

## **TRAINING IN START-UPS TO ACTIVATE TOURISM ACTIVITY IN ALGERIA: BETWEEN REALITY AND HOPE**

**Cherif GHIAT<sup>1</sup>**

Prof. Dr., University of 8 may 1945 – Guelma, Algeria

**Ibtissam SELATNIA<sup>2</sup>**

Researcher, University of 8 may 1945 – Guelma, Algeria

**Mounira BOUFARH<sup>3</sup>**

Researcher, University of 8 may 1945 – Guelma, Algeria

### **Abstract**

This research paper aims to shed light on the reality start-ups in Algeria and in various sectors, by presenting the most important characteristics that distinguish them from other types of enterprises; With a focus on highlighting and demonstrating the importance that the Algerian government attaches to supporting and accompanying the owners of innovative projects, by explaining its effective role in raising economic growth, reducing the specter of poverty, unemployment and depletion of natural resources, in addition to preserving the environment.

This paper, in its entirety, also seeks to present the reality of training in these institutions, as well as the extent of interest in and evaluation of it. As well as an attempt to identify the most important obstacles facing the implementation of the stages of the formative process, including an attempt to find out the extent of the contribution of emerging institutions in supporting and activating one of the most promising activities in Algeria represented in the tourism activity as a strategic option for economic diversification, and in order to embody this, the statistical approach was used in its descriptive and analytical styles. This is due to its suitability to the nature of the study.

The research paper concluded with a set of results, most notably that emerging institutions play a pivotal and prominent role in modernizing and keeping abreast of developments in various fields of life, especially in the field of tourism, given the innovative and creative nature of this type of institution. The study also concluded that the main goal of any

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.22.49>

<sup>1</sup>  [ghiat.cherif@univ-guelma.dz](mailto:ghiat.cherif@univ-guelma.dz)

<sup>2</sup>  [selatnia.ibtissam@univ-guelma.dz](mailto:selatnia.ibtissam@univ-guelma.dz)

<sup>3</sup>  [boufarh.mounira@univ-guelma.dz](mailto:boufarh.mounira@univ-guelma.dz)

emerging institution lies in growth and survival and ensuring its continuity and success in the market. This inevitably contributes to the realization of the project, and to raising its efficiency and effectiveness for the advancement of the tourism sector in Algeria. In turn, this is what the state also aspires to by encouraging this through its enactment of a number of rules and laws, and its taking of procedures and measures to activate, on the one hand, tourism activity despite the difficulties and challenges that impede the implementation of this, and on the other hand, the success of these institutions because of the importance they represent in activating the pace of national development.

**Key words:** Tourism Formation, Innovation, Creativity, Start-Ups, Tourism Activity.

## التكوين في المؤسسات الناشئة لتفعيل النشاط السياحي في الجزائر: بين الواقع والمأمول

شريف غياط

أ.د، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

إبتسام سلطانية

الباحثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

منيرة بوفرح

الباحثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

### الملخص

استهدفت هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وفي مختلف القطاعات، من خلال عرض لأهم الخصائص، التي تميزها عن باقي الأنواع الأخرى من المؤسسات؛ مع التركيز على إبراز وتبين الأهمية التي توليه الحكومة الجزائرية لدعم ومرافقية أصحاب المشاريع المبتكرة، عبر توضيح دورها الفعال في الرفع من النمو الاقتصادي، الحد من شبحي الفقر والبطالة واستنزاف الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى المحافظة على البيئة.

كما تسعى هذه الورقة في مجملها أيضاً إلى عرض واقع التكوين في هذه المؤسسات وكذا مدى الاهتمام به وتقديره؛ فضلاً عن محاولة تحديد أهم المعوقات، التي تواجه تنفيذ مراحل العملية التكوينية، ومنه محاولة معرفة مدى مساهمة المؤسسات الناشئة في دعم وتفعيل أحد أهم الأنشطة الواعدة في الجزائر والمتمثلة في النشاط السياحي كخيار استراتيجي للتنويع الاقتصادي، وفي سبيل تجسيد ذلك تم استخدام المنهج الإحصائي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة.

وقد خلصت الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنَّ المؤسسات الناشئة تلعب دوراً محورياً وبارزاً في عصرنة ومواكبة التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة، وبخاصة منها في مجال السياحة، نظراً للطبيعة الابتكارية والإبداعية المميزة لذلك النوع من المؤسسات. كما توصلت الدراسة إلى أنَّ الهدف الأساسي لأي مؤسسة ناشئة يكمن في النمو والبقاء وضمان استمراريتها ونجاحها في السوق، ولتحقيق ذلك تسعى جاهدة لتكوين مواردها البشرية وتأهيلها لتنمية وتطوير معارفها السياحية، عبر التطبيق الفعلي والجيد لمراحل العملية التكوينية واتباع الأساليب والطرق المعتمدة في ذلك. الأمر الذي يسهم لا محالة في تحقيق المشروع، والرفع من كفاءته وفعاليته للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر. وهو بدوره ما تطمح له الدولة أيضاً من خلال تشجيع ذلك عبر سنَّها لجملة من القواعد والقوانين، واتخاذها للإجراءات والتدابير الكفيلة بتفعيل من جهة النشاط السياحي رغم الصعوبات والتحديات التي تعوق تنفيذ ذلك، ومن جهة أخرى أنجاح هذه المؤسسات لما تمثله من أهمية في تفعيل وتيرة التنمية الوطنية.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين السياحي، الابتكار، الإبداع، المؤسسات الناشئة، النشاط السياحي.

**مقدمة:**

ما لا ريب، أنه وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في مجال المعرفة والاقتصاد، فُرِضَ على كافة الدول تبني استراتيجيات قائمة على آليات الاقتصاد الحر، الأمر الذي ساهم في بلوغ وظهور نمط جديد ألا وهو قطاع المؤسسات الناشئة، حيث حظي هذا الأخير باهتمام بالغ نظراً للدور البارز الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، إذ تساهمن في تعزيز مداخل الدول من السيولة النقدية وتساهم في توفير مناصب شغل، فضلاً عن القضاء على البطالة والحد من استنزاف الموارد الطبيعية، وذلك بالنظر إلى النتائج الإيجابية التي تتحققها في المدى القصير.

من هذه الناحية، فإن جل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق النمو، التطور، الريادة والاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية خاصة منها قطاع السياحة، وذلك في ظل التنافس الشديد الذي أفرزته تلك التطورات. وبالتالي هذا الأمر ألمتها التحول من الاهتمام بالأصول المادية إلى التركيز على الأصول المعنوية وذلك برسم خطة تنمية جديدة ومتكاملة لمواردها البشرية، وأن تقوم بتطوير وتعديل مناهج استراتيجياتها المختلفة وأنشطتها وسلوكيات العاملين بها بصفة مستمرة، حفاظاً على استمراريتها ومكانتها السوقية.

وهكذا يبرز التكوين كعملية حيوية وضرورية لا بد منها، تُمكن من التنمية وتهيئة المورد البشري والمحافظة عليه وتطويره وتحفيزه من خلال تلقينه المعارف والمهارات وتطوير قدراته الأدائية وفق مراحل علمية، بما يضمن تحقيق أداء جيد للمؤسسة؛ وبالتالي التميز في ظل البيئة التنافسية الحالية، حيث أصبح التكوين في المؤسسات الناشئة يساهم في عصرنة ومواكبة التطورات في مختلف المجالات خاصة في مجال السياحة نظراً لخصوصيتها الابتكارية، بالإضافة إلى وعي الدول بأهميتها. والجزائر كغيرها من الدول أولت اهتماماً بالغاً في الآونة الأخيرة بمجال السياحة نظراً للمكاسب العديدة التي يحققها في وقت بسيط، لذلك تسعى جاهدة لتنظيمها من خلال عدة إجراءات رغم كل المعوقات والتحديات التي تصادفها.

**1.1. إشكالية الدراسة:**

استناداً على ما تقدم، تتضح ضرورة وأهمية دراسة هكذا موضوع، إذ يمكن صياغة إشكاليته في التساؤل الرئيس التالي:

- فيما تمثل أسس التكوين في المؤسسات الناشئة السياحية؟ وما هي الآمال المتوقعة منها لدعم وتفعيل النشاط السياحي؟

**2.1. أهمية الدراسة:**

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التكوين كآلية فعالة في تنمية الموارد البشرية، حيث يُعد هذا الأخير مسألة ضرورية لا بد من التركيز عليها داخل المؤسسات الاقتصادية، لما لها من أهمية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين وإكسابهم المعرف اللازم لتحسين أدائهم وتمكينهم من تأدية

الوظائف التي يشغلونها حاليا، فضلاً عن تدعيم ورفع كفاءاتهم الإدارية والفنية بطريقة فعالة لتماشي مع التغيرات الحاصلة على مستوى الوظائف مستقبلاً.

كما تكمن أهميتها كذلك في كونها تساهم في توعية المؤسسات الناشئة بضرورة تكوين مواردها البشرية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والقدرات الالزمة، وتلقينهم السلوكيات المناسبة، كل ذلك من شأنه أن يسهم في تحسين مستوى الأداء والارتقاء به لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، حيث تبرز أهمية المؤسسات الناشئة من خلال مساهمتها الفعالة في تطوير السياحة وتشخيص النشاط السياحي بالجزائر ومدى استيعاب الحكومة لضرورة النهوض بها ودعمها.

### 3.1. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، فإنّ الغرض من البحث في هذا الموضوع لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية تكوين المورد البشري السياحي، والتنويع بضرورة تبني هذه العملية والاستمرار فيها، للوصول لأداء جيد يضمن جذب السياح وتحقيق التميز للمؤسسة الناشئة؟
- عرض المراحل العلمية التكوينية لتحسين الأداء السياحي للمؤسسات الناشئة؟
- التعرف على واقع المؤسسات الناشئة واستراتيجيات تطويرها وتفعيل دورها في الاقتصاد الجزائري؟
- سرد الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية، والتسهيلات التي تقدمها لدعم وتفعيل النشاط السياحي خاصة فيما يخص تكوين المورد البشري السياحي؟
- إبراز المأمول من المؤسسات الناشئة لدعم النشاط السياحي.

### 4.1. منهج وهيكل الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع وتمثل في المنهج الإحصائي بأسلوبيه (الوصفي والتحليلي)، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور مترابطة ومتكمالة تعالج جوهر الموضوع. يمكن استعراضها على النحو التالي: **شامل المحور الأول: الإطار المفاهيمي حول التكوين والمؤسسات الناشئة في القطاع السياحي، وخصص المحور الثاني لعرض: التكوين كضرورة حتمية لدعم وتنمية المؤسسات السياحية ومساعي الجزائر في تحقيق ذلك، في حين شمل المحور الثالث والأخير: المأمول من المؤسسات الناشئة لتفعيل النشاط السياحي في الجزائر.**

## 2. الإطار المفاهيمي حول التكوين والمؤسسات الناشئة في القطاع السياحي:

### 1.2. أسس التكوين في المؤسسات السياحية:

#### 1.1.2. مفهوم التكوين:

كلمة التكوين لغةً، أشتقت من فعل كون ذات المصدر اللاتيني (Former) ولغوياً يعني إعطاء الشيء شكلاً. ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (Training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأنّ اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation)، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لا يوجد فرق بين المصطلحين (بودية وبن زيدان، 2012، صفحة 6).

أما اصطلاحاً فإنّ مفهوم التكوين في أبسط صورة، هو ما دلّ على نشاط منظم يُوجه للفرد بغية تنمية معارفه ومهاراته، مما يُكسبه كفاية قيادية يتمكن من خلالها من ممارسة نشاطه" (بوهني، 2014، صفحة 175). كما يعبر التكوين عن الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستثمارية، تستهدف إجراء تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (حام الله ومساك، 2015، صفحة 236). والمحصلة هنا هي أنّ التكوين عملية جد مهمة، تتمكن من خلالها المؤسسة من تطوير وتنمية مواردها البشرية بتلقينهم المعرف الضرورية بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم، ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 42).

#### 2.1.2. المبادئ الأساسية للتكوين:

تمثل المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المعرفة والمهارة والتي يجب اتخاذها بعين الاعتبار في البرنامج التكويني، فيما يلي (حنفي، 2007، صفحة 285\_286):

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكوّن: فكلما كان الدافع قوياً لدى المكوّن كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرف والمهارات الجديدة. وهذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكوّن (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...);

- متابعة تقدم المتكوّن: قد يجد المتكوّن صعوبة استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، لذا تبرز هنا مهمة المكوّن في متابعة درجة تقدم المتكوّن، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمستويات برنامج التكوين؛

- ربط التكوين ببرنامج للتدريم: من المدعّمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشرك لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الادارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكوّن مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الاقسام التشغيلية، ووفقاً لمتطلبات الوظائف، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا للتقوية وتدعم الحافظ على السلوك التنظيمي؛

- ضرورة الممارسة العملية للمتكوّن: لضمان اكتساب المهارة والمعرفة الالزمة، لا بد من مشاركة المتكوّن بإعطاءه الفرصة، وإتاحة الوقت المناسب للتعليم، مع ضرورة توافر الأدوات والوسائل التكوينية الفعالة والمشابهة لما هو موجود في بيئة العمل؛

**الانتقال من الكليات للجذئيات:** كلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل؛

**- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:** على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

### 3.1.2. مفهوم التكوين السياحي، أهميته وأهدافه:

إن السياحة في مجملها تعد صناعة، ولذلك فهي بحاجة إلى من يتقن هذه الصناعة، أي إلى العامل السياحي أو الفندقي الماهر الذي يجيد كيفية التعامل مع السائح أو تقديم أفضل الخدمات له، وإلى المرشد السياحي والإداري الجيد..... فلم يعد موظف السياحة موظفاً توافق فيه رغبة العمل والمعلومات العامة والتعامل الطيب بل أن العمل السياحي أو الفندقي أخذ تكويناً مختصاً يؤهل هذا الموظف لتولي المسؤوليات التي تقع على كاهله في حقل السياحة (ابن سيرود و بوزيان، 2017، صفحة 10).

ومن ثم يفهم أن التكوين السياحي هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة. كما يعتبر التكوين بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بالقطاع السياحي.

وبشكل عام يُعد التكوين السياحي من أكثر الإستراتيجيات الواقعية لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداءً من حلقات الوظائف الدنيا، وانتهاءً بالوظائف القيادية بهذا القطاع. ويكون التكوين من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يُرثى بها العاملين، بحيث تُصمم لخلق حالة القوة المهنية، واحتراق موقع العمل والانتقال إلى موقع آخرى بعد صقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي.

وتكمّن أهمية التكوين السياحي في تخصيب حقول المتكونين، وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور ويسهم في الإدراك، وبالتالي يُمكّنهم من الكشف عن الظروف والأثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة السياحية. وبذلك يكون التكوين هو العامل المهم في إثارة البديهية للأفراد وتوجيهه اهتمامهم إلى أرق أنواع التعامل البشري، وعدم غض النظر عن الأخطاء التي يتعرض لها زملائهم المبتدئين بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرون على كشفها بأنفسهم مستقبلاً. والملاحظ هو أن أهمية التكوين لهذا القطاع تُقاس بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج. وتأتي الأهمية الكبرى التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التكوين في إشباع رغبات وحاجات السياح لديها، لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم، فتتولى لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كافٍ من القدرة والكفاءة المهنية، أو العكس وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية السياحية لزملائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك. كما يؤدي التكوين إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء واللاحظات في الحلقات التكوينية القائمة. وتدل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي كثيراً من الاهتمام بعملية التكوين وتخصص لها الموارد المالية الكافية والبشرية المتخصصة وتبدأ بذلك قبل افتتاح المشاريع السياحية بوقت كافٍ.

كما يهدف التكوين السياحي في مجمله إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الذروة السياحية (Peak Season). أن بإمكان العاملين إيجاد البديل الناجحة لأي مشكلة يواجهونها في عملهم عن طريق الاستفادة من الخبرات التكوينية المتراكمة التي سيحصلون عليها. كما يسلط التكوين الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة، بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف. وكذلك يهدف التكوين إلى تصميم البرامج التكوينية المناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين، ويجني التكوين السياحي فوائد تعود لطرف العلاقة الخدمية (الإدارة والعاملين والسياح)، عندما يُخطط له وفق برنامج منظم للوصول إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أعلى مراحل الخدمة السياحية (زوين، 2012، صفحة 121\_122).

#### **4.1.2. مراحل التكوين السياحي:**

إن أول ما تقوم به المؤسسة حين شروعها بإعداد برنامج للتقوين؛ هو معرفة لأي جهة ينتمي إليها الموظفين المحتاجين للتقوين، وفي أي مجال هو هذا الأخير ليتسنى للمؤسسة تحديد أهداف هذا التقوين، بعدها تقوم المؤسسة إما باستدعاء المكونين لها (خاصة في حالة التقوين قصير المدى والذي لا يتطلب أدوات بيداغوجية كبيرة) أو تقوم بإرسال موظفيها إلى المراكز الخاصة بالتقوين، وهذا بعد تحديد العدد، الأهداف ومواضيع ومحاور التقوين والتفاهم حول المكان والتكلفة (بعداش و مروان، 2015، صفحة 65\_66).

ومن هذه الزاوية، يمكن القول أن التقوين في الواقع يُمثل عملية مستمرة ومتکاملة، تتضمن مراحل أساسية مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، وبالإمكان اختصار هذه المراحل على النحو الآتي:

**المرحلة الأولى:** وتشمل:

**أ. جمع وتحليل المعلومات:** تعد أول مرحلة في العملية التكوينية، إذ يتم من خلالها توفير المعلومات اللازمة عن النظام التكويني، وتحديد العوامل المؤثرة فيه سواء أكانت داخلية تخص إدارة المؤسسة (بمختلف مستوياتها) أو خارجية، وعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في تحطيط وتوجيه عملية التقوين في المؤسسة الاقتصادية (السكارنة، 2011، صفحة 60).

**ب. تحديد الاحتياجات التكوينية:** يعبر الاحتياج التكويني عن التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، فإنه يجب تحديد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التقوين. فالاختلاف بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة الاحتياج التكويني الذي تسعى الإدارة للوصول إليه. وعليه يحدث الاحتياج التكويني عندما تكون هناك فجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل (الغوطى، 2020، صفحة 253\_354).

**المرحلة الثانية:** وتشمل:

**أ. تصميم البرنامج التكويني:** يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية عبر تصميم برنامج يليي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات. فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، إذ يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية

ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية المعتمدة في المكان والزمان المناسبين (جغربي، 2009، صفحة 92\_94).

**ب. تنفيذ البرنامج التكويني:** عقب الانتهاء من مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذه، أين يتم التركيز بدرجة كبيرة على اختيار طرق التكوين وعلى تطوير كافة الأسس التكوينية واستخدامها في تنمية معارف الموارد البشرية وصقل مهاراتها، حيث يعتبر التعليم أحد أهم الطرق الداعمة لإيصال أهداف التكوين إلى المستفيددين منه (رزق الله، 2017، صفحة 86).

#### المرحلة الثالثة: وتشمل بدورها:

**أ. تقييم ومتابعة التكوين:** تعتبر عملية تقييم تكوين المورد البشري من أصعب وأهم المراحل، حيث يقصد بها مقارنة النتائج التي توصل إليها البرنامج التكويني بالمعايير المحددة في الخطط المرسومة (الجبيري، طيبة، وجفري، 2020، صفحة 109). أما فيما يخص متابعة التكوين، فتعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكيد من أن خطة التكوين يتم تنفيذها بدقة بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي. وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية (رشدي، 2014، صفحة 45).

## 2.2. ماهية المؤسسات الناشئة السياحية:

### 1.2.2. مفهوم المؤسسات الناشئة:

إن مصطلح المؤسسات الناشئة (Start-ups) ذو أصل أمريكي، أشتقت من الفعل (To Start Up)، يتكون من كلمتين اثنتين: (Start) وتشير إلى فكرة الانطلاق، أما (Up) فتعبر عن فكرة النمو القوي، ووفقاً لما جاء وورد في القاموس الإنجليزي كامبريدج (Cambridge)، فإنه عرف مصطلح المؤسسات الناشئة بـ: "مشروع صغير بدأ للتو" A small business that has just been started فقد تدخل في تعريف المؤسسات الناشئة على أنها: "المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة

Jeunes entreprises innovante, notamment dans le secteur des nouvelles technologies  
(دراني، 2022، صفحة 153).

وعلى العموم فقد ساهم الباحثون والمختصون بشكل واسع في بلورة مفهوم المؤسسات الناشئة، إذ بدأ استخدام مصطلح (Start-up) بعد الحرب العالمية الثانية مباشرةً، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر (Capital Risque)، ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك ويصبح أكثر تداولاً في العالم منذ نهاية التسعينيات مع انتشار منشآت الانترنت (Dot-Com)، حيث شهدت الأسواق المالية عدة مضاربات على منشآت تكنولوجيا المعلومات، التي تبحث على الدخول السريعة للبورصة (صالحي، 2021، صفحة 112).

ومن أهم التعريفات الخاصة بالمؤسسات الناشئة نجد: "كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار والذي يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة". في

حين يعرفها الباحث (Paul Graham) في مقاله (Startup-Growth) بأنها: "تلك المؤسسات المصممة لتنمو بسرعة وتسعى لخلق وتسويق تكنولوجيا جديدة" (دراني، 2022، صفحة 154). بينما يعرفها (Eric Reis) على أنها: "مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد" (Eric. R, 2011, p 37) (Eric. R, 2011, p 37). أما Steven. G. B (Steve Blank) فيرى بأنها: "مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج أعمال مربح، قابل للتكرار والتطوير" (& Bob D 2012, p 9)

ومن الناحية القانونية، تعتبر المؤسسة الناشئة: كل مؤسسة تجارية متحصلة على علامة المؤسسة الناشئة، والتي يستدعي الحصول عليها استيفاء جملة من الشروط نوجزها فيما يلي (الج ر ج ج 2020، 55):

- أن لا يكون قد مر على تأسيسها أكثر من ثمانى سنوات؛
- أن لا يتجاوز مجموع أصولها ورقم أعمالها السنوي سقفاً يضبط من قبل اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأس مالها مملوكاً بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار أو من قبل مؤسسات أخرى حاصلة على "علامة مؤسسة ناشئة"؛
- أن تحقق نسبة نمو مرتفعة شرط ألا يتجاوز عدد أعمالها 250 عاملاً.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات الناشئة تُعبر عن المشاريع التي تنتج أفكاراً خلاقة ذات قيم مستقلة ومبدعة، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكّنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم.

من مجمل ما سبق، يمكن استخلاص جملة الخصائص التي تُنفرد بها المؤسسات الناشئة عن باقي الأنواع الأخرى من المؤسسات في النقاط التالية:

- **مؤسسات حديثة العهد:** تتميز بكونها مؤسسات شابة يافعة وأمامها خيارات إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة أو إغلاق أبوابها وإعلان الخسارة؛
- **مؤسسات تتعلق بالเทคโนโลยيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها:** تتميز بأنها مؤسسة تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصيرية، كما يعتمد مؤسسي المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم والعثور على التمويل من خلال المنصات عبر الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال؛
- **مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة:** تعتبر مؤسسة تتطلب تكاليف صغيرة جداً بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء، ومن أمثلة ذلك شركة أمازون، جوجل، مايكروسوفت، فيسبوك... إلخ (درادي، 2020، صفحة 152).
- **تحقيق نمو متزايد بفضل تحقيق إيرادات مختلفة:** يصاحب ارتفاع المخاطر للاستثمار في الشركات الناشئة عوائد مرتفعة كون التكاليف المرتفعة تكون بشكل أساسي في مرحلة البحث والتطوير لاسيما لتلك الشركات الناشطة في القطاع التكنولوجي والقائم على منتجات غير ملموسة، حيث يمكن إعادة إنتاج وتوزيع المنتج بشكل لا متناهي وغير ملموس فعلاً (عبر الانترنت مثلاً) كالبرمجيات والتطبيقات الهاتفية فهي منتجات لا تزول ولا تهتك (ككل المنتجات القائمة على المعرفة) وهذا ما يسمح بتحقيق مداخيل متزايدة مقابل تكاليف متناقصة مما يعطي فرصه لتحقيق إيرادات مرتفعة؛

▪ **أسواق غير مستقرة أو مستحدثة:** تعمل الشركات الناشئة في ظروف عدم اليقين وعدم الاستقرار في أسواق يصعب تقديرها، ولهذا قد لا تتوافر على مخطط أعمال دقيق كونها ستطرح منتجات جديدة غير معروفة وغير مرغوبة بعد، وهنا يمكن التحدي في إيجاد عمالء محتملين وتحديد كيفية الوصول إليهم وإمكانية إقناعهم لاستهلاك المنتج، فكلما استطاعت الشركة إيجاد أسواق جديدة كما ضمنت نموها وبالتالي عززت مكانتها كشركة ناشئة (مزيان و عماروش، 2020، صفحة 33).

### 2.2.2. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كثيراً ما يحدث خلط في عملية التفريق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا بالإمكان توضيح أهم هاته الفروق من خلال الجدول الموالي:

**جدول (1): الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات الناشئة	من حيث
يتم إنشاؤها بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكار ابتكارية	تقديم أفكار ابتكارية وحلول إبداعية	الهدف من التأسيس
تعتمد على خطة عمل واضحة كما أنها تبدأ التجهيزات بشكل أسرع، فرصة أكبر للحصول على التمويل اللازم	تعتمد على الابتكار مما يجعل فرص الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الأعمال	خطوات التأسيس
التأثير الذي تحدثه على الاقتصاد المحلي واضح ومحدد فهي تتمكن من توفير فرص عمل بصورة أكبر، واحتياجاتها التمويلية ليست ضخمة تمكّنها من الربح وهو ما يقدم لها تسهيلات وقروض تمويلية من الدولة	سبب عدم وجود خطة عمل واضحة لهذه المؤسسات التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجربة وقلة الفرص الوظيفية التي تتيحها مما يجعل فرص دعمها والمساهمة في إنجاحها أقل نسبياً	البيئة الصناعية أو السوق المحلي
يقوم مالك المشروع إما بتمويل مشروعه من ماله الخاص أو من خلال الاقتراض من البنوك والمنح المتاحة كأجهزة الدعم	رائد الأعمال يمتلك فكرة مبتكرة قادرة على التغيير يبدأ بالبحث لها عن مستثمر يؤمن بها وبأهميتها	التمويل
استمرارها يعتمد على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح ويمكن توسيع نطاقها قليلاً، تستمرة ناجحة وتظل مستمرة إلى فترة غير معلومة	تعتبر مدة مؤقتة كونها تحول إلى مؤسسات كبيرة أو تبقى لتصبح مشروع صغير	مدة المشروع أو الفكرة

المصدر: بشير عبد الحميد (2020)، "التعليم المقاولي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة - دراسة حالة حاضنة

أعمال جامعة المسيلة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 6، ص 205.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في تحديد المفاهيم والفرق بين المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات خاصة في مرحلة الظهور.

### 3.2.2 أهمية المؤسسات الناشئة:

تبرز أهمية المؤسسات الناشئة في كونها تساهم وبدرجة كبيرة في (بن عياد، 2022، صفحة 170\_171):

- خلق الثروة: إذ تساعد المؤسسات الناشئة على زيادة الدخل الوطني خلال مدة قصيرة نسبياً نظراً لسهولة إنشائها، ففترة الإنشاء قصيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وبذلك يكون دخولها بشكل أسرع في الدورة الإنتاجية؛
- خلق مناصب شغل جديدة: تساهم المؤسسات الناشئة في تطوير التشغيل الذاتي وتشجيع الاستثمار وهذا بسبب اعتمادها على رأس المال محدود لبداية النشاط، إذ بإمكانها خلق مواطن شغل جديدة وتخفيف نسبة البطالة إضافة إلى الحد من موجة هجرة الأدمغة، كما تساهم في القضاء على نظرية التواكل وتدفع نحو خلق ثقافة مبادرة، فهي تساعد على خلق وتنمية روح المبادرة الفردية والإبداعية لدى الشباب؛

#### القضاء على الفقر؟

- تحقيق التنمية المستدامة: تعتبر المشاريع الناشئة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتحفيز المستقبلي، وأهم دعائم ضمان التنمية المستدامة، وقد أصبح الاهتمام بها في دول العالم باختلاف مستوى تطورها، يأخذ حيزاً أكثر أهمية مع مرور الوقت، حيث رسخت القناعة إلى ضرورة تشجيع المنشآت الصغيرة واستخدامها كأداة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة في أي بلد بعد أن كان الاهتمام ينصب على الشركات الكبيرة والمركبات الضخمة والأقطاب الصناعية.

### 4.2.2 دورة حياة الشركات الناشئة:

من خلال التعريف السالف الذكر التي تعرض لنا مفهوم المؤسسات الناشئة، قد يُتخيل إلينا أنَّ ما يميز تلك المؤسسات هو النمو المستمر، إلا أنَّ الواقع غير ذلك، فالمؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات الأخرى كثيراً ما تتعرّ وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، يمكن إدراج تلك المراحل باختصار فيما يلي:

**أ. المرحلة الأولى:** وتببدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولى لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجونة، وخلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيداً ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن مصدر لتمويلها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

**ب. المرحلة الثانية:** مرحلة الانطلاق في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هذه المرحلة، هو أن يجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى الأصدقاء والعائلة للحصول على التمويل (معزوز وخلوط، 2020، صفحة 67).

**ت. المرحلة الثالثة:** تعتبر مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو، يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ الذروة، في هذه المرحلة يمكن أن يتسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحني نحو التراجع.

**ث. المرحلة الرابعة:** الانزلاق في الوادي، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى

انسحاب المشروع من السوق في حالة عدم التدارك، خاصة وأنّ معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة (وقوني، 2020، صفحة 76).

**ج. المرحلة الخامسة:** تسلق المنحدر، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتتسويقه على نطاق أوسع.

**ح. المرحلة السادسة:** مرحلة النمو المرتفع، وفي هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائى ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر وأخذ المنحدر بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصadiات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة (بوالشعور، 2018، صفحة 422).

### 3. التكوين كضرورة حتمية لدعم وتنمية المؤسسات السياحية ومساعي الجزائر في تحقيق ذلك:

#### 1.3 دور الاستثمار السياحي في دعم الاقتصاد الجزائري:

يعتبر القطاع السياحي أحد أهم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تبرز وتجلى أهميته في مساهمته المباشرة وغير المباشرة في دفع عجلة التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة (الاقتصادي، الاجتماعي الثقافي والبيئي). وعلى هذا الأساس، يُعد قطاع السياحة قطاعاً أفقياً يتماشى مع جميع القطاعات الأخرى، فهو يحتاج لتطوير جميع القطاعات بالتوازي لا سيما البنية التحتية، التي تؤثر وبدرجة كبيرة على الحركة السياحية. ومن الضروري السعي من أجل ترقيتها وتطوير شبكاتها، وإكسابها ثواباً عصرياً منافساً لنظيراتها في الدول الأخرى، ويعتبر الاستثمار في المؤسسات الناشئة في جميع الميادين مهمًا جداً لإعطاء الاقتصاد الوطني دفعاً قوياً.

والجزائر على غرار مثيلاتها من الدول الأخرى، تنفرد بمقومات سياحية طبيعية وتاريخية كبيرة، إذ قد تعتبر من أهم الدول المطلة على حوض البحر الأبيض المتوسط، كما تتمتع بموقع استراتيجي وجغرافي مهمًا ولعل من أهم ما يميز الجزائر في هذا السياق، هو التنوع سواء الثقافي أو الجغرافي، بما تمتلكه من مناطق متنوعة بدءاً بالشريط الساحلي الممتد على أكثر من 1200 كلم، إضافة إلى منطقة السهول والهضاب العليا وكذا المناطق الجبلية المتمثلة في كل من سلسلة الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، وصولاً لمنطقة الصحراء الكبرى، التي تعتبر من أجمل الصحاري الموجودة في العالم. كل هذه الإمكانيات جعلت القائمين على قطاع السياحة في الجزائر يسعون لجذب أكبر عدد ممكن من السياح (رافق، 2021، صفحة 285).

وتتجدر الإشارة إلى أنّ القطاع السياحي كغيره من القطاعات الأخرى يسهم وبدرجة كبيرة في النهوض بالاقتصاد الوطني، عبر الحد من شبحي الفقر والبطالة، وتوفير مناصب شغل، مما يسمح بدوره في الرفع من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات. وفيما يلي جدول يوضح عدد مناصب الشغل التي يوفرها القطاع

## الجدول (2): التوظيف في قطاع السياحة (فرع فنادق، المقاولات، المطاعم)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	213000	220000	224028	256775	261289
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	265803	270317	300000	308027	320000

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية (2022)، "المقومات الأساسية للسياحة"، عن الموقع:

[Https://www.mta.gov.dz](https://www.mta.gov.dz), (consulte le : 24/12/2022).

البيانات الموضحة في الجدول (2) تشير إلى تطور عدد مناصب الشغل التي وفرها قطاع السياحة في الجزائر خلال الفترة (2010 - 2019)، والتي وصلت أكبر قيمة لها (320000) منصب شغل خلال سنة (2019) مقارنةً بالسنوات السابقة، إلا أنه ورغم الارتفاع الملحوظ في عدد المناصب، يبقى هذا العدد غير معتبر، نظراً لقلة المشاريع السياحية وضعف نشاطها، حيث بلغ عدد هذه الأخيرة حوالي (2455 مشروع) خلال سنة (2019) ليترفع هذا العدد إلى (2585 مشروع) خلال سنة (2021). وفيما يلي جدول يوضح نسبة مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات.

## الجدول (3): نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات

(فرع فنادق، مقاولات، مطاعم) خلال الفترة (2015-2020)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
حصة السياحة في الناتج المحلي الخام (%)	1.3	1.4	1.6	1.7	1.8	1.1

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية (2022)، "المقومات الأساسية للسياحة"، عن الموقع:

[Https://www.mta.gov.dz](https://www.mta.gov.dz), (consulte le : 24/12/2022).

بتفحص وقراءة لأرقام الجدول (3)، فإنه يتضح أن مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات (فرع الفنادق، المقاولات، المطاعم)، لم تتعذر في أحسن ظروفها خلال الفترة (2015 - 2020) ما نسبته (1.8%) وكان ذلك بالضبط عام 2019، لتشهد هذه النسبة انخفاضاً ملحوظاً وصل إلى ما يقارب (1.1%) خلال سنة (2020)، وتعبر هذه النسب عن المساهمة الضئيلة جداً للقطاع السياحي قياساً ببعض الدول الأخرى، ومقارنةً بالإمكانيات والقدرات السياحية التي تمتلكها الجزائر. ولعل السبب الرئيسي لهذا الانخفاض راجع لاعتماد الدولة الكلي على قطاع النفط باعتباره الأكثر أهمية في النهوض بعجلة التنمية الاقتصادية، ومن ثم مساهمته في النهوض بالقطاعات الأخرى كقطاع السياحة.

## 2.3. نظام التكوين السياحي في الجزائر:

لقد سطر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية من خلال بطاقة التكوين، الخطوط العريضة لإستراتيجية تنمية التكوين في مهن السياحة والفنادق، والتي تهدف إلى مسيرة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة والفنادق ومتطلبات تنمية القطاع، خاصة المتعلقة منها بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير تأثير رفيع المستوى

لتسهيل النشاطات السياحية. وفي هذا الصدد، حددت "بطاقة التكوين لقطاع السياحة" التي تضمنت محاورها مجموعة من الأهداف وخطوة عملية من أجل تجسيدها (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2022).

### 1.2.3. أهداف "بطاقة التكوين لقطاع السياحة":

تجلّى أهداف بطاقة التكوين لقطاع السياحة في (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2022):

- تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة؛
- تحليل تطوير الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة؛
- ضبط الإحتياجات الحقيقية في التكوين لقطاع السياحي؛
- ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة؛
- ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع؛
- تحديد تخصصات جديدة في التكوين تتماشى مع تطورات قطاع السياحة؛
- عصرنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته ومروعيته من أجل إستجابته للمعايير الدولية في هذا الميدان؛
- أقلمة محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الإحتياجات الحقيقية لقطاع؛
- ضمان تسهيل جيد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين؛
- ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة في إطار الشراكة يعتمد على مؤسسات التكوين تحت وصاية كل من الوزارة المكلفة بالسياحة والتعليم العالي والتكوين المهني، من أجل ضمان تخطيط أحسن للعرض الوطني في التكوين السياحي؛
- إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

### 2.2.3. تفعيل الدور الاقتصادي والاجتماعي لقطاع السياحة عبر بطاقة التكوين السياحي:

حتى يلعب قطاع السياحة دوره الاقتصادي والإجتماعي، اتخذت الجزائر جملة من التدابير (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2022):

- أولاً: بالنسبة لتخصيص مؤسسات التكوين تحت وصاية الوزارة المكلفة بالسياحة تم إنشاء:
- أ. المدرسة الوطنية العليا للسياحة: وتهدف إلى
  - ✓ المحافظة على قانونها الأساسي كمدرسة موجهة إلى طور التعليم العالي لتكوين مسirين في الفندقة والسياحة ذوي مستوى عالي؛
  - ✓ إتساع مجال تدخلها إلى التكوين المتخصص للإطارات المتوجهين نحو البحث العلمي في السياحة بفتح مستوى ما بعد التدرج؛
  - ✓ تجسيد ملف المصادقة على شهادة "اللسانس في التسيير الفندقي والسياحي" (بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).
- ب. المعاهد الوطنية للفندقة والسياحة لتيزي وزو وبوسعدة: وذلك من خلال:
- ✓ إحتفاظها بالقانون الأساسي كمعاهد موجهة نحو مستوى التكوين "تقني سامي" و"التقني" في مهن الفندقة والسياحة؛

✓ توسيع مهامها عبر: إنشاء شعب جديدة وفروع شعب، التي يحتاجها القطاع (خاصة شعبة "دليل سياحي") ومختلف المهن المتعلقة بالإيواء كتسهير الطوابق والبوابة .....، فتح شهادة الدراسات المتخصصة (DES) ذات طابع مهني في الفندقة والإطعام موجهة إلى المتخصصين على شهادة "تقني سامي" في هذه الميادين، تكوين "تقنيين" في المهن الأساسية في الفندقة والسياحة.

#### ثانياً: بالنسبة للتعاون ما بين القطاعات:

✓ توحيد مدونة المهن في السياحة وإعتماد المكتسبات المهنية وتنمية التكوين المتواصل؛  
✓ إبرام "إتفاقية- إطار" مع الوزارة المكلفة بالتعليم العالي لتنمية البحث في السياحة وإدماج شعبة "السياحة" في المنظومة الجامعية؛

✓ إبرام "إتفاقية- إطار" مع الوزارة المكلفة بالصحة من أجل تنمية التكوين المتواصل في المهن المتعلقة بالحمامات المعدنية ومعالجة بمياه البحر؛

✓ إبرام "إتفاقية- إطار" مع الوزارة المكلفة بالتشغيل، من أجل تنمية الإدماج المهني للشباب المتحصل على شهادة في مهن السياحة والفندقة والإطعام.

#### ثالثاً: بالنسبة لبرامج التكوين في مهن السياحة:

✓ مراجعة برامج ومناهج بيداغوجية من أجل مطابقتها لتطورات النشاط السياحي والتقنيات الحديثة؛  
✓ تطوير الوسائل الدعائمة البيداغوجية؛  
✓ إنشاء "لجنة قطاعية مشتركة دائمة" (سياحة/ التعليم العالي/ التكوين المهني) تُكلّف بالمصادقة وتحيين برامج التكوين.

#### رابعاً: بالنسبة للتجهيزات البيداغوجية:

✓ تجديد وإعادة تأهيل التجهيزات البيداغوجية؛  
✓ توسيع إستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال، وهذا بتمكين المؤسسات من تكوين "مكتبة Multimedia"؛  
✓ إستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال في برامج التكوين المتواصل والتعليم عن بعد أو الولوج إلى المعلومة.

#### خامساً: بالنسبة لتكوين المكونين:

✓ السهر على تحسين المستوى المهني للمكونين وكفاءاتهم؛  
✓ ضمان استمرارية الأسلام التقنية للمكونين.

سادساً: بالنسبة لتنمية كفاءات المؤطرين: تم إعداد برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل مؤطري مؤسسات التكوين وتنفيذها خاصة المتعلقة منها بالتحكم في التقنيات الحديثة للتسهير.

#### سادساً: بالنسبة لشروط التكفل بالمتعلمين:

✓ تنمية الأسفار الدراسية؛  
✓ تنمية الشراكة مع المؤسسات السياحية من أجل ضمان تربصات تطبيقية لصالح المكونين.

#### سابعاً: بالنسبة لتعليم اللغات الأجنبية:

✓ إقتناء أجهزة خاصة لتعليم اللغات الأجنبية (مخبر اللغات)؛  
✓ تعلم اللغات الأجنبية الأكثر إستعمالاً في العالم.

ثامناً: بالنسبة لتشجيع القطاع الخاص في التكوين:

- ✓ تأهيل والإعتراف بالشهادات عبر شراكة "عمومي -خاص"، وإشتراك مؤسسات التكوين الخاصة في "ميثاق التكوين في مهن السياحة" (معد ومصادق في إطار تشاركي بين مختلف المتعاملين)؛
- ✓ متابعة الخدمات البيداغوجية المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة المعتمدة (بالتعاون بين الوزارة المكلفة بالسياحة والوزارة المكلفة بالتكوين المهني) بهذاخصوص، يجب تعديل المرسوم التنفيذي رقم 419-01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، يحدد شروط إحداث المؤسسات الخاصة للتكوين المهني وفتحها ومراقبتها (من أجل تمثيل قطاع السياحة كعضو في اللجنة الولائية للإعتماد المنصوص عليها في المادة 10 للمرسوم التنفيذي المذكور).

تاسعاً: بالنسبة لتشجيع الامتياز:

- ✓ توفير منح دراسية للطلبة المتفوقين (أوائل الدفعات)؛
- ✓ ترقية البحث ومنح جوائز الاستحقاق.

عاشرًا: بالنسبة للتكوين المتواصل:

- ✓ تنفيذ برنامج التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسات السياحية (فنادق، محطات الحمامات المعدنية، وكالات السياحة والأسفار والمطاعم المصنفة) والتي اندمجت ضمن "مخطط الجودة السياحية"؛
- ✓ إبرام "إتفاقية" مع شركة مساهمة الدولة فندقة - سياحة من أجل إعداد وتنفيذ برامج التكوين المتواصل لمستخدمي المؤسسات السياحية التابعة لشركة مساهمات الدولة فندقة - سياحة.

حادي عشر: بالنسبة لمراجعة الجهاز التنظيمي:

- ✓ مراجعة مراسيم إنشاء مؤسسات التكوين تحت الوصاية (المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعهد الوطني لتقنيات الفندقة والسياحة ومرافق الفندقة والسياحة) لتمكينهم من فتح ملحقات وتوسيع مهامهم؛
- ✓ مراجعة القرارات المحددة لنظام الدراسات للمعاهد تحت الوصاية (المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعهد الوطني لتقنيات الفندقة والسياحة ومرافق الفندقة والسياحة) للتكوين في المؤهلات الجديدة والشعب والتخصصات؛

- ✓ مراجعة مرسوم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة من أجل ملائمتها مع القانون الأساسي للتعليم العالي وتحويل مقرها إلى تبيازة، ( عند إنجازها).

اثنتي عشر: بالنسبة للتعاون الدولي:

- ✓ تنمية المساعدة التقنية مع المنظمة العالمية للسياحة من أجل تصديق التكوين العالي المقدم من طرف المدرسة الوطنية العليا للسياحة؛
- ✓ الحصول على منح دراسية، لفائدة الطلبة والمكونين في إطار التعاون الثنائي والمتحدد الأطراف؛
- ✓ تنمية عمليات التبادل والتؤمة مع المؤسسات التكوينية في مجال السياحة والفندقة في الخارج.

### 3.3. مناخ الأعمال للمؤسسات الناشئة في الجزائر:

إن اهتمام الجزائر بالشركات الناشئة حديث، خاصة بعد تراجع أسعار البترول ومحاولات الاتجاه نحو سياسة التنويع الاقتصادي المبنية أساسا على المؤسسة وكيفية خلق القيمة المضافة ومناصب الشغل والاتجاه نحو الابتكار وتشجيع خلق المؤسسات الناشئة يعتمد بشكل عام على عوامل مرتبطة بجوانب الاقتصاد الكلي (نظام حوكمة، بيئة الأعمال المواتية، التمويل الكافي)، وجزئية كافية (المهارات الإدارية والتكنولوجية المؤهلة).

كما أن نجاح وتطور الشركات الناشئة يعتمد على بيئة أعمال مواتية، وإن ضعف نشاط المؤسسات الناشئة في الجزائر عائد لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية (ميموني، بوقطالية، وبسویح، 2021، صفحة 410\_411):

- ✓ الميزانية الموجهة للبحث العلمي لا تتعدي 1% من PIB؟
- ✓ غياب سياسة واضحة تُعنى بالابتكار والاشتراك مع جميع الفاعلين سواء الدولة، المؤسسات خاصة كانت أو عمومية، الجامعية؟
- ✓ ضعف العلاقة التي تجمع بين الجامعة، مراكز البحث والنسيج الاقتصادي؟
- ✓ غياب إحصائيات حول عدد المؤسسات الناشئة الناشطة في الجزائر؟
- ✓ صعوبة إيجاد التمويل الكافي للمشاريع الابتكارية للمؤسسات الناشئة في الجزائر؟
- ✓ غياب النظام البيئي الخاص بالمؤسسات الناشئة.

### 4.3. التوجه الجديد للجزائر نحو ترقية ودعم الشركات الناشئة:

ظهر هذا التوجه الجديد من خلال عديد القرارات والآليات والأجهزة المستحدثة لتهيئة بيئة جديدة مناسبة لاستحداث الشركات الناشئة ودعمها وتطويرها، حيث يؤكد المسؤولون- لاسيما من خلال الوزارة المستحدثة منذ 2020 الخاصة بالمؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وما انبثق منها من وزارات متعددة الخاصة بالحاضنات والخاصة بالمؤسسات المصغرة على تحقيق هدف إنشاء 5000 مؤسسة ناشئة في سنة 2021.

وبذل جهود كبيرة في هذا المجال، تم إنشاء العديد من الهيئات والهيئات الجديدة، بما في ذلك:

- استحداث إطار قانوني وتنظيمي جديد: وهذا لتعريف المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة والذي حمله المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15/09/2020، بهدف تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات وتحديد طرق تقييم أدائها وسبل دعمها وتمويلها، مثل ما حمله قانون المالية لسنة 2020 من تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة التي تنشط في مجالات الابتكار والتكنولوجيات الجديدة، وإعفائها من الضريبة على الأرباح والرسم على القيمة المضافة مع إقرار تسهيل وصول هذه المؤسسات إلى العقار لتوسيع مشاريعها الاستثمارية، وهذا بهدف مراقبتها في مرحلة الانطلاق وضمان تطورها لاحقا.
- عصرنة قطاع الحاضنات: رغم أنه تم اعتماد الحاضنات في الجزائر منذ 2003 وتتوفر عدد منها على المستوى الوطني إلا أنه عدد محدد منها من ينشط فعليا، في الجزائر كان هناك اللبس في تسميتها، حيث كانت تستعمل عبارة "المشاتل" رغم وجود اختلاف بين المفهومين، وقد جاءت الإجراءات الجديدة التي أقرتها الوزارة المتعددة للحاضنات

لإزالة هذا اللبس وتحديد دورها وتدخلها مع مفهوم المشتلات من خلال التعريف القانوني للحاضنات ودعم هياكلها من خلال المرسوم التنفيذي الجديد رقم 254/20 المؤرخ في 15/09/2020.

- استحداث لجنة تتckفل بمنع علامة "مؤسسة ناشئة" أو "مشروع مبتكر" وعلامة "حاضنات الأعمال" وفق شروط محددة: منح هذه العلامات يسمح بتسهيل الحصول على الامتيازات والتمويل وعرض القطاعات والمؤسسات العمومية، ولا يعني عدم منح هذه العلامة سيرجم من اعتماد مزاولة أنشطتها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص للنشاط في مجال الحاضنات، والتي يمكن من الآن منح علامة حاضنة لكل هيكل قانوني يرغب بالشخص في مرافقه واحتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وفق شروط محددة.
- إنشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة: الذي جاء قرار إنشاؤه عقب الندوة الوطنية للمؤسسات الناشئة، التي حضرها رئيس الجمهورية والوزير الأول بمشاركة أكثر من ألف مشارك من مؤسسات ناشئة وحاضنات وممثلي هيئات حكومية ومالية ومتخصصين اقتصاديين وخبراء وممثلي جمعيات وجامعات ومراكز البحث، يساهم في هذا الصندوق البنوك العمومية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية ويهدف إلى تمويل كل عمليات إنشاء الشركات الناشئة وتمكين مؤسسيها من تفادي البنوك والإجراءات البيروقراطية وهذا بالاعتماد على آلية تمويل قائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال بدلاً من ميكانيزمات التمويل التقليدية القائمة على القروض.
- تحويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (أونساج) إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أناد): هذا بهدف تشجيع المبادرات المقاولاتية واستحداث نشاطات ذات مردود اقتصادي متتنوع وفعال، حيث أُسندت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة منذ 05/05/2020 بعد أن كانت تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل وأُسندت إليها مهام ووظائف جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 374-20 المؤرخ في 16/12/2020 والذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.
- إطلاق منصة إلكترونية خاصة بالشركات الناشئة والصغيرة: الذي تم تفعيله انطلاقاً من 15/10/2020 فمن خلال هذه المنصة يتم بناء بيانات مركبة لجميع الأطراف النشيطين في النظام البيئي للشركات الناشئة حتى تكون مصدراً للشركات المستقبلية مع أفضل الشركات عمومية كانت أو خاصة في مختلف المشاريع المستقبلية.
- مشروع إنشاء مجلس وطني للابتكار: يوضع تحت سلطة رئيس الجمهورية، ويعمل على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا على أن تنطلق المرحلة التجريبية عبر جامعيين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الصناعي والإنترنت بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج وهذا بهدف تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.

### 5.3. التسهيلات المتاحة لإنشاء المؤسسات الناشئة السياحية بالجزائر:

نظمت وزارة السياحة بالجزائر بتاريخ 07 ديسمبر 2019، ملتقى وطني حول المؤسسات الناشئة في قطاع السياحة والصناعات التقليدية تحت شعار "السياحة والصناعة التقليدية مستقبل واعد للمؤسسات الناشئة" شارك فيه أصحاب المؤسسات الناشئة ذات المشاريع الوعادة في قطاع السياحة والصناعة التقليدية، لاسيما أنه أكثر من 700 مؤسسة ناشئة حالياً في قطاع السياحة، وتساهم في توفير مناصب الشغل والثروة، حيث أن الدولة عازمة على ترقية ادماج المؤسسات الناشئة في القطاع الاقتصادي عموماً والسياحة بشكل خاص، لأن الأمر يتعلق بمؤسسات مبتكرة

وخلقة للنمو؛ ومن بين التوصيات التي خلص إليها اللقاء، ضرورة إنشاء إطار قانوني وتنظيمي يحدد وضعية المؤسسات الناشئة، ومناخ مناسب وتحفيز المتعاملين العموميين والخواص للجوء إلى الحلول المبتكرة التي تنشئها تلك المؤسسات، فضلاً عن ترقية دور المحاضن على مستوى النظام المدمج للمؤسسات المصغرة، لاسيما على مستوى الجامعات والمؤسسات والبنوك؛

كما تعمل الدولة على تقديم الدعم لمستثمري المؤسسات الناشئة وقد جاء في قانون المالية لسنة 2020 ما يلي (رقم، 2021، صفحة 288\_287):

❖ تضمنت المادة 131 من قانون المالية لسنة 2020، المعدلة والمتممة بالمادة 68 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020، إنشاء حساب تخصيص خاص في الخزينة رقمه 302-150 وعنوانه "صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة؛

❖ كما تضمنت المادة 131 قانون المالية لسنة 2020 المعدلة والمتممة في باب النفقات ما يلي:

- تمويل دراسات الجدوى؛
- تمويل تطوير خطة العمل؛
- تمويل المساعدات التقنية؛
- تمويل التكاليف المتعلقة بإنشاء نموذج أولي؛
- تمويل التكوين؛
- احتضان المؤسسات الناشئة؛
- الترويج للمنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة.

❖ الإعفاءات الجبائية وتسهيلات التمويل لفائدة الشركات الناشئة: جاء في المادة 33 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020 المعدلة للمادة 69 من قانون المالية لسنة 2020 ما يلي:

- تعفى الشركات الناشئة من الرسم على النشاط المهني وضريبة الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة 03 سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط؛
- تعفى من الضريبة الجزافية الوحيدة وضمن نفس الشروط الشركات الناشئة الخاضعة لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة؛
- تعفى من الرسم على القيمة المضافة، المعدات التي تقتنيها الشركات الناشئة بعنوان إنجاز مشاريعها الاستثمارية.

#### 4. المأمول من المؤسسات الناشئة لتفعيل النشاط السياحي في الجزائر:

يمكن تلخيصها فيما يلي مع مقارنتها ببعض الدول العربية (رقم، 2021، صفحة 288\_289):

- كثير من الدول تعتبر قطاع السياحة رافد لاقتصادها، على عكس الجزائر التي يساهم قطاع السياحة بها (فرع فنادق، المقاهي، المطاعم)، في الناتج المحلي الخام، بنسبة (1.8%) سنة 2019 (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2022)، وهي مساهمة ضعيفة بالنظر للقدرات السياحية التي تزخر بها البلاد، ونجد في نفس السنة على سبيل المثال

قطاع السياحة بالأردن يساهم بنسبة 12.5%， وحوالي 40% من إيرادات القطاع تأتي من الأردنيين المقيمين بالخارج، وهذا يشير للأهمية التي يوليه الأردن لقطاع السياحة؟

- نظمت مصر سنة 2019، المسابقة الوطنية للشركات الناشئة في مجال السياحة، والتي تنظمها وزارة السياحة بالتعاون مع منصة **Rise UP** لريادة الأعمال، وذلك لاختيار مشروعات وتطبيقات إلكترونية لإلقاء الضوء على المعامل والأماكن السياحية في مصر والترويج للسياحة المصرية بطرق حديدة ومبتكرة، وهذا ما يستوجب على الجزائر استحداث مسابقة وطنية سنوية "أفضل مؤسسة ناشئة سياحية" بفرض تشجيع الابتكار في الحلول الذكية، بهدف تحسين وعصرنة المرافق العمومية الحوارية، مع إثراء المنصة الإلكترونية للمؤسسات الناشئة التي وضعتها وزارة الداخلية وفتحها أمام حاملي الأفكار المبتكرة قصد تمكينهم من تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع سياحية حقيقة؟
- المؤسسات الناشئة تحتاج إلى النظر في البنية القانونية، فالجزائر لم تسن تشريعات تعرف وتنظم المؤسسات الناشئة، مقارنة ببعض الدول أين أصدرت تشريعاتها وتعمل على تطوير هذه المؤسسات، وعلى سبيل المثال نجد أن تونس كانت سباقة في هذا المجال، حيث أصدرت في سنة 2018، القانون عدد 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أبريل 2018، يتعلق بالمؤسسات الناشئة؟
- وفقاً لتقرير منصة "ماجنت" لاستثمار المخاطر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لعام 2018، المتخصصة في بيانات للمستثمرين ورواد الأعمال والشركات، في 2018 احتلت الإمارات المركز الأول في الاستثمارات في الشركات الناشئة، حيث حصلت على نسبة 30% من صفقات الاستثمار، تليها مصر بنسبة 22% من الاستثمارات، وجاءت لبنان بعد مصر حيث وصلت حصتها في السوق إلى 10%， الأردن 8%， السعودية 7%， وعليه يتوجب على الجزائر تشجيع ودعم إقامة علاقات تعاون بين المؤسسات الناشئة الجزائرية ونظيراتها الأجنبية، لتبادل الخبرات والتفتح بطرق مبتكرة على أفق سياحية دولية.

## 5. الخاتمة:

من خلال ما تم سرده وتوصيفه تبين لنا أن المؤسسات الناشئة تسعى جاهدة لتكوين مواردها البشرية وتأهيلها لتنمية وتطوير النشاط السياحي، من خلال التطبيق الفعلي والجيد لمراحل العملية التكوينية واتباع الأساليب والطرق المعتمدة في ذلك للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر. وهو بدوره ما تأمل له الحكومة وذلك بتقديمها لمجموعة من التسهيلات الكافية بتفعيل النشاط السياحي رغم الصعوبات والتحديات التي تعيق تنفيذ ذلك، حيث أن الدولة عازمة على ترقية ادماج المؤسسات الناشئة في القطاع الاقتصادي عموماً والسياحة بشكل خاص، لأن الأمر يتعلق بمؤسسات مبتكرة وخلاقة للنمو.

## 6. النتائج: اعتماداً على ما تم عرضه وتقديمه في الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

✓ تفرد الجزائر بالعديد من المقومات والمؤهلات السياحية (الطبيعية، الجغرافية، البشرية) التي يمكن أن تجعل منها وجهة سياحية رائدة، والكافية أيضاً بتفعيل دور القطاع السياحي وجعله أحد أهم وأبرز القطاعات المُساهمة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، إلا أنه ومع الأسف الشديد تبقى مؤشرات القطاع السياحي بعيدة كل البعد عن قيمة

وأهمية تلك المقومات، الأمر الذي يلزム الدولة الجزائرية إعادة النظر في السياسات والاستراتيجيات الخاصة برسم الخطة السياحية وسبل تفعيل الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع؛

✓ تلعب المؤسسات الناشئة دوراً محورياً في الاقتصادات المعاصرة كما تساهم وبدرجة كبيرة في تحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، لذلك فإن التوجه نحوها بات ضرورة لابد منها نظراً للنتائج الإيجابية التي تحققها؛

✓ يعتبر المورد البشري (المقاول) المحرك الرئيسي للنهوض بالمؤسسات الناشئة وتحسين أدائها، الأمر يستوجب توجيه الدولة نحو تدعيم تلك المؤسسات وتشجيع الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تكوينها وتأهيلها، من أجل بناء استراتيجية اقتصادية خاصة بالمؤسسات الناشئة تخدم الاقتصاد الوطني من جهة، وتسعى من جهة أخرى إلى تسيير البرامج التنموية على أكمل وجه خاصة في القطاع السياحي بهدف النهوض به وترقيته.

## 7. المقترنات:

- ✓ وضع أطر وقواعد قانونية وتنظيمية تحدد وضعية المؤسسات الناشئة، مع ضرورة المناخ المناسب لمباشرة نشاطها، فضلاً عن تسهيل تسجيل المؤسسات الناشئة في السجل التجاري؛
- ✓ ترقية دور حاضنات الأعمال على مستوى النظام المدمج للمؤسسات الصغيرة لاسيما على مستوى الجامعات والمؤسسات والبنوك؛
- ✓ منح التحفizات والاعفاءات التي من شأنها أن تمنح للشباب المبدع في مجال المؤسسات الناشئة أن يساهم ضمن مجمع فندقة وسياحة وحمامات معدنية بكفاءاته وابتكاراته في ترقية المجال السياحي وتمكنه من الولوج إلى السوق بقوة؛
- ✓ ضرورة إدراج تكنولوجيات الإعلام والمعرفة في مجال السياحة؛
- ✓ زرع ثقافة التكوين المستمر في أذهان الموظفين في الميدان السياحي لما له من أهمية كبرى في تنمية المعارف والقدرات وتحسين الأداء.

المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية

ابن سيرود فاطمـة الزهراء، بوزيان حسان (2017)، "التعليم والتدريب السياحي والفندي في الجزائر"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3.

بايو وقنوني (2020)، "دور مسرعات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة- دراسة حالة الجزائر-", مجـمـع أـعـمالـ الـكتـابـ الجـمـاعـيـ حولـ المؤـسـسـاتـ النـاـشـئـةـ وـدـوـرـهـاـ فيـ الإـنـعاـشـ الـاـقـتـصـادـيـ فيـ الـجـزـائـرـ،ـ مـخـبـرـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ فيـ التـطـوـيرـ الـمـحـلـيـ حـالـةـ مـنـطـقـةـ الـبـوـيـرـةـ،ـ جـامـعـةـ الـبـوـيـرـةـ.

بشير عبد الحميد (2020)، "التعليم المقاولـيـ كـأـحـدـ الـآـلـيـاتـ لـخـلـقـ مـؤـسـسـاتـ نـاـشـئـةـ - دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 6.

بعداش مسيكة، مروان بعد الرزاق (2015)، "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية)", مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31.

بن عياد جليلة (2022)، "دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية"، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحيى فارس بالمدية، المجلد 8، العدد 1.

بوالشعور شريفة (2018)، "دور حاضنـاتـ الـأـعـمالـ فيـ دـعـمـ وـتـنـمـيـةـ المـؤـسـسـاتـ النـاـشـئـةـ دراسةـ حـالـةـ الـجـزـائـرـ"،ـ مجلـةـ البـشـائـرـ الـاـقـتـصـادـيـ،ـ المـجـلـدـ 4ـ،ـ العـدـدـ 2ـ.

بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء (2012)، "تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الشلف-". ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسخير الموارد البشرية - تسخير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري.

بوهني نصر الدين الشيخ (2014)، "التكوين، متطلباته ومراحله، المعلم نموذجاً"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، العدد 2.

الجبيري نايف بن مجد، طيبة حسن عبد القادر، جفري علي بن عمر (2020)، "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 9، المجلد 5.

جغرى بلال (2009)، "فعاليات التكوين في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مركب المحركات والجرارات- قـسـنـطـيـنـةـ،ـ رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ (ـغـيـرـ مـنـشـورـةـ).

حبيش علي، أوكيـلـ رـاحـيـ (2019)، "الـإـدـارـةـ الـحـدـيثـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـأـهـمـيـةـ التـكـوـينـ فـيـهـاـ"،ـ مجلـةـ الـأـكـادـيمـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـإـنسـانـيـةـ،ـ العـدـدـ 21ـ.

حجازي إسماعيل، معاليـمـ سـعـادـ (2013)، "تسخير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أـسـامـةـ لـلـنـشـرـ وـالتـوزـيعـ،ـ الطـبـعـةـ الـأـوـلـىـ

حنفي عبد الغفار (2007)، "السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

خام الله صبرينة، مساك أمينة، (2015)، "تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 5، المجلد 3، ص 236.

درابي رaci (2020)، "التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي-حالة منطقة البويرة، جامعة البويرة.

دراني ليندة (2022)، "استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة"، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 8، العدد 2.

راقم نورة (2021)، "الابتكار في المؤسسات الناشئة لدعم النشاط السياحي في الجزائر: بين الواقع والمأمول"، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1.

رزن الله سلمى (2017)، "تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة تنوير، العدد 2، المجلد 1.

رشدي عثمان فريد (2014)، "التدريب المهني"، دار الرأية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

رمضاني مروى، بوقرة كريمة (2020)، "تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربية)", حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3.

زوين عبد الأمير عبد كاظم (2012)، "دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25.

السكارنة بلال خلف (2011)، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

صالحي سلمى (2021)، "دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الناشئة-دراسة حالة حاضنة جامعي المسيلة وبومرداس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسهيل والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 14، العدد 1.

الغوطى تغريد حسن (2020)، "تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من المنظمات غير الحكومية دراسة ميدانية على أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 4، المجلد 28.

زميان أمينة، عماروش خديجة إيمان (2020)، "الشركات الناشئة في الجزائر بين الواقع ومتطلبات نجاحها"، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي حالة منطقة البويرة، جامعة البويرة.

معزوز زكية، خلوط زهوة (2020)، "دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة"، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي حالة منطقة البويرة، جامعة البويرة.

ميمني ياسين، بوقطایة سفیان، بسویح منی (2021)، "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3.

المرسوم التنفيذي رقم:254/20النمؤرخ في 18/09/2020، المتضمن إحداث اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، الجريدة الرسمية، العدد 55 بتاريخ 2020.09.2020.

#### ب. المراجع باللغة الأجنبية

Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1<sup>st</sup> ed (New York: Crown Business, 2011), P37.

Steven G Blank and Bob Dorf, The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company (Pescadero, Calif.: K & S Ranch, 2012), P 9.  
<http://amzn.com/B009UMTMKS>.