المناسبة لدعمها وتجسيد مشاريعهم في إطار البنيان القانوني والاستفادة من البرامج والسياسات الحكومية التي منحت لها كل أشكال الدعم والمساعدة من أجل ترقيتها وتطويرها. .

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول التنويع الاقتصادي والميزة
التنافسية

تمهيد:

لا تختلف معظم الدراسات الحديثة في أن الدول التي تتمتع بثروات ضخمة من الموارد الطبيعية، عادة ما يكون أداءها الاقتصادي يعرف تشوهات واختلالات هيكلية مقارنة بالدول التي لا تتمتع بذلك القدر الضخم من الموارد، غير أن هذه الوضعية لا تشمل كل الدول الوفيرة الموارد، فهناك بعض من هذه الدول من يتميز بأداء اقتصادي أفضل من أداء دول أخرى، لكن في كثير من الحالات تكون وفرة الموارد أحد أهم محددات الإخفاق الاقتصادي في هذه الدول.

لذا يعد التنوع الاقتصادي خيارا ضروريا لخلق قاعدة اقتصادية متنوعة لا تتركز في مورد وحيد، وإنما متوزعة على مجموعة قطاعات تشارك فيما بينها لتحقيق زيادة الناتج المحلي الإجمالي ونمو مستدام، حيث سعت الدول لتحقيق هذا الهدف من خلال الاعتماد على كفاءات اقتصاديها ومخططيها. كما يعد بقاء واستمرار المؤسسات أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى هذه المؤسسات إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها.

تهدف الدراسة في هذا الفصل إلى الإحاطة بمختلف الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالتنوع الاقتصادي والميزة التنافسية للمؤسسة، وبناء على ذلك قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تعريف التنوع الاقتصادي

المبحث الثاني: المعالم الرئيسية للميزة التنافسية

المبحث الثالث: اثر استراتيجية التنوع على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تعريف التنويع الاقتصادي

أدى ظهور العديد من الأزمات في الآونة الأخيرة الى تداول مفهوم التنويع الاقتصادي بكثرة بين صناع القرار لتجنب الدول التي تعتمد على مورد اقتصادي واحد من الصدمات، ولتقييم وضعها الاقتصادي وتحليل واقع اقتصادها في الجانب الغير النفطي، في بداية الأمر نتبع الأساس النظري لمفهوم التنويع الاقتصادي ومحدداته، وتحديد المؤشرات التي يتم استخدامها في قياس درجته.

المطلب الأول: مفهوم التنويع الاقتصادي ومحدداته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف التعاريف الخاصة بالتنويع الاقتصادي، ومحدداته.

أولاً: مفهوم التنويع

يعرف التنويع الاقتصادي على أنه تقليل من الاعتماد على مورد وحيد والانتقال إلى مرحلة تتمين القاعدة الصناعية والزراعية وخلق قاعدة إنتاجية وهو ما يعني بناء اقتصاد وطني سليم يتجه نحو الاكتفاء الذاتي في أكثر من قطاع¹.

كما يعرف على أنه سياسة تنموية تهدف إلى التقليل من نسبة المخاطر الاقتصادية ورفع القيمة المضافة وتحسين مستوى الدخل وذلك عن طريق توجيه الاقتصاد نحو قطاعات أو أسواق متنوعة أو جديدة عوض الاعتماد على سوق أو قطاع أو منتج واحد، بمعنى آخر التنويع الاقتصادي يمكن أن يشار فيه إلى تنويع مصادر الناتج المحلي الإنتاجي، أو تنويع مصادر الإيرادات في الموازنة العامة، أو تنويع الأسواق الخارجية². وعلى صعيد الاقتصاد السياسي عادة ما يشير التنويع الاقتصادي إلى الصادرات، لاسيما بالنسبة لسياسات الحد من الاعتماد على عدد محدود من المنتجات التصديرية التي قد تكون عرضة لتقلبات الأسعار، الحجم أو انخفاض الطلب الظرفي عليها³.

¹-عاطف لافي مزروك وعباس مكي حمزة، التنويع الاقتصادي: مفهومه، أبعاده في بلدان الخليج وممكّنات تحقيقه في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، 2014، ص 57.

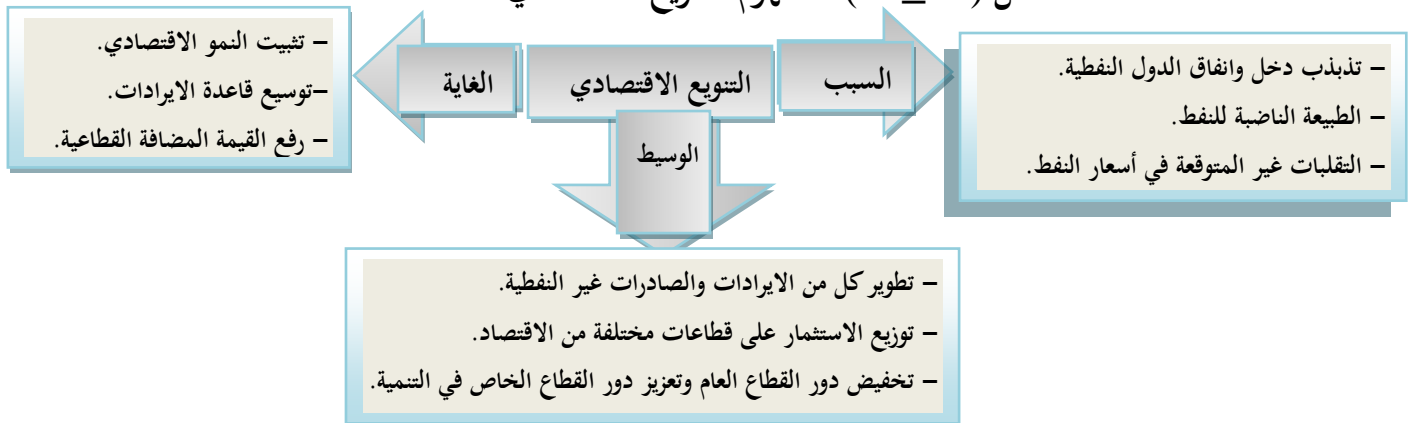
²-لزرع محمد أمين، سياسات التنويع الاقتصادي، تجارب دولية وعربية، المعهد العربي للتخطيط، أطلع عليه بتاريخ 22-02-2020 .

³-Martin. Hvidt, **Economic Diversification in GCC Countries: Past Record and Future Trends** Kowait Program on Development, Governnace and Globalisation in the Gulf States, The London School of Economic and Politicalscience”LSE”, London, 2013, p 04.

وعليه يمكن القول أن التنوع الاقتصادي يشير إلى الآليات التي بإمكانها المساهمة في تنوع مصادر الناتج المحلي الإجمالي، أو تنوع مصادر الإيرادات في الموازنة العامة، أو تنوع الأسواق الوطنية، وكذلك تعزيز القدرة على الولوج للأسواق الدولية، بتنوع الصادرات، فالتنوع الاقتصادي إذن هو خلق لأنشطة اقتصادية أكثر تطوراً، تتسم بالديمومة والمحتوى التكنولوجي المتقدم، وإنتاج سلع ذات قيمة مضافة عالية، أي السعي لخلق تنمية مستدامة بعيداً عن الموارد الطبيعية الناضبة.

التنوع الاقتصادي هو "سياسة تنمية تستهدف تقليل مساهمة الربح في الناتج المحلي والإجمالي، وفي الإيرادات الحكومية وتقليص دور القطاع الحكومي وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي للرفع من القيمة المضافة، وتحسين مستوى الدخل، وذلك عن طريق توجيه الاقتصاد نحو قطاعات أو أسواق متنوعة أو جديدة"¹.

الشكل (02_01) : مفهوم التنوع الاقتصادي.



المصدر: بالعماسماء، "دور السياسة الضريبية في تحقيق التنوع الاقتصادي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018، ص 14.

ثانياً: محددات التنوع الاقتصادي

من أهم المحددات التي تتحكم في عملية التنوع الاقتصادي، نجد:

1. التدخل الحكومي: يعتبر حجم تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي عاملاً مهماً ومسبقاً لبناء بيئة مواتية للتنوع الاقتصادي، فمستوى تدخل الحكومة يعكس طبيعة ونوعية النشاطات التي تمولها برامج الإنفاق

¹ - بسبع عبد القادر، عمي سعيد حمزة، "التنوع الاقتصادي كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص 113.

الحكومي، حيث يفترض أن يكون التدخل محدود وفعال في نفس الوقت بالشكل الذي تكون فيه الحكومة قادرة على تنفيذ برامج الإنفاق بأقل التكاليف، ويبرز دور الحكومة في تحقيق التنوع الاقتصادي من خلال رفع كفاءة الإنفاق العام بتنوع مصادر الدخل؛ دعم وتمويل الأنشطة الاقتصادية غير النفطية؛ وكذا تذليل العقبات القانونية بإصدار تشريعات وقوانين تسهل العملية الاستثمارية¹. ومن بين الإجراءات والسياسات الحكومية التي تسهم في تنوع الاقتصاد، نذكر على سبيل المثال تلك المرتبطة بتخفيف الإجراءات الإدارية التي تخص التجارة الخارجية بما يسهل على المنتجين المحليين تصدير ما ينتجون كمثال حول دور التدخل الحكومي في قيادة عملية التنوع الاقتصادي، نذكر حالة دولة بوتسوانا عندما انخفض سعر الألماس في الأسواق العالمية، أين تدخلت حكومة هذا البلد بسرعة من خلال طلب مساعدة قدرها 1.5 مليار دولار من البنك الإفريقي للتنمية، بحيث تم تخصيص جزء من هذا التدخل الوضع استراتيجية لتنوع اقتصاد البلد².

2- القطاع الخاص: يلعب القطاع الخاص دورا هاما في نمو التنوع عبر تطوير الابتكار والأنشطة الاقتصادية الداعمة كالاستثمار في البحث والتطوير في الأنشطة الجديدة، كونه يهتم دائما بما يحدث في القطاعات الجديدة ويجلب الابتكار للاقتصاد، في المقابل على الحكومات إيجاد الطرق التي تسمح بنمو المقاولاتية القوية عبر إنشاء سياسات صناعية وتجارية ملائمة وإلغاء القيود البيروقراطية لانطلاق الأعمال وتلبية احتياجات القطاع الخاص عبر تحسين مناخ الأعمال وبناء شراكات قوية مع القطاع الخاص. يعود الارتباط بين التنوع وإشراك القطاع الخاص في الاقتصاد إلى سببين³:

يتطلب استخراج النفط رأس مال كثيف، ولا يوفر العديد من فرص العمل، وبالتالي ينظر إلى تنمية القطاع الخاص كوسيلة لخلق فرص عمل؛

¹ - عبد العزيز عبدوس، تحسين بيئة الأعمال مطلب أساسي لتحقيق التنوع الاقتصادي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 110.

² - شكوري سيدي أحمد، وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي - دراسة حالة الاقتصاد الجزائري، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011/2012، ص 64 (بتصرف).

³ - عبد الرزاق بن علي، نجوى راشدي، التنوع الاقتصادي: المفهوم، الأهمية والمحددات، ورقة بحثية قدمت في إطار الملتقى العلمي الدولي السادس حول: بدائل النمو والتنوع الاقتصادي في الدول المغاربية بين الخيارات والبدايل المتاحة، جامعة حمه لخضر الوادي - الجزائر، يومي 03/02/2016.

مشاركة القطاع الخاص التنوع تتعلق بمسألة الاستثمار الأجنبي، إذ يجلب الاستثمار الأجنبي الوظائف والتكنولوجيا الجديدة وطرق الإدارة الجديدة وكل الأمور التي يكون الاقتصاد في حاجة ماسة إليها لبناء وتوسيع وتحويل المجتمعات إلى مجتمعات المعرفة.

3-الموارد الطبيعية: من بين العوامل التي تقود التنوع الاقتصادي نجد الموارد الطبيعية التي يمكن أن تستغل لرفع نطاق الصادرات والسلع المنتجة من قبل الدول، خاصة من خلال الاستفادة من القيمة المضافة التي يكمن أن تنشأ من الموارد المستخرجة، على سبيل المثال نجد أن العديد من الدول الإفريقية لها آفاق كبيرة غير محققة في هذا الجانب بسبب عدم أمثلية الحكومات في تسيير الموارد الطبيعية وفشلها في استخدام عوائد هذه الموارد في زيادة وتنوع الأنشطة الاقتصادية، في الوقت الذي كان يتوجب عليها استغلال الثروات الطبيعية في توفير تحسينات لاقتصاداتها وإتاحة فرص للإنتاج والمتاجرة في العديد من السلع مع الأسواق الإفريقية والعالمية.

4-القدرات المؤسسية والموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية والقدرات المؤسسية عناصر ذات أهمية كبيرة كونها تلعب دور مساعد لتسهيل سلسلة العرض وفتح احتمالات للتنوع عبر الموارد الأساسية وفي قطاعات مختلفة، كما أنه على المستوى الإقليمي يعتبر كل من القدرات المؤسسية والتنسيق أساسيان لإنشاء إطار قانوني حول البنية التحتية والجمارك والتنسيق والترابط بين الأعضاء؛ أما فيما يخص الموارد البشرية فهي ضرورية لدفع الابتكار عبر عمليات البحث والتطوير وتسيير الكفاءات لتحسين المنتجات والعمليات الاقتصادية.

بعد التعرف على مفهوم التنوع الاقتصادي، تتضح مجموعة من السمات التي يتميز بها التنوع الاقتصادي والأهداف التي يصبو إليها.

المطلب الثاني: خصائص التنوع الاقتصادي وأهدافه

أولاً : خصائص التنوع الاقتصادي :

هناك مجموعة من الخصائص يتميز بها التنوع الاقتصادي نذكر منها ما يلي¹:

¹ - طبائية سليمة، لرباع الهادي، التنوع الاقتصادي خيار استراتيجي لاستدامة التنمية، ورقة بحثية قدمت في إطار ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس - سطيف، يومي 07، 08 أفريل 2008، متوفر على الموقع <http://eco.univ-setif.dz/seminars/durable/31.pdf> (اطلع عليه في 03/02/2022).

1-التنوع الاقتصادي تحرر من الاعتماد على سلعة واحدة رئيسية: إن اعتماد الاقتصاد على إنتاج وتصدير سلعة واحدة رئيسة كمصدر وحيد للدخل وتمويل التنمية، يشكل خطرا يهدد مصيره، خاصة إذا كان هذا الاقتصاد يعتمد بشكل متزايد ومفرط على إنتاج وتصدير المواد الخام الأولية، هذه الأخيرة غالبا ما تكون لها بدائل معوضة عنها، أو أجل نضوبها محدود، أو أن سعرها وعوائدها معرضة باستمرار للتقلبات والتذبذبات الحادة، وبالتالي فالتنوع الاقتصادي يتضمن معنى التحرر من الاعتماد على سلعة رئيسية واحدة، قد تكون عرضة لتدهور مستمر في شروط التبادل التجاري الدولي؛

2-التنوع الاقتصادي عملية تراكمية لزيادة مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة في الناتج

والإنتاجية: إن التنوع هو العملية التي تهدف إلى توازن البنية الهيكلية للاقتصاد، وذلك عندما تتحقق حالة تناسب في المساهمة النسبية للقطاعات الاقتصادية في توليد الناتج المحلي الإجمالي والدخل الوطني، ما من شأنه أن يضمن أيضا زيادة الإنتاج كما ونوعا، وصولا إلى مرحلة التراكم وتحقيق الاكتفاء الذاتي التام، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، يؤدي التنوع الاقتصادي إلى زيادة إنتاجية العمل، لا الفرعية فقط بل الوطنية العامة أيضا، ففي سياق التنوع يتعاضم تجهيز الاقتصاد الوطني بالأجهزة والآلات، وتنشأ مجموعة واسعة من الفروع والأنشطة المترابطة، وكل هذا يعني تحطيم بنية الاقتصاد الوطني الأحادي؛

3-التنوع الاقتصادي توسيع لجهود التنمية المستدامة: إن التنوع الاقتصادي عملية تهدف إلى إضفاء نوع من الاستقرار يضمن حضور قوي للقطاع الخاص دون إهمال للقطاع العام يساهم في دعم عملية التنمية¹، بحيث يرى البعض أن تنوع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على مورد اقتصادي واحد، يعد توجه استراتيجي للتنمية، وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة تملك مقومات البقاء والتطور المستمر، لأن هناك رابطة مشتركة بين التنوع الاقتصادي وبين الاستدامة من حيث كونهما يمثلان عنصرتين أساسيتين في تحقيق اقتصاد مستدام، لذلك باستطاعة التنوع الاقتصادي أن يجد من التذبذب الاقتصادي للدولة وزيادة أداء نشاطها الفعلي².

كما يعد التنوع الاقتصادي من منظور التنمية المستدامة كضمان للاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل، باعتبار أنه عملية توسيع نطاق الأنشطة الاقتصادية من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، حيث أنه لا

¹ - بوكار عبد العزيز، الاقتصاد الجزائري بين خيار التنوع الاقتصادي وخيار الأمن الطاقوي، مجلة الحقيقة، العدد 34، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، سبتمبر 2015، ص ص: 334، 335.

يعني بالضرورة زيادة المخرجات فقط، ولكنه يعزز استقرار الاقتصادات من خلال تنوع قاعدتها الاقتصادية؛ كما أن التنوع الاقتصادي لديه الميل لتلبية الاحتياجات الأساسية للتنمية المستدامة مثل تلبية الاحتياجات الأساسية للفقراء، وفتح مجالات متنوعة من النشاط الاقتصادي بعيدا عن استغلال جانب واحد من الموارد الطبيعية المهددة بالزوال، إضافة إلى أنه (التنوع) يؤسس لاقتصاد قائم على الوفرة وتأمين العدالة ضمن وبين الأجيال على حد سواء¹.

ثانيا: أهداف التنوع الاقتصادي :

عادة ما يكون لجهود التنوع الاقتصادي ثلاثة أهداف متداخلة: تثبيت النمو الاقتصادي؛ توسيع قاعدة الإيرادات؛ رفع القيمة المضافة القطاعية².

يمكن تلخيص أهداف التنوع الاقتصادي فيما يلي³:

✓ توسيع فرص وآفاق الاستثمار المحلي والأجنبي المباشر وزيادة الشركاء التجاريين والأسواق الدولية.

✓ تقوية الروابط بين القطاعات الاقتصادية، وبالتالي تحقيق الاستقرار الاقتصادي؛ إيجاد صناعة تصديرية

تسهم في تقوية الروابط الأمامية والخلفية للصناعات القائمة.

✓ تطوير قطاع الصناعات التحويلية وسد احتياجاته من المواد الأولية المحلية.

✓ خصخصة بعض الصناعات والمنشآت الإنتاجية والخدمية، وتقليل دور القطاع العام فيها عدا

الصناعة النفطية.

✓ تخفيض إعانات الدعم الداخلية للقطاعات الإنتاجية لتخفيف العبء على كاهل الإنفاق الحكومي.

من خلال ما سبق نستنتج أن التنوع الاقتصادي يهدف أساسا إلى خلق اقتصاد متوازن يعتمد على أكثر من قطاع في تحقيق الإيرادات وتنوع مصادر الدخل بدلا من الاعتماد على قطاع واحد.

¹ - ناجي التوني، مسيرة التنوع الاقتصادي في الوطن العربي، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، بيروت - لبنان، جوان (يونيو) 2002، ص 08.

² - عاطف لافي مرزوك، عباس مكي حمزة، التنوع الاقتصادي، مفهومه وأبعاده في بلدان الخليج وممكنات تحقيقه في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 08، العدد 31، 2014، ص 57.

³ - خالد بن نهار الرويس وآخرون، التنوع الاقتصادي وتوسيع القاعدة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية قدمت في إطار اللقاء التاسع عشر لجمعية الاقتصاد السعودي، الرياض، مارس 2017، ص 34.

المطلب الثالث: أنماط التنوع الاقتصادي ومؤشرات قياسه

لكي تكون عملية التنوع الاقتصادي ناجحة، يجب أولاً معرفة الأنماط التي يتم تركيز جهود التنوع الاقتصادي فيها، ليتم بعد ذلك إخضاع تلك الجهود لمجموعة من المؤشرات تمكن من تقييم مدى النجاح في تنوع الاقتصاد.

أولاً: أنماط التنوع الاقتصادي

يوجد أشكال مختلفة للتنوع إلا أن معظم جهود التنوع الاقتصادي، تركز على تنوع القاعدة الإنتاجية وتنوع التجارة الخارجية.

1- تنوع القاعدة الإنتاجية: يتمثل هذا النوع بشكل خاص عند تحقيق تغيير في بنية الإنتاج، وهو ينطبق بشكل خاص على الاقتصاديات القائمة على الموارد المنحصرة في إنتاج وتصدير المنتجات الأولية، ويشمل تنوع على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وتنوع على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة.

1-1- تنوع الإنتاج على مستوى المؤسسة الاقتصادية: يحدث تنوع الإنتاج في المؤسسة، عندما تقرر إنتاج سلعة جديدة دون أن تتوقف عن إنتاج منتجاتها السابقة، وبذلك تنوع إنتاجها، وتتبع المؤسسات هذه السياسة بهدف توزيع المخاطر أو التعويض عن التقلبات الموسمية التي تصيب الطلب على بعض المنتجات أو الوجود فائض في معدات المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية بشكل عام، أو في أجهزتها الإدارية، أو رغبة منها في تحقيق معدل نمو أكثر ارتفاعاً أو أرباحه أكبر في سوق يسودها تناقص الطلب أو تنوع تناقصه، أو بسبب اتخاذ القرار باستغلال تجديديات أحدثتها المؤسسة على معداتها استغلالاً كاملاً.

1-2- تنوع الإنتاج على مستوى الاقتصاد الكلي: يحصل تنوع الإنتاج على مستوى الاقتصاد ككل عندما تتحقق حالة تناسب في المساهمة النسبية والضرورية للقطاعات الاقتصادية في توليد الناتج الوطني، وهذه القطاعات تشمل على الزراعة، الصناعة (الاستخراجية والتحويلية والخدمات)¹، ونشير هنا إلى أن ديناميكية نمو الإنتاجية في الصناعة أسرع من مثيلتها في بقية القطاعات الاقتصادية نظراً إلى قابلية القطاع الصناعي

¹ محمد كريم قروف، قياس وتقييم مؤشر التنوع الاقتصادي في الجزائر دراسة تحليلية للفترة (1980-2014)، مجلة الواحات البحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، جامعة غرداية، 2016، ص 638.

المتميزة على استيعاب المنجزات العلمية والتكنولوجيا المتقدمة والأساليب الحديثة في إدارة وتنظيم العمل والإنتاج وتوفير مجالات أوسع وآفاق أرحب لإقامة الإنتاج الكبير والمتخصص في فروع مختلفة¹.
إن تنوع الإنتاج سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد ككل فإنه يأخذ أحد الشكلين الآتين²:

- **التنوع الأفقي**: يطلق على توزيع الاستثمار على أدوات من نفس الفئة، كقطاع البترول؛

- **التنوع العمودي**: يطلق على توزيع الاستثمار على قطاعات متنوعة كالزراعة والصناعة والخدمات، أو فئات مختلفة من الأدوات الاستثمارية كالأسهم والسندات.

2-تنوع على مستوى التجارة الخارجية: إن الحديث عن تنوع التجارة الخارجية يرتبط إلى حد كبير بتحليل الهيكل السلعي لها، وذلك في جانبها الرئيسي، الهيكل السلعي للواردات والهيكل السلعي للصادرات، فمن خلال دراسة التنوع السلعي للصادرات والواردات يمكن معرفة مدى الاعتماد على تصدير سلعة واحدة، عن طريق قياس نسبتها إلى إجمالي الصادرات، وكذا طبيعة هذه السلعة، فشدة الاعتماد هذه ستؤثر في إمكانية استمرار عملية التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن تنوع هيكل الصادرات سيكون الحل الأمثل لاستمرارها.
يقصد هنا بعملية تنوع الصادرات توسيع أصنافها، وذلك ليس بتزويد الأسواق الخارجية بال خامات الأولية فحسب بل أيضا بمنتجات معالجتها وتحويلها وتصنيعها، ثم بالصناعات نصف الجاهزة من الإنتاج المحلي، كما أن شدة التنوع في التركيب السلعي للواردات وعدم التركيز على مجموعة معينة من السلع، سيؤثر على مسار التنمية الاقتصادية ويفقدها استقلالها، ولذلك فإن تنوع الواردات، قد يعني حتى تقليل أصنافها على عكس الصادرات، وذلك بأن يشطب البلد المعني من قائمة البضائع التي يستورد أبوابها، كباب الأغذية، الأقمشة والسلع الفاخرة وال خامات... الخ، ثم تدريجية أصنافا كثيرة من المنتجات بقدر ما ينظم إنتاجها في أراضيه وعضوا عن ذلك يتم التركيز على المنتجات الصناعية ذات التكنولوجيا العالية والمعقدة³.

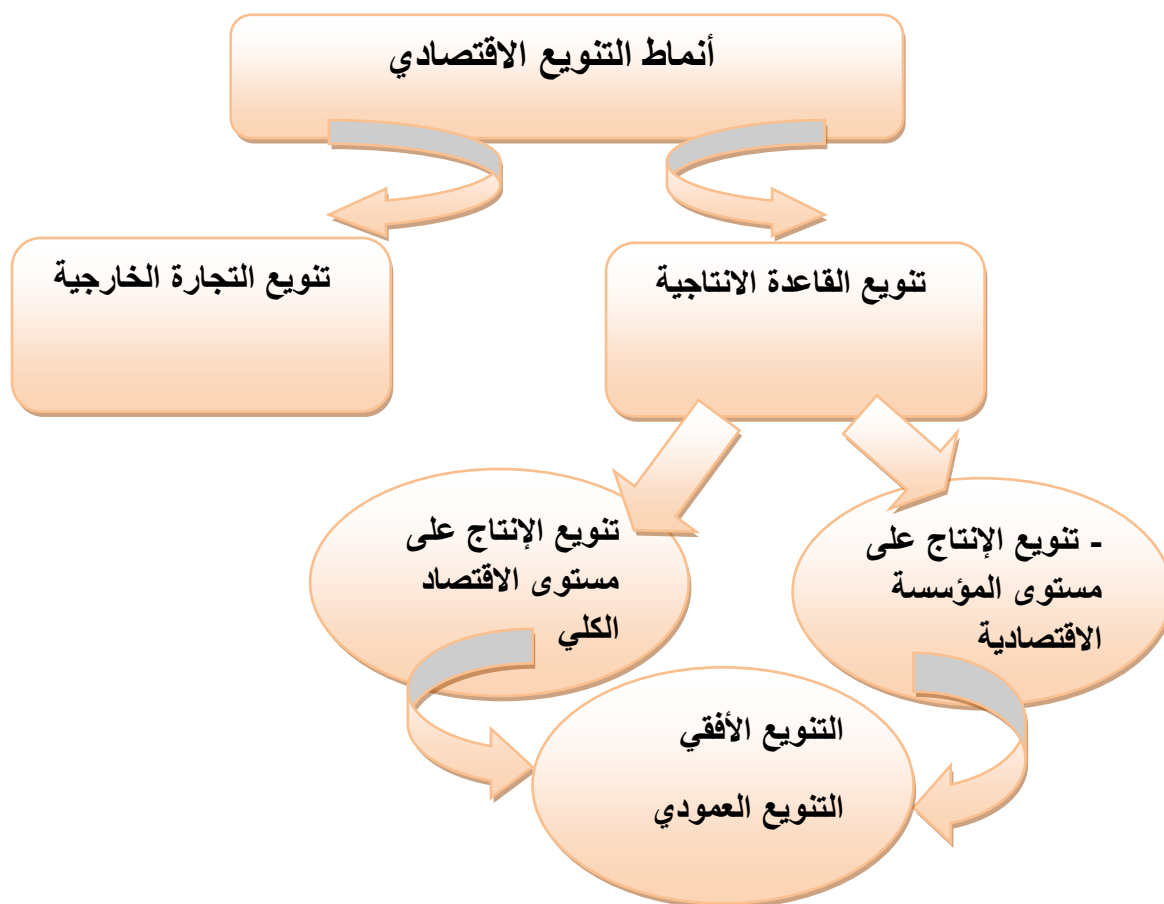
يمكن تلخيص أنماط التنوع الاقتصادي في الشكل التالي:

¹ - عبد الغفور، حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1 داروائل للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص19.

² - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص79.

³ - طبايية سليمة، لرباع الهادي، مرجع سبق ذكره ص89.

الشكل (02_02): أنماط التنوع الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبان

ثانيا: مؤشرات قياس التنوع الاقتصادي

لتقييم مدى نجاح التنوع الاقتصادي في أي دولة من الدول، لابد من دراسة بعض المؤشرات الكمية التي نستطيع من خلالها قياس درجة التنوع في القطاعات الاقتصادية، وغالبا ما تتحدد تلك المعايير من خلال الاستعانة بتحليل البيانات المتوفرة التي تعكس صورة واضحة عن الهيكل الاقتصادي.

1- مؤشرات دالة على التنوع الاقتصادي: تعتبر هذه المؤشرات كأدلة على مستوى التنوع الاقتصادي،

تتعلق أساسا بأداء الاقتصاد الكلي للدولة، ومن أهمها ما يلي¹:

¹ - ضيف أحمد، أثر السياسة المالية على النمو الاقتصادي المستديم في الجزائر (1989-2012)، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3 الجزائر)، 2014-2015، ص 196.

2- درجة التغير الهيكلي: وهي النسبة المئوية لإسهام القطاعات النفطية مقابل القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى نمو أو تقلص إسهام هذه القطاعات عبر الزمن، ومن المفيد أيضا قياس معدلات النمو الحقيقية للناتج المحلي الإجمالي حسب القطاع عند توفر البيانات.

3- درجة عدم استقرار الناتج المحلي الإجمالي وعلاقتها بعدم استقرار أسعار النفط: ومن الواضح أن التنوع يفترض أن يحد من عدم الاستقرار على مرور الزمن.

4- تطور إيرادات النفط كنسبة من مجموع إيرادات الدولة: ويعني وتيرة اتساع قاعدة الإيرادات غير النفطية عبر الزمن. وتطور الصادرات غير النفطية وتكوينها حيث يدل الارتفاع المطرد للصادرات غير النفطية على زيادة التنوع الاقتصادي، إلا أن التغيرات قصيرة الأجل في هذا المؤشر قد تكون مضللة، إذ يمكن أن تنجم عن تقلبات أسعار النفط وصادراته.

5- التوزيع القطاعي للقوى العاملة: يعكس هذا المقياس ويعزز تغيرات التكوين القطاعي للناتج المحلي الإجمالي.

6- نسبة مساهمة كل من القطاع العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي: وهو مؤشر هام في الدول النفطية، لأن التنوع الاقتصادي في هذه الدول يفترض نمو إسهام القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي الإجمالي.

7- توزع ملكية الأصول بين القطاعين العام والخاص: حيث يمكن الاستناد إلى هذا المؤشر لتقييم درجة نجاح برامج الخصخصة، واختبار وتعزيز صلاحية مؤشرات أخرى تظهر تغيرات إسهام القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي والعمالة وتكوين رأس المال الثابت الإجمالي.

إن هذه المؤشرات تدل على مدى التنوع الاقتصادي في الدولة، إلا أنها لا تعطينا درجة التنوع بدقة، وذلك لتشتت واختلاف المؤشرات المستعملة في معرفة مدى التنوع، كما إن استخدام نسب التغير في ناتج القطاعات إلى الناتج المحلي الإجمالي بوصفه مؤشرا للتركيب القطاعي للاقتصاد، قد لا يكون دقيقة، خاصة عندما تحدث تغيرات طارئة في هذه النسب نتيجة لتقلب الأحوال الجوية أو وجود حالة كساد، أو تقلبات أسعار الموارد الطبيعية مثلا، فالتركيز على نمو قطاعات بعينها كمؤشر للنمو، ليس بالضرورة صائبة، لأنه من الممكن أن تنمو هذه القطاعات بدون حدوث تنمية حقيقية عندما ينشأ القطاع الصناعي كجيب في الاقتصاد

الوطني منعزلا عن بقية قطاعاته، لذا فمن الأمور المهمة في قياس تقدم الاقتصاد هو التعرف على التطور في درجة التشابك بين القطاعات عبر الزمن¹.

ثانيا: مؤشرات قياس درجة التنوع الاقتصادي:

يقاس التنوع الاقتصادي بمؤشرات إحصائية عديدة تتفاوت في كفاءتها وملاءمتها لأغراض القياس، فبعض هذه المؤشرات على قياس ظاهرة التشتت كمعامل الاختلاف، أو على قياس خاصية التركيز كمؤشر جيني، والبعض الآخر يعتمد على مفهوم التنوع كمعامل هيرفندال - هرشمان الذي يعد الأكثر شيوعا، وتعطي هذه المؤشرات مقاييس متقاربة في اتجاهاتها وتغيراتها عند تقديرها الكمي لظاهرة التنوع الاقتصادي²، ولإجراء عمليات المقارنة فيما يخص مدى التنوع الاقتصادي سواء بين الدول المختلفة أو في نفس الدولة خلال فترات مختلفة، يجب الاعتماد على مؤشر وحيد يقيس مدى التنوع الاقتصادي.

1- مؤشر هيرفندال - هرشمان (HERFINDAL- HIRSHMAN) من أشهر المؤشرات التي تقيس درجة التنوع الاقتصادي لأي اقتصاد، تتراوح قيمته ما بين الصفر (0) والواحد (1)، بحيث كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر دل ذلك على التنوع الاقتصادي، وكلما اقترب المؤشر من الواحد دل ذلك على عدم التنوع الاقتصادي، أي التركيز الاقتصادي، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية³:

حيث:

$$HH = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{x}\right)^2} - \sqrt{\frac{1}{n}}}{1 - \sqrt{\frac{1}{n}}}$$

H.H: مؤشر هيرفندال هرشمان؛

Xi: الناتج المحلي الإجمالي في القطاع i؛

¹ - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة- مصر، 2003، ص 112.

² - ممدوح عوض الخطيب، اثر التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادراية المجلد 22، العدد 03، 2015، ص 461، 462.

³ - أسماء بالعم، دحمان بن عبد الفتاح، استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 333.

X: الناتج المحلي الإجمالي PIB،

N: عدد مكونات الناتج (عدد القطاعات).

2- مؤشر تنوع الصادرات (مؤشر الأونكتاد UNCTAD): يقيس هذا المؤشر انحراف حصة صادرات السلع الرئيسية لدولة معينة في إجمالي صادراتها، عن حصة الصادرات الوطنية لتلك السلع الرئيسية في الصادرات العالمية، ويتراوح هذا المؤشر بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب المؤشر من صفر كلما كانت درجة تنوع الصادرات أعلى، وعندما يصل المؤشر إلى صفر يتطابق هيكل الصادرات الوطنية مع هيكل الصادرات العالمية، ويحسب وفق الصيغة التالية¹:

$$S_j = \frac{\sum_{i=1}^N |h_{ij} - h_i|}{2}$$

S: مؤشر تنوع الصادرات؛

h: تمثل حصة صادرات السلعة من إجمالي صادرات الدولة j؛

h: تمثل حصة صادرات السلعة 1 من إجمالي صادرات العالم.

3- مؤشر فلاديمير كوسوف: يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

$$\text{COS} = \frac{\sum_{i=1}^N \alpha_i \beta_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^N \alpha_i} \sqrt{\sum_{i=1}^N \beta_i}}$$

حيث:

COS: مؤشر فلاديمير كوسوف؛

ai: الأهمية النسبية لكل قطاع في مجمل الناتج المحلي الإجمالي في فترة الأساس؛

Bi: متطلبات الأهمية النسبية لكل قطاع في مجمل الناتج المحلي الإجمالي في فترة المقارنة.

¹ - صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2009، ص ص 145، 146.

كلما أصبحت قيمة $\text{Cos} = 0$ حال الابتعاد عن هذه القيمة، يدل ذلك على نقص تلك التغيرات الهيكلية يعني ذلك حصول تغيرات هيكلية في الاقتصاد المعني، وعلى العكس في حال الابتعاد عن هذه القيمة، يدل ذلك على نقص التغيرات الهيكلية¹.

¹ - عماد الدين المصباح، محددات النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1970-2004)، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا)، 2008، ص 94.

المبحث الثاني: المعالم الرئيسية للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الميزة التنافسية

يزداد حجم المنافسة التي تواجهها المؤسسات بشكل دائم مع تزايد حجم المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو العلمي أو على الصعيدين الداخلي والخارجي مما أدى بالمؤسسات الى الانتباه لهذه المنافسة والتماس زيادة حدتها يوما بعد يوم لاسيما في ظل ظهور عدد كبير من المنافسين.

أولاً: مفهوم التنافسية:

مفهوم معقد وله أبعاد مختلفة. فكل باحث أو خبير يعرفه التنافسية من الزاوية التي يدرسها، ومنه اختلفت التعاريف وعلى العموم هنالك ثلاثة زوايا لتعريف التنافسية على الأقل منها التنافسية في المؤسسات و ثم التنافسية القطاعية وأخيرا تنافسية الدولة¹.

ومن هذا المنطلق نعرف التنافسية كالآتي :

أ. **تعريف التنافسية في المؤسسات:** هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استغلال ميزتها التنافسية واستغلال مواردها ورفع الإنتاج وإدخال الإبداع في العمليات الإنتاجية واستغلال التكنولوجيا الحديثة.

ب. **التنافسية القطاعية:** فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الدولية. وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة²»

ج. **تعريف تنافسية الدولة:** فالمقصود منها الامكانيات والقدرات التنافسية التي يمتلكها الاقتصاد الوطني في تقديم وطرح المنتجات للمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة بمستوى راق يتمكن من خلالها إن ينمو ويرفع مستوى المعيشة للمواطنين.

¹-Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to awelfarecreating ability with positive externalities. Journal of industry, competition and trade P, 161-177.

²- فريق التنافسية، [بدون كتاب، الأردن. على الموقع: تاريخ التصفح 2022. <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>

- وتعريف المؤسسة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) أن تنافسية دولة ما تعكس في الحقيقة الدرجة التي يمكن وفها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل ، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة.

- كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لأفرادها على المدى الطويل ويعتبر مايكل بورتر [Porter] أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: « تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننا بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة لها¹.

ثانياً: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقاً الدولة، القطاع، المؤسسة، هي علاقة تكاملية حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فيمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلاً على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي².

هـ. تعريف الميزة التنافسية: تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة بإنتاج منتوجات وخدمات للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون³.

¹ - Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

² - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة حصر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 10.

³ - أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجيات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة ، نوقشت سنة 2006/2005، ص 78.

إن فلسفة الميزة التنافسية هي سياسة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات التي لا يمكن تقليدها من قبل مؤسسات منافسة أخرى ولا نسخها, في الوقت الحالي والمستقبلي.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة الاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما¹ :

عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين؛ عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي² :

أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛

إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

الشكل (02_03): شروط تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة الناشئة

شروط تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة الناشئة

إمكانية الدفاع عنها:

يعني عدم إمكانية

تقليدها بسهولة

من جانب

المنافسين

الاستمرارية: أي

تكون مستمرة

ومتواصلة نسبياً

أن تكون

حاسمة:

أي تعطي

الأسبقية والتفوق

على المنافسين؛

المصدر: من اعداد الطالبتان

¹ - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

² - نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 84.

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

-ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من المنافسين حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ولا يتم تحقيق ذلك فقط بتدنية الاجور بل بتدنية كافة التكاليف الأخرى سواء المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو التوزيع وبإدخال التجهيزات والتكنولوجيا الحديثة.

-ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وذلك من خلال عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم.

رابعاً: أهداف الميزة التنافسية :

تهدف التنافسية الى تحقيق عدة أهداف، أهمها¹:

أ- القدرة على إقناع أكبر عدد ممكن من المستهلكين والزبائن بما تقدمه لهم من منتجات تحقيق رضاهم مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

ب- الحصول على حصة سوقية أكبر قياساً بالمؤسسات المنافسة .

ج- زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

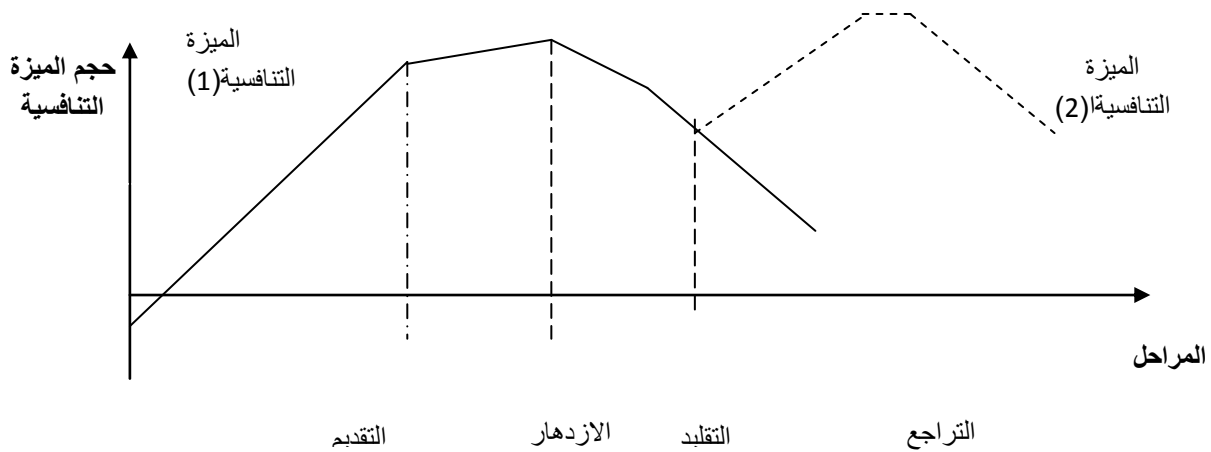
حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين أو بعدين هامين، وهما:

حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

¹-فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص88.

1- حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وبوضع الاستراتيجيات واستغلال الإمكانيات البشرية والموارد المتاحة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل ومميزات ومواصفات الجودة للمنتج المقدم مقارنة مع المؤسسات. فالميزة التنافسية تمر بدورة حياة لا تختلف كثيراً على دورة حياة المنتج الشكل التالي¹:

الشكل رقم (04_02) دورة حياة الميزة التنافسية.



Source: <https://almerja.com/reading.php?idm=13228>

- مرحلة التقديم: هي إحدى المراحل المهمة والأساسية بالنسبة للمؤسسة التي تريد بناء ميزتها التنافسية. ففي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى مقومات العنصر البشري الكفاء، إلى جانب التمويل المالي المناسب حيث تبدأ المؤسسة في البحث وفي تقديم التصور الأولي حول المنتج.
- مرحلة التنبؤ والازدهار: تبدأ المؤسسة في تجريب المنتج والدخول في التسويق الإبداعي له من خلال استغلال قوتها السوقية والإنتاج بكميات تخدم المستهلكين وأذواقهم .
- مرحلة التقليد تبدأ مرحلة تراجع حجم الميزة التنافسية، لكون المنافسين يبدون بتقليد منتج المنافس.

¹-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85.

- **مرحلة التراجع:** في هذه المرحلة تتجه المؤسسة الى تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بحثا على ميزات تنافسية حديثة تختلف على الميزة الحالية بإضافة بعض التحسينات يكون أحد هذه الحلول، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها التنافسية.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها؛ من أجل معرفة وتقييم أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استحقاق منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصادات وفورات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة .

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج سلعة أو خدمة متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي¹:

نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع جزئي معين من السوق أو خدمة كل السوق.

النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادرها حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86-87.

النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخلاص أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي. يشير أثر مشاركة الموارد إلى اقتصاديات أو التوزيع المشتركة لأكثر من منتج باستخدام نفس العمليات أو تطوير التصنيع أو باستخدام نفس منافذ التوزيع. ويطلق عليه أيضاً اقتصاديات أو وفورات المدى.

2_ القوى التنافسية الخمسة Porter's Five Forces

القوى التنافسية لبورتر هي عبارة عن استراتيجية قدمها "مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل لمعرفة القوى التنافسية الخاصة بالمؤسسة. و من عيوب القوة التنافسية الخمسة لمايكل بورتر أنها تركز على البيئة الخارجية خاصة وكان من الأفضل لو ادخل هذا المفكر أدوات أخرى تكملية تركز على البيئة الداخلية لاكتمال الصورة الأساسية لتحليل تنافسية المؤسسة. ويعتبر نموذج بورتر نموذجاً لتحليل ودراسة القوى التي تؤثر على النشاط أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة. وهنا نجد أن البورتر وضع الخصائص والعوامل الأساسية وتسمى بـ "نموذج القوى الخمس (five forces model)" حيث أشار بورتر أستاذ الاستراتيجية والذي تأثر بمستوى جاذبية وتنافسية المؤسسة وهي كالآتي¹:

¹Bruijl, G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. Available at SSRN 3192207

الشكل رقم(02_05) القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Song, Y., Wang, H., & Zhu, M. (2018). Sustainable strategy for corporate governance based on the sentiment analysis of financial reports with CSR. *Financial Innovation*

المطلب الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة:

كما ذكرنا سابقا الميزة التنافسية، هي التفوق الذي تحققه المؤسسة على منافسيها في السوق من خلال الإبداع التكنولوجي ومختلف الطرق الحديثة والذي سيمكنها من تحقيق النمو والحصول على حصة سوقية ويحقق لها الاستمرارية.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

-الميزة النسبية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة من الخدمات بكفاءة أعلى نسبياً وتكلفة أقل نسبياً من تلك الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة أخرى.

-الميزة المطلقة: ونقصد منها قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ما بموارد محلية وتكلفة أقل بكثير من المؤسسات الأخرى.

-الميزة التنافسية: وهي القدرة الابتكارية التي تمتلكها المؤسسة والتي تسمح لها من التمتع في السوق وتحقيقي تطور ونمو مستمر.

الشكل رقم (02_06): مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الناشئة.



المصدر من إعداد الطالبان

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

ثمة مصادر أساسية يُمكن للمؤسسات، الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:

الإبداع والابتكار: الإبداع والابتكار شرطان أساسيان داخل المؤسسة إلى جانب حرصها الدائم على تقديم منتجات أو خدمات جديدة باستمرار¹.

تدنية التكلفة: حيث يُمكن للشركات أو المؤسسات التجارية تقديم منتجاتها أو خدماتها بأسعار أقل تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في السوق.

التنوع في المنتجات والخدمات: وهنا تقوم الشركة بالتنوع في خدماتها أو منتجاتها من حيث الخصائص والشكل والجودة.

توفر المنتج: ويُمكن أن تتلخص في إشباع السوق بالخدمات التي يحتاجها وتقديمها للعميل عند الطلب.

¹ - بوطلاعة محمد شمام، عبد الوهاب، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2007-2008.

ثالثاً: أهم آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات على آليات وأسس لتحسين ميزتها التنافسية وهي كالتالي:

1- التركيز على تكنولوجيا العمليات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر إذا دعت الضرورة إلى ذلك ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة مختلفة.

2- التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: التركيز على البحث والإبداع من خلال ورشات ومخابر للإبداع يسمح بتحقيق الاستمرارية وتحقيق السبق التكنولوجي في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها، وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر.

3- التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير مستمر يهدف إلى إشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل الخاصة بالإنتاج. فتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة يتطلب تحسين الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية.

4- الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: لا شك أن تواجد المنافسون الأقوياء يدفع بطريقة ما المؤسسة إلى البحث عن التميز والتطور للالتحاق بالمؤسسات الأخرى، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة، أو المحافظة على المزايا السابقة، ولا يتحقق ذلك إلا باكتساب مهارات جديدة، وإبداع للتفوق على المؤسسات الأخرى.

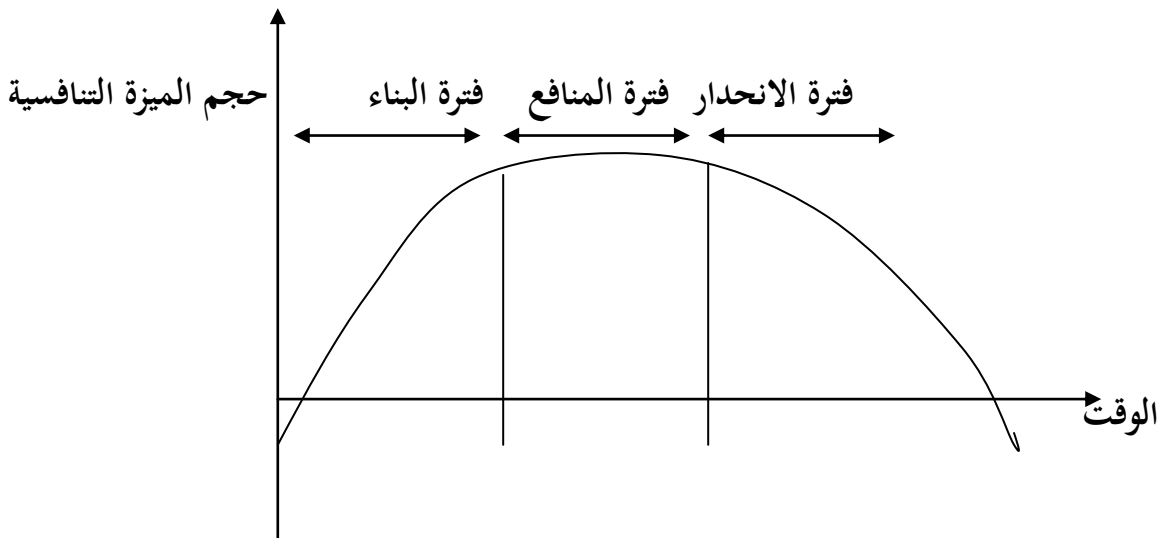
5- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO: إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:

* خصائص امتلاك شهادة ISO بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والحصول على السمعة المشرفة في السوق.
- تسمح من وضع خطة ومتابعة عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- التأثير على الزبائن وتحقيق رغباتهم بإقناعهم أن السلعة ذات مستوى جودة عالي.
- ملك ميزة تنافسية تميز مؤسسة عن باقي المؤسسات وأخذ الصدارة والتفوق
- الحصول على الشهادة ISO يعطى أريحية و مصدقيه للمؤسسة.

- 6- التطور التكنولوجي:** هو تتمثل استعمال أحدث أنواع التكنولوجيا وفي كل العمليات داخل المؤسسة بداية من الإنتاج إلى التغليف، التعليب، والتخزين والحفظ والنقل.
- 7- دراسة الأسواق الخارجية:** التوجه نحو الأسواق الخارجية ودراسة مختلف الخيارات والمخاطر لمعرفة الأسواق الأكثر ربحية والتي تسمح للمؤسسة من الاندماج بسهولة وخلق كيائها وزبائننها. فلبد إن لا تكتفي المؤسسات الطموحة بالبقاء في محيطها الداخلي والمحلي
- 8- تطور نظم المعلومات:** لا شك أن نظم المعلومات هو إحدى عوامل نجاح الكثير من المؤسسات العملاقة في العالم وعليه يجب على كل مؤسسة الحصول على المعلومات الخاصة بالمنتوج وبالزبائن ومن خلال إنتاج وتخزينها وتوثيقها وحسن توظيفها.
- 9- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** فالجامعة لبد أن تكون حسب الطلب وحسب احتياجات السوق ومن هذا المنطلق فأحسن نظام تعليمي لأي دولة هو النظام الذي يخدم متطلبات التوظيف في المستقبل بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل .
- 10- تطوير كفاءات الأفراد:** لقد اصبحت الكثير من المؤسسات توظف الكفاءات العالية فقط ولو تطلب ذلك استقدامهم من دولة أخرى وعليه يجب توفير الكفاءات العالية التي تساهم في زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة في أداء المهام الموكلة إليهم.
- 11- اليقظة التنافسية:** يعرف Michel cartier اليقظة، بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

الشكل رقم (02_07): بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص195

__ بناء الميزة التنافسية : لبناء الميزة التنافسية لبد من إتباع مجموعة من المراحل نذكر منها¹:

فترة البناء: لاشك أن بناء الميزة التنافسية يتطلب المزج بين الاستثمارات التكنولوجية ومراقبة السوق والمؤسسات المنافسة ويختلف فترة البناء من مؤسسة إلى أخرى ومن سوق إلى آخر حسب حجم السوق وحجم المؤسسات وإمكانياتهم التمويلية والدعم التكنولوجي المتوفر لديهم. فقد تكون الفترة قصيرة وقد تكون طويلة.

فترة المنافع: بعد تحقيق منتجات إبداعية تتوجه المؤسسات إلى مرحلة الانتفاع من الإبداع من خلال تسويقه مع حفظ القانوني للحقوق الابتكار ومنه المؤسسات المنافسة من تقليده لأطول فترة ممكنة

فترة الانحدار: بعد فترات من الربح يحدث إشباع لدى الزبائن من المنتج المقدم من طرف المؤسسة ويبدأ في فقدان التأثير التنافسي من منتجات أخرى في السوق من حيث السعر والجودة.

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص195.

المبحث الثالث: اثر التنوع على الميزة التنافسية

إن أثر التنوع على الميزة التنافسية يتوزع على محورين وهما:

1- دور التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

2 - أثر التنوع في المكانة التنافسية

المطلب الأول: اثر التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: دور التنوع في تحقيق الميزة التنافسية: تعتبر الربحية من المؤشرات الهامة لأداء المؤسسة وهدفا أساسيا تصبو إليه أية منظمة من خلال بذل كل الطاقات الممكنة لتحقيق هذه الغاية مما يضمن لها البقاء والاستمرار في مركز تنافسي جيد، وهناك عدة متغيرات تؤثر في ربحية المؤسسة أهمها التكلفة والسعر مقارنة بالإيراد بالتالي الربح. كما أن التوزيع المخاطر في المؤسسة أثرا بارزا في نتائج أعمال المؤسسة وربحيته، وكنتيجة في قدرة المؤسسة على تحقيق ميزتها التنافسية ولدراسة أثر التنوع في الميزة التنافسية فلا بد من دراسة أثر التنوع في الربحية من خلال أثره في المؤشرات التي تعكس ربحية المؤسسة (السعر والتكلفة، الأرباح وتوزيع المخاطر):

-علاقة التنوع بالتكلفة والسعر:

يؤثر إضافة المنتجات الجديدة التي تلبى وتشبع حاجات ورغبات العملاء الجديدة أو غير المشبعة بشكل كامل من خلال استراتيجية التنوع بشكل ملحوظ في التكلفة والسعر. فمن جهة الطلب على هذه المنتجات، فإن قابلية الإحلال بين المنتجات التي تتيحها وتوفرها استراتيجية التنوع ستؤدي إلى انخفاض الأسعار بالمقارنة مع أسعار المنظمات المنافسة التي لم تنتهج التنوع (المتخصصة). أما من جهة الإنتاج فبديها أن تنخفض التكلفة بازدياد حجم الإنتاج للسلع البديلة مما يؤثر إيجابا في السعر (انخفاضه) بالتالي زيادة الإيراد الناتج عن زيادة انخفاض السعر¹.

-علاقة التنوع بالأرباح

يعتبر الربح الهدف الأساسي لأي منظمة تجارية وتأتي استراتيجية التنوع لتخدم هذا الهدف الأساسي لأي منظمة وذلك من خلال زيادة صافي الأرباح المتحصل عليها من جميع المنتجات، أو تحقيق الربح من كل منتج جديد على حدا إذ أن الشرط الأساسي لنجاح المؤسسة في استراتيجية التنوع التي تتبناها هو أن تتمكن

¹ شارلز وجانيت جونز، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض 2000ص196.

من تمييز منتجاتها بطريقة تستطيع معها تمييز منتجاتها بحيث تتمكن من فرض أسعار على تلك المنتجات من جهة وتدير منافستها في مجال عملها بطريقة أفضل من جهة أخرى، إضافة إلى أن قدرة المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها يعتبر عاملاً مهماً أيضاً من عوامل نجاح قدرتها التنافسية، فتأثير الجودة العالية للمنتجات على الميزة التنافسية هو تأثير مضاعف إذ كلما زاد التحسين على منتجات المؤسسة إضافة إلى إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية أيضاً كلما زاد حجم مبيعات المؤسسة وبالتالي زادت ربحيتها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أرباحها¹.

-علاقة التنوع بتوزيع مخاطر المؤسسة

إن تحقيق تنوع في مجالات وأنشطة متعددة وغير المترابطة يساهم في توزيع الخطر بالتالي تخفيض احتمال فشل المؤسسة فيما لو ركزت أعمالها في مجال نشاط واحد أو أنشطة مترابطة، وعادة ما تلجأ المنظمات إلى توزيع الأخطار من خلال تكوين محفظة من الاستثمارات والأنشطة ضمن استراتيجية تنوع مدروسة عن طريق الاستحواذ أو الشراء بحيث تتمكن من تحقيق هذه الغاية (توزيع المخاطر الأمر الذي يجعلها أكثر جرأة وشجاعة في أي تطوير أو ابتكار مقترح إضافة إلى المرونة التي يمنحها هذا التنوع للمنظمة في تسعير كل منتج من منتجاتها بشكل مستقل عن أسعار باقي المنتجات في كل مجال من هذه المجالات على حد.

المطلب الثاني: اثر التنوع في المكانة التنافسية للمؤسسات الناشئة

تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعدة متغيرات ومقادير أهمها وليس كلها الحصة السوقية والدعم المتبادل للقدرات التنافسية والقدرات الإدارية للمؤسسة. ويأتي دور التنوع في المكانة التنافسية من خلال أثر هذا التنوع في كل مكون أو متغير من هذه المتغيرات التي تؤثر في مكانة الميزة التنافسية للمؤسسة بمختلف تشعباته وحيثياته مقارنة بالمنافسين الآخرين.

1-اثر التنوع في الحصة السوقية للمؤسسة

إن قدرة المؤسسة القائمة منذ زمن أكبر من قدرة منظمة ناشئة حديثاً على توسيع قاعدة العملاء بسبب قدرتها على استخدام مواردها وإمكاناتها في بناء موقع قوي في مجال نشاطها أو أي نشاط توسعي

¹ شارلز وجانيت جونز، مرجع سبق ذكره ص188.

جديد وبشكل خاص بإتباع استراتيجية التنوع التي تمكنها من زيادة عدد الزبائن والشرائح والقطاعات السوقية. وهناك آليتان أساسيتان أمام المؤسسة لتحقيق ذلك وهما الدعم المتبادل وإعاقا الوصول إلى مصادر الموارد والأسواق¹.

-الدعم المتبادل

ويتحقق هذا الدعم من خلال تحويل الموارد بين الأنشطة أي من نشاطات معينة إلى أخرى كأن تستخدم المؤسسة أرباحها في أنشطة ناجحة وراحة لترميم وتغطية التكاليف الناجمة عن إعادة هيكلة نشاطاته لمواجهة المنافسة الشديدة في الأنشطة الخاسرة.

-إعاقا الوصول إلى مصادر الموارد والأسواق

تظهر أهمية إعاقا الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بشكل واضح في استراتيجية التنوع التي تعتمد التكامل العمودي الرأسي) حيث تقوم المؤسسة بالقيام بدور الموردين بعد أن تقرر تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بحيث تحاول إعاقا وصول المنافسين إلى المواد الخام أو الأسواق لكسب نقطة قوة في وجههم تساهم في التفوق عليهم.

2-اثر التنوع في الدعم المتبادل للقدرات التنافسية

إن التنوع يمكن المؤسسة من استخدام قدراتها التي كانت قد حققتها وطورتها نتيجة العمل في بعض أو جميع الأنشطة الحالية أو أنشطة أخرى أو وحدات أخرى تمتلكها المؤسسة في صناعات أخرى عن طريق التنوع. وعادة ما تميل المنظمات إلى تنوع أنشطتها عن طريق نقل المهارات إلى أنشطة أخرى تضمها شراء أو اندماجه أو .. بحيث تكون في هذه الأنشطة الجديدة في الغالب ذات صلة بأنشطة (أعمال المؤسسة الحالية ومن الجدير بالذكر أن كون هذه القدرات المتبادلة هي قدرات مهمة ومعنوية وقادرة على خلق فرق إيجابي واضح في نتائج أعمال المؤسسة هو شرط أساسي لإنجاح استراتيجية التنوع التي تنتهجها المؤسسة.

3-اثر التنوع في القدرات الإدارية للمؤسسة

إن القدرات الموجودة في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة في المؤسسة التي تنتهج استراتيجية التنوع تظهر أكثر وضوحا في المنتجات مقارنة بالمؤسسات التي لا تنتهج هذه الاستراتيجية، ومن جهة أخرى

¹- جعيجع نبيلة، الجزائر 2007 ص22.

فإن هذه القدرات والطاقات تساعد كل وحدة على الأداء بصورة أفضل مما لو كانت كل وحدة منها منظمة مستقلة قائمة بقدراتها الذاتية فقط إن تنوع ومشاركة هذه القدرات يساعد في خلق القيمة على المستوى التشغيلي العام للمنظمة إذا ما تمكنت وحدات النشاط المتنوعة بالتشارك في تكاليف تنفيذ أنشطة معينة إضافة إلى التشارك في مهارات وخبرات الإداريين والفنيين والمواد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية والتنظيم مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ورفع كفاءات باقي الأفراد العاملين عن طريق كسبهم لطرق جديدة في الإنتاج وكسب تجارب عملية عن كل خطوة أو عملية إنتاجية إذا فاستراتيجية التنوع تؤدي بهذه الطريقة إلى تنمية مستمرة للقدرات الإدارية والاستفادة منها بشكل.

المطلب الثالث: دور التنوع في القوى التنافسية في نموذج بورتر

تنطلق فكرة التنوع عند بورتر من كون التنوع يسمح ويتيح للمؤسسة مواجهة جميع المنافسين في السوق من جهة ومن جهة أخرى كونه يمنح المؤسسة القدرة على التأثير على كل من الزبائن والموردين.

1- دور التنوع في القدرة التفاوضية للزبائن

إن الاهتمام المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات والذي يفرضه التنوع سيؤدي بشكل دائم إلى إدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية الأمر الذي يحسن القدرة التفاوضية للمنظمة مع شريحة كبيرة من عملائها فيؤدي ذلك إلى جذب عدد أكبر من العملاء بشكل دائم.

2- دور التنوع في القدرة التفاوضية للموردين

إن للتنوع دورا متبادلا فيما يخص الموردين، فمن جهة، ولأن الموردين يمتلكون نوعا من السلطة على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة عموما وعلى المؤسسة خصوصا بسبب امتلاكهم (أي الموردون) للمواد الخام التي تشكل أساس الإنتاج فإن هذه الاستراتيجية تضمن للمنظمة توزيع السلطة التي تمتلك المواد الأولية وأساسيات الإنتاج بين عدد من الموردين بحسب حجم التنوع الذي تنتهجه مما يشتمل الدور الذي يمارسه الموردون على المؤسسة فتخفف من حدة تحكمهم بإنتاجها. ومن جهة أخرى وفي الاتجاه المعاكس فإن لاستراتيجية التنوع أثر إيجابي على المورد نفسه، إذ يحدث أن يساهم إدخال المؤسسة لمنتجات جديدة أو

تكنولوجيا جديدة في دفع الموردين نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمنظمة سواء أكانت مواد أولية أو مواد نصف مصنعة¹.

3-أثر التنوع على المنافسين

إن أثر استراتيجية التنوع على المنافسين يظهر جليا في سرعة المؤسسة في تقديمها لمنتجات جديدة وتغيير العملية الإنتاجية بحيث تتمكن من الرد على أي عملية إنتاجية للمنافسين في سوق أخرى، فإذا قام أحد المنافسين بخفض أسعار منتجاته للحصول على نصيب من الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة قامت الأخرى بالرد عليه بنفس الأسلوب مستفيدة من المرونة التي تتيحها لها استراتيجية التنوع.

¹ - جعيجم، نبيلة، مرجع سابق، ص 999.

خلاصة الفصل:

للتنوع الاقتصادي أثرا هاما في المكانة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال ما يتيح من مرونة في التعامل مع الموردين أو المنافسين وكذلك المرونة التي يتيحها في توسيع قاعدة العملاء بشكل يساهم في زيادة حجم أعمالها وبالتالي أرباحها النهائية.

فالتنوع دورا بارزا في تحقيق المؤسسات للريادة في مجال العمل الذي تمارسه إذا ما أحسن استخدام ومراعاة الإمكانيات المتاحة وجوانب بيئة المؤسسة الداخلية إضافة إلى استغلال الظروف الخارجية بشكل جيد يمكن المنظمة من اقتناص أي فرصة لزيادة حجم أعمالها أو التخفيف من سطوة الموردين أو هزيمة المنافسين. فعلى كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الناشئة أن تحذو سياسة العمل على القيام بالاندماج مع مؤسسات أخرى، إما بهدف النمو أو تعظيم ميزتها التنافسية أو حتى بغرض بحث التطوير، وبهذا جعلها أكثر صمودا في بيئة تحتدم فيها المنافسة القوية بين المؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسستي Sorena
و Biopharm _ تيارت _

تمهيد :

سعت الجزائر كمثيلاً منذ الإستقلال إلى دفع عجلة النمو وتحقيق تنمية متوازنة بإعطاء الأولوية للمؤسسات الكبرى في إطار استراتيجيات الصناعات المصنعة وأقطاب النمو، غير أنه مع التغيرات المشاركة بالإقتصاديات العالمية ل تم التوصل إلى إعادة النظر في أسلوب التنمية وذلك بالإهتمام بالمؤسسات بكل أصنافها والتركيز على المؤسسات الناشئة خاصة باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنوع الإقتصادي المنشود ضمن النموذج الإقتصادي الجديد.

سنتطرق في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على: دراسة حالة مؤسستي Sorena و Biopharm، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وع المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المبحث الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المبحث الثالث: نماذج لمؤسسات ناشئة في تيارت ودورها في التنوع الاقتصادي.

المبحث الأول : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

تهدف الجزائر إلى دعم المؤسسات الناشئة خاصة القائمة على التطور والإبداع والابتكار والبحث عن أساليب تمويلية حديثة .

المطلب الأول : القانون التأسيسي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

من خلال تشجيع الإستثمار خارج المحروقات، أقر مشروع قانون المالية لسنة 2020 تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة التي تنشط في مجالات الإبتكار والتكنولوجيات الجديدة وإعفاؤها من الضريبة على الأرباح والرسم على القيمة المضافة بهدف مرافقتها في مرحلة الإنطلاق وضمان تطويرها لاحقا وتعكف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة على إحداث إطار قانوني وتنظيمي وتحديد طرق تقييم أدائها للمؤسسات الناشئة من خلال وضع خارطة طريق لدعم وتمويل هذه المؤسسات بإشراك البورصة ورأس المال الإستثماري وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق آليات إعفاء ضريبي "شبه كلي" لتمكين الشباب من الإسهام بفاعلية في فك ارتباط الوطني بالمحروقات وتمكينها من لعب دور هام بالإقتصاد الوطني¹.

كما تم إنشاء صندوق رأس مال استثماري بمشاركة البنوك العمومية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بهدف تشكيل شركة لتمويل المؤسسات الناشئة ونص قانون المالية التكميلي 2020 الذي يسمح لشركات الرسمة بجزية أكثر من 49% من حصص الشركة الناشئة بغية دعم وتمويل المؤسسات الناشئة الذي يمثل التحدي الرئيسي لنمو هذه المؤسسات ذات القدرات العالية وبالنسبة لشركات الرأسمال الإستثماري فقد حد قانون 2006 مساهمة هذه الشركات في المشاريع الإقتصادية بنسبة 49% كما تم إقتراح استحداث أربعة أنواع لمناطق اقتصادية على المستوى الوطن.

تكون حاضنة للمؤسسات الناشئة والإستثمارات الأخرى بمزايا مالية وجبائية محفزة، والمؤسسة الناشئة هي مجموع الموارد البشرية والمادية التي ترصد لأجل ترقية فكرة إبداعية قد تكون جديدة موجودة في الأسواق الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة ، والملاحظ في الجزائر أن أكثر مؤسسة ناشئة أنشئت بتمويل الوكالة الوطنية وتطوير المقولاتية، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وأهم القرارات لتجسيد هذه الإستراتيجية تتمثل في :

¹ - قشوري انصاف، قشوط إلياس، شركات رأس المال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، 2020.

— إنشا صندوق إستثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة .

— إنشا مجلس أعلى للإبتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه استراتيجي في مجال تميمين الأفكار والمبادرات

المبتكرة والإمكتنيات الوطنية للبحث العالمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.

— وضع الإيطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام

البيئي لإقتصاد المعرفة ن من أجل تسهيل اجراءات إنشا هذه الكيانات علاوة على عملة إعداد النصوص

التنظيمية ذات الصلة، التي ستقضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة

نمو المؤسسات الناشئة .

— تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT) (Agence national de

promotion et de développement des parcs technologiques) إلى وزارة المؤسسات الصغيرة

والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة .

—تحويل قطب الإمتياز الجهوي التكنولوجي (HUB) (le hub d'innovaton technologique)

للمؤسسات الناشئة الذي يجري إنجازه من قبل شركة سوناتراك على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك

" إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة ة اقتصاد المعرفة .

— تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة من الإستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات

التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني .

— تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها

إمكانيات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة لاسيما ولايات بشار ، ورقلة ، قسنطينة ، وهران ، تلمسان ،

سطيف ، باتنة ، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني .¹

المطلب الثاني : واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

أولا : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

¹ - عفاف لومايزية، " حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مع الإشارة إلى بعض التجارب العلمية ، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان " اشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والأساليب المستحدثة، جامعة جيجل ، 2021.

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة العمال الجزائرية مؤخرا ، إلا أن هذا النوع من المؤسسات خاصة في ظل التأخر التكنولوجي المسجل في عدة قطاعات غياب ثقافة الابتكار وخلق المؤسسات ناهيك عن ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير والذي لا يتجاوز نسبة 01% من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 عالميا. من الرغم من وجود العديد من المبادرات في إنشاء المؤسسات الناشئة إلا أنه لا توجد تجربة رائدة ، كما أنه معظم المؤسسات الناشئة الموجودة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني ، كما أنها عبارة عن مجرد تجارب سابقة في العالم. الشكل الموالي يوضح هذه النسب الضئيلة التي تعكس واقع الابتكار في الجزائر وهذا ينعكس بالسلب على نشاط المؤسسات الناشئة التي تعتمد بدرجة كبرى على الابتكار والتكنولوجيات المتقدمة.

1_ مناخ الأعمال للمؤسسات الناشئة في الجزائر : اهتمام الجزائر بالمؤسسات الناشئة حديث الخاصة بعد تراجع أسعار البترول ومحاولة الإلتجاه نحو سياسة التنويع الإقتصادي المبنية أساسا على المؤسسة وكيفية خلق القيمة المضافة ومناصب الشغل، الإلتجاه نحو الابتكار وتشجيع خلق المؤسسات الناشئة يعتمد بشكل عام على عوامل مرتبطة بجوانب الإقتصاد الكلي (نظام الحوكمة، بيئة الأعمال المواتية، التمويل الكافي)، وجزئية كافية (المهارات الإدارية والتكنولوجية المؤهلة).

نجاح وتطور المؤسسات الناجحة يعتمد على بيئة الأعمال مواتية وإن ضعف نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر عائد لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ الميزانية الموجهة للبحث العلمي في الجزائر لا تتعدى 1% من PIB.
- ✓ غياب سياسة واضحة تعنى بالابتكار بالإشتراك مع جميع الفاعلين سواءً الدولة المؤسسات الخاصة أو العمومية ، الجامعة .
- ✓ ضعف العلاقة بين الجامعة ومراكز البحوث والنسيج الإقتصادي.
- ✓ غياب احصائيات حول عدد المؤسسات الناشئة الناشطة في الجزائر.
- ✓ صعوبة إيجاد التمويل الكافي للمشاريع الابتكارية للمؤسسات الناشئة غي الجزائر.
- ✓ غياب النظام البيئي الخاص بالمؤسسات الناشئة .

2-النظام التعليمي والكفاءات في الجزائر: لتحويل الأفكار إلى مشاريع إبداعية ومؤسسات ناشئة يعتمد على توفر كفاءات سواءً تكنولوجية أو إدارية وهذا مرتبط أساسا بوجود نظام تعليمي منفتح على متطلبات سوق العمل. الابتكار مرتبط أساسا بعملية تامين الكفاءات الموجودة وتوفر كفاءات يحتاجها السوق، إن الجامعة تعتبر المصدر الأساسي لنشر المعارف التكنولوجية والعلمية وانتاج الكفاءات العلمية والإدارية الجامعة الجزائرية منذ مدة طويلة انتهجت توجه اجتماعي بعيدا عن دورها المحوري المرتبط بحاجيات السوق والإندماج الإقتصادي الجزائري. تعاني الجزائر من ضعف هياكل البحث، الإنتاجات العلمية، عدد الباحثين بالإضافة إلى التكوينات التي تتوفر عليها الجامعة الجزائرية غير متلائمة مع حاجيات ومتطلبات سوق العمل أما من ناحية التكوين فإن الجامعة الجزائرية تأخرت في ادماج المقاولاتية كعنصر أساسي ومهم في عملية التكوين.¹

3-حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر: تم إنشاء عدة حاضنات عبر الوطن على غرار الحضيرة التكنولوجية سيدي عبد الله في 2010 وحاضنة التكنولوجيا بوهراڤ في 2012 وحاضنة باتنة في 2013، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه الحاضنة في تقديم الدعم الكامل للمشاريع الإبداعية في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومرافقتها إلى غاية إنشاء start-up وذلك بإبرام اتفاقيات مع الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمؤسسات التابعة لها.

ثانيا : آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

إن بوادر إهتمام الجزائر بالمؤسسات الناشئة تتجسد في إنشاء وزارة خاصة مكلفة بالشركات الناشئة واقتصاد المعرفة ووضع خارطة تصب في تشجيع حاملي الأفكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل الدعم سواءً من ناحية التمويل وتوفير البيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الآفاق² فيما يلي:

— إنشاء صندوق إستثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة .

— إنشاء مجلس أعلى للإبتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الإستراتيجي في مجال تامين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانيات الوطنية للبحث العلمي في خدمة تنمية إقتصاد المعرفة.

— وضع الإيطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لإقتصاد المعرفة من أجل تسهيل إجراءات إنشاءها، علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات

¹ طاهر محمد جميل عبود، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية إستفادة الجامعات العراقية، مجلة الإقتصاد الخليجي، 2012، ص 45 .

² بوضياف علاء الدين، مجلة شعر للدراسات الإقتصادية، العدد 04، ص ص 86-89 سنة 2020 .

الصلة التي ستقضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسة الناشئة.

— تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

— تحويل قطب الإمتياز الجهوي التكنولوجي HUB للمؤسسات الناشئة الذي يجري إنجازها من قبل شركة " سوناپراك " على مستوى حديقة الرياح الكبرى " دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات لصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة .

— تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة من الإستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني .

— تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانيات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة لاسيما ولايات بشار، ورقلة، قسنطينة، وهران، تلمسان، سطيف، باتنة ، لتوسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني .

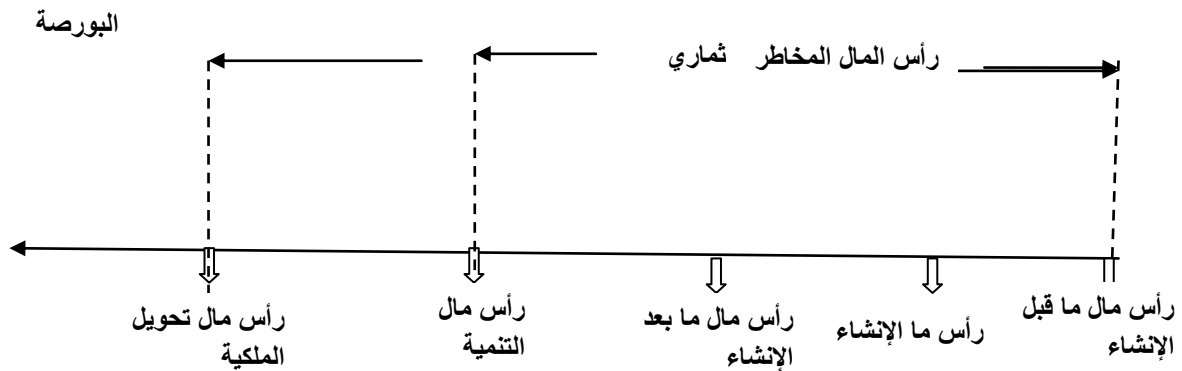
وأخيرا ومن أجل التآزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، يكلف السيد وزير المؤسسات الناشئة والصغيرة واقتصاد المعرفة بالسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات.

المطلب الثالث: الطرق المستحدثة في تمويل المؤسسات الناشئة

إعتمدت هذه الطرق والأساليب منذ فترة طويلة في العديد من الدول المتقدمة وبقية محدودة أو منعدمة الإستعمال في كثير من الدول النامية.

أولا : التمويل عن طريق رأس المال المخاطر : تعتبر شركات رأس المال المخاطر شركات تمويلية كونها توفر السيولة للمؤسسات بتحويل عمليات تحويل السلطة الصناعية والمالية للمشروع إلى مجموعة جديدة من الملاك. الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (03-01): الخطوات التي تمر بها عملية التمويل برأس المال المخاطر



Source : Cherif Mondher, Le capital- risque, Revue banque, édition, paris 2000, p21

يهدف استخدام هذا الأسلوب التمويلي إلى توفير التمويل للمشروعات الجديدة أو عالية المخاطر والتي لديها نمو وعائد مرتفع الأسهم العامة أو أسواق الدين، وكذلك مواجهة الإحتياجات الخاصة بالتمويل الإستثماري والتغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة للمؤسسات المالية ومن بين المؤسسات الناشطة في هذا الأسلوب نذكر :

✓ شركة Sofinance: هي مؤسسة مالية ذات أسهم تم إعتادها من طرف بنك الجزائر حيث بلغ رأس مالها 5000000000 دج هدفها الإستثمار والمشاركة والتوظيف بالإضافة إلى تدعيم وإنعاش الإقتصاد الوطني.

✓ شركة Fnalep: يمكن إعتبار المالية الجزائرية الأوروبية بمثابة رائدة وعميدة رأس المال الإستثماري في الجزائر، الهدف من إنشائها مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حل مشكلة التمويل.

ثانيا: الوكالات : يوجد عدة وكالات تقوم بتمويل المؤسسات الناشئة من بينها :

1_ الوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولات ANADE : تسعى هذه الوكالة لتشجيع ودعم الشباب أصحاب الأفكار الإستثمارية من خلال إنشا مقاولات ومنح إمتيازات تشجيعية وتسهيلات تعتمد الوكالة نوعين للتمويل بحيث مهما كان التمويل المختار فإن تكلفة الإستثمار الممول لا تتجاوز عشر ملايين دينار:

➤ التمويل الثلاثي : يتمثل في تركيبة تجمع صاحب المشروع والوكالة والبنك .

➤ التمويل الشئائي : في هذا النوع نجد طرفين فقط في عملية التمويل والمتمثلان في المساهمة الشخصية لصاحب المشروع وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة .

2_ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC : يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتمويل عدة نشاطات كمشاطات الإنتاج والخدمات باستثناء إعادة البيع دون تحويل المنتج، وكافة النشاطات المستحدثة في قطاعات الفلاحة والصيد البحري والري بحيث يكون تمويله ثلاثي الأطراف البطل والوكالة والبنوك.

3_ الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM: يتم التمويل في هذه الوكالة بين ثلاث أطراف (البنك/ANGEM/ صاحب المشروع) تتراوح قيمتها بين 100001 دج و1000000 دج ويكون خاص بشرا العتاد والواد الأولية.

ثالثا: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة

تكون هذا الصندوق نتيجة للتعاون بين الوزارة المنتدبة لإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ، سوناطراك ، بنك التنية المحلية BDL ، القرض الشعبي الجزائري CPA ، البنك الخارجي ، البنك الجزائري BNA ، الصندوق الوطني للإدخار CNEP ، وهذا بمبلغ أولي قيمته عشرون (20) مليون دولار . يعتمد هذا الصندوق على آلية تمويل قائمة على الإستثمار في رؤوس الأموال وليس ميكانيزمات التمويل التقليدية المختلفة القائمة على القروض.

المبحث الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعول السلطات الجزائرية على خلق نموذج اقتصادي جديد بعيدا عن الربيع الذي اعتمد عليه اقتصاد البلاد منذ عقود وبالتالي أصبح الاستثمار ودعم المؤسسات الناشئة من أولويات صانع القرار الاقتصادي الجزائري من أجل المساهمة في دفع عجلة التنمية وتعزيز الآلة الإنتاجية المحلية .

المطلب الأول: شركة ياسير Yassir

أولا: تأسيس تطبيق " Yassir "

تأسست شركة "يسير" في نهاية العام 2016 ومطلع 2017 من طرف المهندسان الجزائريان نور الدين طيبي ومهدي يطو وهي خدمة مبتكرة يمكن استخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت أنها تسمح للجميع لحجز سائق والتحرك بأمان وأطلق التطبيق في الجزائر العاصمة وهي مدينة ضخمة يبلغ عدد سكانها أربعة ملايين نسمة وتعاني من نقص في وسائل النقل العام عندما تم إنشاء الشركة تألف الفريق من 6 عناصر أساسية بعد عام تم توظيف 45 شخص وهدفت إلى مضاعفة قوتها العاملة . وفي بداية 2018 وسع " يسير " نشاطه إلى وهران (غرب) وقسنطينة وعنابة (شرق) أما اليوم حاضر في 25 مدينة بين الجزائر والمغرب وتونس وكندا وفرنسا ولديه أربعة ملايين مستخدم ، واستطاعت أن تنمو سريعا كاسم مؤثر في النقل التشاركي الذكي في منطقة المغرب العربي ، عبر تقديم خدمات النقل عبر الطلب على غرار التطبيقات الأخرى . استطاعت الشركة خلال هذه الفترة توليد أرباح لأكثر من 40 ألف مشترك في خدماتها ، تشمل سائقي السيارات وموصلي الطلبات للمنازل ، والتجار والمخازن¹ .

ثانيا : شركة ياسير " Yassir " نحو التوسع والنمو :

لقد اكتسبت الشركة شعبية كبيرة في الجزائر لكن اسمها بات متداولاً أكثر بعدما حشدت 30 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين في نهاية عام 2021 وذلك ما يهدف له المهندس هو إيجاد نموذج نجاح جزائري 100% وما يتيح إعادة تأهيل المواهب المحلية وإظهار القدرة على إيجاد قيمة مضافة في الجزائر على غرار الانتقادات التي تثيرها البيروقراطية الجزائرية من جهات ترى فيها عنصر معرقل للاستثمارات ، إضافة إلى القوانين الغير ملائمة للشركات الناشئة مقارنة بالدول الأخرى .

¹ أطلع عليه يوم 2022/0/01 على الساعة 20:55 - www.yassir.com

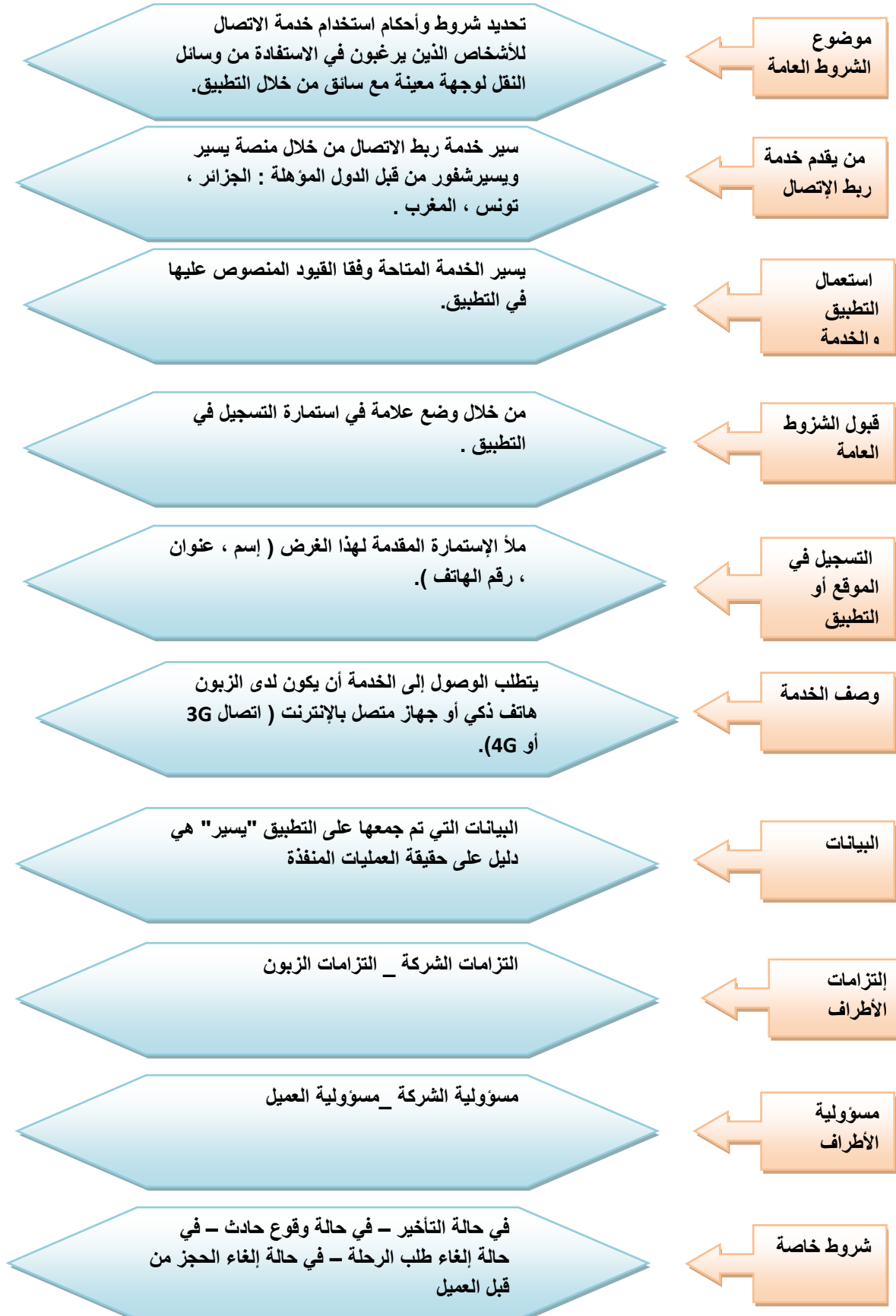
حصد تطبيق " يسير " الجزائري للنقل التشاركي على جولة تمويلية ضخمة من الفئة A قدرت ب 30 مليون دولار، وهو يعتبر أكبر تمويل حصل عليه التطبيق الجزائري للنقل منذ تأسيسه . التمويل جاء بواسطة عدد كبير من المستثمرين الإقليميين والعالميين شمل Wndorco و spike و Quiet Capitale و اندي فور وفينتشر سوق وغيرها من الصناديق الاستثمارية الجريئة ، إلى جانب مستثمرين ملائكيين مثل كليون شام " مدير العمليات السابق في أوروبا والصين " وتوماس لايتون " رئيس مجلس إدارة أبوروك" ، وهانس غراه "نائب الرئيس السابق لسبوتيفاي وريفولت" ، وغيرهم من المستثمرين الملائكيين العالميين.

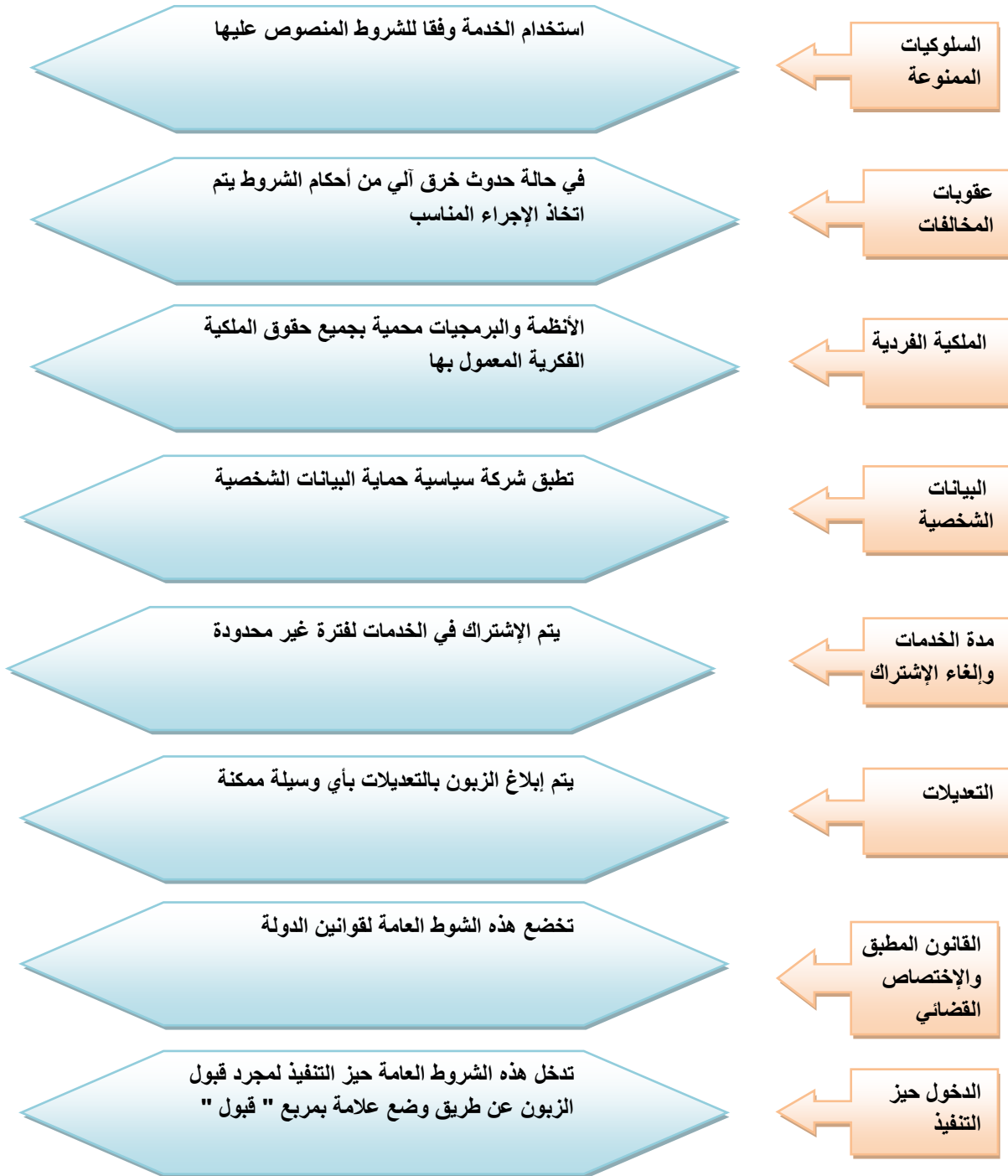
هذا التمويل الضخم يأتي بعد تمويل بذري حصلت عليه شركة "يسير" بقيمة 13,25 مليون دولار ، مما يرفع إجمالي التمويلات التي حصلت عليها الشركة منذ تأسيسها إلى حوالي 5 مليون دولار.

من جهة أخرى وفرت "يسير" منذ إطلاقها أكثر من 40 ألف وظيفة غير مباشرة (سائقين وعمال توصيل) حيث أن هناك عملية صارمة للغاية لاختيار السائقين من خلال التحقق من سجلهم الجنائي ومن تدريبهم ومستواهم التعليمي وإجراء تقويم نفسي لهم قبل قبول طلباتهم ويسجل التطبيق زيادة مطردة من 20% إلى 40% في رقم أعماله الشهري بالإضافة إلى توظيف مئات الموظفين الأكفاء لتحقيق مشاريعها التوسعية فيسير هو بالفعل أكبر جهة توظف مهندسي الكمبيوتر في المغرب العربي أكثر من 600 وتسعى إلى مضاعفة هذا الرقم ثلاث مرات حتى أربعة أضعاف، وإلى جانب سيارات الأجرة حسب الطلب نوعت المجموعة من نشاطها وأصبحت توفر خدمات توصيل الوجبات والبقالة عبر الإنترنت مع "ياسير إكسبرس" ويعمل 30 شابا في مركز تلقي الاتصالات في الجزائر العاصمة وهم جاهزون باستمرار للرد على الطلبات اليومية البالغ عددها 6000 ويبلغ معدل توصيل الوجبة 30 دقيقة بحيث تستعد الشركة الناشئة لتطوير خدمات الدفع عبر الإنترنت الخاصة بها وهو قطاع لا يزال في بداياته في الجزائر إذ يفضل العملاء دفع ثمن طلباتهم نقدا عند الاستلام.

ثالثا : الشروط العامة لاستعمال تطبيق "Yassir "

تتمثل في :





المطلب الثاني: دراسة لمؤسسة Z&M للرسكلة

تعريف المؤسسة:

تعتبر مؤسسة Z&M: من ضمن المؤسسات الناشئة في ولاية الشلف دائرة تاوقريت حيث تقوم هذه

المؤسسة برسكلة واعادة التدوير النفايات تم انشائها من طرف السيد

الوسائل المادية التي تعتمد عليها المؤسسة:

الناقل: يبلغ طوله 1.50 سم، يتم فيه تفريغ البلاستيك وتنقيته من الشوائب.

غسالة: سعتها 300 كغ/ساعة: يتم من خلالها تنظيف مادة البلاستيك بإضافة الكلور أو الصابون السائل

المركز.

آلة تكسير البلاستيك: تبلغ سعتها 300 كغ/ساعة يستعمل لتكسير البلاستيك

الميزان: يبلغ حجمه 300 كغ يستعمل عند بيع أو شراء المادة

آلة الضغط: تبلغ سعتها 20 طن، من خلال ضغط مختلف انواع البلاستيك وبالتالي توفير المساحة لاستيعاب

أكبر حجم من مادة البلاستيك.

آلة التخزين: بعد الغسل وتجفيف مادة البلاستيك ثم تكسيرها تأتي المرحلة الأخيرة وهي وضع البلاستيك

المطحون في آلة التخزين حتى يصبح مادة متماسكة والتي يمكن استعمالها كمادة أولية لصنع منتجات جديدة.

وسيلة النقل: تتمثل وسيلة النقل في شاحنة من نوع هيونداي H65، طاقة استعابها 40 طن.

الإمكانيات البشرية:

مسير المؤسسة 01

مساعد مسير المؤسسة 01

سائق شاحنة 01

المواد التي تقوم المؤسسة باعادة تدويرها:

منتجات المؤسسة:

يوضح الجدول التالي منتجات المؤسسة بعد عملية رسكلة وتدوير البلاستيك

الجدول رقم(03_01)منتجات المؤسسة بعد عملية الرسكلة

استعمالاته	أنواع البلاستيك
يتمثل في قوارير المياه والعصير والمشروبات الغازية	بولي ايثيلين رباعي النفتالات (PET):
يتمثل في علب الشامبو، المنظفات، لعب الأطفال.	بولي ايثيلين عالي الكثافة (HDPE):
يتمثل في ستائر الحمام يستخدم في لعب الأطفال وتغطية اللحوم والأجبان	بولي فنيل كلوريد (PVC)
مثل أكياس الورق	بولي ايثيلين منخفض الكثافة (LDPE):
من أفضل أنواع البلاستيك وأكثرها أمانا، يناسب السوائل والمواد الباردة والحارة يستخدم في صناعة حوافظ الطعام والصحون وعلب الأدوية وكل مل يتعلق بالطعام.	بولي بروبيلين (PP):
يستعمل في اكواب المياه واكواب الشاي التي تشبه الفلين والملاعق والشوك، علب الطعام المستخدمة في الوجبات السريعة وهذا النوع من البلاستيك غير امن الوسائل البشرية	بولي ستايرين (PS):

المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثالث: أقوى الشركات الناشئة على الأنترنت

سننترق في هذا المطلب الى أقوى المؤسسات الناشئة جزائرية لها حضور قوي على الانترنت:

فالترتيب ليس حسب قوة المؤسسة أو أفضل فكرة، الترتيب حسب عدد زيارات الموقع و ظهوره في

محركات البحث .

Siamois QCM: منصة مخصصة لطلبة الطب للتحضير للامتحانات بالاعتماد على المؤطرين في

الميدان، حيث يقدم الموقع خدماته على الكمبيوتر و الهاتف.

Sekoir: يقوم الموقع بتوفير خدمة شراء و تبادل العملات للأفراد في الجزائر فالموقع يوفر أدوات المصدقية والأمان في التعامل فهو يساعدك على الشراء من خلال باعة معتمدين لذا لا يوجد مكان للنصب على هذا الموقع.

Batolis: موقع صاعد للتسوق و الشراء اونلاين في الجزائر و المنافس رقم 1 للموقع الفرنسي جوميا jumia: لا زال الموقع يوفر كامل الاحتياجات لكنه يقدم خدمات لا بأس بها.

Yassir : تطبيق ياسير لخدمات التوصيل رقم 1 في الجزائر غني عن التعريف كما بدأت مؤخرًا الشركة بتنوع خدماتها بدخول مجال توصيل الأكل والشراء عبر الانترنت والتوسع خارج الجزائر المغرب تونس فرنسا وكندا .
Zawwali: موقع واعد للتسوق في الجزائر مميزاته انه يوفر الدفع عبر بطاقة فيزا وكذلك التوصيل عبر مختلف الشركات العالمية و محلية.

Ubexpay: شركة مالية جزائرية وشركة ناشئة رائدة في مجال الدفع الالكتروني والبنوك الالكترونية صاحبة المركز الأول في الجزائر لأفضل شركة ناشئة توفر إمكانية تحويل واستقبال الأموال من خلال حساباتك البنكية كما يوفر خدمات مثل بطاقات فيزا و ماستر كارد والبطاقات الافتراضية.

Lafirst: مجلة مختصة في ريادة الاعمال للطموحين لاقتناص الفرص والقيام بالتجارة أو القيام بتكوين شركة ناشئة أو مصغرة هذا الموقع يمدك بالأفكار اللازمة لذلك مثل بيع الحلويات من منزلك أو إنشاء محطة تعبئة الغاز .

Nbatou: موقع يوفر خدمات المبيت و كراء الشقق الشركة تقبل الدفع عن طريق google pay

CIB dzdoc : موقع يقدم معلومات عن أطباء اخصائيين مع إمكانية الحجز اونلاين.

Yalidine: شركة التوصيل الصاعدة بقوة في الجزائر بفضل فروعها في كل ولايات الوطن وخدماته الاحترافية شركة رائدة حقا في التوصيل ومعاملتهم تتسم بالاحترافية وتقدم خدمات في المستوى.

المبحث الثالث: نماذج لمؤسسات الناشئة في ولاية تيارت ودورها في التنوع الاقتصادي

المطلب الأول : توزيع المؤسسات الناشئة في تيارت

يعتمد توزيع المؤسسات الناشئة على مشاتل المؤسسات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الإنشاء والانطلاق.

1_ تعريف مشاتل المؤسسات :

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة¹. وتنقسم مشاتل المؤسسات على لأشكال التالية :

- _ المحضنة: و هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .
- _ ورشة الربط : و هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة و المهن الحرفية.
- _ نزل المؤسسات: و هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المتمين إلى ميدان البحث .

2_ توزيع المؤسسات الناشئة في تيارت حسب كل قطاع :

يتم توزيع المؤسسات حسب الجدول الموالي :

جدول رقم (03-02): توزيع المؤسسات الناشئة حسب القطاع سنة 2021

النسبة %	عدد المؤسسات الناشئة	القطاع
3,62	733	الزراعة
4,64	941	الزراعة الغذائية
2,84	576	المقاهي و المطاعم
0,42	87	المحاجر و المناجم
0,44	90	الكيمياء
39,76	8047	التجارة

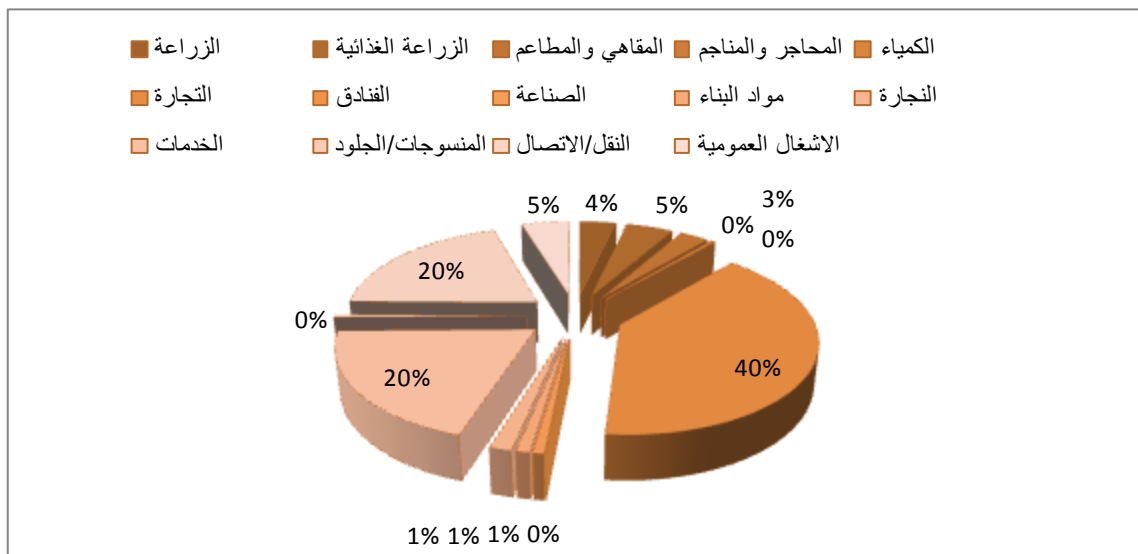
¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات ، سنة 2003

الفنادق	12	0,05
الصناعة	1571	0,77
مواد البناء	190	0,93
النجارة	315	1,55
الخدمات	4004	19,78
المنسوجات/ الجلود	97	0,47
النقل/ الاتصال	4040	19,96
الأشغال العمومية	948	4,68
المجموع	20237	100

المصدر: من إعداد الطالبتان

المصدر: من إعداد الطالبتان بإعتماد على إحصائيات مشتلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تيارت من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قطاع التجارة يستحوذ على النسبة الاعلى من المجموع الكلي أي ب 8047 و بنسبة 39,76% ويليه قطاع النقل/الاتصال وقطاع الخدمات بنسب متقاربة جدا 19,96 و 19,78 بتعداد 4040 و 4004 على التوالي و تبقى القطاعات الأخرى بنسبة قليلة حسب طبيعة النشاط.

الشكل (02_03) توزيع المؤسسات الناشئة حسب القطاع سنة 2021



3_ توزيع المؤسسات الناشئة حسب التوزيع الإداري لولاية تيارت :

يتم توزيع المؤسسات الناشئة في الولاية حسب الجدول التالي :

جدول رقم(03-03)المؤسسات الناشئة حسب التوزيع الإداري لولاية تيارت سنة 2021

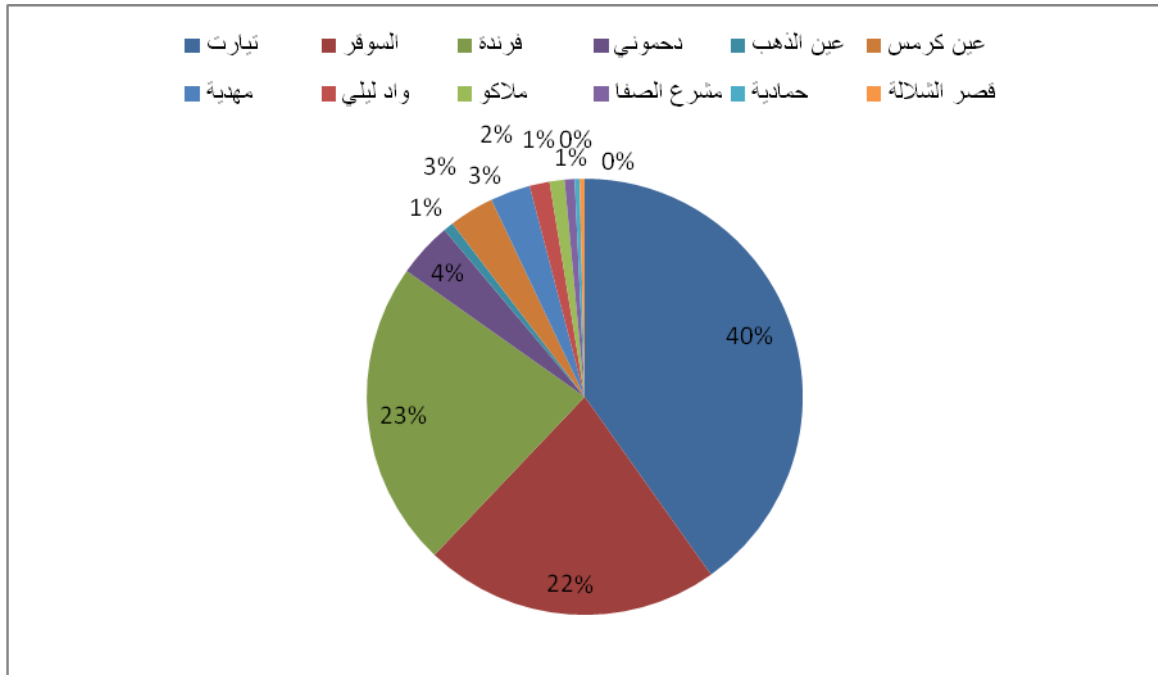
النسبة %	عدد المؤسسات	التوزيع الإداري
40,14	108	تيارت
21,93	59	السوقر
22,67	61	فرندة
4,08	11	دحموني
0,74	2	عين ذهب
3,34	9	عين كرمس
2,97	8	مهدية
1,48	4	واد ليلي
1,11	3	ملاكو
0,74	2	مشرع الصفا
0,37	1	حمادية
0,37	1	قصر الشلالة
100	269	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج إحصائيات مشتلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

تيارت

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المنطقة التي تستحوذ على أكبر عدد من المؤسسات الناشئة هي دائرة تيارت ب 108 مؤسسة وبنسبة %40,14 وتليها دائرة السوقر يوجد بها 59 مؤسسة بنسبة % 21,93 ، وفي دائرة فرندة نجد 61 مؤسسة بنسبة % 22,67 ، ثم تأتي المناطق الأخرى بسب قليلة ومتفاوتة .

الشكل (03-03) المؤسسات الناشئة حسب التوزيع الإداري لولاية تيارت سنة 2021



المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة سورينا انديس SORENA INDISS

أولاً: تعريف مؤسسة سورينا انديس SORENA

هي من إحدى المؤسسات الناشئة في مجال الصناعة الشبه صيدلانية تعود لمؤسستها سلاف ابنة مدينة السوقر ولاية تيارت تأسست هذه الأخيرة في 14/07/2016 إلا أنها لم تبدأ في ممارسة نشاطها الفعلي إلى غاية سنة 2017.

1- بطاقة تقنية لمؤسسة SORENA

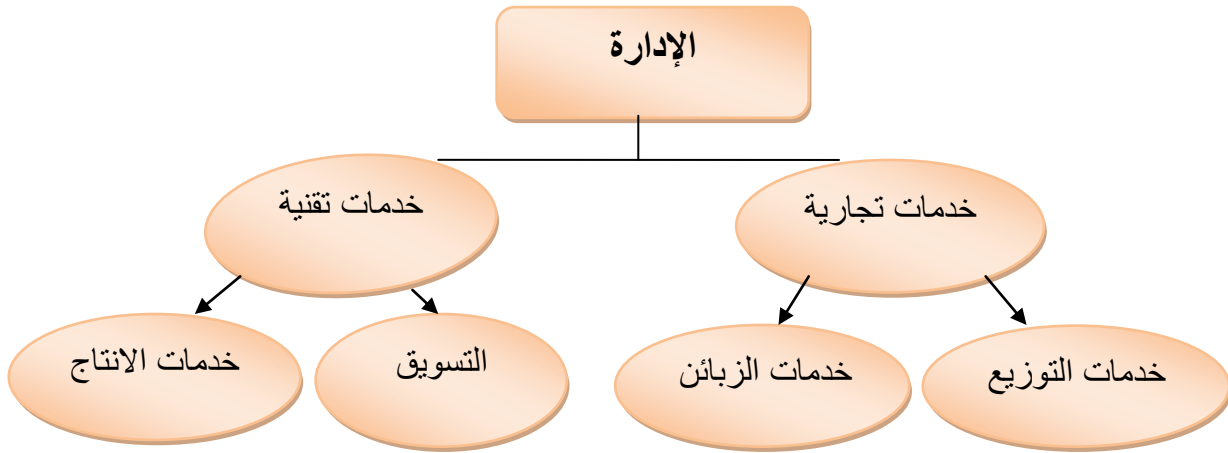
الاسم القانوني	SORENA سورينا انديس
المؤسسة	حكوم سلاف
تاريخ التأسيس	14/07/2016
عنوان المقر الاجتماعي	طريق بوشقيف بلدية السوقر ولاية تيارت
نوع النشاط	صناعة المواد الشبه صيدلانية والمعدات الطبية الجراحية
عدد العمال	4 عمال

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي:

الشكل (02-03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة SORENA



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

3- منتجات مؤسسة SORENA:

يوضح الجدول الموالي أهم خطوط الإنتاج للمؤسسة.

الجدول رقم (03_04) أهم خطوط الإنتاج لمؤسسة SORENA

اسم المنتجات
كحول أيودي
معقم
كحول جراحي
بيتادين
فازين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات مؤسسة SORENA

4- تنويع المنتجات المؤسسة سورينا أنديس:

بدأت مؤسسة سورينا أنديس بإنتاج منتوجين في البداية وذلك لقلّة الموارد المالية والمواد الأولية وكذلك كإختبار ما إذا تنجح هذه المؤسسة أم لا، ومن ثمّ زيادة بعض المنتجات التي لقت رواجاً وإقبالاً كبيراً

5- تطور المؤسسة:

على مستوى اليد العاملة: من 2 إلى 4 وحدات

على مستوى الإنتاج والتوزيع: من 2 إلى 3

على مستوى المالي للمؤسسة: من 1 مليار زيادة معقولة

الجدول (03-05): تطور الإنتاج لمؤسسة سورينا

المنتجات	الإنتاج لسنة 2020	النسبة %	الإنتاج لسنة 2021	النسبة %
كحول أيودي	100	7.14	1000	4.76
معقم	100	7.14	2500	11.90
كحول جراحي 70°	150	10.71	3000	14.28
بيتادين	300	21.41	5500	26.19
فازين	750	53.57	9000	42.85
المجموع	1400	100%	21000	100%

المصدر: من الأعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات مالك المؤسسة .

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تنتج الفازين بكميات كبيرة حيث أنه في بداية الإنتاج أنتجت 750 وحدة بنسبة 53.57% أي يفوق نصف الإنتاج، ثم يأتي منتوج البيتادين بنسبة 21.41% ومن ثم تأتي المنتجات الأخرى بكميات ونسب متقاربة .

وفي السنة الموالية نلاحظ أن إنتاج الفازين لا زال بقيم مرتفعة وهذا نتيجة تلقيه قبول لدى الزبائن والعملاء حيث أنه أنتج 9000 وحدة أي بنسبة الإنتاج 42.85% وكذلك منتوج البيتادين تم إنتاج 5500 وحدة أي بنسبة 26.16% ومن ثم تأتي المنتجات الأخرى حيث أنه تم الإنتاج بكميات قليلة مقارنة بالمنتجين الآخرين.

6-الإمكانيات بشرية:

- ✓ مسير 01
- ✓ مساعد مسير 01
- ✓ عامل تحليل الماء 01
- ✓ عامل التوصيل 01

7-أهداف المؤسسة:

تعد مؤسسة سورينا من احدى المؤسسات الناشئة في مجال الصناعة الشبه صيدلانية فهي تطمح وتسعى للبقاء والاستمرارية،وضعت المؤسسة عدة أهداف قصد تحقيقها على المدى القريب والمتوسط وهي كالتالي:

- ✓ توسيع الوحدات الانتاجية لخلق مناصب عمل جديدة
- ✓ المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات
- ✓ زيادة مستوى الانتاج وتوسيع نشاطها




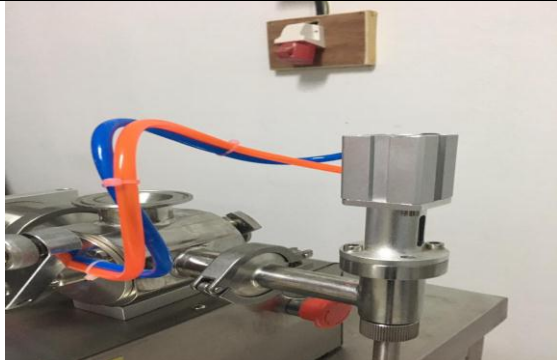

8-الصعوبات والعراقيل التي تواجهها مؤسسة SORENA:

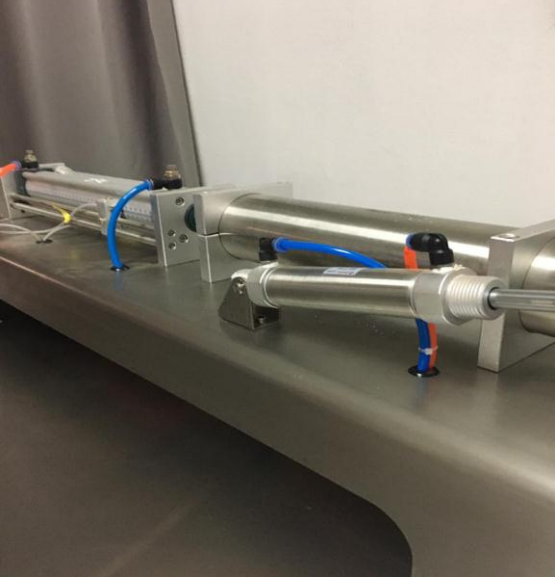


- ✓ قلة المواد الأولية
- ✓ صعوبة التسويق في المنطقة الجغرافية
- ✓ نقص الدعم المادي
- ✓ قلة التسويق

ثانيا: تطور مؤسسة SORENA ودورها في التنويع الاقتصادي

1-الرأس المال المادي للمؤسسة :

تعمل مؤسسة سورينا بمجموعة من الآلات مبينة كالتالي:

صورة الآلة	اسم الآلة بالفرنسية	اسم الآلة بالعربية
	Balance. Agitateur magnétique	ميزان والمهيج
	Citerne	خزان
	Mélangeur manuel	خلاط يدوي
	Remplisseuse un bec	صنبور
	Cuve double parois	خزان ذو غشاء مزدوج

	<p>Chaine de distribution</p>	<p>قناة التوزيع</p>
	<p>Pompe industrielle</p>	<p>المضخة الصناعية</p>
	<p>Cuve de stockage</p>	<p>حاوية التخزين</p>

2_ مساهمة مؤسسة سورينا انديس في التنوع الاقتصادي:

2- 1- مساهمة مؤسسة سورينا انديس في التقليل من نسبة البطالة:

تساهم مؤسسة سورينا انديس في تقليل من نسبة البطالة بنسبة قليلة جدا نظرا لتاريخ تأسيسها حيث لا يتجاوز عدد عملها 4 عمال

يوضح الجدول اسفله تطور العمال خلال 3 سنوات الأخيرة حيث المؤسسة لا توظف عدد كبير من العمال وهذا راجع لصغر حجمها وحجم الانتاج فيها.

الجدول (03-05) : مساهمة مؤسسة سورينا أنديس في التقليل من البطلة:

عدد العمال	2019	2020	2021
المسير	01		
مساعد مخبري		01	
عامل تحليل الماء			01
عامل توصيل			01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2-2-تحصيل الضرائب:

تقدم الدولة الجزائرية تسهيلات لمساعدة الشباب في تأسيس مشاريعهم الخاصة ومن بين هذه التسهيلات التي تقدمها هي اعفاء المؤسسات الناشئة من دفع الضرائب بناء على قرار ما تم منحه لفائدة المؤسسات الناشئة التابعة للنظام الحقيقي في مجال الضريبة على الدخل الإجمالي أو على الأرباح المؤسسات والرسم على النشاط المهني وهذا لمدة 05 سنوات.

2-3- المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة:

لم تبدأ مؤسسة سورينا أنديس فعليا في خلق منفعة تساهم في خدمة المجتمع ومساعدة افراد المجتمع ولكن هذا لا يعني أن الفكرة ملغاة من فكر المؤسس فهي تحتاج إلى بعض الوقت وبعض من رأس المال ونظرا لان المؤسسة في مستواها الأولى فهذا لن ينجح الآن.

2-4- تحصيل العملة الصعبة لمؤسسة سورينا أنديس:

يعتبر تحصيل العملة الصعبة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة ناشئة وتحقيقها، ويعد أيضا كمؤشر بنجاح للمؤسسة الناشئة لأنه يقلل من عملية الاستيراد والتشجيع على عملية التصدير ولتحقيق هذا الهدف تقوم مؤسسة سورينا أنديس بدراسة السوق التركبية كخطوة أولية لهذه العملية.

المطلب الثالث: دراسة مؤسسة Biopharm Dental
1-البطاقة الفنية لمؤسسة Biopharm Dental:

Biopharm Dental	الاسم القانوني
بوسكين عباس حسام الدين	المؤسس
أفريل 2019	تاريخ التأسيس
- فئة 07 محلات طريق عين الذنب (السوق) - طريق الفيدا (تيارت)	عنوان المقر الاجتماعي
2 مليون دينار جزائري	رأس المال
3 عمال	عدد العمال

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2_ تعريف مؤسسة Biopharm Dental

تم انشاء مؤسسة Biopharm Dental برقم سجل تجاري A 216811219 Rc:14/00 في أفريل 2019 حيث تختص في انتاج المواد الشبه صيدلانية والمكملات الغذائية من بين

منتجاتها ما يلي:

- كحول أيدولي Alcool Iode

- ابوزين EBSINE

- كحول جراحي Alcool 70

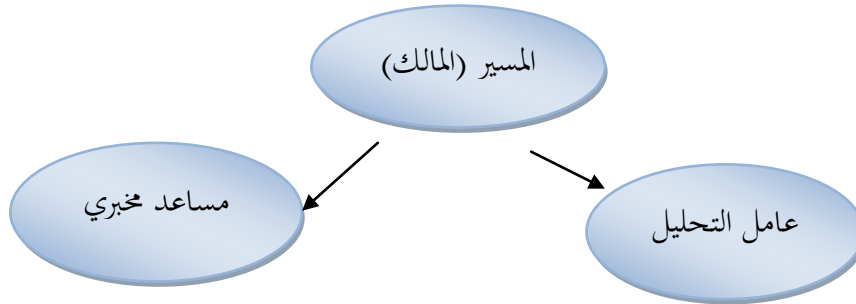
- بيتادين Betadine

- مكمل غذائي " ارموزول Armozole Cornplémentaire Alimentaire "

تأسست من طرف السيد بوسكين عباس حسام الدين براس مال في بداية حياة المؤسسة قدره 02 مليون دينار جزائري.

3_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (05_03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Biopharm Dental



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على معطيات مسير مؤسسة Biopharm Dental.

4_ تمويل المؤسسة

منذ انطلاق مؤسسة Biopharm Dental لم يتعامل السيد يوسكين عباس حسام الدين مع أي بنك ولم يعتمد على أي جهة أخرى، بل عملية تحويل مؤسسته كانت من خلال مدخراته الشخصية التي كانت تقدر في ذلك الوقت ب 02 مليون دينار جزائري.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم في هذا الفصل فقد زاد الإهتمام بالمؤسسات الناشئة نظرا لما تساهم به في تنوع وتنمية الإقتصاد ولهذا تقوم الدولة بدعم أصحاب المشاريع لأنها باتت تعرف أن المؤسسات الناشئة لها دور مهم في التنوع الإقتصادي لأنه يعتبر من مصادر الدخل الرئيسية في البلد من خلال رفع قدراته الإنتاجية في قطاعات متنوعة.

فقد ساهمت المؤسسات الناشئة في رفع مستويات الإنتاج وزيادة العائدات بل يتعدى ذلك ليشمل التجديد في النسيج الإقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الي فشلت وإعادة التوازن للأسواق وتحقيق خطط التنمية.

خاتمة

من خلال دراستنا بينا أهمية المؤسسات الناشئة و جعلها كنموذج اقتصادي جديد من شأنه المساهمة في التنوع الاقتصادي للبلد وتوجيهه نحو إقتصاد المعرفة لما يمكن أن يحققه هذه المؤسسات من قيمة مضافة وخلق الثروة من خلال الإستغلال الإقتصادي للتكنولوجيا والتنوع فيه لخلق فرص عمل مهمة.

كما تعد المقاولو وحاضنات العمال إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المؤسسات الريادية وتعزيز القدرة على مجابهة حل المخاطر التي تواجهها وهي من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر وترقية الإقتصاد عن طريق دعم وتمويل هذه المؤسسات الناشئة.

فكل المؤسسات في الوقت الحالي تسعى إلى تقديم الأفضل والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولو المحافظة عليه ولكن هذا الأمر لا يأتي إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة والدراية التامة بقواعد التنافسية السائدة في السوق التي تمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التفوق عليهم من جهة أخرى .

• النتائج: يمكن أن نوجز النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

— إنشاء و تطوير المؤسسات الناشئة يتطلب إطارا شاملا و متكاملا يسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الإجتماعية والإقتصادية التي تميز محيطه بدءا من توفير ثقافة وتعليم يحفز ان على الإبداع وريادة الأعمال ومحيط مؤسستي ومناخ أعمال مشجع وسهولة الحصول على تمويل من مصادر متنوعة ومستحدثة تتلائم مع طبيعة الأعمال في المؤسسات الناشئة وتوفير أجهزة دعم ومرافقة تقدم خدمات متكاملة كالحاضنات.

— تساهم المقولاتية في تحقيق التوازن الإقتصادي و الإجتماعي من خلال تنوع النسيج الإقتصادي وذلك عن طريق تحويل الطاقات والإمكانيات البشرية إلى إنتاجات إقتصادية.

— تساهم المؤسسات الناشئة في رفع معدلات التنوع وذلك من خلال مساهمتها في إيجاد فرص عمل ورفع معدل القيمة المضافة والمساهمة في الناتج الداخلي بحيث لها القدرة على التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية والإبتكار وتنوع نشاطاتها الإقتصادية.

منذ 2020 ومع استحداث الوزارة الجديدة أظهرت الجزائر توجهها جديدا يبدو واعدًا لاستدراك كل الاختلالات السابقة والعمل على إنجاح المؤسسات الناشئة بدءًا من خلق إطار قانوني وتشريعي جديد يعمل على عصرنه قطاع الحاضنات ومختلف أجهزة الدعم والمرافقة ومحاولة استحداث أجهزة تمويلية جديدة موجهة خصيصًا للمؤسسات الناشئة.

● اختبار الفرضيات:

أ : لا تساهم المؤسسات الناشئة في تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فكلما كان هناك إبداع وتطور وتنوع في المؤسسات الناشئة أدى ذلك إلى خلق ارتفاع في التنافس بين المؤسسات الاقتصادية.

ب : هنالك دور فعال لآليات الدعم والمقاولة ونظام المحاضن في تحقيق أهدافها التنموية : وهذا ما تم إثباته في الفصل الأول بحيث أن المرافقة المقاولاتية وحاضنات الأعمال تقدم خدمات تساعد المؤسسة منذ ظهور فكرة المشروع بحيث يستفيد حامل المشروع من إرشادات وتوجيهات المرافقة والحاضنات بالإضافة إلى الإعانات المالية والامتيازات الجزئية لتطور نمو المؤسسة الناشئة.

ج : يمكن أن تساهم المؤسسات الناشئة في التنوع الاقتصادي: وهذا ما تم إثباته في الفصل الثالث بحيث سلط الضوء على واقع المؤسسات الناشئة بالجزائر وإبراز مكانتها في تنوع الاقتصاد الوطني للخروج من الريع البترولي وتطوير الأفكار المبدعة للاستثمار والتي تحقق العوائد المرجحة مما يساهم في تخفيض نسبة البطالة وتشجيع الفئة الشبابية في إنجاز المشاريع التي تحقق ثروة مع استغلال الطاقات البشرية المؤهلة نحو دفع عجلة التنمية الوطنية للأفضل.

● التوصيات :

- تطوير المؤسسات الناشئة ودعم طرق تمويلها ودراستها دراسة توسعية.
- تشجيع طرق الدعم التي يجب أن تتوفر لإيجاد الجو المناسب والملائم لتطوير المؤسسات الناشئة.
- ضرورة تنوع مصادر الدخل الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات في جميع القطاعات (الإنتاج - الصناعة - السلع والخدمات).
- دور المؤسسات الناشئة في الحد من ظاهرة البطالة.

● آفاق الدراسة :

- دور الإستراتيجية التسويقية الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسات الناشئة.
- مدى تطور المؤسسات الناشئة في ظل جائحة كورونا.
- دور الكفاءة والموارد الداخلية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة.



قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة- مصر، 2003.
2. أحمد مروة وبرهم نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
3. إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
4. بوخمحم عبد الفتاح وصندرة سايب، دور المرافقة في دعم انشاء المؤسسات الصغيرة واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني، كلية الاعمال، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، 2009.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. جربي، السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الإستراتيجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة - الجزائر، 2017/ 2018.
7. جميعح نبيلة، الجزائر 2007.
8. جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت .
9. حلوه، سناء حسن، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2009.
10. شارلز وجانيت جونز، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض 2000.
11. صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2009.
12. طاهر محمد جميل عبود، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية إستفادة الجامعات العراقية، مجلة الإقتصاد الخليجي، 2012.
13. عبد الغفور، حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2010.
14. عبيدات محمد ابراهيم، استراتيجيات التسويق، مدخل سلوكي، عمان - الأردن: دار النشر، 2002.

15. عرابة رابح، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، 2012.
16. عمرو علاء الدين، ريادة الأعمال، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2007.
17. لزعر محمد أمين، سياسات التنويع الاقتصادي، تجارب دولية وعربية، المعهد العربي للتخطيط، أطلع عليه بتاريخ 2020-02-22
18. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار وائل، الأردن 2015
19. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- اطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:
أ-الدكتوراه:

1. أسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، جامعة بومزاس، 2015/2014.
2. شكوري سيدي أحمد، وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي - دراسة حالة الاقتصاد الجزائري، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011/2012.
3. ضيف أحمد، أثر السياسة المالية على النمو الاقتصادي المستديم في الجزائر (1989-2012)، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، 2014-2015.
4. عماد الدين المصباح، محددات النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة (1970-2004)، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا)، 2008.
5. فروجي، نوح، (2017/2016)، دوز تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية- دراسة حالة مجمع سيفتال، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر.

ب-ماجستير:

1. أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، نوقشت سنة 2006/2005.

2. بوطلاعة محمد شمام, عبد الوهاب ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2007-2008.
3. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
4. قوجيل محمد، تقييم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في انشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.

المقالات:

1. عفاف لومايزية، " حاضنات الأعمال كآلية مستحدثة لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مع الإشارة إلى بعض التجارب العلمية ، مقال منشور في إطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان " اشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والأساليب المستحدثة، جامعة جيجل ، 2021.
2. قشوري انصاف، قشوط إلياس، شركات رأس المال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال منشور في اطار الكتاب الجماعي الدولي بعنوان تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، جامعة جيجل، 2020.

المجلات والمؤتمرات:

1. أسماء بالعماء، دحمان بن عبد الفتاح، استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2018.
2. بسبع عبد القادر، عمي سعيد حمزة، "التنوع الاقتصادي كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018.
3. بو الشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018.
4. بو وقفة، عبد الحق، وآخرون، أثر التحفيز الجبائي على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة حالة ميدانية)، (2018)، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد 04، العدد 02.
5. بوضياف علاء الدين، مجلة شعر للدراسات الإقتصادية ، العدد 04 ، سنة 2020 .

6. بوكار عبد العزيز، الاقتصاد الجزائري بين خيار التنوع الاقتصادي وخيار الأمن الطاقوي، مجلة الحقيقة، العدد 34، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، سبتمبر 2015.
7. خالد بن نهار الرويس وآخرون، التنوع الاقتصادي وتوسيع القاعدة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية قدمت في إطار اللقاء التاسع عشر لجمعية الاقتصاد السعودي، الرياض، مارس 2017.
8. طبائية سليمة، لرباع الهادي، التنوع الاقتصادي خيار استراتيجي لاستدامة التنمية، ورقة بحثية قدمت في إطار ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس - سطيف، يومي 07، 08 أبريل 2008، متوفر على الموقع <http://eco.univ-setif.dz/seminars/durable/31.pdf> (اطلع عليه في 03/02/2022)
9. عاطف لافي مزروك، عباس مكي حمزة، التنوع الاقتصادي، مفهومه وأبعاده في بلدان الخليج وممكّنات تحقيقه في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 08، العدد 31، 2014.
10. عاطف لافي مزروك وعباس مكي حمزة، التنوع الاقتصادي: مفهومه، أبعاده في بلدان الخليج وممكّنات تحقيقه في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، 2014.
11. عبد الحميد ملين ، سامية حساين ،تقارير دعم بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر ، قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد 5، العدد 2 سنة 2020.
12. عبد الرزاق بن علي، نجوى راشدي، التنوع الاقتصادي: المفهوم، الأهمية والمحددات، ورقة بحثية قدمت في إطار الملتقى العلمي الدولي السادس حول: بدائل النمو والتنوع الاقتصادي في الدول المغاربية بين الخيارات والبدائل المتاحة، جامعة حمه لخضر الوادي - الجزائر، يومي 03/02/2016
13. عبد العزيز عبدوس، تحسين بيئة الأعمال مطلب أساسي لتحقيق التنوع الاقتصادي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016.
14. العزاوي، كريم عيسى حسان ، (2014)، الحوافز الضريبية ودورها في نمو القطاع الصناعي الخاص في العراق ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة العراق ، العراق ، العدد 12.

15. عيسى، سماعيل، كريم ، (2019)، دور التحفيزات الجبائية في تشجيع الإستثمار السياحي في الجزائر (دراسة حالة فندق لافالي بالشلف) مجلة الإجتهد للدراسات القانونية الاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السيلسية ، جامعة نامنغست ، الجزائر ، المجلد 08، العدد 03.
16. لموشي، زهية، الإمتيازات الجبائية كمدخل لتحقيق التنويع اللإنتاجي بالجزائر، المجلة العلمية لجامعة الجزائر03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، المجلد06، 2008، العدد11.
17. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد24، ديسمبر 2003.
18. محمد كريم قروف، قياس وتقييم مؤشر التنويع الاقتصادي في الجزائر دراسة تحليلية للفترة (1980-2014)، مجلة الواحات البحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، جامعة غرداية، 2016.
19. ممدوح عوض الخطيب، اثر التنويع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية المجلد 22، العدد03، 2015.
20. ناجي التوني، مسيرة التنويع الاقتصادي في الوطن العربي، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، بيروت - لبنان، جوان (يونيو) 2002.
21. نذري توفيق وحسين الطاهر ، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة 37 ضمن الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي، جامعة الوادي، الجزائر، 2013.
22. نهي خالد عيسى الموسوي وإسراء خضير مظلوم الشمري ، النظام القانوني للنقود الإلكترونية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 2 ، 2014.

الجرائد الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، سنة 2003.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. Journal of industry, competition and trade.
2. Allon fayolle, **le metier de createur d entreprise**, Editions d organisation, Paris ,2003.
3. Bruijl, G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. Available at SSRN 3192207
4. Business Incubation Blog , Vasily Ryzhonkov , www.worldbusinessincubation.wordpress , visité le 09/01/2022 a 16 :20.

5. Catherine léger jarion ,**développer la culture entrepreneuriant chez les jeunes** , théorie et pratique ,revue français des qestion ,N°185,lavoisier, Paris,2008.
6. Demeure clau, Paris – France : Dunod 2008.
7. <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>
8. <http://WWW.paulgraham.com/growth.htm> 15:05 تاريخ الإطلاع 2022/01/ 02
9. <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/> 15 :34 تاريخ الإطلاع 2022/01/3
10. Martin. Hvidt,**Economic Diversification in GCC Countries: Past Record and Future Trends Kowait Program on Development, Governnace and Globalisation in the Gulf States**, The London School of Economic and Politicalscience”LSE”, London, 2013
11. Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.
12. Pariot , Y , **les Outils du Markeuting Stratégique et Opérationnel**, 35 outils et grilles d'analyse pets à l'emploi, paris-France :Eyrolles , 2011.
13. Ryzhonkov.v , entrepreneurship, Business incubation , Business Models and stratigy Blog , found on : <http://wordldbusinessincubation.wordpress.com/key-services-of-business-incubation-program-part-36-of3/> visité le 05/01/2022 a 13 :20.

الملاحق

Secteur	Total		
Agriculture	733	3	2199
Agro-alimentaire	941	5	4705
Cafés-restauration	576	2	1152
Carrières et mines	87	6	522
Chimie	90	4	360
Commerce	8047	2	16094
Hôtellerie	12	4	48
ISMME	157	3	471
Matériaux de construction	190	4	760
Menuiserie	315	2	630
Services	4004	3	12012
Textiles/Cuir	97	3	291
Transport/Télécom	4040	2	8080
Travaux publics	948	4	3792
Total	20237		51116



ANALYSE DES COUTS تحليل التكاليف

Charges d'exploitation الأعباء		Valeur القيمة	Quantité الكمية	Coût / Unité تكلفة الوحدة
Charges variables الأعباء المتغيرة	Matières Consommées المواد المستهلكة	1 000 000	20 000	50
	Fournitures consommées اللوازم المستهلكة	200 000	20 000	10
Total des charges variables مجموع الاعباء المتغيرة		1 020 000	20 000	51 DA
Charges fixes الأعباء الثابتة	Services الخدمات	50 000	20 000	2.5
	Frais divers تكاليف مختلفة	350 000	20 000	17.5
	Impôts et taxes ضرائب	5000	20 000	0.25
	Frais de Personnel تكاليف العمال	1 668 000	20 000	83.4
	Dotations aux amortissements قيمة الإهلاكات	1 750 000	20 000	87.5
Total des charges fixes مجموع الاعباء الثابتة		3 823 000	20 000	191 DA
Charges totales مجموع الأعباء		4 843 000	20 000	242 DA