

## الإطار النظري والتنظيمي للمقاولاتية في الجزائر

## Algeria's conceptual and organizational framework for contracting

<sup>1</sup> بن النوي إلياس\* ، <sup>2</sup> نويوة هدى

<sup>1</sup> جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 (الجزائر)، illies.bennoui@doc.umc.edu.dz

<sup>2</sup> جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 (الجزائر)، houda.nouioua79@gmail.com

مخبر العقود وقانون الأعمال

تاريخ النشر: 2025/06/02

تاريخ القبول: 2025/05/15

تاريخ الاستلام: 2023/01/07

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة موقع المقاولاتية من خلال التطرق إلى الإطار النظري والتنظيمي والهيئات والوسائل الداعمة والناظمة لها، كما سنتطرق في هذه إلى الأساس القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حاضنات الأعمال وما مدى نجاعة هذه الوسائل في دعم وترقية المقاولاتية في الجزائر سواء كانت مباشرة مثل ANSEJ. ANJEM .CNAC أو غير مباشرة مثل صندوق ضمان القروض التي تم وضعها من طرف المشرع الجزائري لتحقيق التنمية المستدامة، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أسباب تأخر انطلاق حاضنات الأعمال ومعوقات انتشارها في الجزائر، كما تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن دعم وترقية المقاولاتية لا يرتبط بالوسائل القانونية والادارية فقط بل لابد من تبني ثقافة وروح المقاولاتية من طرف المجتمع .

كلمات مفتاحية : المقاول ، للمقاولاتية ، مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، حاضنات الأعمال ، مؤسسة ناشئة

**Abstract:**

This study aims at knowing the location of contracting by addressing the theoretical and organizational framework and the supporting and regulatory means. We will also address the legal basis of SMEs and business incubators and how effective these means are in supporting and promoting contracting in Algeria, whether directly like ANSEJ. ANJEM .CNAC or indirectly such as the loan guarantee fund established by Algerian legislator to achieve sustainable development The study also seeks to identify the reasons for the delayed start of business incubators and the obstacles to their spread in Algeria. The study also found that the support and promotion of entrepreneurship is not linked only to legal and administrative means, but must adopt the culture and spirit of contracting by society.

**Keywords:** contractor, contractor, small and medium enterprise, business incubators, startup

## مقدمة:

لقد أصبحت المقاولاتية المحرك الأساسي في بناء إقتصاد الدول وبالتالي باتت مسألة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ مكانة كبيرة بالنسبة لاهتمام الدول، ذلك أن هذه الاخيرة أصبحت وبطريقة مباشرة تساهم بقسط كبير في تطوير الاقتصاد و ترقية ودعم الإستثمار المحلي وخلق روح المنافسة مما يساهم في رفع القدرات الإنتاجية للدولة وتحسين الظروف المعيشية للمستهلك وتوفير مناصب الشغل، هذا ما يعرف بالتنمية المستدامة .

والجزائر كغيرها من الدول النامية التي تعمل جاهدة على إرساء مفهوم المقاولاتية في سياستها الاقتصادية عن طريق أسس قانونية ووسائل لتفعيل وتشجيع ديناميكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الناشئة في المقابل لم تتخلى الدولة على الاقتصاد الريعي والمتمثل في البترول، هذا ما يتسبب في وجود إشكالات عديدة لتكريس و دعم المقاولاتية وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الناشئة، ولعل أهم إشكالية تتمحور حول هذا الموضوع هي . ؟

مامدى نجاعة الوسائل القانونية والادارية التي جاء بها المشرع الجزائري من أجل دعم وترقية المقاولاتية ؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية اهمها

✓ ما مفهوم المقاولاتية ؟

✓ كيف نظم المشرع الجزائري المقاولاتية ؟

✓ ماهو الإطار النظري لحاضنات الاعمال ؟

✓ ماهو دور حاضنات الاعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

وقد إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي محاولة منا تحليل المنظومة القانونية والمؤسسية ذات الصلة بالمقاولاتية، لا سيما ما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة

ولالإجابة على هذه الاشكالية اعتمدنا على وضع محورين

**المحور الأول : مفهوم المقاولاتية**

**المحور الثاني : دور حاضنات الأعمال في ترقية المقاولاتية**

**المحور الأول : مفهوم المقاولاتية**

يرتبط مفهوم المقاولاتية بالمقاول ارتباطا وثيقا لذلك كان لزاما علينا تعريف المقاول وخصائصه ثم نتطرق بعد ذلك

إلى تعريف المقاولاتية وخصائصها والأساس القانوني لها وأهميتها.

**أولا: تعريف المقاول**

1/ لغة :

إسم فاعل من قاوَل / من يتعهد بالقيام بعمل معين مستكمل لشروط خاصة نظير مال معلوم كبناء أو إصلاح

طريق<sup>1</sup>

\*2/ اصطلاحا :

أ/ في الغالب يكون شركة او مؤسسة لها كيان قانوني وتخضع لمعايير انظمة البناء وفقا للبلد التي تعمل فيه.<sup>2</sup>

ب/ عرفه كانتيلو Cantillou المقاول هو صاحب رأسمال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن الا يقين .

ج/ كما عرّفه clelland m c D المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض المخاطر<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان المقاول هو من يقوم بإنشاء مؤسسة ويتحمل المخاطر وتقلبات الاسواق بصفة خاصة .

د/ وعرفته اللجنة الاوربية كما يلي " المقاول يمكن اعتباره ذلك او تلك الفرد الذي يأخذ ويتحمل المخاطر، يجمع

الموارد بشكل فعال، يبتكر في انتاج خدمات ومنتجات بطرق انتاج جديدة، يحدد الاهداف التي يريد بلوغها وذلك بتخصيصه الناجح للموارد<sup>4</sup>

3/ خصائص ومميزات المقاول :

هناك عدة خصائص يجب ان تتوفر في المقاول الناجح وهي:<sup>5</sup>

أ/ الابداع **Creativite** :

هو القدرة على رؤية الاشياء بشكل مختلف، والتفكير دون قيود، حيث يكون بإمكانه تحويل فكرة ما الى حقيقة

مبسدة بطريقة ابداعية .

ب/ ادارة مالية مستقلة **Autonomie** :

ويقصد بذلك اتخاذ القرارات الخاصة به، وايجاد الحلول للعوائق التي تعترضه على الصعيدين المالي والمهني .

ج/ الشعور بالمسؤولية **les sens des responsabilité** :

هو الالتزام والتعهد الكامل ووضع كلمته ونزاهته على المحك ولا يعرض نفسه لشبهة وهذا الشعور هو الذي يمكن

المقاول من ان يكون شريكا للأشخاص وبالتالي الحصول على ثقة الاخرين

د/ القيادة **leader ship** :

تظهر القيادة عندما تتحد الرؤية والعمل معا يمكن ان يلهم هذان العنصران اشخاصا اخرين يتشاركون في ايجابية

ترضي المجتمع .

ه/ التضامن **solidarité** :

يعتمد المقاول على روح القتال المرتبط بتنظيم المشاريع ذات القيمة العالية، كذلك يعتمد على روح الفريق والشعور

بالانتماء الذي يربط الاشخاص ببعضهم

و/ الطموح **l'ambition** :

كل من يريد التغيير يجب ان يؤمن بقدراته وانه قادر على ذلك فغالبا ما يكون الطموح في قلب روح المبادرة

المقاولاتية

ثانيا : تعريف المقاولاتية

1/ هناك عدة اتجاهات عرفت المقاولاتية سنتطرق لأهمها .

## أ/ الاتجاه الأول: <sup>6</sup>

- تعرف على أنها " شيء" يفعله المقاولون يرتبط بجوانب من السلوك المقاولاتي للفرد
- ✓ كما عرفها رينولد على أنها أي محاولة لإنشاء مؤسسة جديدة، مثل العمل الحر أو مؤسسة تجارية جديدة أو توسيع نشاط تجاري قائم من قبل فرد أو فريق من الأفراد أو شركة قائمة .
  - ✓ فيما عرفها كاري وثيري على أنها اكتشاف، تقييم واستغلال السلع والخدمات المستقبلية ويقترح أن دراسة المقاولاتية تشمل مصادر الفرص، عمليات اكتشاف، وتقييم واستغلال الفرص، ومجموعة الأفراد الذين يكتشفونها ويقيدونها ويستغلونها، أنهم ينظرون الى المقاولاتية على أنها عملية متسلسلة <sup>7</sup>

## ب/ الاتجاه الثاني :

- ✓ يعرفها Moitis على أنها العلاقة بين المقاولين ومحيطهم والدور الذي تلعبه الحكومة في إنشاء الهياكل الاقتصادية، السياسية، القانونية، المالية والاجتماعية التي تميز المجتمع .
- ✓ ويعرفها low Rey كنظام اقتصادي يتكون من المقاولين والترتيبات القانونية والمؤسسية والحكومات
- ✓ المقاولاتية تعتبر ظاهرة معقدة إلى حد ما، فهي تشمل في الواقع أبعاد نفسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية <sup>8</sup>

## 2/ خصائص المقاولاتية :

تتميز المقاولاتية بعدة خصائص نذكر أهمها

أ/ تتميز المقاولاتية بأنها عملية انشاء وخلق شيء جديد اي انها تتميز بالإبداع

ب/ يعتبر المقاول هو القائد الذي يقود العملية المقاولاتية

ج/ تتم المقاولاتية بالمخاطر وهذا لأنها تقدم منتوجات جديدة حيث تتوقف هذه الأخيرة بنسبة قبولها في

السوق

د/ تحتاج المقاولاتية من المقاول رسم خطة استراتيجية حيث يضمن تحقيقها على أرض الواقع وبالتالي ضمان

نجاح مشروعه

هـ/ تهدف المقاولاتية الى خلق الثروة والقيمة المضافة وخلق مناصب شغل <sup>9</sup>

## 3/ الثقافة المقاولاتية :

هي التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا

اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة

## 4/ روح المقاولاتية :

روح المقاولاتية هي رغبة واستعداد شخص ما في إدارة عمل مدفوع بالعديد من الدوافع فروح المقاولاتية عند

الشخص تخلق الثقة والشجاعة لتحمل المخاطر والتوجه نحو المستقبل، وعدم الاستسلام بسهولة .

الاشخاص الذين يتمتعون بروح المقاولاتية، لديهم الرغبة في الاستفادة من الفرص من خلال القيام بأنشطة تخلق الثروة

والقيمة المضافة، يمكن وصف روح المقاولاتية ليس فقط من خصائص الشخصية ولكن من حيث عوامل التحفيز <sup>10</sup>

ثالثا : تنظيم المقاولاتية في الجزائر

1/ معيار تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المادة 04 من القانون 01-18:

- يعتبر القانون رقم 01-18 الاساس التشريعي لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يخضع معيار تصنيف المؤسسة على عدد العمال رقم الاعمال لهذه المؤسسات حيث تنص المادة 04 من القانون 01-18 على انه " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان طبيعتها القانونية، بانها مؤسسة انتاج السلع و/او الخدمات تشغل من واحد الى 250 شخص
- ✓ لا يتجاوز رقم اعمالها ملياري دينار، او لا تتعدى اجمالي حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار
  - ✓ كما جاء في نفس المادة " كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها 25 بالمائة فما اكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اعتمادا على المواد 5،6،7، من القانون رقم 01-18 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .<sup>11</sup>
- ✓ **الجدول 1**<sup>12</sup> صمم هذا الجدول بناء على احكام المادة 04 من القانون 01-18 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

النوع	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الحصيلة السنوي
مؤسسة متوسطة	50 الى 250	ما بين 200 م و مليارين	بين 100 م الى 500 م
مؤسسة صغيرة	10 الى 49	اقل من 200 مليون د	اقل من 100 م د
مؤسسة صغيرة	1 الى 9	اقل من 200 مليون د	اقل من 10 م د

2/ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب :

- أنشئت الوكالة بموجب المرسوم رقم 96-296 حيث تمتد الى 58 وكالة ولائية وكل وكالة تمتلك مجموعة من الفروع في الدوائر الكبرى للولاية، ومن اهدافها :
- ✓ توفير الشروط الضرورية لخلق المشاريع المصغرة.
  - ✓ خلق النشاطات والثروة.
  - ✓ خلق مناصب شغل دائمة.
  - ✓ الحفاظ على ديمومة المشاريع المنجزة.
  - ✓ ترقية روح المقاولاتية عند الشباب.
- وعندما يستوفي صاحب المشروع كل الشروط القانونية تكون له الاحقية في اختيار نوع التمويل من خلال الجهاز

كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>13</sup>

الجدول 2: صمم بموجب المرسوم رقم 96-296 يتضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

نوع التمويل	مبلغ القرض	مساهمة المستفيد	مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
ثنائي	5 مليون دج	71 بالمائة	29 بالمائة	
ثنائي	5-10 مليون د ج	72 بالمائة	28 بالمائة	
ثلاثي	5 مليون د ج	1 بالمائة	29 بالمائة	70 بالمائة بدون فوائد
ثلاثي	5-10 مليون د ج	2 بالمائة	28 بالمائة	70 بالمائة بدون فوائد

مصدر الجدول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

### 3/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تم انشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم رقم 04-13 هي هيئة ذات طابع خاص توضع لدى وزير التشغيل والتضامن، هدفها الادماج الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين والمستفيدين والمتمثلين في الفئة من دون دخل و/ او ذوي الدخل الضعيف ويبدأ الحد الأدنى للقرض من 50.000 دج، حيث تسعى الوكالة لتحقيق الاهداف التالية:

- ✓ بعث روح المبادرة وترقية روح المقاولاتية.
  - ✓ ترقية مناخ التمويل من دون فوائد.
  - ✓ محاربة التهميش والاقصاء.
  - ✓ خلق صيغ تمويلية تتماشى واحتياجات بعض الفئات التي لا يمكنها الحصول على قروض بنكية.
  - ✓ خلق أنشطة اقتصادية مصغرة تتماشى واحتياجات ورغبات جميع الفئات الاجتماعية.
- تعتبر هذه الاهداف التي تسعى الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة لتحقيقها وهي على سبيل المثال لا

الحصر<sup>14</sup>.

هذا الجدول يبين الصيغ التمويلية المتاحة لدى الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة .

نوع التمويل	مبلغ القرض	مساهمة المستفيد	مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
ثنائي	40.000 دج	10 بالمائة	90 بالمائة	
ثنائي	100.000 دج	0 بالمائة	100 بالمائة	
ثلاثي	1 مليون دج	1 بالمائة	29 بالمائة	70 بالمائة بفوائد مخفضة

#### 4/ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة :

تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المرسوم التشريعي 94-11 فيما حدد المرسوم التنفيذي 94-188 القانون الأساسي لهذا الصندوق حيث يهدف إلى ترقية التشغيل الدائري ويخص الفئة من 30 إلى 50 سنة، وتمثل مهامه في :<sup>16</sup>

✓ المساعدة على البحث عن الشغل

✓ دعم العمل الحر

✓ التكوين بإعادة التأهيل

5/ المرسوم التنفيذي رقم 20-254 : يتضمن هذا المرسوم إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة المؤسسة الناشئة أو علامة مشروع مبتكر أو علامة حاضنة حيث يحدد هذا المرسوم مهامها وتشكيلتها وسيورها

#### رابعا : أهمية المقاولاتية في ظل السياسة الاقتصادية الجديدة

لقد أصبحت الدولة تراهن على المقاولاتية نظرا لما تكنسيه من أهمية سياسية واقتصادية واجتماعية وهذا ما ظهر جليا في عقد الملتقيات العلمية، كذلك الامر بالنسبة للحكومات خلال العقد الاخير حيث سنتطرق في هذه الجزئية الى أهمية المقاولاتية من عدة زوايا أهمها :<sup>17</sup>

#### 1/ في إطار انعاش البرنامج الاقتصادي ( 2020-2024 ) :

إحتلت مكانة هامة واعتبرت في قلب مقارنة خلق القيمة، وبالتالي أصبح من الضروري رفع العوائق التي تواجه النشاط الاقتصادي لتشجيع المقاولاتية، والاستثمار بشكل عام، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص .

#### 2/ في إطار الاستراتيجية الجديدة لدعم وتطوير المقاولاتية :

لقد تم إعادة النظر في تنظيم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث تم تغيير إسمها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية ومن الاجراءات التسهيلية، وفي هذا الصدد نذكر :

✓ مراجعة شروط الاستفادة من هذا الجهاز حيث تم زيادة مبلغ الاستثمار ومراجعة فترة تأجيل سداد القروض من جهة، وتنويع مصادر التمويل، لا سيما فتح شبائيك الصيرفة الاسلامية

- ✓ توسيع الفئة المستفيدة إلى الشباب الجامعي من حملة الافكار والمشاريع
- ✓ مراجعة المساهمة الشخصية بتخصيصها في التمويل الثنائي
- ✓ منح تسهيلات للديون المتعثرة
- 3/ في إطار تحسين مناخ الأعمال :
  - ✓ تشجيع الابتكار
  - ✓ محاولة القضاء على البيروقراطية من خلال تقليل الاجراءات القانونية والادارية
  - ✓ الاهتمام بالمقاولاتية وترقيتها في بعض المناطق الخاصة، مثل الجنوب الكبير، والهضاب العليا بالإضافة إلى مناطق الظل.
- 4/ على مستوى الحكومة :
  - لقد تم إعادة تنظيم بعض الدوائر الوزارية وفصل بعض الوزارات عن بعض فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 20 - 290 تم تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة ونذكر منها :
  - ✓ إعداد واقتراح عناصر السياسة الاستراتيجية الوطنية لتثمين وترقية وتنمية وزيادة الأعمال لدى المؤسسات الصغيرة وتنفيذها ومراقبتها بالتشاور مع القطاعات المعنية
  - ✓ التنسيق مع المؤسسات والمنظمات و القطاعات المعنية بسياسة دعم الابتكار
  - ✓ إعداد مخطط للتكوين في مجال ريادة الأعمال مرافقة خريطة الأ أنشطة بالتشاور مع القطاعات المعنية<sup>18</sup>
  - و بموجب المرسوم رقم 20-306 حددت صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة ومن اهمها:
    - ✓ ترقية اقتصاد المعرفة والمؤسسة الناشئة والنظم البيئية المرتبطة بها وتطويرها
    - ✓ دعم المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين الناشطين في مجال الاقتصاد الرقمي و المؤسسات الناشئة للتوسع على المستوى الدولي والعمل على ترقية الاستثمار الاجنبي في المجالات التي تم القطاع
    - ✓ اعداد اجراءات واليات دعم الابتكار
    - ✓ ترقية نقل التكنولوجيا وتثمين منتوجات البحث العلمي بالتشاور مع القطاعات المعنية
    - ✓ اما ما يتعلق بالانتقال الطاقوي والذي تم انشاء وزارة خاصة به يقوم اساسا على الابتكار الذي يعتبر حجر الاساس في روح المبادرة و المقاولاتية كالولاية مثلا و/او وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و/او وزارة المالية و الوكالة لترقية دعم الاستثمار ( APSI ) و الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)<sup>19</sup>

## المحور الثاني : دور حاضنات الأعمال في ترقية المقاولاتية

تعتبر حاضنات الاعمال من الوسائل التي استحدثتها المشرع الجزائري من اجل تفعيل دور المقاولاتية ودعم وترقية الاستثمار ومن اجل الوصول ومعرفة هذه الغاية لا بد من التطرق لمفهوم حاضنات الاعمال، انواعها، الاساس القانوني لها، واقعها وهيكلها التنظيمي في الجزائر .

### أولا : مفهوم حاضنات الأعمال

#### 1/ تعريف حاضنات الأعمال

أ/ تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية " حاضنات الاعمال هي هيئات تهدف الى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة و رجال الاعمال الجدد وتوفر لهم الوسائل و الدعم اللازمين - خبرات، الاماكن، الدعم المالي -تحتفي اعباء ومراحل الانطلاق و التأسيس كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات<sup>20</sup>

ب/ حاضنات الأعمال حسب المفوضية الأوروبية للأعمال :/ 27 جويلية 1990 حاضنات الأعمال هي مشاتل ومكان تركزت فيه المؤسسات التي أنشئت فيه حديثا في فضاء محدود يهدف إلى زيادة حظوظها في النمو وزيادة نسبة نجاحها بمساعدة قياسية تتوفر على تجهيزات مشتركة (هاتف، أجهزة إعلام ...)

وتقدمهم مساعدات في تسير خدمات المساندة وتهدف إلى التنمية المحلية و خلق مناصب شغل .<sup>21</sup>

ج/ الحاضنات هي حزمة كاملة من الخدمات و التسهيلات المساندة و الإستشارات، توفرها ومرحلة محددة من الزمن وهي مؤسسة قائمة بذاتها لها خبرتها وعلاقتها برياديين الذين يرغبون في البدء بإقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق، وهذا يشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند إنتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال أمام رياديين جدد مازالوا في مرحلة التأسيس الأولى .<sup>22</sup>

من خلال التعاريف السابقة نخلص الى ان حاضنات الاعمال هي مؤسسة توفر الامكانيات و الوسائل المادية و البشرية و الخدماتية للمشاريع الصغيرة و المتوسطة من اجل دفعها الى النجاح وتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

### 2/ أنواع حاضنات الأعمال :

تنوع حاضنات الاعمال حسب تخصصها و التي سنذكرها كالآتي :<sup>23</sup>

أ/ حاضنات أعمال تكنولوجية : وهي تمثل حاضنات ذات وحدات الدعم العلمي و التكنولوجي التي تقام داخل الجامعات و مراكز الابحاث وتهدف الى الاستفادة من الابحاث العلمية و الابتكارات التكنولوجية وتحويله الى مشاريع ناجحة

ب/ حاضنات الأعمال العامة(غير تكنولوجية): وهي تلك التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة و المتنوعة في كل المجالات الانتاجية و الخدمية دون تحديد المستوى التكنولوجي لها.

ج/ حاضنات أعمال دولية: تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي و المالي و التكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الاجنبية الى هذه الدول و تطوير و تأهيل الشركات القومية لتوسع و توجه الاسواق الخارجية.

د/ الحاضنات المفتوحة(الحاضنات بدون جدران): تمثل الحاضنات التي تقام من اجل تنمية و تطوير المشاريع و الصناعات القائمة بالفعل

هـ/ التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص: هي منظومة متكاملة من أعمال ذات الصبغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة و البنية الأساسية المناسبة لها داخل تجميعات صناعية كبرى .

وقد ظهرت أنواع جديدة من الحاضنات وتمثل في:

- ✓ حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة ( إستيعاب متقاعدين من القوات المسلحة، شركات كبرى منهاره)
- ✓ حاضنات متخصصة في مجالات إبداعية أو فنية ( مواد تلفزيونية، تصميمات ... ) وحاضنات متخصصة في بعض القطاعات التكنولوجية .
- ✓ حاضنات متخصصة في أعمال المرأة من أجل العمل على مساندة وتشجيع خطواتها الأولى في عالم الأعمال تتلاءم مع التخصصات التي تفضلها المرأة .
- ✓ حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية و إنتاجية وخدمية متنوعة ظهرت في كندا و الولايات م.الامريكية (بمجال المطاعم)<sup>24</sup> .

ثانيا: الأساس القانوني لحاضنات الأعمال:

- 1/ لقد تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 03-78 فيفري 2003 والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 فيفري 2003 المتعلق بنظام وأنواع حاضنات الأعمال والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها
- ✓ تتخرج حاضنات الأعمال بعد 18 إلى 36 شهر، تمول حاضنات الأعمال في الجزائر عن طريق مساعدات عمومية ( محلية، وطنية، دولية ) الاجراءات المتعلقة بعقارات الإيجار، الاجراءات المتعلقة بخدمات معينة.<sup>25</sup>

2/ أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر :

باستقراء المرسومين السابقين نجد أن المشرع الجزائري قد عرّف أنواع الحاضنات كما يلي:

أ/ النوع الأول :

- مشاتل المؤسسات: هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى مساعدة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأخذ المشاتل إحد الأشكال التالية:<sup>26</sup>
- ✓ المحضنة: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الخدمات
  - ✓ ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية
  - ✓ نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع المنتسبين إلى ميدان البحث<sup>27</sup>
- الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات:
- ✓ توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الاعلام وتوفير خدمات إستقبال المكالمات والفاكس
  - ✓ توفير خدمات الكهرباء والغاز والماء والاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع
  - ✓ تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الادارة والتسيير بتوفير التكنولوجيا الحديثة الأكثر تقدما كل ما أمكن.<sup>28</sup>

ب/ النوع الثاني:

مراكز التسهيل :

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والهدف من استحداثها هو تسهيل انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>29</sup>.

الخدمات التي تقدمها مراكز التسهيل:<sup>30</sup>

- ✓ تقديم الخدمات في مجال الاستشارة في ميادين التسيير والتسويق وادارة الموارد البشرية وكل الاشكال الاخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✓ الاستشارات التكنولوجية المسبقة عن طريق خبراء مختصين من اجل دراسة العوائق الفنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي
- ✓ المساعدة على الابتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية الكلية او الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المتكورة

ثالثا: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر :

سنتطرق في هذه الجزئية إلى أسباب تأخر إنطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر وعوائق انتشارها

أ/ أسباب تأخر إنطلاق حاضنات الأعمال في الجزائر :

- ✓ تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة للحاضنات حيث كان أول مرسوم 2003
- ✓ ضعف الوعي السياسي والاقتصادي لأهمية حاضنات الأعمال
- ✓ المشاكل والعقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى عدم الاهتمام بآلية حاضنات الأعمال
- ✓ نقص الاطارات والكفاءات اللازمة لإدارة وتسيير الحاضنات
- ✓ البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الادارة والهيئات العمومية في الجزائر

ب/ عوائق انتشار حاضنات الاعمال في الجزائر :

- ✓ ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك الجامعات ومؤسسات البحث من جهة وقطاع الانتاج من جهة اخرى

✓ ضعف مشاريع تنمية روح الريادة وانتشار ذهنية الريع

✓ مشكل العقار و ذلك أن الحاضنات كغيرها من المؤسسات تحتاج إلى عقار لإقامتها

✓ مشكلة التمويل ذلك ان الحاضنة ليست مؤسسة تمويلية و في ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية سيؤثر

سلبا على نجاح الحاضنات في الجزائر<sup>31</sup>

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي لحاضنات الأعمال :

يتكون الهيكل التنظيمي لحاضنات الأعمال من ثلاث مستويات، مجلس الادارة، المدير و لجنة اعتماد المشاريع ويعد مدير الحاضنة هو العميد الرئيس لها و هو المسؤول عن إدارة أعمال الحاضنة اليومية ويساعده في مهامه طاقم اداري فني يضم محاسب و أخصائي تسويق وسكرتير

✓ تجهيزات الحاضنة:

لا يتطلب تجهيزات ضخمة او معدات مكلفة فصناعة برامج الاعلام الالي لا تتطلب سوى توفير بعض المكاتب المجهزة باجهزة الاعلام الالي وخدمات الوصول الى الانترنت بالاضافة الى توفير بعض الاجهزة المشتركة مثل الة نسخ الوثائق، الهاتف، الفاكس، مكتبة متخصصة وقاعة اجتماعات

✓ تمويل الحاضنة:

تحتاج عملية اقامة حاضنات الأعمال إلى إستشارات كبيرة ،لذا يجب أن يتم التمويل عن طريق اشتراكات المنتسبين، بالإضافة إلى مساهمة الجماعات المحلية.

#### خامساً: أهداف حاضنات الأعمال :

##### 1/ أهداف مرتبطة بالمؤسسات الناشئة:

- ✓ تقليل مخاطر الأعمال و التكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط
- ✓ تقليل الفترة الزمنية اللازمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها
- ✓ دعم التعاون و التنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة
- ✓ تحسين فرص نجاح المؤسسات و تشجيع الأفكار المبتكرة

##### 2/ الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية:

- ✓ خلق و زيادة فرص العمل خصوصاً لذوي الكفاءات و المواهب
- ✓ زيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات خصوصاً القائمة على التكنولوجيا الحديثة
- ✓ تسويق الابحاث و الدراسات و التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي و القيام بدور المختبرات التدريبية اللازمة لتطوير افكار الاكاديميين و الباحثين في الجامعات و مراكز الابحاث قبل تبنيتها تجارياً
- ✓ توجيه الشباب و رجال الاعمال نحو مشاريع عالية التكنولوجيا

تدعيم جهود التعاون و التنسيق بين القطاع الخاص و الجامعات ومراكز البحث و التطوير و الهيئات الحكومية الى غير ذلك من الاهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية<sup>32</sup>

#### خاتمة :

نخلص في نهاية هذه الدراسة إلى أن المشرع الجزائري قد أولى إهتمام كبير للمقاولاتية من خلال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسن القوانين الخاصة بها عقب الإصلاحات الاقتصادية التي اعتمدها الدولة الجزائرية خلال

العقدين الأخيرين محاولة منها الخروج من ذهنية الربيع، و تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الوسائل والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.

وأهم ما جاء به المشرع هو المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة المؤسسة الناشئة أو علامة مشروع مبتكر أو علامة حاضنة حيث يحدد هذا المرسوم مهامها وتشكيلتها وسيورها إلا أن مسألة تطوير وترقية المقاولاتية بات مرهون بتخلي الدولة عن سياسة الربيع، كما يمكن القول أن المقاولاتية لا تقوم على الوسائل القانونية وحدها بل لا بد من غرس روحها وثقافتها في المجتمع مما يتيح الفرصة لتجسيدها على أرض الواقع .

ومن أهم التوصيات المقترحة مايلي :

- ✓ وضع منصة رقمية لتسهيل التواصل بين الوزارة القطاعية وأصحاب المشاريع
- ✓ الحد من البيروقراطية الإدارية والتخلي عن ذهنية الربيع
- ✓ تفعيل دور حاضنات الأعمال أكثر ودعمها بالكفاءات المتخصصة

### قائمة المراجع:

#### الكتب :

ليث عبد الله القهيوي، وبلال محمود الواد، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 2012 .

#### الرسائل والأطروحات الجامعية

✚ لعور عبد الرحمان، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة حاضنة ( ورقلة، غرداية، بسكرة )، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، العدد الثاني تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015 .

✚ زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع التجربة الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة 2014/2015 .

✚ فاطمة الزهراء إسماعيلي، دور حاضنات الأعمال في تفعيل الروح المقاولاتية لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مشتلتي المؤسسات (بسكرة، ورقلة) 2016، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الميدان علوم إقتصادية، علوم التسيير، والعلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016 .

✚ بن داود فاطمة الزهراء، أثر المرافقة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات إبتكارية عينة من مشاتل المؤسسات ( ورقلة، بسكرة، باتنة )، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، العدد الثاني في علوم التسيير، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014 .

✚ <sup>1</sup> Lndriyani .r reginacindy .Gougui, A( 2020, Avril/29),entreprenarial spirit, amang university students in indonisia, web.of conferences.

## المقالات :

✚ حملات بن عاشور، عبيود قادة، الاطار المفاهيمي والتنظيمي للمقاولاتية في ظل التوجهات الجديدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022 .

✚ قواسمي رشيد، التاصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020 .

## أعمال ملتقى أو مؤتمر :

✚ رجم خالد، دادن عبد الغني، مرافقة حاضنات المؤسسات، حاضنات مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة، مداخلة

بعنوان عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الاعمال والتجارب، المؤتمر العالمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم والمرافقة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة يومي 18 / 19 أبريل 2012

✚ زايدي عبد السلام، فاطمة مفتاح، - أهمية حاضنات الاعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجارب عالمية

وسبل الاستفادة منها ( ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية ) الملتقى الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في تحقيق التنمية بالجزائر خلال فترة 2010، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، يومي 18/19 ماي 2011

✚ الشريف ربحان، بونواله ريم، حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة، نموذج مقترح في مجال التكنولوجيا المعلوماتية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 2 ديسمبر 2019 .

## الوثائق القانونية :

القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج ر عدد77 ،  
الصادرة بتاريخ 2001/12/15 .

المرسوم التنفيذي 94-188 المتضمن القانون الاساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المؤرخ في 06 جويلية 1994 الجريدة  
الرسمية رقم 44 الصادرة في 04 جويلية 1994 .

المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 11-102 مؤرخ في 6 مارس 2011

المرسوم الرئاسي 04-13 المؤرخ في 22 يناير 2004 يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصرفي.

المرسوم التنفيذي 20-290 مؤرخ في 2020/10/12 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الاول المكلف بالمؤسسات  
الصغيرة ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، مؤرخة في 12 أكتوبر 2020.

المرسوم التنفيذي رقم 20-306 يتضمن تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة.

المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة

المؤسسة الناشئة أو علامة مشروع مبتكر او علامة حاضنة أعمال، الجريدة الرسمية العدد 55 الصادرة بتاريخ 2 سبتمبر 2020 .

المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المتعلق بتعريف مشاتل المؤسسات المؤرخ في 25 ذو الحجة 1425 الموافق 25 فبراير 2003  
الجريدة الرسمية العدد 13 الصادرة في 26 فبراير 2003

المرسوم التنفيذي رقم 03-79 يتعلق بتحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 25 ذو  
الحجة 1443 موافق 26 فبراير 2003 الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 26 فيفري 2003 .

## المحاضرات :

ساحي فوزية، محاضرة في مقياس المقاوالتية، تخصص ديمغرافيا، جامعة البليدة 2، قسم العلوم الاجتماعية .

## المواقع الإلكترونية:

الموقع الإلكتروني، <https://arm.wikipedia.org/wil>، تمت زيارة الموقع يوم 2022/12/09 على الساعة 13:40

الموقع الإلكتروني، <https://almaany.com/ar/dictli> ، تمت زيارة الموقع يوم 2022/12/09 على الساعة 13:15

## التهميش

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني، <https://arm.wikipedia.org/wil>، تمت زيارة الموقع يوم 2022/12/09 على الساعة 13:40

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني، <https://almaany.com/ar/dictli>، تمت زيارة الموقع يوم 2022/12/09 على الساعة 13:15

<sup>3</sup> ساحي فوزية، محاضرة في مقياس المقاوالتية، تخصص ديمغرافيا، جامعة البليدة 2، قسم العلوم الاجتماعية، ص - 8

<sup>4</sup> كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاوالتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاوالتية، التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 07 .

<sup>5</sup> ساحي فوزية، محاضرة في مقياس المقاوالتية، المرجع نفسه، ص - 9

<sup>6</sup> ساحي فوزية، محاضرة في مقياس المقاوالتية، المرجع السابق ص - 9

<sup>7</sup> حملات بن عاشور، عيبود قادة، الاطار المفاهيمي والتنظيمي للمقاوالتية في ظل التوجهات الجديدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022 - ص 207

<sup>8</sup> حملات بن عاشور، عيبود قادة، المرجع نفسه ص - 208

<sup>9</sup> قواسمي رشيد، التاصيل النظري للمقاوالتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاوالتية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص - 161

<sup>10</sup> Lndriyani .r reginacindy .Gougui, A( 2020, Avril/29),entreprenarial spirit, amanguniversity students in indonesia, web.of conferences.p-3 .

<sup>11</sup> القانون رقم 01-18 يحدد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة، ج ر ، العدد 77 مؤرخة في 15 ديسمبر 2001

<sup>12</sup> تم تصميم الجدول بناء على احكام المادة 04 من القانون رقم 01-18 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>13</sup> المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتعلق بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

<sup>14</sup> المرسوم الرقاسي 04-13 المؤرخ في 22 يناير 2004 يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .

<sup>15</sup> الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

<sup>16</sup> المرسوم التنفيذي 94-188 المتضمن القانون الاساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المؤرخ في 06 جويلية 1994

الجريدة الرسمية رقم 44 الصادرة في 04 جويلية 1994 .

<sup>17</sup> حملات بن عاشور، عيبود قادة، المرجع السابق ص - 214 .

- <sup>18</sup> المرسوم التنفيذي 20-206 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة، الجريدة الرسمية العدد 61، مؤرخة في 25 أكتوبر 2020 .
- المعرفة و المؤسسات <sup>19</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-306 يحدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد الناشئة .
- <sup>20</sup> لعور عبد الرحمان، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة حاضنة ( ورقلة، غرداية، بسكرة )، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، العدد الثاني تخص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/5-4، ص 4-5
- <sup>21</sup> زميت الخير، مساهمة حاضنات الأعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع التجربة الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015 ص 64 .
- <sup>22</sup> زميت الخير، المرجع نفسه، ص - 64 .
- <sup>23</sup> ليث عبد الله القهوي، وبلال محمود الواد، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط، 2012، ص 128 - 129 .
- <sup>24</sup> فاطمة الزهراء إسماعيلي، دور حاضنات الأعمال في تفعيل الروح المقاولاتية لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من مشتلتي المؤسسات ( بسكرة، ورقلة ) 2016، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الميدان علوم إقتصادية، علوم التسيير، والعلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص - 5
- <sup>25</sup> رجم خالد، دادن عبد الغني، مرافقة حاضنات المؤسسات، حاضنات مراكز التسهيل، بورصات المناولة والاستشارة، مداخلة بعنوان عرض مفاهيم عامة حول حاضنات الاعمال والتجارب، المؤتمر العالمي الدولي حول استراتيجيات التنظيم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة يومي 18 / 19 أفريل 2012، ص - 12 .
- <sup>26</sup> بن داود فاطمة الزهراء، أثر المرافقة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات إبتكارية عينة من مشاتل المؤسسات ( ورقلة، بسكرة، باتنة )، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، العدد الثاني في علوم التسيير، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014، ص -16.
- <sup>27</sup> زميت الخير، المرجع السابق، ص -147.
- <sup>28</sup> بن داود فاطمة الزهراء، المرجع السابق.
- <sup>29</sup> زايد عبد السلام، فاطمة مفتاح، - أهمية حاضنات الاعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجارب عالمية وسبل الاستفادة منها ( ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية ) الملتقى الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال فترة 2010، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، يومي 18/19 ماي 2011 ص -240
- <sup>30</sup> زايد عبد السلام، فاطمة مفتاح، المرجع نفسه، ص - 253 .
- <sup>31</sup> الشريف ربحان، بونواله رم، حاضنات الاعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة، نموذج مقترح في مجال التكنولوجيا المعلوماتية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، ص - 9 .

<sup>32</sup> فاطمة الزهراء اسماعيلي، المرجع السابق ص 6 – 7 .