

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM.PU.KOLEA



# دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة

## دراسة حالة حاضنة الأعمال "Sylabs"

في إدارة المشاريع والمقاولاتية

إشراف الأستاذ:

د: منير بلالي

إعداد الطالبة :

فاطمة الزهراء زرمان

2020/2019



# كلمة شكر

الحمد والثناء لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

أتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ بلالي منير على  
توجيهاته خلال إعداد هذا البحث

كما أتوجه بجزيل الشكر الى كل من وقف ودعم من قريب  
أو من بعيد على إنجاز هذا البحث

## الإهداء

إلى أسرتي الصغيرة ، أبي أمي أخوتي وأخواتي و إبنة أختي  
زمرد

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة و أقاربي وصديقاتي

إلى كل طاقم مدرسة إنجاز (مشروعي الصغير) الذين  
أتشرف دائما بالعمل معهم

إلى زميلاتي و زملائي في العمل

في مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية

أهدي هذا العمل المتواضع.

## المخلص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، وضمان استدامتها ونموها، من خلال ما توفره من خدمات على غرار البنية التحتية، الدعم المالي و التقني... إلخ، ولأن فكرة كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في البلدان النامية و الجزائر على وجه خاص، حديثة العهد فإنها تواجه الكثير من التحديات ولا تزال بعيدة عن المراحل التي بلغتها بعض الدول المتقدمة، لذا لا بد من الاهتمام أكثر بحاضنات الأعمال لتتمكن من القيام بدورها في مساندة المؤسسات الناشئة و بالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الناشئة، حاضنات الأعمال، تنمية الشركات الناشئة، المقاولاتية.

### Abstract

This study aims to highlight the role of business incubators in supporting Startups, and ensuring their sustainability, through their services, such as providing infrastructure, financial and technical support ... etc., and because the idea of both of the business incubators and Startups in developing countries and especially Algeria, is very recent, therefore it faces many challenges and is still far from the stages reached by some developed countries. So, it is necessary to pay more attention to business incubators to be able to play their role in supporting Startups and thus contribute to economic development of the country.

**Key words:** startups, business incubators, startup development, entrepreneurship.

### Abstrait

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des pépinières d'entreprises dans l'accompagnement des Startups, et assurer leur pérennité, à travers leurs services, tels que la fourniture d'infrastructures, un soutien financier et technique...etc., et parce que l'idée à la fois des pépinières d'entreprises et des Startups dans les pays en développement et notamment en Algérie, est très récente, elle fait donc face à de nombreux défis et est encore loin des étapes atteintes par certains pays développés. Ainsi, il faut accorder plus d'attention aux pépinières d'entreprises pour pouvoir jouer leur rôle d'accompagnement des Startups et ainsi contribuer au développement économique du pays.

**Mots clés :** startups, incubateurs d'entreprises, développement de startups, entrepreneuriat.

## جدول المحتويات:

3	كلمة شكر
4	الإهداء
5	الملخص
6	جدول المحتويات:
ب	المقدمة
1	الفصل الأول:
1	مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة
4	المبحث الأول: ماهية ريادة الأعمال وواقعها في الجزائر (Entrepreneurship)
4	المطلب الأول: ريادة الأعمال؛ تعريفها، أهميتها و أبعادها
4	الفرع الأول : تعريف ريادة الأعمال
4	الفرع الثاني: أهمية ريادة الأعمال للمؤسسات والمنظمات
5	الفرع الثالث: أبعاد ريادة الأعمال
6	المطلب الثاني: رائد الأعمال؛ تعريفه ودوره في التنمية المجتمعية:
6	الفرع الأول: تعريف رائد الأعمال
6	الفرع الثاني: دور رواد الأعمال في دعم التنمية بالمجتمع
7	المطلب الثالث: دور الحكومات في دعم رواد الأعمال
7	المبحث الثاني: ماهية الشركات الناشئة وآلية تمويلها
8	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الشركات الناشئة <b>Startups</b>
8	الفرع الأول : تعريف الشركات الناشئة
9	الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسة الناشئة <b>start-up</b>
10	المطلب الثاني: الفرق بين المؤسسة الناشئة و المؤسسة التقليدية
10	الفرع الأول: الفرق بين المؤسسة الناشئة و المؤسسة التقليدية
13	الفرع الثاني: أمثلة على شركات بدأت شركات ناشئة <b>Startups</b>
13	المطلب الثالث : أهداف وخصائص تمويل الشركات الناشئة :
13	الفرع الأول : أهداف تمويل المؤسسات الناشئة:
14	الفرع الثاني: خصائص تمويل الشركات الناشئة
16	الفرع الثالث: أهمية التمويل برأس المال المخاطر في دعم الشركات الناشئة
16	المبحث الثالث: تحديات وآفاق ريادة الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر
16	المطلب الأول : تحديات ريادة الأعمال و الشركات الناشئة
17	المطلب الثاني : آفاق الشركات الناشئة في الجزائر

18	..... خاتمة الفصل الأول
20	..... الفصل الثاني:
20	..... حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة
21	..... المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال :
21	..... المطلب الأول: مدخل لحاضنات الاعمال:
22	..... الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال :
24	..... الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال:
25	..... الفرع الثالث : مراحل إنشاء حاضنات الأعمال
26	..... المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال و آلية عملها
26	..... الفرع الاول : أنواع حاضنات الأعمال :
28	..... الفرع الثاني : آلية عمل حاضنات الأعمال
29	..... المطلب الثالث: أهداف و أهمية حاضنات الأعمال
29	..... الفرع الأول: أهداف حاضنات الأعمال:
30	..... الفرع الثاني: أهمية حاضنات الأعمال
31	..... المبحث الثاني :المحاور الكبرى في تنمية المشاريع الناشئة عبر حاضنات الأعمال
31	..... المطلب الأول :دور حاضنات الأعمال في تعزيز إطلاق الشركات الناشئة
31	..... الفرع الأول: الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال:
33	..... الفرع الثاني : معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان
33	..... الفرع الثالث : مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال
34	..... المطلب الثاني : دور حاضنات الأعمال في استثمار مخرجات البحث العلمي
37	..... المطلب الثالث : تفاعل حاضنات الاعمال في بيئتها ،عوامل ومعايير نجاحها
37	..... الفرع الأول : شروط بعث حاضنات الأعمال
37	..... الفرع الثاني :عوامل نجاح حاضنات الاعمال
39	..... الفرع الثالث : التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال:
39	..... المبحث الثالث: أبرز التجارب العالمية والعربية في ميدان حاضنات الأعمال و واقع حاضنات الأعمال في الجزائر
39	..... المطلب الأول : تجارب الدول المتقدمة لحاضنات الأعمال
43	..... المطلب الثاني: تجارب بعض الدول العربية
44	..... المطلب الثالث :واقع حاضنات الاعمال في الجزائر
44	..... الفرع الأول : حاضنات الأعمال وفق المشرع الجزائري
46	..... الفرع الثاني: أسباب تأخر الانطلاق و عوائق انتشار حاضنات الأعمال في الجزائر
46	..... الفرع الثالث : شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر
48	..... خاتمة الفصل الثاني:

49	الفصل الثالث:
49	دراسة حالة حاضنة رواد الأعمال والتكنولوجيا سىلابس SYLABS
52	المبحث الأول حاضنات الأعمال في الجزائر
52	المطلب الأول: أبرز الحاضنات في الجزائر
53	المطلب الثاني : أساسيات حول حاضنة سىلابس
54	المطلب الثالث : الخدمات التي توفرها حاضنة الاعمال سىلابس ومصادر تمويلها
54	الفرع الأول: الخدمات المقدمة من حاضنة الأعمال سىلابس
55	الفرع الثاني : مصادر تمويل حاضنة الأعمال سىلابس:
57	المبحث الثاني : آلية احتضان الشركات الناشئة ومرافقتها من قبل سىلابس
57	المطلب الأول: برنامج احتضان المؤسسات في حاضنة سىلابس
58	المطلب الثاني : عينة من بين المشاريع المحتضنة في سىلابس خلال سنة 2019 :
59	المطلب الثالث : الاحصائيات الخاصة بحاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا سىلابس Sylabs
60	المبحث الثالث: نتائج الدراسة إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة
64	الخاتمة
67	قائمة الأشكال
68	قائمة الجداول
69	قائمة المراجع و المصادر

المقدمة

## المقدمة

إن ما يحدث في عصرنا هذا من تغييرات متسارعة في كافة المجالات، يمثل نقطة تحول نحو مفاهيم جديدة و متميزة تتيح لمؤسساتنا فرص النمو والرقى، في حين أثبتت التجارب في العديد من الاقتصاديات العالمية أن نظام المؤسسات كبيرة الحجم ذات رأس المال الكبير، لا يؤدي بالضرورة إلى تسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما لا يمثل هذا النظام الحل الأمثل للآثار السلبية التي تتركها عملية التحول الاقتصادي، كون آثاره لا تنعكس إلا على فئة قليلة من شرائح المجتمع وتواضع دورها في تخفيف الفقر، وضعف تحقيق الدفع الذاتي لعملية النمو، من هنا كان لابد من التطلع إلى دور أكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وربما أكثر شمولية، ولهذا بدأت تقارير المؤسسات الدولية والإقليمية المختصة مؤخرا تدعو إلى ضرورة وأهمية تشجيع المشروعات الناشئة والصغيرة، لاسيما في الدول النامية، حيث تتمتع هذه المؤسسات بسمات مميزة مثل سهولة تكيفها ومرورتها، التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة بين التنمية وتوفير المناصب وخلق الثروة عن طريق تشجيع الاستثمار وروح المخاطرة لدى أصحاب رؤوس الاموال.

ويحتل قطاع المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة مكانة بارزة في اقتصاديات دول العالم، ويرى كثير من المهتمين بالشأن التنموي أن دعم المؤسسات الناشئة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر السبيل الأفضل للتنمية الاقتصادية.

تعتبر الجزائر من الدول المتوجهة حديثا للاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة لم يتلق الاهتمام الكافي من حيث الرعاية والدعم بما يليق بشأنها كونه أصبح يحضى باهتمام كبير عالميا و من أجل ذلك انتشرت في كل دول العالم فكرة حاضنات الأعمال .

حيث أن الفكر الرائد في حاضنات الأعمال بني على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان أصحاب الأفكار والابتكارات داخل حيز مكاني محدد، يضمن تدريباً و يقدم خدمات أساسية مبنية على أسس ومعايير متطورة، لتحقيق مزايا تنافسية و لتحصل على فرصة أفضل للبقاء أثناء مرحلة البداية وتؤمن لها حظوظ النجاح والاستمرارية، فحاضنات الأعمال أقيمت في الأساس لتجاوز المعدلات الكبيرة لفشل وانهايار المشروعات الريادية في الأعوام الأولى من إقامتها، وهو أكبر عائق وتحد يواجه المشروعات الريادية في الجزائر.

## مشكلة الدراسة

يُعد كل من فكرة المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال من الأفكار الفنية في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث شهد اطلاق وتطوير ما يعرف بالمؤسسات الناشئة تأخرا كبيرا، كما أن حاضنات الأعمال لاتزال تواجه عدد من العوائق وهذا ما أدى في غالب الأحيان إلى فشل الكثير من المشاريع والأعمال الناشئة.

وعلى ضوء ما سبق و للإلمام بجوانب هذا الموضوع وإبراز أهميته تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي: **كيف يمكن لحاضنات الأعمال أن تساهم في تنمية الشركات الناشئة؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالشركات الناشئة؟ ماهي خصائصها والصعوبات التي تواجهها؟
2. ماهي حاضنات الاعمال؟ وما الهدف من انشاءها؟
3. ماهي أهم عوامل نجاح حاضنات الأعمال؟ وما الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الناشئة؟
4. ماهي تحديات كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة **startups** في الجزائر .

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا يعتبر من أهم المواضيع التي تتمتع باهتمام متزايد في اقتصاديات دول العالم، وهي محاولة لتوضيح دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الناشئة، وعلى الرغم من زيادة الاهتمام حول هذا الموضوع إلا أن الجزائر لاتزال بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض دول العالم.

### أهداف الدراسة:

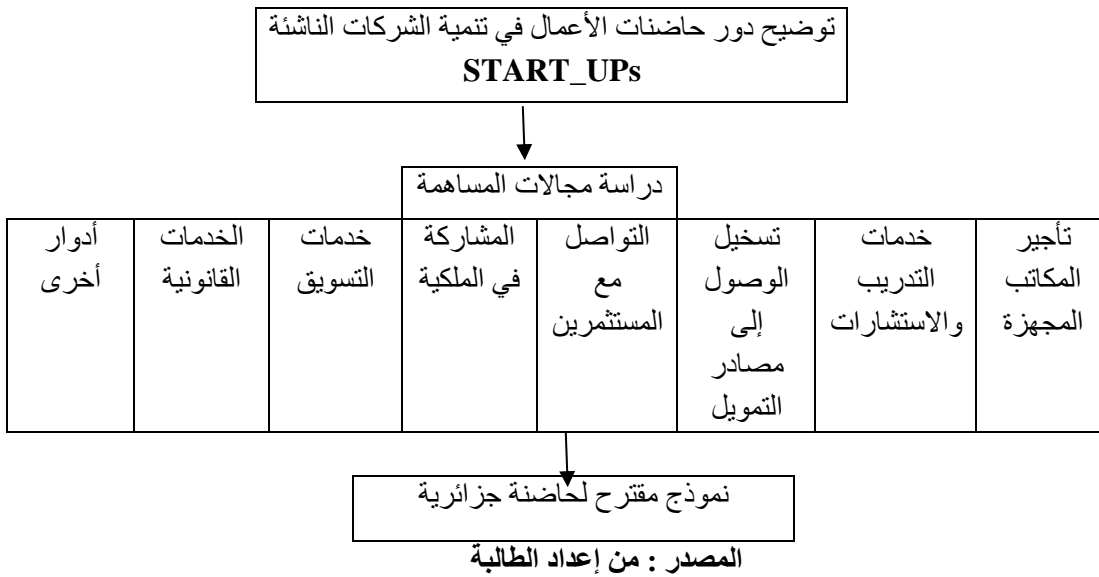
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :
- التعرف على الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في دعم وترقية واستمرار المؤسسات الناشئة.
- دراسة حاجيات المؤسسات الناشئة في الجزائر الى خدمات حاضنات الأعمال .

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة وغيرها ارتأينا طرح فرضيتين ستكونان منطلق الدراسة وهما كالاتي:

1. تعتمد حاضنات الأعمال على برامج تتمثل في مختلف الخدمات و الإستشارات (القانونية و المالية و التسييرية والمحاسبية والتسويقية ...) في تأهيل رواد أعمال الشركات الناشئة.
  2. تساهم حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع و الشركات الناشئة من خلال تمكين مؤسسي الشركة الناشئة من التسيير الجيد لشركته.
- ويعرض الشكل التالي الخطوات المتبعة في تحديد أهداف البحث:

الشكل 1: خطة الدراسة





## منهج الدراسة :

تستدعي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجوانب النظرية المرتبطة بالموضوع وذلك من خلال جمع البيانات من المصادر كالمجلات، الاطروحات و المواقع الإلكترونية بالإضافة لمنهج دراسة الحالة لإسقاط الضوء على حاضنة أعمال وتكنولوجيا سيلابس **sylabs**، من خلال المقابلة الشخصية لتوضيح مفهوم الحاضنة ودورها والمزايا والخدمات التي تقدمها.

## الدراسات السابقة:

لكون موضوع حاضنات الأعمال قد حظي بالعديد من الدراسات السابقة على مختلف المستويات العالمية والعربية والجزائرية بدورها، ركزنا على بعض الدراسات التي تخدم الدراسة الحالية بصفة كبيرة :

1. دراسة خالد مدخل، عبد الوهاب دادن: **أثر خدمات حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 04، جويلية 2020، هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مدى احتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي إلى حاضنة أعمال واعتمدت على أداة الاستبيان وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعة عشوائية من مسيري/ أصحاب المؤسسات الصغيرة في ولاية الوادي وبمختلف المجالات ؛ وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: يعتبر الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة حتمية أفرزه الاتجاه العالمي نحو تعاضم دور هذا النوع من المؤسسات؛ تلعب حاضنات الأعمال دور كبير من خلال استثمار الأفكار الناجحة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة؛ أثبتت التجارب تزايد نسبة نجاح و استمرار المؤسسات المحتضنة مقارنة بالمؤسسات غير المحتضنة؛ وجود نقص في البنية التحتية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوادي و في مقدمتها حاضنات الاعمال.

2. بوالشعور شريفة، **دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups**: دراسة حالة الجزائر، مقالة في مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.

هدفت الدراسة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وكانت أبرز نتائجها:

- أن حاضنة الأعمال تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، و دعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على اطلاق مشروعات ناشئة، وعليه تساهم حاضنة الأعمال على تزويد المقاوليين بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع (تدريب، تخطيط، تمويل، تسويق...)، وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر ريادة وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة.
- مازالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق، وأغلبها ينشط في مجال التسويق الإلكتروني.

3. دراسة عمارة سلمى، براك نعيمة، **حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** \_ تجربة حاضنات الجزائر وحاضنة أوستن التكنولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية \_ مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية جامعة سوق أهراس جوان 2019. وقد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات و لغرض إسقاط الجانب النظري على التطبيقي سلطت الدراسة الضوء على تجربة كل من حاضنات الجزائر و حاضنة أوستن التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن نتائج الدراسة مايلي:

- حاضنات الأعمال عبارة عن منظومة متكاملة لدعم المؤسسات الصغيرة وهي مناسبة لتعطي الدفعة الأولى لتلك المؤسسات التي تكاد تكون مجرد أفكار بحاجة إلى الدعم ،
- للحاضنات دور مهم في تطوير الاقتصاد الوطني وتنميته حيث تكقوم باستثمار الأفكار الابداعية الناجحة وتحويلها الى مشاريع اقتصادية واعدة .

4. دراسة ميسون محمد القواسمة : واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير 2010  
وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج من بينها :

- لازالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ولا تساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التغلب على مشاكلها
- يتسم تقديم الخدمات من قبل الحاضنات على أنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير، وهذا عائد الى نقص الخبرة في المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها.

#### خطة الدراسة :

لمعالجة الإشكالية والتساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول،

موضحة فيما يلي:

- **الفصل الأول: الإطار العام لريادة الأعمال و للمؤسسات الناشئة** تناول فيه ريادة الأعمال من خلال مفهومها أهميها وأبعادها، كما سنتناول المفاهيم العامة برائد الأعمال والشركات الناشئة تعريفها أنواعها ومدى أهميتها في اقتصاد الدولة؛
- **الفصل الثاني: المفاهيم الخاصة بحاضنات الأعمال** و أنواعها ومختلف الخدمات التي تقدمها لحاملي الأفكار والابتكارات و كما نتناول أهداف حاضنات الأعمال و شروط نجاحها في مهمة دعم وتنمية المؤسسات الناشئة.
- **الفصل الثالث** نتناول نموذجا لحاضنة أعمال في الجزائر هي حاضنة أعمال سيلابس Sylabs.

## الفصل الأول:

مفاهيم حول ريادة الأعمال  
والشركات الناشئة

## الفصل الأول: مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

### تمهيد :

تعد ريادة الأعمال و الشركات الناشئة من أحد سمات العصر الحديث حيث أنها تتسم بالابداع والقدرة على إحداث تأثير كبير وتعمل على إيجاد حلول أفضل من الموجودة حالياً.

و يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الشركات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية، أو الهيئات الأكاديمية، إلا أن كل من ريادة الأعمال الشركات الناشئة (startups) يواجه العديد من الصعوبات نظراً لحدثة عهده في الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا النوع من المؤسسات يواجه الكثير من الصعوبات حتى في الدول المتقدمة نتيجة تبنيه للأفكار المستحدثة والابداعية، والتي عادة ما تكون عالية المخاطرة، وهو ما يدفع البنوك لتوخي الحذر لتمويل هذا النوع من المشاريع.<sup>1</sup>

و تلبية لمتطلبات الدخول نحو اقتصاد يتصف بالنمو والارتقاء والتنافس و بهدف تجاوز العديد من العوائق التي تواجه الشركات الناشئة خاصة في بدايتها، فيما يتعلق بالتمويل والإدارة برزت انطلاقا من ستينات القرن الماضي العديد من المبادرات، على غرار ما يعرف بحاضنات الأعمال (Business Incubators)، هذه الأخيرة التي أثبتت أنها توفر منصة لرعاية المشاريع الجديدة. وقد راجت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا خلال التسعينات، وذلك بفضل الدور الهام الذي لعبته في دعم الشركات الناشئة (start-up)، والتي تحتاج إلى نصائح و إرشادات، ورؤوس أموال مغامرة لتمويلها وتبني أفكارها لتحقيقها على أرض الواقع .

سنتناول في هذا الفصل من دراستنا بالتفصيل المفاهيم العامة لكل من ريادة الأعمال والشركات الناشئة من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ريادة الأعمال، مفهومها ومميزاتها و أبعادها

المبحث الثاني : بعنوان ماهية الشركات الناشئة وآلية تمويلها يقسم لثلاث مطالب، يتناول الأول منها تعاريف ومفاهيم خاصة بالشركات الناشئة ، فيما بين المطلب الثاني الفرق بين الشركة الناشئة و المؤسسة التقليدية، وفي المطلب الثالث نتناول الجانب التمويلي لهذا النوع من الشركات وكذا أهمية التمويل برأس المال المخاطر في دعم الشركات الناشئة.

المبحث الثالث : يبرز تحديات وآفاق ريادة الأعمال الشركات الناشئة في الجزائر، يشمل مطلبين ، في الأول حاولنا أن نوضح آفاق ريادة الأعمال في الجزائر أما الثاني فنتطلع من خلاله لاكتشاف التحديات التي تواجهها الشركات الناشئة في الجزائر والآفاق المستقبلية لها.

<sup>1</sup> خالد مدخل، عبد الوهاب دادن، أثر خدمات حاضنات الأعمال على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 04، جويلية 2020، ص 216.



## المبحث الأول: ماهية ريادة الأعمال وواقعها في الجزائر (Entrepreneurship)

ارتبطت المقاولاتية (ريادة الأعمال) بالرأسمالية، حيث لا تتطور المشاريع المقاولاتية إلا حينما يوفر المحيط الظروف الملائمة، لذلك لم تظهر المقاولاتية في الجزائر إلا بعد الإصلاحات الاقتصادية للاتجاه نحو اقتصاد السوق، أين أصبحت الدولة عون مساعد و مرافق لترقية المقاولاتية من خلال مجموعة من الإصلاحات وإنشاء هيئات و أجهزة للتكفل بترقية المؤسسات الصغيرة ونشاطات المقاولاتية بصفة عامة من أجل الأخذ بعين الاعتبار كل المشاكل التي تعيق إنشاء المؤسسات.<sup>1</sup>

في هذا السياق سنحاول من خلال هذا المبحث ابراز مفهوم ريادة الأعمال وتطورها وأنواعها و واقعها في الجزائر.

### المطلب الأول: ريادة الأعمال؛ تعريفها، أهميتها و أبعادها

#### الفرع الأول : تعريف ريادة الأعمال

تعرف ريادة الأعمال أو المقاولاتية على انها: " عملية صنع المال وكسب الأرباح وزيادة الثروة من خلال الأخذ بالخصائص التالية: المخاطر، الإدارة، القيادة، روح المبادرة؛ إذن فريادة الأعمال أو المقاولاتية، تعتبر المنبع الأساس لروح المبادرة والصورة التجسيدية لإنشاء وتحقيق الفرص المتاحة في بيئة العمل.<sup>2</sup>

وتعرف المقاولاتية من الناحية الاجتماعية على أنها: "وحدة اجتماعية هادفة مكونة من عناصر بشرية ومادية ومعنوية، تحيا وتموت كسائر الكائنات، تمارس النشاط الاجتماعي وتتمتع بذمة مالية وتنتج سلعاً وخدمات في محيط محدد"<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية ريادة الأعمال للمؤسسات والمنظمات.<sup>4</sup>

فيما يأتي بعض الجوانب التي تُبين أهمية مفهوم ريادة الأعمال في المنظمات:

1. تحسين الربحية في المنظمات وزيادة نسبة المبيعات بسبب وجود جملة من الأفكار الجديدة التي تزيد من عمليات البيع.
2. تطوير قدرة المنظمات على الدخول في السوق التنافسي من خلال تطوير أداء السلع المنتجة وتحسين نوعيتها، والذي ينتج عنه فتح أسواق جديدة تستطيع المنظمة من خلالها عرض السلع أو الخدمات ومناقسة نظيراتها في الأسواق المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى دور ريادة الأعمال في إنتاج سلع أو خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

<sup>1</sup> مزيان أمينة، بوكساني رشيد، واقع ريادة الأعمال في الجزائر: نحو ضرورة تطوير وترقية سياسات الدعم والمرافقة، مجلة معارف: قسم العلوم الاقتصادية، السنة 13، العدد 25/ ديسمبر 2018، صفحة 374.

<sup>2</sup> حديدان صبرينة، المقاولاتية في الجزائر، أي واقع؟ وأي مستقبل، وجهة نظر سوسولوجية، مجلة آفاق علمية، مجلد 9، عدد 2، سنة 2017، رقم العدد التسلسلي 14، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبيل، صفحة 26.

<sup>3</sup> ريم لوني، صغريات ريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير والمتوسط في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثالث عشر، جويلية 2018، صفحة 18.

<sup>4</sup> <https://sotor.com/>, 2020/09/27, 09:10

3. تجديد استراتيجيات الأعمال بما يناسب مع البيئة في المنظمات من خلال تفعيل عنصر المرونة في العمليات والأنشطة الاعتيادية، فكل ما يتم في ريادة الأعمال المنظمة يدعو إلى تجديد الدماء في المنظمات من حيث الخطط وآليات العمل الحالية والمستقبلية.
4. رفع قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والأزمات التي تعصف بها من خلال الأفكار الجديدة التي يتم طرحها وتطبيقها في واقع المنظمات.
5. تعزيز مفهوم القيادة في المنظمات من خلال زيادة حافز الأفراد وشغفهم بالعمل، ما ينعكس على تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية.
6. زيادة انسجام الأقسام مع بعضها البعض وتحقيق التكاملية في الأداء الأمر الذي يساهم في تقليل التكاليف، بالإضافة إلى تخفيض الوقت والجهد المُستهلك في تنفيذ المهام والعمليات اليومية في مختلف الأقسام.
7. منع التضارب الوظيفي من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح تتحدد من خلاله المسؤوليات والصلاحيات بشكل أكبر.

### الفرع الثالث: أبعاد ريادة الأعمال

اهتم الكثير من الكُتّاب والمُفكرين بقياس ريادة الأعمال؛ عن طريق استخدام عدّة أبعاد ومن أهمّها: <sup>1</sup>

1. المبادرة: هي الحرص على إثراء بيئة الأعمال بالأفراد من المبادرين، ومساعدتهم على استثمار الفرص المتاحة؛ عن طريق الاعتماد على الموارد المتوفرة في المجتمع، ومن هنا يأتي التحدي الحقيقي للوصول إلى رؤية متكاملة حول عمل الأفراد الحُرّ، والسعي إلى التخطيط لمشروعات حديثة، وأدى ذلك إلى ظهور أهمية المبادرة في ريادة الأعمال؛ حيث يُعدّ تبني المبادرة من المؤثرات الفعالة للوصول إلى ريادة بالأفكار، ومن الممكن أن تُقدّم قيمة تنافسية للمنشأة.
2. تحمل المنشآت للمخاطر: يتم ذلك عن طريق استخدام وسيلة واحدة لإدارتها، وتعتمد على التحالف مع المنشآت الأخرى؛ لأنّ هذه المنشآت تعتقد بأنّها تستطيع توفير القدرات التي تُكمل بعضها بعضاً، كما أن شركات الأعمال تسعى إلى الوصول لأدنى حدٍ من المخاطرة، ولكن في حال كان سلوكها مُوجَّهاً لمحاولة الهروب منها، فقد يؤدي ذلك إلى وصول شركات الأعمال لأكبر مخاطرة، أما المنشآت الريادية بشكلٍ عام فتمتلك قدرةً على القياس العقلاني للمخاطر؛ إذ يتمكن الرياديون من تقدير وفهم المخاطر بشكل مناسب.
3. جذب الفرص: هي المساهمة في بناء واكتشاف وتطوير الفرص، وتقييم القدرات المُستندة على وجود علاقة استراتيجية؛ من أجل الاستفادة منها عن طريق كافة الدوافع سواء أكانت استراتيجية أم لا؛ حيث يبدأ عمل المنشآت الريادية بتوفير الحاجات غير المشبعة، وجذب الفرص المُستحدثة من المنافسين، وتُشكّل الفرص موضوعات مهمة تُعدّ من الموارد ذات الأرباح الثابتة، فتظهر أهمية هذه الموارد ضمن احتياجات السوق غير المشبعة، ويُمثل استغلالها بطريقة صحيحة تميّزاً لريادة الأعمال.
4. الإبداع: هو من الظواهر ذات الجذور القديمة ولكن يُعدّ الاهتمام به حديثاً؛ حيث يسعى الإنسان بشكلٍ دائم إلى الإبداع في كافة المجالات، وتحتاج المنشآت مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تُعدّ أفضل المنشآت هي التي تطبق الإبداع، ويُعدّ أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب؛ لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكلٍ تام.

<sup>1</sup> <https://mawdoo3.com/>.2020/09/27 08:55

المطلب الثاني: رائد الأعمال؛ تعريفه ودوره في التنمية المجتمعية:

### الفرع الأول: تعريف رائد الأعمال

عرف بيتر داركر (Peter Drucker) عام 1985 الريادي بأنه " الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة"<sup>1</sup>

رائد الأعمال :<sup>2</sup> هو مؤسس مشروع يدر عليه المال عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار، وقد يكون الابتكار تكنولوجي، ولكنه لا يقتصر على ذلك، ويرضى رائد الأعمال بتحمل المخاطر، ويسعى لإدارتها بشكل فعال وعقلاني لتعظيم فرص النجاح والعوائد.

كانت النظرة الكلاسيكية للمقاول أنه كل شخص نجح مشروعاً يتمكن من خلاله من إنتاج سلع وخدمات لتحقيق الربح، فإن تطور المقاولاتية في المجتمع الغربي صار يفرض عليها مهمة أخرى وهي تعظيم المنفعة الاجتماعية وتحسين وضعية المجتمع لذلك،

فالمقاول مفهوم برز في مجتمع اكتمل من الناحية الحضارية (مجتمع متطور)، فكانت وظيفته فيه وظيفة حضارية وإبداعية، بعد توفر كافة الشروط اللازمة لإضفاء معنى إبداعي على مشروعه. لكن المقاول في الجزائر هو مفهوم مستعار من تلك البيئة الحضارية، التي تختلف في ظروفها ومواردها (المادية والبشرية) وفي سياقاتها الثقافية والاجتماعية والنفسية والتاريخية وحتى الاقتصادية عن الجزائر. وأريد للمقاول أن يمارس مهمة لم يُنتج لها، أريد له أن يتنازل عن إبداع المشاريع ليشتغل في مجتمع في طور النمو، وتتحوّل مهمته إلى المساهمة في التنمية. فلم يتمكن من تحقيق تلك المهمة، ولم يصل إلى الأهداف التي رسمت له، فلا هو مبدع مثلما أبداع في الغرب، ولا هو مساهم في التنمية مثلما أرادت الجزائر له. الأمر الذي أدى إلى تحوّل المقاولاتية في الجزائر إلى " بزنة" يحضر فيها البعد المنفعي/ المصلحي/ الشخصي ويغيب عنها بعد الفاعلية والنجاح الاقتصادية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: دور رواد الأعمال في دعم التنمية بالمجتمع .4

يتمثل دور رواد الأعمال في دعم التنمية بالمجتمع فيما يلي:

إنشاء أسواق جديدة، وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق ، فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنتشون للموارد والفرص وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

اكتشاف مصادر جديدة للمواد. فرواد الأعمال لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد، لذلك ولطبيعتهم الابتكارية، فإنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا من إنتاج شركاتهم. في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تتم بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

<sup>1</sup> ريم لونيبي ، مرجع سبق ذكره، صفحة 21.

<sup>2</sup> [https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/mqdm\\_fy\\_lryd\\_wlshrkt\\_inshy\\_0.pdf](https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/mqdm_fy_lryd_wlshrkt_inshy_0.pdf)  
7:00 ، 03.09.2020

<sup>3</sup> حديدان صبرينة، مرجع سبق ذكره، صفحة 28.

<sup>4</sup> تركي الشمري، رمضان الشراح، دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال، دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 9 - 11 سبتمبر 2014، صفحة 4 بتصرف.

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

يتركز المورد الرأسمالية. فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والموارد البشرية ورأس المال، ويمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة؛ فرواد الأعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.

تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة، بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب. وفي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة.

خلق فرص عمل جديدة، حيث أن أكبر مصدر لفرص العمل هو القطاع الخاص فإن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثالث: دور الحكومات في دعم رواد الأعمال

للحكومات دور كبير في دعم ريادة الأعمال و الرواد الشباب من خلال ما يلي:

1. حماية حقوق الملكية الفكرية. هي أحد أدوار الحكومة لرواد الأعمال الذي ستشجع رواد الأعمال على تبادل أفكارهم والسماح لهم بتطوير أعمالهم ومشاركة الفكرة يساعدهم على الاستفادة من الخبرات رجال الأعمال.
2. تقليل عبء الإجراءات: تسهيل إجراءات لرواد الأعمال لفتح مشروعاتهم كلما كانت الإجراءات أسهل كلما تشجع رواد الأعمال للإطلاق مشروعاتهم هذه الإجراءات تتمثل في خطوات تسجيل المشروع.
3. التمويل: بعض البنوك لا تسمح بمنح قروض للشركات الصغيرة والشركات الناشئة أو فرض كثير من الضمانات مما يعوق رائد الأعمال عن بدء مشروعه، لذلك فإن رواد الأعمال يحتاج إلى دعم مالي من الحكومة لتقديم قروض بشروط أقل أو تقديم تسهيلات في تمويل.
4. إدخال ريادة الأعمال في المناهج الدراسية: تعريف ريادة الأعمال للأطفال لخلق وعي باهمية ريادة الأعمال وطرق دعمها و فائدتها على البلاد، لإنشاء جيل جديد يهتم بريادة الأعمال وفي المستقبل سيصبح جيل وعي ويشجعهم اكثر لفتح مشاريعهم الخاصة.
5. تخفيض الضرائب: الضرائب الكثيرة من أكبر المسببات لتخوف رواد الأعمال لفتح مشروعاتهم. لذلك فإن تخفيض الضرائب أو الغائها في السنوات الأولى للشركات الصغيرة يشجع الكثير من رواد الأعمال من بدء مشروعاتهم.

نجحت بعض البلدان في جعل مجتمعاتهم مناسبة لرواد الأعمال لبدء مشروعاتهم وقدمت الدعم الكافي، مما جعلها مكانًا جذابًا للاستثمار.

تعد كينيا ونيجيريا مثالين رائعين لدعم رواد الأعمال وتغيير القواعد لتناسب متطلبات ريادة الأعمال، وفقًا لمراجعة السياسات الحكومية لتشجيع المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر التي أعدها إريك رونجي و التي نُشرت في عام 2002 ، تعد كينيا واحدة من أكثر المجتمعات نجاحًا لدعم رواد الأعمال في إفريقيا، وتتمتع حكومة كينيا بتاريخ جيد في إنشاء سياسات مناسبة لدعم الشركات الناشئة.

### المبحث الثاني: ماهية الشركات الناشئة وآلية تمويلها

لسنوات عديدة تعامل المستثمرون مع الستارت أب (startup) أو الشركة الناشئة على أنها نسخ مصغرة من الشركات الكبيرة، هذا التعامل سبب مشاكل كبيرة في الفهم والتعامل مع هذه الشركات، لأن هناك فروق فكرية وتنظيمية كبيرة بين الشركة الناشئة والشركات الصغيرة والشركات الكبيرة، مما يستوجب وجود استراتيجيات تمويل مختلفة كما أن الأداء في هذه الشركات لا يمكن قياسه بنفس المؤشرات.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الشركات الناشئة Startups

#### الفرع الأول : تعريف الشركات الناشئة

أ. **إصطلاحاً:** حسب القاموس الانجليزي على أنها : "مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة **Start-up** تتكون من جزأين **Start** وهو ما يشير إلى كلمة الانطلاق و **up** وهو ما يشير لفكرة النمو القوي".  
وبدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر (**Risk- Capital**)<sup>1</sup> ، ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك، ويعرفه القاموس الفرنسي **la rousse** على أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة **jeune entreprise dans la secteur des nouvelles technologies**."

وحسب باتريك فريديسن **Patrik FRIDENSON** وهو أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم و بقطاع النشاط، ويجب الاجابة على أربع تساؤلات :

- نمو قوي محتمل.
- استخدام تكنولوجيا حديثة.
- قد تحتاج لتمويل ضخم.
- أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة.

#### ب. تعريف الشركات الناشئة :

تعرف على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.  
إن المؤسسة الناشئة هي شركة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق. بحسب طبيعتها، تميل الشركات الناشئة إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم.

تقوم المؤسسة الناشئة **Startup** على أعمال تجارية قابلة للنمو، وتنمو بطريقة سريعة جداً وفعالة بالمقارنة مع شركة تقليدية صغيرة أو متوسطة الحجم. حيث تحتاج الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم لاستثمار كمية معينة من المال للدخول إلى السوق، وتتطلب بعض الوقت لتظهر عائداتها. بينما الشركات الناشئة **Startups**، فهي تدخل السوق للبحث عن رأس المال، تستخدم التقنيات التكنولوجية للنمو والعثور على التمويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رأس مال المخاطرة هو الأموال المستهلكة في مقابل فرصة تحقيق مكاسب ضخمة. يجب أن يكون المستثمرون على استعداد لخسارة كل رأس مال المخاطرة الخاص بهم ويجب أن يمثل فقط 10% أو أقل من رأس مال المحفظة النموذجي للمستثمر. <https://www.investopedia.com/terms/r/riskcapital.asp>، 2020/09/24، 10:00.

<sup>2</sup> <https://blog.hotmart.com/ar/-start-up/> 19:28، 2020/6/27

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

- يقول نيل بلومينثال الذي شارك في تأسيس وإدارة شركة **Warby Parker** لبيع النظارات الشمسية، وهو يعرف مفهوم الشركة الناشئة أو الستارت اب (**startup**) تعريفاً بسيطاً ومختصراً يشرح بنظرة ثاقبة. أن الشركة الناشئة هي شركة تعمل على إيجاد حل لمشكلة غير واضح كيف يمكن حلها، وغير مضمون نجاح هذا الحل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسة الناشئة start-up<sup>2</sup>

#### الشكل 2: دورة حياة المؤسسة الناشئة start-up.



المصدر: بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة صفحة 421

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن الشركات الناشئة تمر بست مراحل:

**المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولى لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته 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 ممولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

**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 رائد الأعمال في هاته المرحلة، هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ **FFF (Friends, Family, Fools)**، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم رائد الأعمال للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عن البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

<sup>1</sup> <https://www.alrab7on.com/what-is-a-startup/> 03.07.2020 6:48

<sup>2</sup> بوالشعور شريفة، مرجع سبق ذكره، صفحة 421.

**المرحلة الثالثة: مرحلة مبتكرة من الاقلاع والنمو،** يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة، في هذه المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبيكره الأوائل، فيبدأ الضغط حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى إلى التراجع.

**المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي،** وبالرغم من استمرار المستثمرين 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 خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

**المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر،** يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

**المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع،** في هاته الحالة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحة في السوق المناسبة، وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30 بالمئة من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

### المطلب الثاني: الفرق بين المؤسسة الناشئة و المؤسسة التقليدية.

منذ فترة مضت لم يكن مصطلح الشركات الناشئة منتشر بنفس قوته الحالية، حتى وسائل التواصل الاجتماعي كانت محدودة ومقتصرة على عدة منصات ومواقع، لكن في خلال العقد الماضي نما هذا المصطلح مع ظهور عدد كبير من الشركات الناشئة (**startup**) هذا النمو لم يكن في مجال واحد فقط، بل انطلق ليشمل مجالات عديدة ومنتجات لم نتخيلها من قبل، وخدمات أصبحت الآن من أساسيات حياتنا ، في هذا المطلب سنبين الفرق بين الشركات الناشئة والمؤسسات التقليدية .

### الفرع الاول: الفرق بين المؤسسة الناشئة و المؤسسة التقليدية. 1

1. أول الفروق وأهمها بين المؤسسة الناشئة (**startup**) والمشاريع التقليدية هي النية والهدف للنمو، كما يوضح ستيف بلانك: "أن مدير المؤسسة الناشئة لا يود فقط أن يكون رئيس نفسه بل يطمح للنمو لأكبر مدى يمكن الوصول إليه"،

منذ بداية المؤسسة هناك نية واضحة لتحويلها لشركة عملاقة، ويؤمن مدير المؤسسة الناشئة أن الفكرة التي لديه هي فكرة عظيمة، سوف تقوم بتغيير المجال الذي يود المنافسة به، وانتزاع العملاء من الشركات المنافسة بل وربما خلق سوق جديد خاص به.

<sup>1</sup> <https://www.alrab7on.com/what-is-a-startup/>18:37، 2020/09/27 .

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

هذا يتعارض مع تعريف المشاريع التقليدية، والتي تعرفها هيئة إدارة الأعمال الصغيرة على أنها شركات مملوكة بشكل مستقل، ويتم ادارتها وتنظيمها بغرض الربح، وليس بغرض السيطرة على السوق أو المجال الذي تعمل به.

2. المؤسسة الناشئة وجودها مؤقت، فرق آخر كبير بين بدء المؤسسة الناشئة والمشروع التقليدي هو مدة وجود كل منها، وفقاً لبلانك الوظيفة الأساسية التي تنشأ من أجلها أي **startup** هي البحث عن مشروع يدر الربح ويمكن تطويره.

فهذا يعني أن مؤسس المؤسسة الناشئة لديه ثلاث وظائف رئيسية:

- توفير رؤية لمنتج بالإضافة لمجموعة من الميزات الخاصة به.
- الوصول إلى مجموعة من المعلومات حول جميع عناصر نموذج الأعمال الذي سوف يتم استخدامه مع هذا المنتج مثل: من هم العملاء؟ ما هي قنوات التوزيع؟ كيف يمكننا بناء وتمويل المؤسسة؟
- التأكد من صحة نموذج الأعمال من خلال معرفة ما إذا كان العملاء يتصرفون كما يتنبأ النموذج الخاص به الذي توصل إليه.

إذا استندنا إلى العوامل السابقة، يتبين أنه بمجرد أن يتم إثبات ملاءمة وكفاءة خطة العمل الخاصة بالمؤسسة الناشئة، يجب أن تتحول وظيفة المؤسسة الناشئة إلى إنتاج المنتج، وتنفيذه بالشكل المنفق عليه، وبالتالي تتحول من مرحلة المؤسسة الناشئة إلى مرحلة المؤسسة التقليدية التي تتبع قواعد وقوانين معروفة ومنفق عليها.

في بعض الحالات تتضاءل عدة عناصر كانت موجودة في بداية تأسيس المؤسسة الناشئة مثل الابتكار، ويتم التركيز على الاستمرارية واتباع نموذج أعمال محدد، ولكن بالطبع الابتكار والإبداع في إيجاد طرق للتطوير هو عنصر أساسي لاستمرار الشركات الناشئة.

3. كل من المؤسسة الناشئة والمشروع التقليدي يتم تمويلهما بشكل مختلف، بالرغم من أن كل من المؤسسة الناشئة والمشروع التقليدي يبدأ في العمل بالاعتماد على مدخرات المؤسسين لهما وما يزيد عليها من مبالغ أو قروض من الأصدقاء أو العائلة أو حتى من البنوك، فإن المؤسسة الناشئة سوف تستمر في تلقي تمويل من مستثمرين أو أصحاب رؤوس أموال أو حتى من خلال طرح أسهم للجمهور العام، ومع كل تمويل تتلقاه المؤسسة الناشئة يتخلى المؤسس عن جزء منها هذا ما يسمى بالأصول، وكل من قام بتمويل المؤسسة أصبح يملك جزءاً منها، في النهاية، قد تختفي المؤسسة الناشئة عن الوجود ككيان مستقل عن طريق الدمج أو الاكتساب من خلال شرائها من قبل أحد المستثمرين.

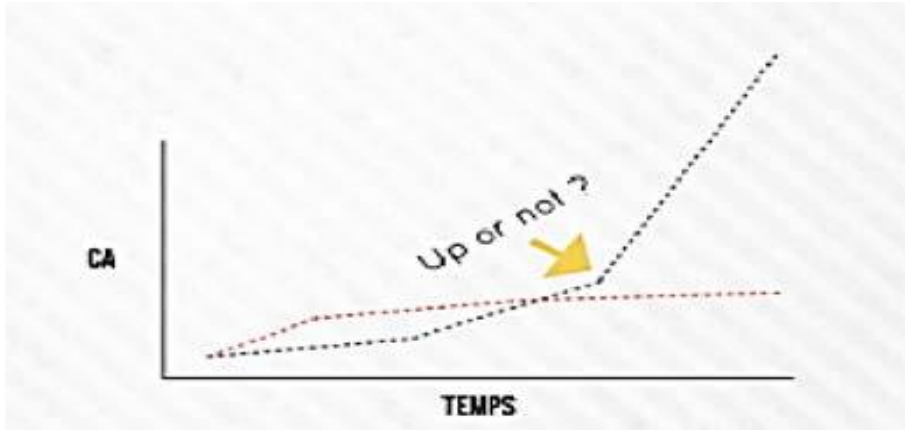
بالنسبة إلى مالك المشروع التقليدي، فإن التخلي عن إدارة المشروع من شأنه أن يتعارض مع رغبته في إدارة عمله الخاص على عكس الحال بالنسبة للشركة الناشئة، التي قد يكون من الضروري لها أن تنمو بشكل غير محدود.

4. المؤسسة الناشئة تفترض وجود الكثير من المخاطر،

تحاول المؤسسة الناشئة معرفة ما إذا كانت رؤيتها لمنتج أو خدمة تؤدي فعلاً إلى خلق حالة من التغيير في السوق المستهدف، على الرغم من أن الكثير من الأبحاث والوقت يمضي في مرحلة ما قبل الإطلاق للشركات الناشئة، فإن أصحاب هذه الشركات يؤمنون بشكل قوي بأن فكرتهم سوف تؤثر في السوق.

في كثير من الأحيان هذا لا يحدث وبشكل عام استثمار وقتك وأموالك في شركة ناشئة يمثل مخاطرة كبيرة، هذا لا يعني أن أصحاب المشاريع التقليدية لا يتحملون أي مخاطر، في الواقع تفشل الكثير من المشاريع التقليدية في عامها الأول.

### الشكل3: منحى حياة المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية<sup>1</sup>



المصدر: بوالشعور شريفة: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، صفحة 423

الشكل أعلاه يوضح الفرق بين مسار نمو المؤسسة الناشئة **startup**، والمؤسسة التقليدية، حيث يُعبر الخط الأسود عن مسار نمو مؤسسة ناشئة، بينما يمثل الخط باللون الأحمر مسار نمو مؤسسة كلاسيكية، وعليه فإن أهم عنصر يصنع الاختلاف بين المؤسسة الناشئة والكلاسيكية هو النمو الكبير، ويمكن حصر نقاط الاختلاف فيمايلي:

- 1) يمكن أن يكون هناك تشابه بين دورة مؤسسة كلاسيكية تمر بمرحلة انطلاق، نمو، ثم نُضج وبعدها تبدأ في التراجع، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم غير القابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو (شركة تويتر **Twitter**، آبل **Apple**) ؛
- 2) أن الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية؛
- 3) المؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع بها فإن المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع، بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تنخفض فيه درجة عدم التأكد وتحقيق أرباح عادية؛
- 4) بالإضافة إلى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر المالك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظراً لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع

بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع، العدد2، 2018، صفحة 422.<sup>1</sup>

عالية المخاطر بينما تحصل الشركات الكلاسيكية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية.

### الفرع الثاني: أمثلة على شركات بدأت شركات ناشئة Startups<sup>1</sup>

إذا نظرت من حولك في السوق، لوجدت العديد من الشركات التي بدأت شركات ناشئة:

#### 1- أوبر Uber

بدأت الشركة Uber في عام 2008، انطلقت من فكرة: مساعدة الزبائن والناس على طلب سيارة أجرة بنقرة واحدة فقط باستخدام هواتفهم المحمولة، السمارت فون أو الايباد.

انتشرت فروع الشركة Uber في جميع القارات، واليوم هناك أكثر من 15.000 عامل في العالم بأكمله يعمل في مكاتبها، كما أنها حديثاً، توسعت Uber في أعماله التجارية لتصل إلى تقديم خدمات توصيل الطعام Uber Eats.

#### 2- Airbnb

وهي الشركة العالمية المعروفة بتقديم خدمات الضيافة والخدمات اونلاين، بدأت أيضاً كشركة ناشئة startup وعملت على تلبية طلبات السوق لوصول أصحاب الشقق بالمسافرين. حالياً تتواجد شركة Airbnb في حوالي 192 دولة، و35 ألف مدينة حول العالم، وتتمتع بمؤشر تصنيف جيد جداً في تصنيف الشركات الناشئة startups الناجحة جداً في أيامنا هذه.

### المطلب الثالث : أهداف وخصائص تمويل الشركات الناشئة :

لا يُمكن أن نتحدّث عن الشركات الناشئة من دون أن نتحدّث عن التمويل، فعملية تمويل الشركات الناشئة تمتاز بمجموعة من الخصائص تؤهلها إلى تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من إنشاء هذا النوع من المؤسسات .

### الفرع الأول : أهداف تمويل المؤسسات الناشئة:2

لتمويل المؤسسات بصفة عامة والشركات الناشئة بصفة خاصة عدة أهداف، وتتجلى من خلالها أهمية ودور التمويل المصغر في بعث حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل فيمايلي:

- ✓ توفير السيولة الضرورية للمشروع الاستثماري بالإمداد بالتجهيزات اللازمة؛
- ✓ تسهيل مختلف التدفقات النقدية والمالية بين مختلف الأعوان الاقتصادية، بضمان توظيف الموارد الخاصة فيما بين الهيئات المالية، والأعوان الاقتصادية الأخرى؛
- ✓ تغطية جزء أو كل تكاليف المشروع الاستثماري؛
- ✓ تحريك عجلة الاقتصاد وتحسين الانتاج والرفع من الانتاجية والارتقاء الى مستوى العالمية؛
- ✓ التنوع في النشاطات المصرفية والاستجابة بصورة أسرع وأفضل لطلبات الزبائن؛

<sup>1</sup> <https://blog.hotmart.com/ar/-start-up/#t3> 2020،20:30/06/16

<sup>2</sup> مصطفى بوران، علي صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر إقتصادية، ماي 2020، صفحة 134 /135 /136.

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

- ✓ يساعد التمويل على التوسع وفتح وحدات أو خطوط إنتاج جديدة لهذه المؤسسات وزيادة حجم أنشطتها ومنه زيادة العمالة؛
- ✓ يساعد التمويل التأجيري المؤسسات وخاصة الناشئة الحصول على المعدات والآلات والتجهيزات الحديثة بالنظر إلى إمكانياتها المالية المحدودة وعدم القدرة على الاقتراض من البنوك، كما يساهم في الحصول على العملة الصعبة ؛
- ✓ رفع القدرات التصديرية للمؤسسات عن طريق دعم هذه المؤسسات وتمويلها؛
- ✓ الحد من الاستدانة؛
- ✓ تفعيل نظام المشاركة عن طريق التمويل الاسلامي؛
- ✓ مساعدة الشركات الناشئة بعيدا عن ضغوط المحيط في مرحلة الانطلاق من خلال آلية حاضنات الأعمال.

### الفرع الثاني: خصائص تمويل الشركات الناشئة

تكتنف عملية تمويل الشركات الناشئة العديد من الخصائص التي يمكن أن تؤثر على موقف طرفي عملية التمويل وهما مؤسسات التمويل من جهة، و القائمين على الشركات الناشئة من جهة أخرى، وتتمثل أهم خصائص عملية تمويل الشركات الناشئة فيما يلي:

- ✓ ندرة رأس المال: وهي الظاهرة السائدة في معظم الدول النامية، وذلك أن أغلب المجالات التي تنشط فيها الشركات الناشئة تتميز بكثافة عنصر العمل واستخدام أدوات إنتاج بسيطة؛
- ✓ الاحتياج الدائم للتمويل: تعتبر الحاجة إلى التمويل إحدى أهم مميزات المؤسسات، إذ نجد أن بعض الاقتصاديات بالرغم من وجود قوانين وإجراءات تحث على كيفية تمويل المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة تجد صعوبة في التمويل من طرف مؤسسات التمويل؛
- ✓ القدرة على الاستمرارية في تمويل المؤسسات: هناك إتفاق عام على أن التطبيقات المثلى فيما يتعلق بتمويل المؤسسات بقدر ما تتميز بالقدرة على الوصول لأكبر عدد من الفئة المستهدفة، تتميز أيضا بقابليتها على الاستمرار ماليا، إن القابلية على الاستمرار ماليا هي أمر حيوي لأنها تتيح لمؤسسات تمويل الشركات الناشئة أي:

- تلبية احتياجات الفقراء بصورة مستمرة ومفيدة؛
- أن لا تكون رهينة بمخاطر الاعانات والهبات؛
- أن تعبئ موارد سوق المال الشكلي؛
- التأكيد للزبائن أن مؤسسة القرض الصغير هي ليست مؤسسة إحسان؛
- عدم إدخال النشاطات ذات المردودية الضعيفة، الشيء الذي يجنب الفقراء من السقوط في حلقة القرض (الدين) وكسب ثقة الزبائن.

- ✓ إفتقاد عنصر الثقة في القائمين على المؤسسة الناشئة: يعتبر عنصر الثقة من أهم العوامل التي تحكم تعامل مؤسسات التمويل مع عملائها، ويمثل عنصر الثقة بين مؤسسة التمويل والعميل محصلة لعدة مؤشرات أهمها الجدارة الائتمانية للعميل والتي تتحدد من خلال القوائم المالية وحجم السيولة، ومدى اعتماد المشروع على القروض والمقدرة الإنتاجية للمشروع والشكل القانوني والسمعة الائتمانية للقائمين عليه ومستوى الإدارة.

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

وإذا نظرنا الى المشروع الصغير والناشئ وجدناه يفتقر للعديد من العوامل التي من شأنها اكتساب ثقة مؤسسات التمويل، وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسات والمشروع الصغير يشوبها الحذر الشديد

✓ عدم توافر الضمانات الكافية لمنح التمويل للمؤسسة الناشئة: تتصف المؤسسة الناشئة عموماً بانخفاض حجم أصولها الرأسمالية وتمثل هذه الأصول عادة الضمانات التي تعتمد عليها مؤسسات التمويل عند منح الائتمان، وعادة ما تتجاوز احتياجات تمويل المؤسسة الناشئة قيمة هذه الأصول نظراً لحاجة المشروع إلى رأس المال العامل بصورة دورية، يضاف إلى هذا عدم قدرة مؤسسات التمويل على التصرف في الضمان المقدم من المؤسسة الناشئة (عند التخلف عن السداد) وذلك على وجه السرعة وبدون خسارة كبيرة.

✓ افتقار المؤسسة الناشئة للخبرة في أساسيات المعاملات المصرفية: يعتبر عامل الخبرة والدراية بأساسيات المعاملات المصرفية أحد العناصر المميزة للمؤسسات الكبيرة والتي تسهل التعامل مع البنوك، وتفتقد غالبية الشركات الناشئة (خاصة الجديدة منها) لهذا العنصر نظراً لضآلة إمكانيات القائمين عليها، مع عدم القدرة على الاستعانة بالخبرات المتخصصة في هذا المجال.

✓ صعوبة إعداد دراسات جدوى: وذلك لارتفاع تكلفة إعداد هذه الدراسات من جهة، أو لعدم توافر البيانات عن المنتجات» من جهة أخرى هذا في الوقت الذي أصبح فيه تقييم دراسات جدوى المشروعات من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسات التمويل عند منح الائتمان.

✓ عدم ملائمة القروض التي تطلبها الشركات الناشئة مع العمليات البنكية: حيث أن هذه المؤسسات تحتاج في الغالب إلى قروض طويلة ومتوسطة الأجل لأغراض الإنشاء بينما تفضل البنوك التجارية منح القروض قصيرة الأجل.

✓ ارتفاع تكلفة التمويل: تلجأ الشركات الناشئة عادة إلى مؤسسات التمويل لاستكمال احتياجاتها التمويلية، وعلى الرغم من تقديم الدول لخطوط ائتمان ميسرة (من مواردها أو موارد منظمات دولية أو إقليمية) للمؤسسات الناشئة إلا أنها ليست كافية كما أنها لا تمول بعض احتياجات المؤسسات، حيث تقتصر في العادة على تمويل الأصول الثابتة، الأمر الذي يجعل المشروع يلجأ إلى الاقتراض بأسعار العائد العادية والحدود البنوك في ضوء تكلفة تدبير الأموال وهامش الربح المطلوب والمخاطرة المحتملة.

✓ تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المؤسسة المصغرة: عادة ما تلجأ مؤسسات التمويل في ظل غياب عنصر الثقة في المؤسسة الناشئة إلى متابعة التنفيذ والى التدخل بالمشورة المالية والفنية في بعض الأحيان، وعادة لا يتقبل صاحب المؤسسة الناشئة هذا التدخل وبميل إلى تولى كافة عمليات المشروع بالكامل» ويعتبر هذا من الأسباب التي تجعل العديد من الشركات الناشئة تعزف عن التعامل مع مؤسسات التمويل في الدول النامية.

✓ ارتفاع نسبة المديونية بالمقارنة بأصول المؤسسة: تعتبر هذه النقطة في غاية الأهمية خاصة عند دراسة حاجة المشروع الصغير الحصول على تمويل أثناء التشغيل أو للتوسع حيث لا توفر أصول المشروع الضمان الكافي للحصول على تمويل جديد لاستمرار العملية الإنتاجية» خاصة وأن البنوك تلتزم بنسبة محددة للمديونية مقارنة بحقوق الملكية.

### الفرع الثالث: أهمية التمويل برأس المال المخاطر في دعم الشركات الناشئة<sup>1</sup>

يحتل التمويل برأس المال المخاطر أهمية كبيرة على صعيد الشركات الناشئة ، المبتكرة و الصغيرة، التي تفتقر للإمكانيات المالية والخبرات التي تؤهلها للنمو بنفسها، وتجد صعوبة في الحصول على التمويل من قبل البنوك والمؤسسات الأخرى نظرا لعدم توفرها على الضمانات الكافية من جهة، وارتفاع نسبة المخاطرة التي تلحق بها من جهة أخرى، وهنا تبرز أهمية رأس المال المخاطر في تمويل المراحل الأولى لهذه الشركات الناشئة وهذا ما ينعكس إيجابيا على الاقتصاد الوطني ككل.

وتتجلى أهمية رأس المال المخاطر بالنسبة للمؤسسة الممولة في العديد من العناصر نذكر منها:

- زيادة الأموال الخاصة للمؤسسة نظرا لمشاركة رأس مال المخاطر للشركة في رأسمالها؛
- يتم التمويل برأس المال المخاطر عبر مراحل وليس دفعة واحدة، فبعد انتهاء أي مرحلة تلجأ المؤسسة من جديد إلى شركة رأس المال المخاطر، وهذا ما يضمن جدية الاستثمار من خلال عرض نتائج الأعمال المنجزة لكل مرحلة ممولة، مما يعطي فرصة جديدة للمؤسسة لتدارك فشلها قبل تراكم الخسائر؛
- لا تقتصر مشاركة شركة رأس المال المخاطر على الجانب المالي فحسب، بل تكون مصحوبة أيضا بالمتابعة والنصح، وهذا ما يمكن المؤسسة الممولة من السير الجيد لمشاريعها والاستفادة من الخبرات والطرق الحديثة في التسيير؛
- لا تنسحب شركة المال المخاطر من المؤسسة إلا بعد أن تصبح هذه الأخيرة قادرة على الانتاج والنمو بنفسها،
- لا تكون أموال شركة المال المخاطر مستحقة أو واجبة الأداء إذا كانت حالة المؤسسة لا تسمح بذلك، على اعتبار أنها أصبحت جزء من أموالها الخاصة، وتشارك مع المؤسسة الناشئة في الخسائر.

### المبحث الثالث: تحديات وآفاق ريادة الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر

يعتبر موضوع ريادة الأعمال و الشركات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، وتجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلا في اطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى ضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير الذي لم يتجاوز 7 % من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 على المستوى العالمي<sup>2</sup>.

### المطلب الأول : تحديات ريادة الأعمال و الشركات الناشئة

أصبحت ريادة الأعمال في نظر خبراء الاقتصاد، محرّكاً أساسياً في النمو الاقتصادي في كل من الولايات المتحدة وغرب أوروبا، ومع تفاقم مشكلة البطالة عالمياً بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية التي ضربت الأسواق العالمية الكبرى حول العالم في بداية الألفية الجديدة وضعف قدرة الأسواق العالمية على خلق فرص عمل توازي الطلب المرتفع عليها بسبب الركود الذي مرت به هذه الأسواق، اتجهت أنظار

<sup>1</sup> الأغا تعريد، حشماوي محمد، أهمية التمويل برأس المال المخاطر في دعم المؤسسات الناشئة(دراسة حالة الجزائر)، مجلة المدير، العدد3/جوان 2016، صفحة 12.  
<sup>2</sup> بالشعور شريفة ، كرجع سبق ذكره،

صانعي القرار في الاقتصادات العالمية الكبرى إلى ريادة الأعمال كسبيل للخروج من المأزق الاقتصادي باعتبار الشركات الناشئة تملك فرصة أكبر على التشغيل من الشركات الكبرى بسبب قدرة هذه الشركات على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة وانخفاض التكاليف التشغيلية لهذه الشركات، وغالبا ما ترى الحكومات والأجهزة الاقتصادية بأن مسألة البطالة قد يكمن حلها في أيدي العاطلين عن العمل أنفسهم، حيث أن البطالة لم تعد الهم الأثقل ما دامت الدولة تعمل بأجهزتها المختلفة على خلق بدائل كثيرة غير الوظائف، مثل المشاريع الصغيرة والتي يتم تمويلها من قبل العديد من الشركات والبنوك ومؤسسات التمويل بطرق سلسلة وأقساط مريحة. وتشير الإحصائيات إلى أن هناك أكثر من 13 ألف شركة حديثة التأسيس تطلق يوميا حول العالم.<sup>1</sup>

ولكن يواجه رواد الأعمال تحديات كبيرة في هذه البيئة، منها العوائق التنظيمية والاجتماعية بالإضافة إلى المنافسة من قبل الشركات الكبيرة، لا سيما وأن المؤسسات الكبيرة التي لها مصالح وعلاقات سياسية تدفع بها إلى خارج السوق أو تمنعها من الدخول إليه.

وفي السياق ذاته، فإن الحصول على التمويل يعد أمراً غاية في الصعوبة بالنسبة لرواد أعمال الشركات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجزائر، الأمر الذي يعيق قدرتهم على المنافسة.

رغم ما تلعبه حاضنات الأعمال في العالم من دور في دعم وترقية شركات المقاولاتية الناشئة، إلا أنها بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول؛ وعموما فإن الشركات الناشئة تعاني من جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا أمام تطورها، ويعود ذلك لعدة أسباب:

- حداثة ومحدودية فكرة الشركات الناشئة في الجزائر؛
- ضعف المورد البشري و عدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والصعوبات خاصة فيما يتعلق بالأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- ضعف التمويل، ونقص رأس المال المغامر للإستثمار؛
- الاجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقانون؛
- تخلف الانتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل المنتجات عاجزة عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته؛
- التخلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الالكتروني، والتجارة الالكترونية...)
- انفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع.

### المطلب الثاني : آفاق الشركات الناشئة في الجزائر

بالرغم من تأخر الجزائر في مجال دعم الشركات الناشئة نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي مرت بها خلال السنوات الماضية ورغم كل ما سبق من تحديات تواجهها الشركات الناشئة إلا أن هناك استراتيجيات جديدة في الجزائر، تشير الى آليات مساعدة المقاولاتية وقيودها وحدودها

<sup>1</sup> <https://salahtaha.com/> الساعة 2020/10/27 06:02

## الفصل الأول : مفاهيم حول ريادة الأعمال والشركات الناشئة

في تمويل المؤسسات الناشئة، حيث تم الشروع في دراسة المقترحات المعبر عنها بخصوص إنشاء نظام جديد لتمويل هذه المؤسسات الفتية خلال مختلف مراحل نضجها.

وأعلن عن اتخاذ عدة قرارات لتجسيد هذه الإستراتيجية تتمثل في<sup>1</sup>:

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.
- وضع الإطار القانوني الذي يحدّد مفاهيم الشركات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات. علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستفضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
- تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها {ANPT}، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والشركات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي {HUB} للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة 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 إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لاسيما ولايات بشار، وورقلة، وقسنطينة، ووهران، وتلمسان، وسطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني.
- وأخيراً، ضمان التآزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، والسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات.

## خاتمة الفصل الأول

لا يخفى على الباحث في موضوع ريادة الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر، الغياب التام للتنسيق بين مختلف الجهات المعنية والمطالبة بتطوير هذا المجال الكبير الذي بلا شك يحضى بأهمية كبيرة عالمياً، فريادة الأعمال عامة والشركات الناشئة خصوصاً هما الوجه الحديث للإقتصاد اليوم.

<sup>1</sup> <https://www.echoroukonline.com> تم نشره في 2020/10/03.

و بالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء شركات ناشئة، إلا أنه ولحد الآن لا توجد تجارب رائدة، كما أنها مجرد محاكاة لتجارب سابقة في العالم، ناهيك عن كون جل الشركات الناشئة تقريبا ينشط في مجال التسويق الالكتروني، وذلك لنقص الخبرة و الكفاءة والتكوين لدى رواد الأعمال وضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير .

## الفصل الثاني:

حاضنات الأعمال ودورها  
في تنمية الشركات الناشئة

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

### تمهيد

تشكل حاضنات الأعمال حلقة الوصل بين رواد الأعمال و حاملي أفكار الشركات الناشئة، وهي منظومة عمل متكاملة توفر الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، تنطوي على شبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة كما تلعب دورا هاما سواء على صعيد الاقتصاد العالمي أو إقتصاديات الدول ، كونها توفر جميع أنواع الدعم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها والشركات الناشئة المحتضنة، والتغلب على المشاكل التي تؤدي غالبا إلى فشلها.

في هذا الفصل من بحثنا سنلقي الضوء على حاضنات الأعمال و دورها في تنمية الشركات الناشئة، فقد قسمنا الفصل لثلاث مباحث كالتالي :

في المبحث الأول تطرقنا للمفاهيم العامة لحاضنات الأعمال من حيث التعريف و النشأة في مطلب أول كما وأشرنا في المطلب الثاني الى أنواع حاضنات الأعمال وآلية عملها، وذكرنا في المطلب الثالث أهمية حاضنات الأعمال وأهدافها .

أما المبحث الثاني فكان عنوانه المحاور الكبرى في تنمية الشركات الناشئة عبر حاضنات الأعمال، و تضمن بدوره ثلاث مطالب، تطرقنا في المطلب الأول دور الحاضنات في تعزيز اطلاق الشركات الناشئة، بالاعتماد على الخدمات التي تقدمها و آلية إختيار الشركات أو المشاريع المحتضنة ، ثم يلي ذلك المطلب الثاني فعالج فيها دور الحاضنات في استثمار مخرجات البحث العلمي كونه المخزن للأفكار الابداعية و الابتكارية التي تعتبر الأساس في مجال ريادة الأعمال، أما المطلب الثالث فحاولنا معرفة كيفية تفاعل حاضنات الأعمال في بيئتها من حيث النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها و كذلك التحديات التي تواجهها.

أما المبحث الثالث فقد قسمناه الى ثلاث مطالب : تناولنا في المطلب الأول تجارب الدول المتقدمة كالولايات المتحدة باعتبار أن مجال ريادة الأعمال أسس فيها كما أن أول حاضنة في العالم كانت في أمريكا أما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه بعض التجارب العربية باعتبارها من الدول النامية، أما ما يخص المطلب الثالث فخصصناه لعرض واقع حاضنات الأعمال في الجزائر.

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال :**

**المطلب الأول: مدخل لحاضنات الاعمال:**

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من مصطلح الحضانة الذي يعني الحماية والرعاية الخاصة لحديثي الولادة من الأطفال غير المتمكنين، من أجل تخطي الصعوبات التي تحيط بحياتهم واستمراريتها، وتقديم الرعاية اللازمة وتوفير السبل المتاحة التي تدعم حالة البقاء، يمكن أن ينظر لحاضنات الأعمال من جانب تشابهها مع فكرة المشاتل ، التي يتم فيها زراعة البذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو و التأقلم مع البيئة،

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

وهكذا يكون مفهوم الحاضنات في مجال مشاريع الأعمال، فالمشاريع الناشئة بحاجة لدعم في بداية مراحل انطلاقها لتأخذ طريقها وتلعب دورها في سوق العمل والإنتاج.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: نشأة حاضنات الأعمال :

تعتبر حاضنات الأعمال أحد الأدوات المستخدمة لترقية وخلق شركات ريادية ناجحة، وتعود فكرة ظهور و تطور حاضنات الأعمال (Business incubators) BIs إلى سنة 60 خلت من الآن، وأول حاضنة أعمال تأسست سنة 1959 في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية كمبادرة لدعم المؤسسات الجديدة في تأسيس وتطوير الشبكات<sup>2</sup>، ولقد شهدت الفترة الزمنية التي تلت نشوء هذه الحاضنات تطورات متلاحقة، ففي الثمانينات وبدايات التسعينات من القرن الماضي أضحت الحاضنات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساعدة منظمات الأعمال الصغيرة على النمو والاستمرار، بوصفها عامل أساس ومهم للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها، ومنذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، والمؤسسات الحكومية والخاصة بتبني الحاضنات بوصفها أداة تقليص لاحتمالية الفشل، فضلاً عن كونها أداة تسريع عمليات الابتكار في الأعمال.

ولكن ما شهدته العالم في النصف الثاني من التسعينات والذي يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات وما أسهمت به تلك الثورة من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق والبقاء فيه كان العامل الرئيس لنجاح الحاضنات في عصر الإنترنت، فنشأت المشاريع المشتركة، وتزايدت جاهزية رأس المال وبرزت أحداث كثيرة استدعت الحاجة إلى الإدارة أكثر من الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة. تلك التغيرات السوقية استدعت إعادة إنعاش أو إحياء ومن ثم إعادة تحديد مفهوم الحاضنات. فإعادة الإنعاش أو الإحياء من جديد كان بسبب التزايد الدراماتيكي لأعداد حاضنات الأعمال. أما إعادة تحديد مفهوم الحاضنات فقد استدعت التغيرات الراديكالية المتواصلة التي طرأت على المبادئ الأساسية في النموذج الأصلي لحاضنات الأعمال، ويمكن أن يوضح الجدول التالي أوجه المقارنة الأساسية بين حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي:

الجدول (1) الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين

الحاضنات في الثمانينات	الحاضنات في التسعينات
ملكية عامة أو شبه عامة	ملكية خاصة
لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
التوجه نحو المجتمع	التوجه نحو الأعمال
الرسوم لأغراض الخدمة	الملكية لأغراض الخدمة

<sup>1</sup> خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص 211.

<sup>2</sup> بوالشعور شريفة، مرجع سبق ذكره، صفحة 219.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

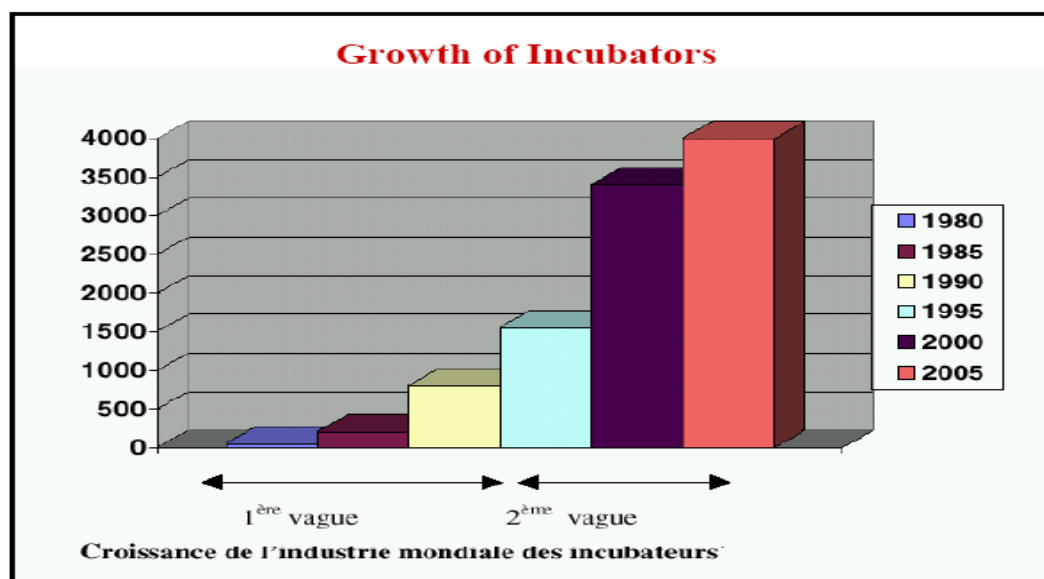
تهدف إلى تقليص كلف الأعمال	تهدف إلى تقليص وقت الوصول إلى السوق
استخداماتها متنوعة	تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا المعلومات

المصدر: الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال "نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة"، 2006، صفحة 4.

بجانب المرحلتين الزمنيتين أعلاه (الثمانينات والتسعينات) يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءاً من العام 1998 يعد نقطة تحوّل جوهرية تعبر عن التحوّل نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تمّ التحوّل إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الريح مستفيدة من التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم والإسناد الذي أسهم في خلق نوع جديد من الحاضنات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة **Knowledge Based Ventures** وقد أسهمت بعض تلك الحاضنات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات كذلك إلى ظهور ما يعرف بالحاضنات الافتراضية **Virtual Incubators** أو ما يعرف بالحاضنات عديمة الجدران أو الحدود.<sup>1</sup>

وقد تحققت منذ السبعينات ولحد الآن تطورات متلاحقة في مجال إنشاء وقيام حاضنات الأعمال، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: تطور حاضنات الأعمال في العالم



المصدر: حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة ، صفحة 2.5  
نلاحظ من الشكل أن صناعة حاضنات الأعمال في العالم تطورت بسرعة كبيرة خاصة منذ 1995 حيث انتقل عدد من أقل من 100 حاضنة في 1980 إلى حوالي 500 حاضنة في 1990، لينتقل عددها

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد الجبوري ، معن و عدلله المعاضيدي، الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال "نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة"، 2006، صفحة 4.

<sup>2</sup> عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة، جامعة ابن خلدون، تيارت، السنة غير مدرجة، صفحة 05.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

الى حوالي 1000 في 1995 لتضاعف 3 مرات في 2000 اي ما يفوق 3000 حاضنة ، فيما يقدر عددها سنة 2005 ما يقرب 4000 حاضنة ؛

فيما تشير إحصائيات عام 2013 أن هناك قرابة 9000 حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم<sup>1</sup>، احتلت الولايات المتحدة المرتبة الاولى بأكثر من 2000 حاضنة، تأتي بعدها الصين بـ 600 حاضنة، ثم ألمانيا 300، ثم كوريا الجنوبية بـ 200 حاضنة ، أما بالنسبة للدول العربية فتأتي في المقدمة مصر بأكثر من 10 حاضنات وقد أخذت حاضنات الاعمال تتزايد مؤخرًا في البلدان النامية بمساعدة بعض المنظمات الدولية مثل البنك الدولي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف حاضنات الأعمال:

تعددت المفاهيم والتعريفات لحاضنات الأعمال نذكر منها بعض التعريفات الصادرة على بعض الهيئات الدولية المهمة بحاضنات الأعمال :

أ. **تعريف الاسكوا ESCWA** <sup>3</sup> " إن حاضنات الأعمال عبارة عن : آليات ناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما التي في طور الانشاء، كما أنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن، مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها بالرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة مصغرة بهدف تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق" <sup>4</sup> . ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة والتخرج منها، قصد إفساح المجال أمام ريادةيين جدد ومؤسسات صغيرة أو مازالت في مرحلة التأسيس (ناشئة)، وتعتبر مرحلة الانطلاق هي المرحلة الأصعب والأقصى لمعظم المؤسسات وعلى وجه الخصوص المؤسسات التكنولوجية منها، لأن هذه المرحلة تتطلب خبرات قد لا تكون متوفرة لدى إدارة هذه المؤسسات.<sup>5</sup>

ب. **تعريف NBIA** <sup>6</sup> : الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال حاضنات الأعمال على أنها : أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال، من خلال منظومة من مصادر وخدمات ودعم ومساندة الأعمال، والهدف الأساسي لحاضنات الاعمال هو إنتاج مؤسسات ناجحة تترك البرنامج (الحاضنة) قادرة ماليًا على النمو والاستمرار.<sup>7</sup>

ج. **وتعرف المفوضية الأوروبية** حاضنات الأعمال على أنها مكان تتمركز فيه المؤسسات المنشئة حديثًا في مساحات محدودة وهي تهدف إلى تحسين فرص النمو ومعدلات البقاء في النشاط لهذه المؤسسات، بواسطة هياكل نموذجية تحتوي على تجهيزات مشتركة مثل: الهاتف الفاكس

<sup>11</sup> عمار زودة ، دور نظام حاضنات الأعمال في دعم وتطوير وإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، العدد 7 جامعة باتنة 1، 2017 ، صفحة 435.

<sup>2</sup> مراد اسماعيل، عيماد دانو سعيد، حاضنات الاعمال التكنولوجية، صفحة 8.

<sup>3</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا .

<sup>4</sup> فهيمة درار، حاضنات الاعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر 2016، جامعة العربي التبسي، تبسة،صفحة 32.

<sup>5</sup> محمد شرطي،يونس عاشوري، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية،2006، صفحة 50.

<sup>6</sup> الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية .

<sup>7</sup> محمد شرطي،يونس عاشوري ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 51

الانترنت.... وأيضاً من خلال توفير خدمات في التسيير وخدمات الدعم مع التركيز الأساسي على التنمية المحلية، وخلق مناصب الشغل.<sup>1</sup>

د. وحسب تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003 فهي تمثل : " نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة والذين يفتقرون للإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها ".  
➤ وتعرف أيضا على أنها:

- مناخ يمكن التحكم فيه وإدارته لمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة للحصول على الخدمات المطلوبة لتطوير المنتج بجانب الخدمات التسويقية لربط المشاريع داخل الحاضنة بالسوق المحلي والخارجي، وكذلك إنشاء شبكة اتصالات قوية بين المشاريع داخل الحاضنة.<sup>2</sup>

أما **المشروع الجزائري** فقد اخذ بالتعريف الفرنسي وضمن مفهوم الحاضنات في المشاتل وعرفها وفقا للمرسوم رقم 78\_03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: مؤسسات قائمة بذاتها لها كيان قانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق سنة مثلا أو سنتين كما يمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة وأن تكون خاصة أو مختلطة".<sup>3</sup>

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن استخلاص :

- ✓ تمثل حاضنات الأعمال، مؤسسات تمتلك خبرات، تسهيلات تكنولوجية و/أو مستلزمات مادية، بالإضافة الى العلاقات الواسعة فضلا عن الأموال،
- ✓ تأخذ حاضنات الاعمال موقعا وسطيا بين نشأت المشروع و ولادته كونها تعتبر ضعيفة و غير متكاملة، لتحضنه لفترة زمنية معينة إلى أن تدفعه وهو في مرحلة الاستقرار والنمو الى عالم المنافسة الخارجي.
- ✓ تنتهي مهمة حاضنات الاعمال بوقوف المشروع معتمدا على ذاته، لتتحول الحاضنات إلى مشاريع أخرى ناشئة بأمس الحاجة لحاضنة .

### الفرع الثالث : مراحل إنشاء حاضنات الأعمال<sup>4</sup>

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة التأسيس
- مرحلة التطوير،
- مرحلة الحاضنة الناضجة،

1 خالد مدخل، عبد الوهاب دادن، مرجع سبق ذكره، صفحة 215.

2 محمد شرطي، بونس عاشوري، مرجع سبق ذكره صفحة 51.

3 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 78-03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتعلق بالقانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 67، صفحة 11.

4 فهيمة درار، وفاء قاسمية، مرجع سبق ذكره ، صفحة 36 و 37.

وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة من هذه المراحل :

### أولاً : مرحلة التأسيس:

تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس و أعضاء المنشأة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

### ثانياً: مرحلة التطور:

هنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يعني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أدائها، ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الحصول الى مرحلة النضج.

### ثالثاً: مرحلة الحاضنة الناضجة:

الهدف العام للحاضنة للحاضنة هو الوصول لمرحلة النضج التام في بيئة العمل، بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم مؤسسات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته؛

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية، ولا يوجد لدينا في العالم العربي حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها ويتوفر ما تحتاج اليه وحتى على مستوى التمويل، وتبقى دائما بحاجة الى الدعم الخارجي و الحكومي.

## المطلب الثاني: أنواع حاضنات الأعمال و آلية عملها

### الفرع الاول : أنواع حاضنات الأعمال :

لا يوجد تصنيف موحد يمكن اعتماده في تحديد أنواع الحاضنات وذلك لاختلاف المعايير المعتمدة<sup>1</sup>، إلا أن الدول التي تبنت هذا الأسلوب وخاصة الدول المتقدمة استطاعت أن تعد نماذج متطورة من الحاضنات وفق عدة تصنيفات سواء طبيعة الخدمات التي تقدمها أو الهدف منها ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها: وتشمل الأنواع التالية<sup>3</sup>:

(1) حاضنات ذات الخدمات الكاملة: هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو تسويقية أو استشارية، وحتى توفير المكان لإقامة المشروع داخل الحاضنة، ويتم غختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءً على دراسة الجدوى الاقتصادية له .

(2) الحاضنات المجازية: هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها، فهو يعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق، وحتى أنها

<sup>1</sup> سهيلة عيساني، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي 2012-2013، صفحة 56.

<sup>2</sup> عمار زودة، حمزة بوكفة، مرجع سبق ذكره، صفحة 59

<sup>3</sup> ميسون محمد القواسمة، مرجع سابق ص-ص 49-51.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة، وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات.

**3) حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:** هذا النوع من الحاضنات يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة للحفاظ على اسمها، تركز على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز المشاريع البحثية أو الانتاجية، أو استحداث وابتكار تكنولوجيات عن طريق تعميق الشراكة بين المؤسسات الكبيرة وأصحاب الأفكار الابداعية و الشركات الناشئة التي تخدم هذه الشركات، مثلاً عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة وطرحها في السوق يتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات، وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنما تنسب للمؤسسات الكبيرة.

**4) الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:** هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

**5) حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:** في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم، وتكون صغيرة جداً أي تتكون من عدد قليل جداً من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه، هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات وذلك لعدة غايات مجتمعية.

**ثانياً : تصنيف الحاضنات حسب المبنى<sup>1</sup>:**

**1) حاضنات الأعمال المفتوحة:** وهي تقدم خدماتها في أماكن المشروعات، حيث تتميز بالمرونة وقلة التكلفة.

**2) حاضنات الأعمال المغلقة:** وهي تنشأ في مكان محدد وتقدم خدماتها من خلاله.

ويعرض الجدول التالي خلاصة لآراء الباحثين حول تصنيف الحاضنات وهو التوجه الأبرز في ثمانينات القرن الماضي للبحوث والدراسات.

### الجدول 02: تصنيف متعدد للحاضنات<sup>2</sup>

ت	العنوان	الهدف
أولاً. بحسب الهدف		
1	الأولية	استقطاب رأس المال الأجنبي
2	الإقليمية	استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع
3	الصناعية	تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة
4	القطاع المتخصص	خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية
5	التقنية	خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة
6	البحثية	تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية
7	الاقتراضية	خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات
8	الإنترنت	مساعدة الشركات الناشئة في مجال الإنترنت والبرمجيات
	العنوان	مستوى التكنولوجيا
		الجهة
		الأمثلة
ثانياً. بحسب طبيعة المجال		

<sup>1</sup> [www.ecpps.org](http://www.ecpps.org) ، المركز المصري لدراسة السياسات العامة، مقال بعنوان: تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية ، صفحة 03.

<sup>2</sup> ميسر إبراهيم، أحمد الجابوري، معن و عدلله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، صفحة 06 ،

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

ت	العنوان	الهدف	
1	حاضنة المشروعات العامة أو المختلطة	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف	المشروعات ذات المعرفة والمعلومات الصناعات الحرفية المميزة
2	حاضنات التنمية الاقتصادية(المتخصصة)	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	مشاريع تشغيل مشاريع إعادة هيكلة الصناعة
3	حاضنات التكنولوجيا	تكنولوجيا متقدمة	المراكز البحثية الجامعات المراكز المعلوماتية
<b>ثالثاً. بحسب الخدمات المقدمة</b>			
1	حاضنة المشروع	خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال)	
2	مسرّعات المشاريع	تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت)	
3	مداخل المشاريع	تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين	
4	شبكات المشاريع	الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والإستراتيجية العامة ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضاءها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات	

المصدر: "حاضنات الأعمال" نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، صفحة 7.

الفرع الثاني: آلية عمل حاضنات الأعمال<sup>1</sup>: تتضح آلية عمل حاضنات الأعمال من خلال:

أولاً: الحاضنات الصناعية:

- ✓ يقام مركز معين على ساحة أرض محدودة تضم حاضنات صناعية لإقامة مشاريع لصناعات ناشئة صغيرة تعمل برأسمال محدود نسبياً.
  - ✓ يوفر المركز لهذه المشاريع مساحات مهياة بوحدات صناعية ويقدم لها العون الارشادي، الخدمات الاستشارية والتدريبية لتقليل التكاليف التشغيلية، يتولى صاحب المشروع فيها عمليات البحث وبما يتوفر له من مصادر بيانات ومعلومات وأجهزة كمبيوتر، مواد وآلات وصولاً للإنتاج التجريبي لمنتج معين وبعد الفحص والتجريب والترويج لمنتجه بالأسواق المحلية والتصدير أيضاً، يواصل عمليات التطوير والتحسين ضمن عمليات التسويق والمنافسة.
  - ✓ تستمر فترة الاحتضان داخل هذا المركز بين عام وعامين، يكون صاحب المشروع قد ضمن نجاح مشروعه وضمن تسويق سلعته بالسوق المحلي وبالأسواق التصديرية أيضاً، تمكنه الضمانات من التوسع والانتشار فينتقل كمشروع أكبر في موقع وتجمع صناعي آخر في مجتمع الأعمال الخارجي.
- ثانياً: حاضنات الأعمال**

<sup>1</sup> فهيمة درار، وفاء قاسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 41 و42.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

✓ تعمل حاضنات الأعمال بإطار مختص في تقديم برامج تدريب خاصة لمجموعة من الراغبين بدخول مجال الأعمال، وتفرز بعدها مجموعة من الرياديين الذين يرغبون بالمواصلة لبدء العمل في تأسيس مشاريعهم الخاصة.

✓ تقدم برامج هذه المراكز خدمات استشارية، مالية، قانونية ومساندة في وضع الخطط المفصلة حول التمويل وبرامج السيولة وأساليب الانتاج و التسويق .

### ثالثا: الحاضنات التكنولوجية

تعمل تحت مظلة مركز متخصص يقدم مساحة ارض محدودة، يقوم على توفير كل أسباب واليات العمل اللازمة للخلق والابتكار والابداع من وسائل نقل وتوطين التكنولوجيا والمختبرات العلمية اللازمة وغيرها.

### المطلب الثالث: أهداف و أهمية حاضنات الأعمال

#### الفرع الأول: أهداف حاضنات الأعمال:

تعمل الحاضنات على تكوين صور ذهنية للنجاح أمام رواد الأعمال الشباب، من خلال تقديم الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو، كما تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية، وتنمية روح المقاول والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد.<sup>1</sup>

وتكمن أهداف حاضنات الأعمال في مايلي<sup>2</sup>:

- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الامكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع؛
- العمل على ربط المشاريع الناشئة والجديدة مع السوق خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلا، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها البعض للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها؛
- تهدف الحاضنة الى تحقيق أهداف اجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة،
- تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور؛
- العمل على مساعدة المشاريع الناشئة على تخطي المشاكل والمعوقات الادارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها في مرحلة التأسيس؛
- تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى، هذا بالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها؛
- العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشاريع وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق،

<sup>1</sup> بن نعمان جمال ، حاضنات الاعمال ودورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بومرداس، صفحة 496، بتصرف.

<sup>2</sup> القواسمة ، مرجع سبق ذكره، ص 47 و 48 ،

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي،
  - العمل على حل مشكلات محددة، حيث تنتشر في عديد من الدول بعض الحاضنات الهادفة لحل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع،
  - تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية،
  - توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لتأسيس المشروع أو لاستمراره. كما تهدف الى<sup>1</sup>:
- ✚ ربط الحاضنة مع الحاضنات الأخرى إقليمياً وعالمياً لتبادل الخبرات والاستفادة؛
  - ✚ اكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة وترجمتها الى مشاريع إنتاجية متميزة؛
  - ✚ إقامة مجموعة خدمات داعمة ومتميزة مثل الجودة و التسويق وقاعدة المعلومات الفنية والتجارية ووحدات الاختبار والقياس لخدمة المشروعات الناشئة والصغيرة داخل وخارج الحاضنة؛
  - ✚ تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة خلق القيمة بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل.

### الفرع الثاني: أهمية حاضنات الأعمال<sup>2</sup>

- تتأثر أهمية حاضنات الأعمال من الأدوار الإستراتيجية المتوقعة لها والتي يمكن تلخيصها بالآتي :
- (1) تشجيع مستثمرين غير تقليديين ومغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر **Venture Capital**؛
  - (2) توفير فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية ومساعدتهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية الحكومية التي تنعكس في (القروض، الضمانات، آليات تأسيس وإجازة المشاريع، التسجيل الضريبي، إنشاء منافذ التسويق وغيرها)؛
  - (3) بناءً على ما ورد في النقطة السابقة، فإن مقتضيات البدء الصحيح تتطلب تحديد الزبائن المحتملين لكل مشروع ينتمي للحاضنة، وسيفيد ذلك في تحديد طرق الإنتاج وأساليبه وحجمه، وأساليب التوزيع والترويج، فضلاً عن تحديد طرق إرضاء ذلك الزبون وإسعاده ويتمثل ذلك بالمزايا التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، البيئة)؛
  - (4) إيجاد منافذ تسويق ملائمة ولا ضير في التعامل مع الشركات الكبيرة التي ستدعم مشاريع الحاضنة في بادئ الأمر؛
  - (5) توفير فرصة ذهبية للباحثين والممارسين لاستثمار البحوث التطبيقية والتجريبية والانتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى الميدان التجاري والأسواق؛
- وكل ذلك يساهم في تعزيز ريادة المجتمع، كما تمثل المنافع الرئيسة لحاضنات الاعمال مرتكزات أساسية في تشجيع ريادة الأعمال ، وهي كل من الآتي<sup>3</sup>:

➤ تساعد على التغلب على مناطق الاختناق والمواع التنظيمية في العمل سريعاً.

<sup>1</sup> مراد اسماعيل، عيماد داتو سعيد، مرجع سبق ذكره صفحة 5.

<sup>2</sup> ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، معن و عدالله المعاضيدي، مرجع سابق، صفحة 7.

<sup>3</sup> أمل حسين، مرجع سابق، حاضنات الأعمال ودورها في اقامة المشاريع المتوسطة والصغيرة(العراق حالة دراسية)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، صفحة 08.

- توجيه وتحفيز رجال الاعمال المحتملين.
- تحسين قابلية وثقة رجال الاعمال الاوائل.
- احتمال نجاح ثلاثة أرباع عمل الحاضنة مقارنة بربع واحد بدون حاضنة.
- تحسين عمل خريجي الحاضنة من خلال ايجاد الوظائف وادخال تقنيات جديدة لتقوية اقتصاديات محلية ووطنية .

### المبحث الثاني: المحاور الكبرى في تنمية المشاريع الناشئة عبر حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال إطارا يساعد المبدعين الذين ليس لهم خبرة في مجال الاستثمار، خاصة من خريجي الجامعات، وذلك بتمكينهم من الانتقال من المجال العلمي والمخبري إلى المجال العملي، بمساعدتهم في الحصول على التمويل، التسجيل الضريبي، البدء في الإنتاج، الدخول إلى الأسواق، الأمر الذي يمكنهم من التحول إلى رجال الأعمال.<sup>1</sup>

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال لصالح المؤسسات الناشئة المحتضنة فيها، والمعايير التي من خلالها يتم اختيار المؤسسات الناشئة المقبولة ضمن برنامج الاحتضان، كما سنوضح دور الحاضنات في استثمار مخرجات البحث العلمي .

### المطلب الأول: دور حاضنات الأعمال في تعزيز إطلاق الشركات الناشئة<sup>2</sup>

تعمل حاضنة الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على اطلاق مشروعات ناشئة **start-up** وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويد المقاولين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع،

### الفرع الأول: الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال:

تسعى حاضنات الأعمال لتوفير مجموعة شاملة من الخدمات للمساعدة على إطلاق مشاريع جديدة و الشكل التالي يوضح الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال للمقاول بهدف إطلاق مشروعه:

### الشكل 5 : برنامج خدمات حاضنات الأعمال

<sup>1</sup> مغاري عبد الرحمان، مداخلة: دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، 2012، صفحة 8.

<sup>2</sup> شريفة بو الشعور، مرجع سبق ذكره، صفحة من 424 الى 427.



المصدر: بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة **Startups** ص 424.

1. **خدمات السكرتاريا:** وهي كل الخدمات المتعلقة بدعم السكرتاريا المشتركة من استقبال، وتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، والبريد الإلكتروني، طباعة النصوص، تصوير المستندات، حفظ الملفات،...إلخ.
2. **بنى تحتية/تسهيلات وخدمات أساسية:** تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءات مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة وبأسعار معقولة. وقد يكون العملاء بعديين جدا عن منشأة الحاضنة للمشاركة في الموقع، ولذلك تتلقى المساعدة والاستشارات الكترونيا. وهذا النموذج يناسب المقاولين الذين يحتاجون النصائح من قبل أي حاضنة ولكن ليس لأولئك اللذين يحتاجون إلى مكاتب ومستودعات.
3. **خدمات الأعمال:** إيجاد حلول مناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الادارية ، والقانونية التي تواجه المشروع.
4. **تقديم التمويل و وسيلة للوصول إلى الممولين:** ليس كل شخص قادر على الحصول على الموارد التمويلية الضرورية لمزاولة نشاط أو مقولة جديدة حتى تصبر مربحة. وتساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل وحشد الموارد المالية ورأس المال المغامر عادة من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الاجتماعية.
5. **الربط بالأفكار والربط الشبكي :** وتهدف الحاضنات إلى دعم التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات المختصة، حيث تتعاون كثيرا مع الجامعات، مؤسسات البحث والعلوم والحدائق التكنولوجية. وفي بعض الحالات تعمل على ربط ملاك الأعمال الجدد مع غيرهم ممن هم في وضع يمكنهم من الاستمرار مستقبلا في الشركة (تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات).
6. **التعليم و وسيلة للوصول إلى المعارف:** تقديم المساعدة فيما يخص البحث، الاستشارة والتدريب والتدريب الأولى، والمساعدة في تطوير المنتجات و التسويق. حاضنات الأعمال على ملء الفراغ وتعويض النقص الناجم عن عدم امكانية كل شخص على إنفاق الوقت والمال اللازم لمزاولة الدراسة والحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال وتساعد برامج الحاضنات على سد هذه الفجوة أو الثغرة من خلال تقديم التدريب الأولى للرواد الجدد.
7. **بناء علامة تجارية:** كما تعتبر حاضنات الأعمال فضاء لإطلاق الأعمال التجارية، وزيادة معدلات النجاح، وتشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسات المحضنة وبناء العلامة التجارية الخاصة بها.

## 8. إدارة البرامج.

### الفرع الثاني : معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان

من أهم شروط التحاق المشروع بالحاضنة مدى احتياج الشركات الناشئة للدعم من الحاضنة<sup>1</sup>، والمشروعات الملتحقة بالحاضنة تتميز بكونها مبنية على الأشخاص المبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، تحقق نمو سريعاً وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي . وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية:<sup>2</sup>

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى (03) ثلاث أعوام؛
  - المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛
  - المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة ؛
  - المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة ؛
  - المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.
  - المؤسسات التي تخدم المجتمع الذي يتم إنشاؤها فيه وتوفر فرص عمل للأفراد.
- من ناحية أخرى توضح التجارب العالمية وجود عدة معايير فنية وشخصية لاختيار المشروعات في الحاضنات التكنولوجية والتي تتلخص فيما يلي:
- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الانجاز؛
  - المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة)؛
  - إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا (technical feasibility)؛
  - قابلية الفكرة أو المشروع للحصول على براءة إختراع؛
  - القدرة على البدء فوراً في التنفيذ؛
  - واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق؛
  - قابلية المشروع للحصول على التمويل؛
  - الإضافات والاختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

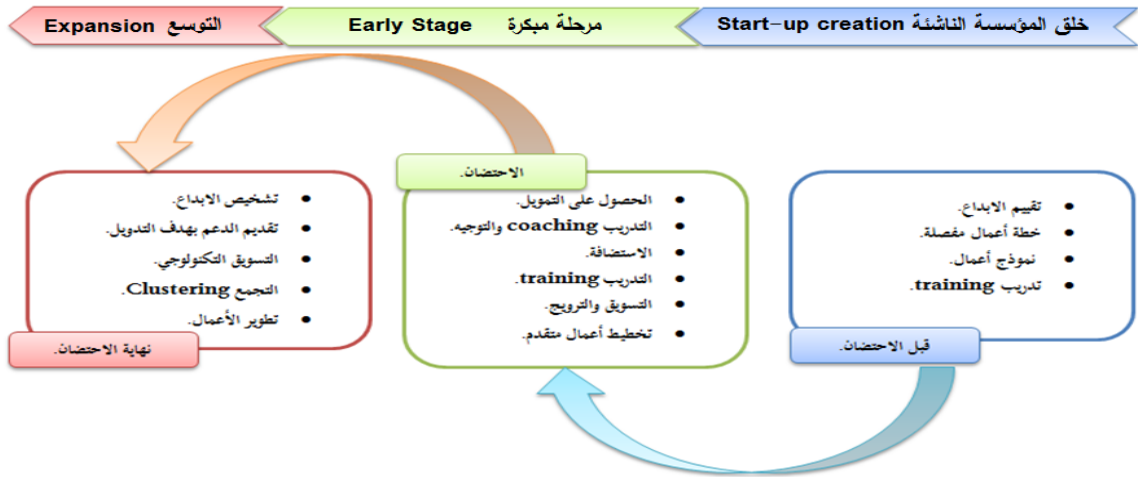
### الفرع الثالث : مراحل احتضان الشركات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال:

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات على ثلاث مراحل كما يوضحها الشكل التالي:

### الشكل 6: مراحل الاحتضان

<sup>1</sup> فهيمة درار، وفاء قاسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 48.

<sup>2</sup> مراد إسماعيل، مرجع سبق ذكره.



المصدر : فهيمة درار، وفاء قاسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 49.

**المرحلة الأولى قبل الاحتضان :** تتعلق هذه المرحلة أساساً بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، ويكون ذلك قبل التحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة، إذ لا بد من إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة وذلك بهدف تحليل الفكرة وتقييم مدى صلاحيتها، وتقييم الابداع: من خلال كفاءات داخلية، ولجان خارجية، وكذلك تساعد حاضنة الأعمال رائد الأعمال على تعريف فكرته بشكل دقيق، ووضع نموذج أعمال: من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: من هم المستهلكين المستهدفين؟ ماهي قنوات التوزيع؟ من ينشئ ويمول النموذج؟ وإعداد خطة أعمال : عن طريق تحديد التقديرات المالية. والتدريب في هذه المرحلة متعلق بالمهارات الإدارية ومواضيع أكثر تخصص (حقوق الملكية الفكرية، والقوانين، والتشريعات الإدارية...)، كما سبق الإشارة إليه فليس من الضروري أن يكون صاحب المشروع الرائد ذو درجة أكاديمية.

**المرحلة الثانية هي مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة:** تستمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع والى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع (من سنة الى 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، فبعد تعاقد رائد الأعمال مع الحاضنة وانضمامه إليها يمكنه الاستفادة من البنى التحتية(مكاتب ومرافق) التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة،

**المطلب الثاني : دور حاضنات الأعمال في استثمار مخرجات البحث العلمي<sup>1</sup>.**

**أولاً : حاضنات الأعمال والبحث العلمي (العلاقة والترابط)**

ثمة روابط ضعيفة جداً بين معاهد البحث والتطوير وبين قطاعات الإنتاج (ما بعد الإنتاج) وبرامج تطوير الموارد البشرية (ما قبل الإنتاج)، مما يجعل جهود البحث والتنمية غير مثمرة وغالباً غير ملائمة، حيث أن معاهد البحث والتطوير تدار على شاكلة المؤسسات الأكاديمية وليس كمشاريع صناعية، كما أن الدعم الموجه للصناعة هزيل للغاية. وبما أن معاهد البحث والتطوير تشكل منبع المعرفة بالنسبة للصناعة الحديثة، فإن هذه المعاهد تبقى عاجزة عن القيام بمهمتها.

<sup>1</sup> توفيق جوادي، مفيد عبداللوي، عباس فرحات، "حاضنات الأعمال"... نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، تدخل ضمن المحور الرابع: دراسات وتجارب دولية في القضاء على البطالة، صفحة 9.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

هذا الأمر جعل من حاضنات الأعمال الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين وترجمة أعمالهم في الواقع الإنتاجي، كما تعد كأداة استراتيجية للبناء والمحافظة على الرأس المال الفكري، والحد قدر الإمكان من هجرته.

### ثانياً: دور حاضنات الأعمال في استيعاب أصحاب الإنتاج الفكري :

لا يخفى على أحد الدور الذي يمكن أن تلعبه الحاضنات في استيعاب الكفاءات الباحثة، ووقف نزيف الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج، والذي يؤدي إلى خسائر مادية وتقويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة.

### ثالثاً: الجامعة وحاضنات الأعمال :

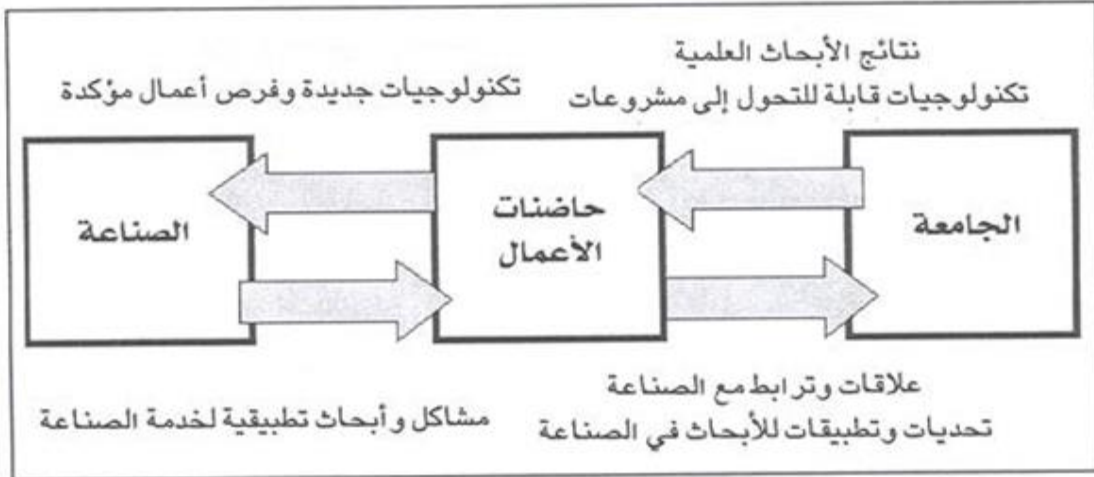
لقد تم إنشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة (أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الجامعية) قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة (التعليم العالي، البحث العلمي،...)، فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات.

كما أن الهدف من هذا النوع هو "تبني" المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، وذلك من خلال :

- احتضان الأفكار المبدعة والتميز للشباب والشابات.
- توليد فرص عمل للشباب والشابات.
- المساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتي.
- المساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي.
- القضاء على مسببات هجرة الأدمغة.
- ضمان الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية الخلاقة.
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة.
- وتعد حاضنات الأعمال آلية مهمة لترجمة البحوث إلى مشاريع إنتاجية، والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل 7: العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة



المصدر: حاضنات الأعمال " نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، توفيق جوادي وآخرون<sup>1</sup>

رابعاً: الحاضنات ومنظومة الإنتاج الفكري:

في عصر العولمة والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، أضحت للمنتجات الفكرية دوراً كبيراً في أي عملية لبناء استراتيجية تنموية مستدامة، إذ يعد رأس المال الفكري أحد العوامل الإنتاجية الرئيسية، وفي هذا الإطار يشير عالم الإدارة الشهير "بيتر دراكر"، أن المعرفة أضحت الآن أحد عوامل الإنتاج، مثلها مثل رأس المال والعمل.

لقد زادت أهمية المعلومات بوصفها السلع والمعرفة كعنصر أساسي من عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى العمل ورأس المال، وما برحت أن أصبحت القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية الوطنية والعالمية.

وفي الشكل الموالي يتبين لنا برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة:

الشكل 8 : برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة



<sup>1</sup> توفيق جوادي، مفيد عبد اللاوي، عباس فرحات، مرجع سابق، صفحة 10.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

المصدر<sup>1</sup>: منظومة الأعمال والمعرفة، دراسة جدوى حاضنات الأعمال صفحة 05

ويعرف اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد القائم على المعرفة بأنه "الاقتصاد القائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعارف والمعلومات"، كما تعرف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية (1998م) اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد الذي تحركه المعرفة، والقائم على توليد واستغلال المعرفة، إذ تلعب المعرفة السائدة دوراً مهماً في خلق الثروة."

وفي الواقع فقد قيل أن الميزة التنافسية المستدامة هي الابتكار المستمر، والحاضنات بمختلف أنواعها هي شرط لا غنى عنه في ثورة الانترنت، لبدء المشاريع الناجحة، وكان ينظر إليها باعتبارها واحدة من العديد من الطرق للاستفادة من المعرفة المتاحة من أجل إتاحة الفرصة لتسريع عمليات الابتكار. ونرى أيضاً بأن «البحوث تولّد المعرفة، والمعرفة تولّد الابتكار، والابتكار يولّد النمو، والنمو يولّد الثروة».

### المطلب الثالث : تفاعل حاضنات الاعمال في بيئتها ، عوامل ومعايير نجاحها

تبدأ المشاريع الناجحة من فكرة مبدعة يؤمن صاحبها بأنها ستتحول إلى مشروع عام يخدم به مجتمعه ويلبي طموحه، ولكن ذلك يحتاج الى حاضنات أعمال تقدم خدمات فنية واستشارات تسويقية وبرامج تدريبية في استخراج الرُخص وغيرها من هذا المنطلق وجدت شروط هامة لبعث حاضنات الأعمال وعند عدم تحققها تظهر لنا العراقيل والمشاكل مما يدفعنا للبحث عن حلول لتفاديها

#### الفرع الأول : شروط بعث حاضنات الأعمال<sup>2</sup>:

إن حاضنات الأعمال كأى كيان إداري يتطلب نجاه توفر حزمة من الشروط كما قد يتعرض لمعوقات تقف في سبيل تحقيقه لأهدافه وتتمثل هذه الشروط في:

1. وعي المبادرين و أصحاب الاعمال الناشئة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات؛
2. يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدي امكانية تطبيقه؛
3. استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القكاعين العام والخاص؛
4. اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره؛
5. إقامة علاقات تعاونية بين الجهات المعنية بالتجديد التكنولوجي على الصعيد الاقليمي لتوفير الموارد واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة؛
6. التقييم والتحسين المستمر لأن حاضنات الأعمال بحاجة الى تقييم عملياتها وأدائها على نحو منتظم ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المؤسسات المنتسبة وحسب، بل يشمل أيضا نمو وتطوير الشركات بعد تخرجها من الحاضنة.

### الفرع الثاني : عوامل نجاح حاضنات الاعمال : 3

1 اسم المؤلف غير مدرج، منظومة الأعمال والمعرفة، دراسة جدوى حاضنات الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، صفحة 05.

2 فهيمة درار، وفاء قاسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 42 و 43.

3 بركان دليلة، حاييف سي حاييف شيراز، حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن ملتقى وطني حو إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة أفريل 2012، صفحة 7.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

أكدت إحدى الدراسات المعمقة التي أجريت على عدد من الحاضنات التكنولوجية في دول أمريكا الشمالية والاتحاد الأوروبي، أن هناك عدداً من عوامل النجاح والفشل لأي عملية احتضان لمشروع جديد، والتي تعتمد على ستة عناصر رئيسية هي:

- ✓ الإمكانيات المتوفرة بالحاضنة.
  - ✓ مستوى الخدمات المشتركة، وجودة شبكة الأعمال.
  - ✓ معايير دخول وخروج المشروعات.
  - ✓ المتابعة الجيدة للمشروعات.
  - ✓ التمويل والدعم المالي.
  - ✓ إدارة الحاضنة بشكل محترف .
- وبناء على مدى توافر هذه العناصر لخصنا أفضل الممارسات المساعدة على نجاح الحاضنات في النقاط الآتية: <sup>1</sup>

- ✓ مساحة الحاضنة لا تقل عن 30 ألف متر مربع حتى يمكن أن تولد عوائد من الإيجارات تسمح بأن تعتمد الحاضنات على عوائدها الذاتية.
- ✓ يجب أن يكون هناك على الأقل 10 مشروعات ملتحقة حتى يمكن إقامة شبكة من الأنشطة وتبادل الأعمال، مما يساعد على تنمية عدد من الخدمات المشتركة ودعم عملياتها.
- ✓ تقع الحاضنات التكنولوجية بجوار جامعة أو مركز بحث علمي ومكتبات علمية، كما يجب أن توجد على مقربة من المعامل الحكومية أو معامل الشركات الكبيرة والمتخصصة.
- ✓ يجب أن تقع الحاضنة في مباني ذات مواصفات قياسية محددة وخاصة في مجال الاتصالات والبنية الأساسية الخاصة بها لتسهيل الاتصال بين الشركات المختلفة .
- ✓ يجب أن تعمل الحاضنة على تقديم الخدمات حتى للشركات غير المنتسبة إليها.
- ✓ وتتمثل أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نجاح عمل حاضنات الأعمال، والتي تتداخل فيما بينها لتعطي في النهاية ما يطلق عليه "مردود الحاضنة على المجتمع"، في النقاط الآتية
- ✓ الشركات التي تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحها، ويقاس هذا المؤشر بعدد الشركات التي يتم احتضانها وعدد المشروعات التي لم تستكمل وفشلت .
- ✓ الوظائف والنشاط الاقتصادي الذي يتم خلقه عن طريق الشركات التي تترك الحاضنة وتخرج، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف كل عام، والقيمة المضافة التي تحققها هذه الشركات، ونسب الزيادة في المبيعات.
- ✓ الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام .
- ✓ قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشروعات الجديدة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث، والنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه الشركات.
- ✓ تقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة .
- ✓ قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، ويقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد، وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي .
- ✓ حجم الضرائب والمدفوعات التي يوفئها أصحاب المشروعات بالحاضنة والشركات المتخرجة، وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها مجموع هذه الشركات.

<sup>1</sup> بركان دليلا، حايف سي حايف شيراز، المرجع سبق ذكره، صفحة 9 و8.

- ✓ القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات الثقافية والاجتماعية حول العمل الحر، وإقامة الشركات الجديدة.
- ✓ الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات.
- ✓ حجم التغيرات التي نتجت عن برنامج الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال: <sup>1</sup>

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها تواجه بعض المشاكل التي تحد من فاعليتها، أو قد تؤثر على دورها؛ ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي:

1. قد تواجه الحاضنة في بعض الأحيان مشكلة الاعتمادية التي قد تنتهجها الشركات المحتضنة واعتمادها على الحاضنة في القيام بكافة أعمال المشاريع الخاصة بهم؛
2. عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.
3. التوقعات المرتبطة لمدى حجم الخدمات التي يمكن الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، الإدارية و المالية، وبالتالي خيبة أمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الكلب على مستوى الطموح المغالي فيه.

### المبحث الثالث: أبرز التجارب العالمية والعربية في ميدان حاضنات الأعمال و واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

نستعرض بعض التجارب المتميزة لحاضنات الاعمال في العالم على النحو التالي:

#### المطلب الأول: تجارب الدول المتقدمة لحاضنات الأعمال

##### أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تُعد التجربة الامريكية من أقدم التجارب العالمية حيث أن مفهوم الحاضنات تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في أمريكا، وقد أقيمت الحاضنات هناك لتخفيض معدلات الفشل وزيادة معدل النمو للمشروعات الناشئة وخلق فرص عمل جديدة إذ أنها أداة جديدة للتنمية الاقتصادية، وترتبط نسبة كبيرة من هذه الحاضنات بالجامعات أو المعاهد التعليمية المحلية وتقدم خدمات متنوعة، وتشير التقارير على

<sup>1</sup> ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره، صفحة 54.

مستوى الولايات المتحدة الأمريكية أن حوالي 90 بالمئة من هذه الحاضنات بدأت عملها عام 1983،<sup>1</sup> لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بداية 1984، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية واقامة عدد من الحاضنات، ولم يكن يعمل في الولايات المتحدة في ذلك العام سوى (20) حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (National Business Incubation Association (NBIA)، في عام (1985)، من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام (1997) قارب عدد الحاضنات في الولايات المتحدة ال(550) حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة واحدة في الأسبوع منذ نهاية عام أوجدت الحاضنات صور ذهنية عند رواد الأعمال، إذ كان الأداء والممارسات التي توفرها ادارة الحاضنة عاملاً جوهرياً في تنمية الاعمال الجديدة بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى (معهد اعداد الشركات، مع الإشارة إلى الارتفاع الكبير لمعدل فشل المشروعات الجديدة في الاعوام الاولى لإقامتها، إذ فشل (50%) من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عامين من انشائها، بينما يفشل حوالي (85%) منها خلال خمسة اعوام.<sup>2</sup>

وفي إحدى الاحصائيات الحديثة التي تصدرها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) عن خصائص الحاضنات في الولايات المتحدة، نجد تحليلاً كاملاً لسمات هذه الحاضنات تبعا لعدة عناصر هي كالتالي:<sup>3</sup>

- التوزيع الجغرافي للحاضنات، تنوع حاضنات الأعمال جغرافيا على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك تركيزا واضحا للحاضنات التكنولوجية في الولايات الآتية: **Illinois, Chicago, Georgia, Atlanta** حيث نجد:
  - 45% من الحاضنات تقع في المدن الكبرى؛
  - 19% من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية؛
  - 36% من الحاضنات تقع في المناطق الريفية.
- تختلف مساحات هذه الحاضنات ما بين 12 ألف متر مربع في أكبرها، وتبلغ في متوسط مساحتها حوالي 5 آلاف متر مربع، تلتحق بالحاضنة الواحدة حوالي 20 مشروع.
- طرق تمويل الحاضنات الأمريكية: يبلغ عدد الحاضنات القابلة للتأجير لأصحاب المشروعات الممولة من الحكومة، حوالي 51% من مجموع الحاضنات، من بينها 20% تمولها المؤسسات التعليمية الحكومية، وهي محاضن تهدف إلى تنشيط التنمية الاقتصادية، بينما تمثل الحاضنات التي يتولى إقامتها وتمويلها جهات خاصة أو مستثمرون أو شركات صناعية حوالي 8% من حاضنات أعمال أمريكا، وتعتبر 16% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من النوع المشترك، حيث يشترك في تمويلها الجهات الحكومية بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى تمويل المشروعات، وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، أو الجمعيات المتخصصة أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة.

<sup>1</sup> محمد عبد الهادي رشيد، فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003، صفحة 244.

<sup>2</sup> امل حسين عبدالامير، مرجع سبق ذكره، صفحة 4.

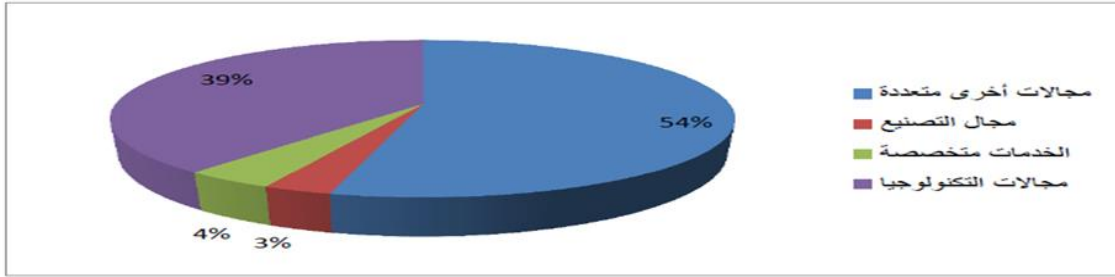
<sup>3</sup> فهيمة درار، مرجع سبق ذكره، صفحة 62.

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

1. أنواع وتخصصات الحاضنات الأمريكية: حوالي 35% من مجموع حاضنات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية هي حاضنات تكنولوجية مختلطة ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، وتشترك مع بعض حاضنات الأعمال العامة والخاصة في الأهداف، كما أن 30% من مجموع الحاضنات هي حاضنات ذات استعمال مشترك **Mixed use**، ونسبة 25% عبارة عن حاضنات أعمال أخرى، و 7% حاضنات إنترنت.
2. نموذج حاضنة أوستن التقنية بالولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>

تم إنشاء حاضنة أوستن التقنية للحد من نسبة الفشل للمشروعات الجديدة. تم تخرج 50 مشروعاً من الحاضنة. وجاري انتساب 19 مشروع داخل الحاضنة. قامت الحاضنة بتوليد 1.900 وظيفة جديدة وإجمالي عوائد فاقت مبلغ 720 مليون دولار بالعشر سنوات الماضية. وكمثال فإن شركة **PSW** التي تعمل بمجال التجارة الالكترونية قد بدأت داخل الحاضنة بعدد من الموظفين لا يتجاوز عشرة ، يعمل بها الآن 400 موظف بأغلب الولايات وبلغت أرباحها للربع الأول بالعام 2001 إلى 10.4 مليون دولار والربع الثاني بنفس العام إلى 11 مليون دولار. أيضا شركة **CEDRA** التي تعمل بالعلوم والأبحاث الصيدلانية دخلت الحاضنة عام 1992 وتراوح معدل النمو السنوي من 30 إلى 40% ، ببداية عمل الشركة كان بها خمسة موظفين والآن يزيدون على 120 موظفا ، تختص الشركة في تقديم خدمات الدراسات والأبحاث بمجالات التقنيات الحيوية والصناعات الصيدلانية .. وهناك العديد من الأمثلة المشابهة بمختلف الحاضنات التقنية داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية.

الشكل 9: أنواع الرعاية التي توفرها حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة



المصدر: نيبيل شلبي، واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، صفحة 5

### ثانياً: التجربة الصينية<sup>2</sup>

أجرت الصين عملية تحول وإعادة هيكلة كبيرة للسياسات الخاصة بالبحث العلمي منذ عام 1985 وذلك بهدف تحويل اتجاهات البحوث العلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد ففي عام 1988 بدأت الصين في إعداد برنامج قومي مركزي يعرف بـ "**Torch**" والذي تم بناء عناصره الرئيسية على أساس ثلاث نقاط محورية للنهوض بالبحث العلمي وتعظيم نتائجه، هذه المحاور هي: تقوية وتنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي وتنمية وتطوير التكنولوجيات الحالية وتطبيقاتها وإتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع ورفع المحتوى التكنولوجي للمنتجات الصينية وقد تم العمل على تنفيذ برنامج **Torch**

<sup>1</sup> نيبيل محمد شلبي، واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، صفحة 5.

<sup>2</sup> ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره، 57.

على المستوى المركزي وعلى مستوى كل إقليم في الصين، وذلك عن طريق التوسع في إقامة الحدائق والحاضنات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرامج التمويل الخاصة. هذا البرنامج الضخم يركز على إعادة هيكلة البحث العلمي وإعطاء دفعة جديدة له من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

1. التركيز على تسويق الأبحاث Commercialization of Scientific researches
2. تطوير التصنيع Industrialization
3. الاتجاه نحو العولمة Globalization

وتشير الإحصائيات إلى أن هذا البرنامج الطموح قد أدى إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة 465 حاضنة حتى أكتوبر 2002 جميعها تقريباً حاضنات تكنولوجية مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة وقبل ألمانيا التي كانت تتربع على المركز الثاني بحوالي 300 حاضنة، ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية إلى 20.796 من الشركات التي تنتج منتجات عالية التكنولوجية، يعمل بهذه الشركات حوالي 2.51 مليون شخص، في الغالبية ذور مؤهلات عالية، وبلغ مجموع دخل هذه الشركات حوالي 115 مليار دولار أمريكي ونتج عنها مبلغ 13 مليار دولار أمريكي من الضرائب.

وبلغت مكاسب هذه الشركات من التصدير لهذه المنتجات التكنولوجية حوالي 18.6 مليار دولار أمريكي في نهاية عام 2001 بلغ مجموع عوائد الشركات في هذه الحدائق التكنولوجية إلى رقم قياسي جديد، وهو 1193 مليار يوان (150 مليار دولار أمريكي)، كذلك تجب الإشارة إلى هيكله الجامعات الصينية التي تمت خلال مشروع يطلق عليه "مشروع 211" وهو مشروع لتطوير مائة جامعة صينية رائدة، وذلك للدخول إلى القرن الواحد والعشرين ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة هذه الجامعات ووضعها في مكانة رائدة ومتقدمة داخلياً في الصين وعلى المستوى العالمي خارجياً وهناك عدد كبير من الجامعات في الصين تمتلك شركات خاصة بها تقوم بتقديم الخدمات وعمل المشروعات خارج إطار الجامعة، مثلاً هناك 57 جامعة في بكين لديها شركات خاصة تمتلك الدولية مها 30 شركة.

ومن ناحية أخرى تختلف السياسات التشجيعية التي تتبعها أقاليم الصين المختلفة من إقليم إلى آخر، مثال ذلك أن معظم الشركات التصنيعية الموجودة داخل الحاضنات في مدينة بكين مثلاً تكتفي بوجود الوحدات الإدارية لهذه الشركات بالحاضنة، بينما تحتفظ بوحدات التصنيع الخاصة بها في الغالب في جنوب الصين (خاصة في مدينة شنغهاي) حيث العمالة أرخص، إن أحد أهم أسباب وجود هذه المشروعات داخل الحاضنات التكنولوجية في بكين هو التسهيلات التي تقدمها شركات التمويل ورأس المال المخاطر وضمانات المشروعات الصغيرة الموجودة في المنطقة، وخاصة في مدينة بكين بالإضافة إلى انفتاح اقتصادي أكبر عن بقية المدن الصينية.

### خصائص الحاضنات الصينية:

#### التخصص التكنولوجي:

برنامج الحاضنات الصيني يبع مركزياً برنامج التطور التكنولوجي المعروف بإسم "Torch" لذا فإن كل الحاضنات قد تمت دراسة إقامتها وجدواها، وتم اختيار موقع إقامتها وكل تفاصيلها بشكل مركزي، كما تم تدريب مديري الحاضنات من خلال نفس البرنامج التدريبي في الحاضنة الدولية ببكين "IBI" وأنواع الحاضنات الصينية هي: حاضنات تكنولوجية عامة (دون تخصص تكنولوجي) جامعات تكنولوجية متخصصة، حاضنات تكنولوجية في قطاع أو سوق متخصص، حاضنات أعمال غير تكنولوجية، حاضنات الأعمال الدولية. (Business International Incubators, IBI)

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

في هذا النوع الأخير تقوم الحاضنات الدولية بجذب الشركات الكبيرة أو الصغيرة لإقامة المشروعات بالصين من خلال الإقامة في هذه الحاضنة التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص مجتمع الأعمال الصيني، كذلك تقوم هذه الحاضنات باستضافة شركات صغيرة تود التعاون مع شركات خارج الصين لمدة قصيرة يتم خلالها تدريب العاملين في الشركات على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج، وبذلك يتم رفع مستوى الشركة إلى المستوى الدولي.

الشكل القانوني:

لا تختلف نماذج الشكل القانوني للحاضنات الصينية عن بقية الدول الصناعية من حيث وجود النماذج الآتية:

- حاضنة غير هادفة للربح.
- حاضنة مملوكة للدولة.
- حاضنة ملك شركات راس مال مخاطر.
- حاضنة تهدف للربح مملوكة لشركات خاصة.

### تمويل الحاضنات الصينية<sup>1</sup>:

يتم تمويل الحاضنات من خلال أربع جهات وهي :

- التمويل الحكومي الكامل حتي تصل لمرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات .
  - تمويل الشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي .
  - دعم من الجامعات الصينية.
  - وكان للقطاع الخاص دور في دعم الحاضنات وذلك بهدف تحقيق الربح.
- وبالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته إلا أن بعض الاقتصاديين في هذا المجال وجدوا بعض الاخفاقات للصين في هذا المجال يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. تم إهمال المشاريع الموجهة لدعم المرأة.
2. تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية الاجتماعية **Torch** .
3. التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع وإهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع.

### المطلب الثاني: تجارب بعض الدول العربية

ظهرت الحاضنات في الدول العربية في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية، وكانت مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة ثم تلتها المغرب<sup>2</sup>؛ وفيما يأتي موجز عن التجربتين.

#### أولا: التجربة المصرية<sup>3</sup>

أنشأت الحكومة المصرية الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا عام 1991، كان الهدف منه تقديم الدعم المالي والفني للمشاريع الصغيرة، وقد نشطت صناعة الحاضنات عقب إنشاء

<sup>1</sup> ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره، 58.

<sup>2</sup> ميسون محمد القواسمة، مرجع سبق ذكره، صفحة 38.

<sup>3</sup> ميسر ابراهيم أحمد الجبوري، معن وعده المعاضيدي، الأدوار الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال، جامعة الموصل 2006، صفحة 10.

الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة وهي جمعية أهلية أعلن عن تأسيسها في آذار 1995 بعضوية جمعية عمومية ومجلس إدارة، وقد وضع الصندوق المذكور خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تم إنشاء 15 منها حتى عام 2002. وتصنف الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية بتنوعها، وكما يأتي :

1. حاضنات معتمدة على التكنولوجيا البسيطة لتقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف، أولها حاضنة التبيين عام 1998 (ميسون القواسمة، 39).
  2. حاضنات تعتمد على المشروعات ذات المعرفة والمعلومات مثل حاضنة المنصورة وتلا وأسيوط (حاضنات للصناعات العادية والحرفية المميزة ذات الجودة العالية).
  3. الحاضنات التكنولوجية القائمة بالقرب من الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية أو داخلها منها حاضنة التبيين وجامعة المنصورة.
  4. حاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية.
- استوعبت الحاضنة الواحدة بحدود 40 مشروعاً، تستمر لمدة 3 سنوات ثم تتخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة. وتشير الإحصاءات إلى أنه سينتفع بحدود 520 منتسب من خدمات الحاضنات حتى عام 2006. وقد أخذ الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا على عاتقه تمويل تلك المشاريع في إطار الحاضنة وذلك نتيجة لارتفاع تكاليف إقامة المشروعات فإن الحاضنة ستوفر ذلك التمويل مبدئياً، فضلاً عن توفيرها لأشكال الدعم الأخرى إلى أن تتمكن المشروعات من الاعتماد على نفسها ذاتياً.

### ثانياً التجربة المغربية<sup>1</sup>:

تم تأسيس أول حاضنة أعمال في المغرب تحت مسمى فضاء المقاوله سنة 1998، برعاية من المصرف الشعبي، وذلك انطلاقاً من تجربته في مجال تقديم الفروض للمشروعات الصغيرة وكافة وسائل الدعم والرعاية لها.

وقد حددت معام هذا الفضاء على النحو التالي:

1. توفير كافة الامكانيات الداعمة لانطلاق أي مشروع جديد؛
2. المساعدة في اعداد الدراسات اللازمة والخاصة باي مشروع؛
3. إنشاء مركز خاص بتوفير النصح والمشورة حول مرحلة التأسيس والعمل؛
4. توفير جملة من الخدمات وعله رأسها الخدمات المكتبية والادارية والمالية؛
5. نشر ثقافة فكر الحاضنات ودورها في دعم المشاريع الصغيرة.

### المطلب الثالث: واقع حاضنات الاعمال في الجزائر

تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الاعمال ومشارتل المؤسسات متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية والدول العربية خصوصا

#### الفرع الأول: حاضنات الأعمال وفق المشرع الجزائري<sup>2</sup>

نتيجة النجاح الكبير والملموس الذي حققته حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة في الدول التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد ارتأت الجزائر أيضا أن تأخذ بهذا المفهوم الجديد سعيا منها إلى

<sup>1</sup> ميسون القواسمة، مرجع سبق ذكره، صفحة 61.

<sup>2</sup> الشريف ريجان، ريم بونواله، مرجع سبق ذكره ، صفحة 8.

تنمية ثقافة العمل الحر و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل أهمية استراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية. وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال.

بناء على المشرع الفرنسي، ضمّ المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشاتل. هذه الأخيرة تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 هـ الموافق لـ 25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و تتخذ المشاتل إحدى الأشكال التالية:

- المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛  
- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.  
يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن (الحاضنات) تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات ، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

أما عن الحاضنات الخاصة فنعطي على سبيل المثال لا الحصر حاضنة تابعة لشركة أوريدو (Ooredoo)، وهذه الحاضنة بالرغم من أنها تقدم تدريبات عالية الجودة، وتقدم المساعدة على استخدام المعدات و التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تقديم المساعدات المالية، إلا أنها تدعم عدد جد محدود من الشركات الناشئة وحسب الموقع الرسمي الرسمي فإن شركة أوريدو ومن خلال حاضنة الأعمال التابعة لها **Tstart** ([Ooredoo.com/en/who\\_we\\_are/innovation/Startup\\_accelerators](http://Ooredoo.com/en/who_we_are/innovation/Startup_accelerators)) :

- قدمت أوريدو الدعم ل 20 مؤسسة ناشئة (startup)، وتمكن معهد التدريب التابع لشركة أوريدو من توفير التدريب لـ 1000 طالب في كل كلية و مدرسة أعمال.
- قدمت الدعم لمجموعة من المبادرات بما في ذلك بما في ذلك أول متجر لتطبيقات الجوال في الجزائر، وقمة المطورين "The GeekFtour".
- إطلاق مسابقة "أبرمج"، التي تدعك تطوير وإنشاء تطبيقات الهاتف الذكي تحت مسمى "صنع في الجزائر" وقد شهدت مشاركة أكثر من 5000 مشارك<sup>1</sup>.

كما أسست حاضنات أعمال أخرى في الجزائر سننترق لأبرزها في الفصل الثالث من هذا البحث.

<sup>1</sup> بوالشعور شريفة، مرجع سبق ذكره، صفحة 13

### الفرع الثاني: أسباب تأخر الانطلاق و عوائق انتشار حاضنات الأعمال في الجزائر:<sup>1</sup>

ترجع أسباب تأخر انطلاق مشاريع حاضنات الأعمال في الجزائر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية و التي لم تكن تسمح ببيروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و إجمالاً يمكن حصر العوامل و الأسباب التي أدت إلى تأخر انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية:

- تأخر صدور القوانين و المراسيم المنظمة لنشاط حاضنات المؤسسات حيث كان صدور أولى المراسيم في سنة 2003؛

- ضعف الوعي السياسي و الاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- المشاكل و العقبات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و التي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف المجهودات في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال؛

- نقص الإطارات والكفاءات اللازمة لإدارة و تسيير الحاضنات،

- العقبات و العراقيل البيروقراطية التي لا تزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، و التي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات.

من جهة أخرى هناك عدة عوائق تؤثر في انتشار مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر أهمها:

- ضعف التنسيق بين مختلف هيئات التنمية بما في ذلك بين الجامعات ومؤسسات البحث من جهة وقطاع الإنتاج من جهة أخرى، وكذلك فيما بين مؤسسات التمويل والأبحاث والاستشارات؛

- ضعف مشاريع تنمية روح الريادة حيث أن المهارات الريادية لا تزال خاملة و غير مستغلة بينما تنتشر ذهنية الربح والاستثمار سريع المردود؛

- مشكل العقار: الحاضنة كأى مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى العقار لإقامتها وفي ظل الوضعية الحالية للعقار، سيحد ذلك من تطور الحاضنات في الجزائر خاصة حاضنات الأعمال التي تهدف إلى الربح؛

- التمويل: بما أن الحاضنة ليست جهة تمويلية وإنما تعمل على الربط بين المؤسسات التي تنتسب لها والمؤسسات المالية والمصرفية، وفي ظل الوضعية الحالية للمؤسسات المصرفية الجزائرية، وكون تمويل المؤسسات المحتضنة يلعب دوراً هاماً في نجاح الحاضنة، سيؤثر ذلك سلباً على نجاح الحاضنات في الجزائر.

### الفرع الثالث : شروط نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر<sup>2</sup>

يتطلب ضمان نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر تعبئة شاملة للجهد و الموارد لإقامة حاضنات نموذجية في عدة مناطق من الوطن، و ذلك بأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

➤ وجود وانتشار ثقافة العمل الحر و روح المقاولاتية، فتنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، و تتواجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة؛

<sup>1</sup> بن شايب محمد، سعدي فيضل، مرجع سبق ذكره، صفحة 62.

<sup>2</sup> الشريف ريحان، ريم بونواله، مرجع سبق ذكره، صفحة 10

## الفصل الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في تنمية الشركات الناشئة

- العمل على أن تكون الحاضنات محل مشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أيسر وأكثر فاعلية؛
- لا بد من الدقة في اختيار المدير المناسب، ولا بد من إعطائه الصلاحيات والحرية التي يحتاجها لتأمين نجاح الحاضنة و للمؤسسات المحتضنة؛
- وضع معايير محددة عند اختيار المؤسسات لاحتضانها، تتناسب مع الظروف المحلية و مراعاة الجدوى الاقتصادية، و إمكانات توسعها المستقبلية بما في ذلك زيادة القيمة المضافة المحلية، و تحسين القدرة على التصدير، و تحقيق فرص أكبر للعمالة، و التطوير و التحديث و مراعاة الظروف البيئية؛
- يجب أن تتوافق الخدمات و التسهيلات التي تقدمها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، كما أن اختيار موقع المؤسسات له دور هام في نجاح الحاضنة، بحيث يجب أن تكون قريبة من مجتمع الأعمال و الجامعات و مراكز البحوث و بمنطقة تتوفر على الهياكل القاعدية من طرقات و وسائل النقل و الخطوط الهاتفية... الخ؛
- تشجيع أنظمة التمويل خارج نظام القروض المصرفية بهدف دعم وتطوير القدرة التمويلية و توفير مصادر جديدة للتمويل أمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مشروعات شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية؛
- توافر روح الإبداع والابتكار، فالتغير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، فالقدرة على التخيل والإبداع تنتج عن التفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد.

### خاتمة الفصل الثاني:

تلعب حاضنات الأعمال بأنواعها المختلفة أدواراً متباينة مبنية على الدور الأساسي من خلال كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة، حيث أثبتت نجاحاً كبيراً في رفع نسب نجاح هذه المشروعات الناشئة، وتعد من الأدوات المهمة في استيعاب المبادرين، وخلق مؤسسات جديدة، وتعمل على تطوير أعمال المؤسسات الصغيرة من خلال توفير المعدات والمرافق وتقديم الدعم الفني مثل المدربين، المحاسبين و القانونيين وغيرهم ، تعتبر الحاضنة منظومة عمل متكاملة تحوي كل الامكانيات المطلوبة وكذا شبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الاعمال والصناعة، تدار عن طريق إدارة متخصصة توفر كل السبل والوسائل في مكان مجهز

ولا بد من القول أن تمكن حاضنات الأعمال من أداء هذا الدور لا يتم بدون صعوبات، وأحسن دليل على ذلك هو اختفاء العديد من الحاضنات من هذا الميدان وعجز العديد منها على أداء دورها على أحسن وجه. هذا الوضع يقودنا للقول أن أداء حاضنات الأعمال لدورها على أحسن وجه يتطلب تضافر جهود الجميع، من الدولة إلى الجماعات المحلية مرورا بالجامعات ومراكز البحوث وغير ذلك من الأطراف الممولة لهذه الهيئات.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة حاضنة رواد

الأعمال والتكنولوجيا

سيلابس SYLABS

## الفصل الثالث: دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس

### تمهيد

من أجل معرفة الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تأهيل المشاريع الناشئة في الجزائر ومعرفة الخدمات التي تقدمها لنمو هذه المشاريع حيث سنقوم بتسليط الضوء على إحدى حاضنات الأعمال الخاصة في الجزائر هي حاضنة ريادة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس، سنتناول في العناصر القادمة كل ما يتعلق بالحاضنة وما يميزها عن الحاضنات الحكومية و الخدمات التي توفر لرواد الأعمال الشباب وأصحاب المشاريع الناشئة، وعليه قمنا بتقسيم الفصل إلى مايلي :

### المبحث الأول :

ويضم مطلبين الأول فيه معلومات عامة حول الحاضنة التكنولوجية الخاصة سيلابس و المطلب الثاني الخدمات التي توفرها لأصحاب الشركات الناشئة ومصادر تمويل الحاضنة.

أما المبحث الثاني : فيضم مطلبين الأول تناولنا في الاول عملية انتقاء واختيار المشاريع المحتضنة من قبل حاضنة سيلابس و أمثلة على حاضنات أعمال محتضنة أما الثاني فيتناول عرض النتائج وإختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات، تم تسليط الضوء في هذا المبحث على إعطاء لمحة على حاضنة الأعمال الخاصة سيلابس ، ثم التطرق إلى الخدمات التي تقدمها للشركات الناشئة، وكذا المعايير التي تخضع لها الشركات المحتضنة في مرحلة الاحتضان و بعض المشاريع المنتسبة لحاضنة الاعمال، كما تم ذكر طرق جمع المعلومات، والأداة المستخدمة في الدراسة.

### طريقة الدراسة وأدواتها

من خلال هذا المطلب سنوضح مجتمع الدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة.

### أولا : مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدنا في الدراسة على حاضنة ارواد الأعمال و التكنولوجية خاصة والمشاريع الإبداعية ، نظرا لأهمية هذه الأخيرة في الإقتصاد الجزائري ، وفي حال رعايتها وتوجيهها من طرف الدولة .

أما عن عينة الدراسة فضمنت إثنين من المشاريع المنتسبة لحاضنات الأعمال سيلابس .

### ثانيا : متغيرات الدراسة وثباتها

إعتمدت الدراسة على متغيرين أساسيين متمثلين في حاضنة الأعمال التكنولوجية، وتأهيل المؤسسات الناشئة، حيث أردنا معرفة مدى تأثير ما تقدمه حاضنات الأعمال التكنولوجية (متغير مستقل) على تأهيل حاملي المشاريع الناشئة (متغير تابع) .

### ثالثا : أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنبين كيفية جمع البيانات حيث إعتمدنا على نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية

شملت المصادر الثانوية مجموعة من الكتب، المقالات العلمية، رسائل جامعية، مجلات، بالإضافة إلى المواقع المعتمدة على شبكة الأنترنت، لتدعيم الجانب النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية

من أجل تعزيز الجانب النظري إعتدنا في الدراسة التطبيقية على المقابلة التي كانت مع مدير الحاضنة وبعض حاملي المشاريع .

### المبحث الأول حاضنات الأعمال في الجزائر

مع بزوغ الشركات الناشئة في الجزائر وظهور رواد الأعمال الطموحين، ظهرت الحاجة لاحتضان هذه الشركات الناشئة وتوجيه رواد الأعمال وذلك عن طريق حاضنات الأعمال ومسرّعات المشاريع.

في هذه المبحث سنتناول باختصار أبرز حاضنات الأعمال التي تأسست في الجزائر و اخترنا من بينها حاضنة رواد الأعمال والتكنولوجيا سيلابس SYLABS لتكون دراسة حالة في هذا البحث

### المطلب الأول: أبرز الحاضنات في الجزائر

#### أولاً: حاضنة الأعمال سيدي عبد الله<sup>1</sup> CYBERPARC DE SIDI ABDELLAH

الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، هي مؤسسة في القطاع العام تأسست عام 2004. يقع مقرّها الرئيسي في سايبير بارك في مدينة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة. وتهدف هذه المؤسسة إلى إنشاء نظام بيئة ريادي وطني من خلال تشجيع الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة لضمان المشاركة الفعالة في الاقتصاد الجزائري.

#### ثانياً: Sylabs – سيلابس

تأسست سيلابس عام 2015، وهي حاضنة أعمال ومسرّعة مشاريع مقرها الجزائر العاصمة بالقرب من البريد المركزي، وهي حاضنة الأعمال محل دراستنا سنتطرق لها بالتفصيل في المطلب الموالي.

#### ثالثاً: INCUBME<sup>2</sup>

انكوب مي أو إحتضني، هي حاضنة أعمال أخرى مقرها في الجزائر العاصمة. ويسيرها أصحابه من الجزائر في الخارج. و تساعد هذه الشركة المشاريع والشركات الناشئة المبتكرة من خلال تقديم الدعم والمشورة ومتابعة سير المشاريع (فنياً / مادياً/ لوجيستياً، وإدارياً). كما تهدف إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال الحديثة وعالم الأعمال من خلال المؤتمرات والفعاليات.

#### رابعاً: Algerian Center for Social Entrepreneurship<sup>3</sup>

تأسس المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية عام 2016، و يهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، وكذلك دعم وتقريب الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال، ويدعم كذلك رواد الأعمال الاجتماعيين. يتم ذلك من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، ودعم المشاريع في هذا المجال من خلال تقديم التوجيه والاستشارات

#### خامساً: Fikra Tech – CDTA

أو تُعرف كذلك بمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة التي يقع مقرها في بابا حسن، بالعاصمة. وتعدّ مؤسسة تابعة للقطاع العام متخصصة في العلوم والتكنولوجيا. وتتمثل خدماتها في دعم المشاريع المبتكرة

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات الاطلاع على الموقع الالكتروني <https://natp.dz/>

<sup>2</sup> <https://incubme.com/>

<sup>3</sup> لمزيد من المعلومات الاطلاع على الموقع الالكتروني <http://www.acsedz.com>

في مجالات العلوم والتكنولوجيا و في مجال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي، والمساعدة في زيادة القيمة وكذلك من خلال التّدرّيات.

### المطلب الثاني : أساسيات حول حاضنة سيلابس



من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم العامة حول حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس Sylabs.

أولا : تعريف حاضنة الأعمال Sylabs :

هي أول حاضنة أعمال خاصة في الجزائر تأسست عام 2015 ،

مقرها الجزائر العاصمة؛

مؤسسها السيد: عبد الله مالك مهندس في الرياضيات التطبيقية،

تستقبل وتدعم الحاضنة حاملي مشاريع خلق الشركات الناشئة الراجعة في تطوير خدماتها أو منتجاتها،

ثانيا: الفرق بين حاضنة أعمال حكومية و حاضنة أعمال خاصة

يرى مدير حاضنة رواد الأعمال و التكنولوجيا أن ما يميز حاضنة الاعمال الخاصة عن الحكومية هو:

- **قرب الحاضنة من المناطق الحضرية :** من خلال تجربته في حاضنة الاعمال سيدي عبد الله كحامل مشروع مؤسسة ناشئة، واجه صعوبات من مسألة بعدها حاضنة الاعمال عن التجمعات السكنية رغم البنية التحتية التي تتميز بها ، وعليه فحسب مؤسس سيلابس فإن الموقع الجغرافي للحاضنة هو أهم عامل وأداة تساهم في القيام بالدور المترتب على حاضنة الاعمال لدعم رواد الأعمال الجدد.
- **الاجراءات البيروقراطية التي تتصف بها الحاضنات الحكومية و التي تصعب على حاملي المشاريع وتضيع الكثير من الوقت والفرص في حين يمتاز فريق سيلابس خاصة و الحاضنات الخاصة بالمرونة والسرعة و تسهيل الاجراءات.**
- **مجتمع سيلابس:** يعتبر عبد الله مالك أن مجتمع سيلابس هو اهم مكسب تمتلكه الحاضنة، يتكون مجتمع سيلابس من رواد الأعمال والمطورين والمصممين والفنانين والطلاب المتحمسين للابتكار والتكنولوجيا ، الذين يجتمعون في Sylabs للتعاون والتبادل وخلق القيمة.
- من جانبهم ، يتشارك الفاعلون نفس الرؤية: مجموعات كبيرة ، ومؤسسات ، وشركات ، وجامعات ، ومهنيون ، يرافقون ويدعمون المبادرات الناشئة داخل Sylabs ، ويعملون على تطوير النظام البيئي الريادي والتكنولوجي في الجزائر لتنمية المواهب المبتكرة الشابة.

ثالثا :أهداف الحاضنة :

تعمل Sylabs ببناء خطة عمل تهدف إلى:

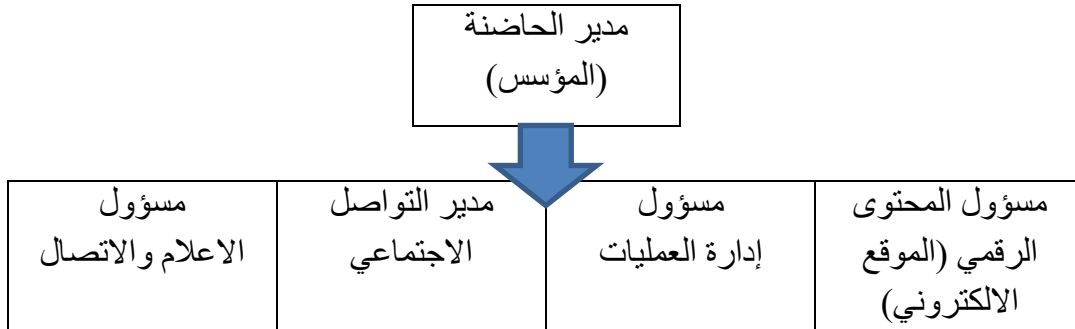
- إدراج مبادرات ريادة الأعمال ، في المشهد الاقتصادي الجزائري ؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس Syllabs

- دعم ريادة الأعمال بجميع أشكالها : من خلال تقديم مجموعة واسعة من الأدوات والنصائح والدعم الشخصي وشبكات الأعمال لجميع أولئك الذين يرغبون في إطلاق أو تطوير أنشطتهم؛
- تطوير النظام البيئي : من خلال العمل مباشرة مع صانعي القرار في القطاعين العام والخاص من أجل إسماع صوت رواد الأعمال والمساهمة في خلق بيئة مواتية للأعمال،
- إنشاء جسور بين الشركات وقضايا التنمية المحلية: من أجل تحسين المشاركة المدنية للشركات التي ترغب في تطوير النظام البيئي المحلي من خلال منحهم إمكانية الوصول المباشر إلى مجتمعنا واحتياجاته.

رابعا : الهيكل التنظيمي لسيلابس :

الشكل 10 : الهيكل لتنظيمي لحاضنة الأعمال سيلابس



المصدر من اعداد الطالبة بناء من بيانات الموقع الرسمي لحاضنة الاعمال ومؤسس الحاضنة

المطلب الثالث : الخدمات التي توفرها حاضنة الاعمال سيلابس ومصادر تمويلها

الفرع الأول: الخدمات المقدمة من حاضنة الأعمال سيلابس

تقدم حاضنة الاعمال سيلابس مجموعة من البرامج والخدمات مصممة لإنجاح الشركات المحتضنة وكذا الشركات الكبرى وهي كالتالي :

أولاً: خدمات مقدمة للشركات الناشئة المحتضنة:

يتم توجيه الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمشاريع المحتضنة لمدة تتفاوت بين 4 أشهر و 30 شهرا حسب احتياجات الشركة نفسها ومن بين هذه الخدمات نذكر منها:

- مساحات العمل وكافة التجهيزات التي تحتاجها الشركة الناشئة كالمكاتب و وسائل مكتبية، و قاعات العمل و الاجتماعات و الانترنت عالية السرعة شاشات عرض....
  - دورات وتكوينات تدخل ضمن برنامج سنوي مبرمج يشمل كافة الجوانب التي يحتاجها لرواد الاعمال مثل (التسويق والبرمجة والتخطيط ....) للانطلاق لعالم المال والاعمال
  - اللقاءات والحوارات المبرمجة مع ذوي الخبرة من رواد الاعمال و أصحاب الشركات الكبرى لاعطاء أصحاب الشركات المحتضنة في سيلابس نماذج حقيقية تسمح لهم بمعرفة الجوانب التطبيقية و بتخطي الكثير من المشاكل التي واجهت رواد الأعمال وبالتالي كسب الوقت و الجهد.
- ثانياً: الخدمات المقدمة من سيلابس للشركات والمؤسسات الكبرى.

- أ. تنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات : دعم الأحداث الخاصة بالشركات الكبرى من خلال الخبرة التقنية/الرقمية الفريدة للمحتوى والخدمات اللوجستية والاتصالات.
- ب. المسؤولية الاجتماعية للشركات: تساهم سيلابس في تنفيذ أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة مباشرة في الميدان من خلال شبكتنا الكبيرة المتمثلة في المجتمع .
- ج. تطوير برنامج دعم الأعمال : ربط العلامات التجارية ببناء مبادرات ناجحة وقبل كل شيء مستدامة
- د. ندوات الابتكار : تقوم سيلابس بالتجديد والابتكار فيما يخص الندوات والفعاليات في جو مبتكر ، مواكبة للتكنولوجيا والرقمنة المتطورة بمرور الوقت.

### ثالثا: خدمات مقدمة للأفراد و أصحاب الأفكار COWORKING SPACE

تقدم سيلابس أيضا خدماتها للأفراد العادين وأصحاب الأفكار المبدئية التي لم ترتقي لكونها مشروعاً ناشئاً بعد والراغبين في دخول عالم ريادة الأعمال بخدمة مساحة العمل المشتركة التي تسمح لهم بالاحتكاك بالمشاريع المحتضنة في الحاضنة وبعض الخدمات الأخرى مثل: الانترنت شاشة عرض سبورة مطبخ صغير مجهز....

🚦 مستعملي المساحات المشتركة :

- الشركات الناشئة والصغيرة
- حاملي افكار والمشاريع
- الطلبة والباحثين
- أصحاب المهن الحرة الفري لانسرز.

كما توفر حاضنة الاعمال مجموعة من المنصات الالكترونية و منصات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك<sup>1</sup> و الانستغرام<sup>2</sup>) تزودها بكافة المعلومات و البرامج المقدمة في الحاضنة ، كما تقدم مجموعة من الفيديوهات لحوارات مباشرة عبر الزووم وغير مباشرة (مسجلة) مع رواد أعمال ناجحين و أصحاب الافكار الابداعية الناجحة في الجزائر. كل ذلك متوفر على قنواتها الرسمية على اليوتيوب<sup>3</sup> في مواضيع مختلفة مثل: الخطوات القانونية لتأسيس شركة ناشئة، التوظيف، التسويق، و مواضيع أخرى موجّهة للأشخاص المهتمين بإطلاق شركة في الجزائر.

قدمت سيلابس أيضا بالتعاون مع إذاعة جو# (بوزيتيف /ايجابي) سلسلة من<sup>4</sup>:

- اللقاءات الاسبوعية مع النوادي الجامعية، أصحاب المبادرات الجموعية، منظمي التظاهرات العلمية و الثقافية لتشجيع مثل هذه المبادرات.
- سلسلة من الأعداد حول التجارة الإلكترونية في الجزائر، تحدثت فيها عن تطور هذا المجال، الصعوبات والتحديات لحاملي المشاريع .

### الفرع الثاني : مصادر تمويل حاضنة الأعمال سيلابس:

حاضنة الأعمال سيلابس كأى مشروع أو شركة خاصة خدمية، تأسست برأس المال الخاص لمؤسسها و يتم تمويلها عن طريق الخدمات المتنوعة التي تقدمها للشركات الناشئة، أو عن طريق مستثمرين

<sup>1</sup> <https://www.facebook.com/SylabsDZ>

<sup>2</sup> <https://www.instagram.com/sylabsdz/>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCyUKmeuba0TEu0CCop3qIRw>

<sup>4</sup> معلومات مستمدة من منشورات الصفحات الرسمية لحاضنة سيلابس

## الفصل الثالث: دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس Sylabs

خارجين يمكن أن يكونوا مؤسسات كبرى أو أفراد وكذلك من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنة للشركات الكبرى كتنظيم التظاهرات أو الفعاليات ،

من خلال الجداول التالية نوضح الطرق التي يتم بها تمويل حاضنة الاعمال :

أولا : نموذج التمويل في سيلابس :

يقول السيد عبد الله مالك مؤسس حاضنة الاعمال والتكنولوجيا سيلابس أن التمويل في الحاضنة يندرج ضمن قاعدة 20 % / 80 % كما يوضح الجدول التالي :

الجدول 3: يوضح طرق تمويل حاضنة الأعمال Sylabs

الشركات الناشئة		الشركات الكبرى	
مدخلات	20 %	80 %	
مخرجات	80 %	20 %	

المصدر : اعداد الطالبة بناءا على بيانات مقدمة من مدير حاضنة سيلابس  
أي أن :

- 80% من برنامجها جهدها و مخرجاتها (الخدمات المقدمة في الحاضنة ) موجهة للشركات الناشئة ما يدر عائداً على الحاضنة بنسبة 20 % من مجموع الإيرادات كون الخدمات المقدمة للمؤسسات الناشئة المحتضنة مجانية و تعتبر سيلابس كمستثمر في تلك المشاريع.
- و 20 % فقط من برنامجها جهدها و مخرجاتها موجهة للشركات الكبرى و الافراد لقاء الخدمات السالفة الذكر في المطلب السابق.

ثانيا : مصادر تمويل حاضنة الاعمال سيلابس :

ويتضح من نموذج تمويل حاضنة الاعمال سيلابس أن 80% من إيراداتها ومداخيلها تحصل عليها لقاء خدماتها الموجهة لغير الشركات الناشئة التي تحتضنها ضمن برنامجها كون الأخيرة لاتزال حديثة العهد وتحتاج بدورها لمستثمرين يدعمون منتجاتها و خدماتها الابتكارية وإنما تلك الخدمات الموجهة للشركات الكبرى .

يوضح الجدولان التاليان

الجدول 4 : اشتراكات خدمة مساحات العمل المقدمة في سيلابس

شركة ناشئة Startup مع امكانية التوطين	الفرد	مبلغ الاشتراك مدة الاشتراك
4500 دج	2500 دج	أسبوعيا
25000 دج	6900 دج	شهريا

المصدر : من اعداد الطالبة بيانات الموقع الرسمي لحاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس <sup>1</sup>

### الجدول 5: خدمات أخرى تقدمها حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس

نوع الخدمة المقدمة	الاستيعاب	المبلغ
قاعة اجتماعات	5 أشخاص	3500 دج
مساحة تدريب / ورشة عمل	20 شخص	10000 دج
تظاهرة أو حدث	/	مبلغ تقديري

المصدر : من اعداد الطالبة وفق بيانات من الموقع الرسمي لحاضنة سيلابس <sup>2</sup>

### المبحث الثاني : آلية احتضان الشركات الناشئة ومرافقتها من قبل سيلابس .

تخضع الشركات الراغبة في الاحتضان لدي حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس لمرحل انتقاء عديدة وشروط ، كما سنوضح من خلال الاسطر القادمة المراحل التي مرت عليها الشركات الناشئة الراغبة في الاحتضان سنة 2019 كمثل عملي:

### المطلب الأول: برنامج احتضان المؤسسات في حاضنة سيلابس

وفيما يأتي نموذج عن مسابقة قدمتها سيلابس لاختيار مجموعة من المشاريع الناشئة خلال سنة 2019 حيث أن برنامج الاحتضان يوفر :

- ✓ توجيه عالي المستوى لمدة ستة (06) أشهر من طرف مختصين في مجال تخصص المشروع المحتضن.
- ✓ تمويل لتطوير المشروع، ما بين 500000 دج و 1500000 دج .
- ✓ إمكانية التواصل مع شركاء سيلابس على المستوى الوطني والدولي.
- ✓ توفير مكان عمل للشركة في قلب العاصمة أو في مناطق أخرى محددة.

### أولاً: شروط الانضمام للبرنامج:

- ✓ شركة ناشئة جزائرية أو مشروع في طور التجريب في مختلف المجالات؛
  - ✓ إستراتيجية نمو على المستوى الوطني أو الدولي؛
  - ✓ قابلية الفريق للتطور وإدارة الاموال ؛
  - ✓ الافكار غير المجربة غير مقبولة؛
- تقدمت لحاضنة الأعمال سيلابس ما يقارب 200 مشروع أو فكرة مشروع ناشئ من عدت ولايات ، تم اختيار 11 مشروعاً ناشئاً للاحتضان .

<sup>1</sup><http://sylabs-dz.com/space/> 8:30 ، 2020/10/07

<sup>2</sup> <http://sylabs-dz.com/space/>

### ثانياً: مرحلة الاحتضان :

تخضع الشركات الناشئة المحتضنة من قبل سيلابس لبرامج متنوعة من الدورات و التكوينات خلال فترة الاحتضان ، تُعد هذه البرامج بعد دراسة شاملة لإحتياجات رواد الأعمال أصحاب المشاريع الناشئة .

وهناك نوعين من التدريب وهي كمايلي:

- أ. تدريب عام : وهو عبارة عن تدريب عام أي يخضع له جميع حملة المشاريع بإختلاف أنشطتهم مثلا بالنسبة لطرق التسيير والجوانب القانونية تكون شاملة نوعا ما عن مجالات أخرى.
- ب. تدريب متخصص : حسب نوع المشروع واحتياجاته بحيث يحسن من كفاءته ويزيد من أداءه مثلا بالنسبة للتنمية البشرية يتم تدريب كل حامل مشروع على حدا أي حسب نوع النشاط الذي يقوم به حيث الحامل لمشروع في مجال السياحة يختلف عن التدريب الذي يقدم لحامل مشروع الطاقة الشمسية كل حسب متطلبات مشروعه.

### المطلب الثاني : عينة من بين المشاريع المحتضنة في سيلابس خلال سنة 2019 :

#### أولاً: مشروع كُتب

1. صاحب المشروع : شوقي عمروش حاصل على شهادة الماستر في علوم الحاسوب من جامعة سيدي بلعباس، عمل كمطور تطبيقات قبل أن يبدأ شركته.
  2. تقديم المشروع : كُتب هي منصة إلكترونية توفر فيها الكتب عبر الإنترنت عن طريق خدمة الدفع عند الاستلام ، تقدم خدماتنا إلى 11 ولاية، وهي أكبر الولايات: الجزائر، وباتنة، وهران، وقسنطينة، وغيرها. كما تعمل حالياً على توسيع ذلك للولايات أخرى.
  - بدء المشروع في سبتمبر 2017 كصفحة على الفايسبوك، كُلت البداية بالتّجّاح واستطاع كسب ثقة العملاء والمضي قدماً.
  3. هدف المشروع : هدف كُتب الرئيسي حل مشكلة نقص الكتب. وتوفير الكتب للجزائريين بسعر مناسب.
  4. طبيعة الخدمة التي يقدمها المشروع :
  - ~ يتم طلب أي كتاب يريده الزبون ، سواء كان الزبون في الجزائر أو في الخارج.
  - ~ تأخذ الطلبات ويتم نوصلها إلى المنزل، في أي مكان و في أي ولاية. بالإضافة إلى الجزائر، بالتعاون مع شركات التوصيل في جميع أنحاء الجزائر.
  - ~ كُتب تقدّم خدماتنا خارج الجزائر إلى بلدان أخرى. لدينا عملاء في أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا وحتى في أمريكا.
  5. تمويل المشروع : في البداية كان التمويل ذاتي قم تم تمويل المشروع من طرف حاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا سيلابس عن طريق الانضمام للمشروع الحاضنة 2019.
- صرح شوقي عميروش صاحب المشروع معلقا على برنامج الاحتضان و تسريع الشركات الناشئة 2019، أّثر البرنامج 2019 كثيرا على طريقة تفكيرنا ذلك أننا وسّعنا من شبكة علاقتنا وبالتالي

## الفصل الثالث: دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس Syllabs

تبادلنا الخبرات وتعلمنا من الشركات الناشئة الأخرى ومن رواد الأعمال الآخرين. وهذا ساعدنا على اختصار الكثير من الخطوات<sup>1</sup>.

### ثانيا : مشروع الشاحن Opticharge<sup>2</sup>

1. **التعريف بالمشروع :** اوبتيشارج هي عبارة عن منصة تقنية لوجستية تربط الشاحنين والناقلين في الوقت الفعلي بحل مبتكر وعملي مقرها في المركز التجاري المحمدية الجزائر أنشأت اوبتيشارج قناة شفافة وسمحت للشاحنين بالعثور على شركات النقل واستئجارها وطلب خدمات النقل .
2. **هدف المشروع :** جعل اوبتيشارج شريك لوجستي مفضل كنظام أساسي بسيط وشفاف ومتسق وموثوق يعتمد على أحدث التقنيات ويهدف الى :
  - ~ تحسين أداء سلسلة التوريد الخاصة بالعملاء؛
  - ~ تحسين النقل البري.
3. **ماذا يقدم مشروع Opticharge :**
  - ~ شحن أسرع
  - ~ وصول فوري إلى شركات النقل المؤهلة ، 7/24.
  - ~ تحسين أحمال النقل وتوفير 10 إلى 70٪ من النقل.
  - ~ لا تدفع ضعف تكلفة الشحن ، وادفع السعر العادل.
  - ~ تقليل الوسطاء والعمولات والاتصالات.يمكن للشاحنين الاختيار من بين قائمة كبيرة من مالكي الشاحنات والسائقين الفرديين واستئجارهم. يمكن لمالكي الشاحنات والسائقين الأفراد الوصول إلى جميع عروض الشحن في المنطقة.

### المطلب الثالث : الاحصائيات الخاصة بحاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا سيلابس Syllabs

خلال سنة من النشاط: تنوعت الخدمات التي قدمتها حاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا طوال سنة 2019 ، يمكن تصنيفها حسب الجدول التالي :

#### الجدول 6 : خدمات حاضنة رواد الأعمال و التكنولوجيا خلال سنة 2019

العدد	نوع الخدمة
11	الشركات الناشئة التي استفادت من البرنامج
65	الشركات الناشئة التي استفادت من خدمات الحاضنة
100	مساحات العمل المشتركة
39	الدورات التدريبية

<sup>1</sup> <http://syllabs-dz.com/> 2020/09/25 11:30 .

<sup>2</sup> <https://opticharge.dz/>

25	اللقاءات
250	المناظرات
46	سلاسل فيدوهات على الاذاعة و وسائل التواصل الاجتماعي

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لبيانات مقدمة من مدير الحاضنة و الموقع الالكتروني الرسمي للحاضنة

من خلال بيانات الجدول السابق يمكن استخلاص مايلي :

1. احتضنت حاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا سيلابس 11 شركة ناشئة شاركت هذه الاخيرة لبرنامج كامل أعدته الحاضنة ؛
  2. أزيد من 100 مشترك في مساحات العمل المشتركة (Coworking) الخاصة بالحاضنة، من طلبة جامعيين، مقاولين ، مهنيون ، حاملي المشاريع ، ما يخلق لهم فرص جديدة أثناء متابعة اللقاءات و المناضرات؛
  3. استفادات أكثر من 65 شركة ناشئة من خدمات الحاضنة خلال سنة 2019 ، عملت في مساحة العمل و المساحات المشتركة ما يسمح بالاندماج مع أصحاب الشركات الناشئة الاخرى لاكتساب الخبرات والتعلم من التجارب السابقة للشركات الناشئة خاصة التي في مجال واحد.
  4. 25 لقاء مبرمج مع أصحاب الشركات الناجحة في الجزائر في شتى المجالات
  5. 39 دورة تدريبية شاركت حاضنة رواد الاعمال والتكنولوجيا فيها معرفتها مع أكثر من 450 متدرب ساعدتهم على تطوير مهاراتهم في فروع مختلفة.
  6. ما لا يقل عن 250 من النقاشات والمناظرات بين رواد الاعمال وأصحاب الشركات الناشئة باختلاف المجالات و المنتجات والخدمات التي تقدمها كل شركة على حدى ما يبني مجتمع متنوع للأعمال و طرح الافكار عن الفئات المستهدفة لكل خدمة .
  7. 46 حلقة عبر إذاعة جو بوزيتيف نوقشت فيها العديد من المشاكل و الحلول التي يوجهها أصحاب الشركات الناشئة في الجزائر ، كما تم استضافة العديد من التجارب الناجحة لرواد أعمال و مقاولين شباب في التجارة الالكترونية و الناشطين في وسائل التواصل الاجتماعي من المؤثرين، كما استضاف البرنامج العديد من الطلبة الجامعيين في اطار تشجيع المبادرات الشبابية والنوادي الجامعية.
- وقد مثل فريق من حاضنة الاعمال والتكنولوجيا سيلابس في العديد من الفعاليات الخاصة بزيادة الاعمال في 10 دول من بينها : تونس المغرب مصر و فرنسا.....

#### المبحث الثالث: نتائج الدراسة إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

تكملتا للمبحث الثاني ، قمنا من خلال هذا المبحث بتحليل على شكل مقابلة شخصية تمت مع مدير حاضنة الأعمال و بعض من حاملي المشاريع ، ثم إستخلاص النتائج وتحليلها، وكذا إختبار مدى صحة فرضيات الدراسة من عدمها .

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس Syllabs

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج المقابلة الشخصية، ثم نقوم باختبار الفرضيات، أخيرا تفسير النتائج المتوصل إليها حسب النقاط الرئيسية التالية :

### أولاً: من حيث الخدمات التي تقدمها سيلابس :

✓ جانب البرنامج التكويني كانت الاستفادة من هذا التدريب كبيرة جدا نظرا للعمل على إعطاء مختلف التقنيات والآليات التي تفيدهم في مشاريع سواء نظريا أو من خلال التطبيق الذي يتم بين حاملي المشاريع .

✓ جانب المعلوماتية حسب قول حاملي المشاريع هناك إستفادة كذلك في هذا الجانب من خلال مجموعة من التقنيات والأساليب التي يحتاجها حاملي المشاريع في مشاريعهم .

✓ جانب اللقاءات و النقاشات كما سبق ذكره في المبحث الاول فإن ما يميز سيلابس هو المجتمع المتكامل، حيث حضي أصحاب الشركات الناشئة بلقاءات ومناقشات مع رواد أعمال متمكنين ذوي كفاءة وخبرة في المجال ريادة الاعمال و المقاولاتية .

✓ جانب مساحات العمل المشتركة : ان الموقع الجغرافي للحاضنة، ( قرب البريد المركزي وسط العاصمة ) وهو ما ساعد على أن تكون قبلة للكثير من الشركات الناشئة سواء المحتضنة من قبل الحاضنة أو من روادها المدربين والمشاركفي مساحات العمل المشتركة لاستغلال ما تقدمه من خدمات مثل :

- كراء مساحة عمل لمدة قصيرة من يوم الى سنة؛ بكل الاحتياجات (مكاتب و قاعة اجتماعات قاعة استراحة و تجهيزات مكتبية ، شاشة عرض ... الخ )
- كراء قاعة محاضرات، إجتماع أو تكوين .
- كراء مكتب واستعماله لإنشاء سجل تجاري
- كراء مخزن لكميات محددة من السلع،

**ثانياً: من حيث الجوانب التسييرية:** فقد إستفاد حاملي المشاريع من خدمات عديدة مثل المساعدة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع وكذا كيفية التخطيط الجيد للمشروع وآليات تنفيذه وإستشارات تتعلق بآلية الحصول على المعدات اللازمة للمشروع وخلق قنوات الإتصال بين حاملي المشاريع والبيئة المحيطة بهم شركات أخرى مثلا لتنمية مهاراتهم و بالإضافة إلى تقديم إستشارات تتعلق بالتوظيف وإختيار الموارد البشرية المناسبة للمشروع .

**ثالثاً: الجانب التسويقي :** فقد تضمن البرنامج الذي أعدته حاضنة رواد الاعمال و التكنولوجيا سيلابس لأصحاب الشركات الناشئة فهو يتضمن مجموعة من الدورات في مجال التسويق خاصة التسويق الالكتروني كونه الوسيلة الرائجة في السنوات الأخيرة للتسويق للسلع من خلال المواقع الالكترونية و وسائل التواصل الاجتماعي .

**رابعاً: الجانب المالي والمحاسبي :** حسب المقابلة مع مدير الحاضنة فان الجانب المالي يأخذ حيزا من الاهمية شأنه شأن الجانب التسويقي وذلك لأن الكثير من رواد الأعمال غير مؤهلين في الأمور المالية والمحاسبية لذا يجدون صعوبة مستقبلا في لم يضمنوه في البرنامج التكويني.

**خامساً: الجانب القانوني :** وحسب ما تم الحديث عنه في هذا الجانب مع السيد عبد الله مالك فإن حاضنة الأعمال بالإضافة للتكوين الذي يدرج في برنامج الاحتضان فإن الحاضنة تساعد تطبيقيا عن طريق تقديم

مجموعة من التسهيلات انطلقا من شبكة الداعمين لعالم رواد الاعمال وبالتالي كسب الوقت وانجاز الامور القانونية التي تستغرق الكثير من الوقت في أوقات قياسية .

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بإختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها، مستخدمين نتائج المقابلة الشخصية وتحليلها، و أخير تفسير النتائج المتوصل لها .

#### أولا : إختبار الفرضيات

1. الفرضية الأولى: تعتمد حاضنات الأعمال على برامج تتمثل في مختلف الخدمات و الإستشارات (القانونية و المالية و التسييرية والمحاسبية والتسويقية ...) في تأهيل رواد أعمال الشركات الناشئة.

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير الحاضنة توصلنا إلى أن حاضن الأعمال والتكنولوجيا سيلابس تعتمد على برنامج يتمثل في مختلف الخدمات والإستشارات لفترة زمنية محددة لا تقل عن 4 أشهر، وهذا من خلال :

في مرحلة ما قبل الإحتضان يتم دراسة الشركات الناشئة المرشحة وبعد الموافقة وقبول الشركات يتم منح حاملي المشاريع خدمات و تدريبات عامة في مجال التسويق ، التسيير والمحاسبة والتنمية الذاتية والتحكم في تقنيات المعلومات والإتصال ، و يتم تقديم المرافقة المتخصصة والدورات حسب إحتياجات الشركة الناشئة ومؤسسيها وهذا ما تقدمه حاضنة سيلابس، من خلال علاقات تعاون تتم بين الحاضنات؛

✓ تعتبر حاضنات الأعمال واسطة بين المستثمرين، الجهات المالية وحاملي المشاريع ؛  
✓ تتيح حاضنات الأعمال لحاملي المشاريع فرصة المشاركة في الملتقيات والمعارض لعرض أفكارهم، بحيث تكون فرصة من شأنها إدماج وإشراك أصحاب الأعمال مع حامل المشروع هذا من جهة ومن جهة أخرى يستفيد حامل المشروع من خلال أخذ أفكار جديدة بالإمكان دمجها في مشاريعهم لتنميتها أكثر والإحتكاك بذوي الخبرة في المجال وربط العلاقات بهم. ومن بين هذه الملتقيات والتظاهرات مشاركة مشروع كُتب بالإضافة لـ الجزائر تقرأ وهو مشروع آخر تحتضنه سيلابس في المعرض الكتاب الدولي الطبعة 2019.

✓ توفر حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيلابس جو من التنافس والتعاون وتبادل الأفكار بين حاملي المشاريع، وهذا من شأنه غرس ثقافة العمل الجماعي في الأعمال لإختصار الوقت والجهد وتطوير الأفكار من خلال مشاركة كل أعضاء المؤسسة.

ومن خلال ما تم ذكره أعلاه أن هناك مجموعة من الخدمات والإستشارات التي تقدمها حاضنة رواد الأعمال والتكنولوجيا سيلابس من أجل دعم وتأهيل حاملي المشاريع، وعليه فإن برنامج التكوين و الخدمات التي تم تقديمها إستفاد منها حاملي المشاريع .

2. الفرضية الثانية: تساهم حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع و الشركات الناشئة من خلال تمكين مؤسسي الشركة الناشئة من التسيير الجيد لشركته.

من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مدير سيلابس تبين مايلي :  
- أن الخدمات التي يتم تقديمها لمؤسسي الشركات الناشئة، مكنتهم من مجموعة من المهارات التي نذكرها:

- تحسين إدارة المؤسسة وتطويرها وتحسين الأداء المالي ؛  
- تمكين حامل المشروع من المعاملة العادلة مع المساهمين في المشروع، والشركاء حيث تعتبر سيلابس واحدة منهم وكذا تطوير مهارات الإتصال .

### ثانيا : النتائج

- (1) تعمل حاضنات الأعمال على دعم رواد أعمال الشركات الناشئة من خلال ما تقدمه من خدمات، فبالرغم من أنها لا تزال حديثة النشأة إلا أنها تسعى إلى تحقيق كل ما من شأنه دعم هذه المشاريع وخاصة وأن المؤسسات الصغيرة والناشئة تعتبر أحسن حل للنهوض بالإقتصاد الجزائري  
ومن جهة أخرى فإن الإهتمام المتزايد بهذا النوع من الآليات الداعمة لهذه المشاريع، والدليل على ذلك المعارض والصالونات التي تقام من أجل الترويج لهذه الآليات من خلال الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال.
- (2) إن حاضنات الاعمال سواء كانت الحكومية منها أو الخاصة فبالرغم من أنها تملك نفس الاهداف التي أنشأت من أجلها ، وهي تصميم البرامج والآليات الداعمة لرواد أعمال الشركات الناشئة وحاملي المشاريع، والحرص على تطبيقها وتطويرها باستمرار الا أننا ومن خلال مختلف القراءات من طرف الطلبة لدراسات أخرى تناولت حاضنات حكومية ، يتضح الكثير من الجدية و التنسيق والتنظيم في الحاضنات الخاصة أكثر منه في الحاضنات الحكومية.
- (3) وفيما يخض للخدمات المقدمة خاصة الفنية منها من شأنها المساعدة في تنمية هذه الشركات الناشئة و تسييرها من خلال مقياس التسويق.. وغيرها من المحاور، التي تعطي لحملة المشاريع فكرة عن كل ما يتعلق بالمؤسسة والسوق بعد الدهول لعالم المال والاعمال، كون أن التسويق أهم شئ تعتمد عليه المؤسسات الحديثة حتى تكون تنافسية وفي تقدم ونمو أما عن الجانب التسييري فنعني به التجهيزات الإدارية التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب درجة التكنولوجيا،  
ان التجهيزات التي تقدمها حاضنات الأعمال والتكنولوجيا سيلابس تحتاج لها كل الشركات الناشئة في بدايتها ومن جهة أخرى تساعد الخدمات الفنية من خلال مهارات المدربين المتخصصين بالإضافة إلى ما تستعين به من الندوات والملتقيات في مساعدة رواد الأعمال الجدد على معرفة كيفية إستقطاب اليد العاملة الماهرة، و وضع هدف المؤسسة والقيام بالعملية التسييرية ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة ) للوصول له،
- (4) تساهم حاضنة المال والاعمال سيلابس أيضا في مبادرات ومشاريع تختص بالبيئة ومثال ذلك برنامج دعم وتمويل المشاريع الصغيرة في المجال البيئي الذي نظم بالتوازي بين مصر والجزائر تحت شعار **أنقذ العالم اليوم ( I save the world today )** الهادف إلى تشجيع الجمعيات و المؤسسات التي تعمل على التنمية البيئية والمستدامة ، كما تحرص الحاضنة على تكوين رواد الاعمال الشركات الناشئة المختلفة على تقليل نسبة المخاطرة، إضافة إلى الإستغلال الأمثل للموارد لتقليل التكاليف وتحقيق الأرباح.

الخاتمة

### الخاتمة العامة

تعتبر المؤسسات الناشئة احد أهم مداخل التنمية، فقد اعتمدت الكثير من الدول المتقدمة على تهيئة المناخ الاستثماري لها، كون الواقع العملي يؤكد على تعقيد البيئة التي تعمل فيها، وي طرح العديد من التحديات التي تواجهها، وهنا يأتي دور حاضنات الأعمال التي تعتبر وسيلة فعالة تهدف أساسا إلى مساعدة رواد الأعمال الجدد و مؤسساتهم الناشئة في إثبات ذاتهم، وتوفير الموارد المالية والفنية والادارية التي يحتاجون اليها.

إن حاضنات الأعمال في الجزائر لا تزال بحاجة إلى اهتمام كبير، لأنها تجد صعوبات في توفير الخدمات لحاملي المشاريع وكذا غياب التنسيق بين الهيئات الحكومية بالإضافة إلى انعدام القوانين التشريعية الواضحة، من خلال هذا البحث و كذلك دراسة الحالة لحاضنة رواد الأعمال والتكنولوجيا الخاصة سيلابس، خلصنا في الأخير الى جملة من الاستنتاجات التي نوجزها فيما يلي :

- تعد حاضنات الأعمال آلية جديدة وفعالة للإرتقاء بالمؤسسات و الشركات الناشئة من خلال تقديمها لبرامج متكاملة من حيث الخدمات والمقومات والتمويل التي تحتاجها.
- تساعد حاضنات الأعمال أصحاب الأفكار الإبداعية والعلمية من تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.
- أثبتت التجارب الدولية، تزايد نسب استدامة ونجاح المؤسسات الناشئة المحتضنة و عززت قدرتها على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- تعتبر حاضنات الأعمال تجربة حديثة العهد في الجزائر الحكومية منها والخاصة، تحتاج إلى المزيد من التحسين حتى تلعب دورها في دعم الشركات الناشئة، والذي لايزال يسجل معدل منخفض مقارنة بالتجارب الرائدة في المجال وكذا الدور المحوري الذي يجد أن تلعبه ضمن خطة النهوض والتنمية الاقتصادية في الجزائر.

### التوصيات :

على ضوء ما توصلنا اليه من خلال البحث نوصي بما يلي:

- يجب توعية أصحاب المؤسسات الناشئة و حاملي أفكار المشاريع الإبداعية بأهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات في الرفع من احتمالات بقائهم واستمراريتهم.
- ضرورة التنسيق بين الحاضنات الحكومية و الحاضنات الخاصة من حيث الخدمات المقدمة لضمان الحصول على النتائج المأمولة بسرعة و فعالية .
- محاولة الاستفادة من النماذج والتجارب الأجنبية الناجحة في مجال حاضنات الأعمال من خلال دراستها و بيان نقاط قوتها ومتطلباتها، لتفادي المخاطر التنظيمية في تسيير الحاضنات.
- العمل على تأسيس حلقات اتصال بين المؤسسات الأكاديمية جامعات أو معاهد أو مراكز بحث لمعرفة كل ما هو جديد في مجال حاضنات الأعمال و المشاريع الناشئة.
- الاسراع في تطبيق و سن التشريعات المنظمة لهذا القطاع ومذا الاجراءات الادارية والمالية والفنية الداعمة و المحفزة على مزاولة النشاط الاقتصادي عموما والمؤسسات والشركات الناشئة بشكل خاص.

### أفاق الدراسة :

نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات بحوث مستقبلية:

- مساهمة حاضنات الأعمال ودورها في تفعيل الاقتصاد البيئي .
- دور حاضنات الأعمال في تعزيز وتطوير مخرجات البحث العلمي.

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
د	خطة الدراسة	(1)
09	دورة حياة المؤسسة الناشئة <b>start-up</b>	(2)
13	منحنى حياة المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية	(3)
27	تطور حاضنات الأعمال في العالم	(4)
38	برنامج خدمات حاضنات الأعمال	(5)
41	مراحل الاحتضان	(6)
44	العلاقة بين البحث العلمي و حاضنات الأعمال	(7)
45	برنامج حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة	(8)
53	أنواع الرعاية التي توفرها حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة	(9)
67	الهيكل لتنظيمي لحاضنة الأعمال سيلابس <b>Sylabs</b>	(10)

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(1)	الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين	26
(2)	تصنيف متعدد للحاضنات	33
(3)	طرق تمويل حاضنة الأعمال <b>Sylabs</b>	70
(4)	اشتراكات خدمة مساحات العمل المقدمة في سيبلس	71
(5)	خدمات أخرى تقدمها حاضنة الأعمال والتكنولوجيا سيبلس	72
(6)	خدمات حاضنة رواد الأعمال و التكنولوجيا خلال سنة 2019	75

## قائمة المراجع و المصادر

1. فهيمة درار، حاضنات الاعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر 2016، جامعة العربي التبسي، تبسة .
2. سهيلة عيساني، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي 2012-2013.
3. بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، مقالة في مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.
4. محمد شرطي، يونس عاشوري، دور حاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006.
5. محمد عبد الهادي رشيد، فرص إقامة حاضنات الأعمال في العراق لدعم المشروعات الصغيرة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003.
6. مزيان أمينة، بوكساني رشيد، واقع ريادة الأعمال في الجزائر: نحو ضرورة تطوير وترقية سياسات الدعم والمراقبة، مجلة معارف: قسم العلوم الاقتصادية، السنة 13، العدد 25/ ديسمبر 2018
7. عمارة سلمى، بارك نعيمة، حاضنات الأعمال مطلب أساسي لدعم الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 1 جوان 2019.
8. مصطفى بوران، علي صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر إقتصادية، ماي 2020
9. الأغا تغريد، حشماوي محمد، أهمية التمويل برأس المال المخاطر في دعم المؤسسات الناشئة (دراسة حالة الجزائر)، مجلة المدبر، العدد 3/ جوان 2016.
10. بن خديجة منصف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الجديدة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017.
11. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، معن وعده المعاضيدي، الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال "أنموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة"، 2006.
12. عمار زودة، دور نظام حاضنات الأعمال في دعم وتطوير وإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 7 جامعة باتنة 1، 2017.
13. أمل حسين، حاضنات الأعمال ودورها في اقامة المشاريع المتوسطة والصغيرة (العراق حالة دراسية)، مذكرة البكالوريوس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.
14. حديدان صبرينة، المقاولاتية في الجزائر، أي واقع؟ وأي مستقبل، وجهة نظر سوسيولوجية، مجلة آفاق علمية، مجلد 9، عدد 2، سنة 2017، رقم العدد التسلسلي 14، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.
15. ريم لونيمي، صعوبات ريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير والمتوسط في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثالث عشر، جويلية 2018.
16. بن نعمان جمال، حاضنات الاعمال ودورها في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس.
17. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، المتعلق بالقانون الاساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 67.

18. مغاري عبد الرحمان، مداخلة، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، 2012.
19. توفيق جوادي، مفيد عبد اللاوي، عباس فرحات، حاضنات الأعمال " نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام، تدخل ضمن المحور الرابع: دراسات وتجارب دولية في القضاء على البطالة، تقديم الحلول والبدائل الممكنة للحد من البطالة وتحقيق التنمية المستدامة.
20. منظومة الأعمال والمعرفة، دراسة جدوى حاضنات الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز (اسم المؤلف غير مدرج).
21. دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2009-2000)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
22. عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة، جامعة ابن خلدون، تيارت، السنة غير مدرجة.
23. تركي الشمري، رمضان الشراح، دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال، دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 9 – 11 سبتمبر 2014.
24. بركان دليلة، حايف سي حايف شيراز، حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن ملتقى وطني حو إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة 18-19 أفريل 2012.

#### المواقع الالكترونية

25. <https://www.investopedia.com/terms/r/riskcapital.asp>.
26. <https://blog.hotmart.com/ar>
27. [https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/mqdm\\_fy\\_lryd\\_wlshrkt\\_lnshy\\_0.pdf](https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/mqdm_fy_lryd_wlshrkt_lnshy_0.pdf)
28. <https://www.alrab7on.com/what-is-a-startup/>
29. <https://www.echoroukonline.com>
30. <https://sotor.com/>