

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة (Startup)

—دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية —

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية وتسيير مؤسسة

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطالب:

محمد رضا دباح

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ رحال سلاف
مشرقا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ بن بريكة عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ جودي حنان
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ براهيم نوال
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د/ عبد اللاوي مفيد
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ	أ.د/ زاوش رضا

الموسم الدراسي: 2022 – 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَسِّرْ لَنَا الْيُسْرَى
وَالْيُسْرَى الْيُسْرَى
وَالْيُسْرَى الْيُسْرَى
وَالْيُسْرَى الْيُسْرَى

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل عزيز غال على القلب

إلى من تحت أقدامها الجنة وكان دعائها وسهرها سر نجاحاتي أُمي الغالية حفظها الله

إلى من كان سببا في نجاحي ومدني بالعزيمة والقوة أُمي الغالي أطال الله عمره.

إلى سندي في الحياة ومصدر قوتي وكفاح زوجتي الغالية حفظها الله

إلى مصدر فرحتي وبهجتي في الحياة أولادي أحمد أمير، محمد رامي، أحمد آدم

إلى أختي وإخوتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة عامة

إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني

إلى زملاء العمل في الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات

مركز الخبرة بسكرة

إلى كل أصدقائي، أحبائي وكل من يعرفني

محمد رضا وباح

شكر وعرهان

الحمد والشكر والثناء لله تعالى على النعم الظاهرة منها والباطنة، الذي بحمده تتم النعم والصالحات.

أتوجه بجزيل الشكر، التقدير والعرهان إلى أساتذتي المشرفين "أ. د عبد الوهاب بن بريكة"، "د. حنان جودي" على

قبولهم الإشراف على هذا العمل، واللذان لم يبخلا عليا بإرشاداتهما وتوجيهاتهما وصبرهما عليا والمساعدة الكبيرة لي.

شكر خاص لكل من قدما لنا يد العون في إنجاز هذا البحث خاصة، "أ.د احمد مير"، رئيس اللجنة الوطنية

التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الاعمال الجامعية، "أ.د فرحات محمد" مدير حاضنة جامعة الوادي، "د. زواش

رضا" مدير حاضنة مسيلة، "أ.د خلفاوي فتحي" مدير حاضنة ورقلة، د "عزيزي نذير" مدير حاضنة قسنطينة.

خالص شكري إلى الأساتذة الأفاضل: عبد السميع روينة، رحال سلاف، برهيمي نوال، دباش محمد

نجيب.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الأطروحة

كما أتوجه بجزيل الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

الذين كان لي شرف التعامل معهم من قريب أو من بعيد أخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير

محمد رضا وباح

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة، وقبل الدخول في الجانب التطبيقي للدراسة تم تقديم الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، والشركات الناشئة Start Up، بالإضافة إلى مفهوم عملية المرافقة المقاولاتية من خلال فصلين نظريين كتمهيد للدراسة، وانطلاقاً من هنا قمنا ببناء نموذج من أجل توضيح العلاقة بين المتغير المستقل حاضنات الأعمال الجامعية الذي يحتوي على أربعة أبعاد (هدف الشركات الناشئة من الاندماج في الحاضنة، أهمية هيكل الحاضنة بالنسبة للشركات الناشئة، عملية الحضانة، وأخيراً عملية ما بعد الحضانة)، مع المتغير التابع وهو المؤسسات الناشئة، وبهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على أربعة (04) حاضنات جامعية (مسيلة، الوادي، ورقلة، قسنطينة)، وكانت طبيعة الدراسة كيفية من خلال الاعتماد على المقابلات نصف منظمة شملت مدراء الحاضنات وأصحاب شركات ناشئة محتضنة في الحاضنات محل الدراسة، بالإضافة إلى ملاحظة الوثائق، ليتم بعدها تحليل بيانات المقابلات تحليلًا تقليديًا، انبثقت عنه نتائج بينة الأهمية الكبيرة لكل الأبعاد التي تمت دراستها.

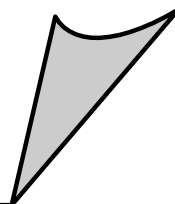
الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، حاضنات الأعمال الجامعية، الشركات الناشئة Start Up، المرافقة المقاولاتية

Abstract

This study aimed to identify the role of university business incubators in the success of startups, and before entering the applied part of the study, the conceptual framework of business incubators in general and university business incubators in particular, and StartUps, was presented, in addition to the concept of the support process through two theoretical chapters as a preliminary. For the study, From there, we built a model in order to clarify the relationship between the independent variable academic or university incubators which contains four dimensions (the goal of startups to integrate into the incubator, the importance of the incubator structure for startups, the incubation process, the post-incubation), with the dependent variable, which is the emerging institutions, and in order To answer the study questions and achieve its objectives, the applied study was conducted ed on four (04) university incubators (M'sila, El-Wadi, Ouargla, Constantine), and the nature of the study was qualitative based on structured interviews which included managers The incubators and the owners of start-ups incubated in the incubators under study, in addition to observing the documents, after which the interview data was analyzed in a traditional analysis, from which the results emerged showing the great importance of all the dimensions studied.

Keywords: business incubators, university incubators, start-ups, entrepreneurial support

الفهارس



فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
	أية قرآنية
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس لجداول
	فهرس الملاحق
مقدمة	
أ	سياق الدراسة
ب	الدراسات السابقة
و	إشكالية الدراسة
ز	فرضيات الدراسة
ز	مساهمات الدراسة
ح	أسباب إختيار موضوع الدراسة
ط	أهمية الدراسة وأهدافها
ط	المفاهيم الإجرائية للدراسة
ك	التموقع الإيستمولوجي للدراسة
ك	حدود الدراسة
ل	صعوبات الدراسة
ل	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية	
3	تمهيد الفصل الأول
4	المبحث الأول:المبحث الأول: مايية حاضنات الأعمال
4	المطلب الأول: مدخل إلى حاضنات الأعمال
10	المطلب الثاني: خصائص وأنواع حاضنات الأعمال
16	المطلب الثالث: معايير نجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيه
21	المبحث الثاني: الحاضنة الجامعة أو الأكاديمية

22	المطلب الأول: مفهوم حاضنة الاعمال الجامعية أو الأكاديمية
23	المطلب الثاني: أهمية وأيداف حاضنات الأعمال الجامعية
29	المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية
36	المبحث الثالث: عملية المرافقة المقاولاتية
36	المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية
39	المطلب الثاني: خصائص المرافقة المقاولاتية ومبادئها
42	المطلب الثالث: أسباب اللجوء للمرافقة المقاولاتية ومراحلها
43	المبحث الثالث: تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال
44	المطلب الأول: التجربة الامريكية
45	المطلب الثاني: التجربة الفرنسية
48	المطلب الثالث: التجربة المصرية
51	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة	
53	تمهيد الفصل الثاني
54	المبحث الاول: ماهية الشركات الناشئة
54	المطلب الاول:مدخل إلى الشركات الناشئة
58	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الشركات الناشئة
61	المطلب الثالث: دورة حياة الشركات الناشئة والمراحل الخمسة لنموها
63	المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها
63	المطلب الاول: الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة
66	المطلب الثاني: عوامل فشل ونجاح المؤسسات الناشئة والقوانين المتعلقة بها
67	المطلب الثالث: النوع المثالي للشركات الناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها
72	المبحث الثالث: آليات المساعدة لإنشاء وتمويل الشركات الناشئة في الجزائر
73	المطلب الأول: الهيئات المساعدة على إنشاء الشركات الناشئة
80	المطلب الثاني: آليات تمويل الشركات الناشئة في الجزائر
87	المطلب الثالث: القوانين متعلقة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر وامتيازاتها الجبائية
89	المبحث الرابع: تجارب دولية ناجحة للشركات الناشئة
89	المطلب الأول: الشركة الناشئة ALIAS ROBOTICS
90	المطلب الثاني: الشركة الناشئة PlantedFoods

91	المطلب الثالث: الشركة الناشئة Vezeeta
92	المطلب الرابع: الشركة الناشئة Nubank
95	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية	
97	تمهيد الفصل الثالث
98	المبحث الاول: تطبيق الإطار العام للدراسة
98	المطلب الاول: الاستراتيجية المتبعة في البحث وأخلاقيات العمل
99	المطلب الثاني: عينة الدراسة وطريقة معالجة البيانات
101	المبحث الثاني: عرض وتعريف حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة
101	المطلب الاول: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة المسيلة
109	المطلب الثاني: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة قسنطينة
111	المطلب الثالث: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة الوادي
117	المطلب الرابع: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة ورقلة
120	المبحث الثالث: عرض النتائج التجريبية
121	المطلب الأول: أسباب الحضانة
122	المطلب الثاني: هيكل الحاضنات
122	المطلب الثالث: عملية الحضانة
126	المطلب الرابع: مرحلة ما بعد الحضانة
127	المبحث الرابع: تحليل النتائج
128	المطلب الأول: أسباب الحضانة
130	المطلب الثاني: العلاقات ضمن التسوية
130	المطلب الثالث: علاقة أثناء المرافقة
135	خلاصة الفصل
خاتمة	
137	تمهيد
138	المساهمات العلمية للدراسة
139	اختبار فرضيات الدراسة
143	التوصيات
144	أفاق الدراسة
146-158	قائمة المراجع

قائمة الأشكال		
الرقم	التعيين	الصفحة
1	الشكل رقم (01): مراحل تطور حاضنات الأعمال	6
2	الشكل رقم (02): أهمية حاضنات الأعمال للنسبة لمختلف الأطراف	25
3	الشكل رقم (03): العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال	28
4	الشكل رقم (04): برنامج منظومة الأعمال والمعرفة	29
5	الشكل رقم (05): نموذج للمفهومين الواسع والضيق لعملية الاحتضان	30
6	الشكل رقم (06): نموذج مراحل عملية الاحتضان	31
7	الشكل رقم (07): عملية ما قبل الحضنة الخاصة بـ Hulett et Pérez	33
8	الشكل رقم (08): مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية	36
9	الشكل رقم (09): العلاقة بين المرافق، صاحب المشروع والمرافق والمشروع	38
10	الشكل رقم (10): خصائص المرافقة الجيدة	41
11	الشكل رقم (11): النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع	48
12	الشكل رقم (12): دورة حياة المؤسسة الناشئة Startup	63
13	شكل رقم (13) المكونات الرئيسة للنوع المثالي للشركات الناشئة	68
14	الشكل رقم (14): محاور دار المقاولاتية لتطوير ثقافة ريادة الأعمال	75
15	شكل رقم (15): الوظائف الرئيسيتان لدار المقاولاتية	77
14	الشكل رقم (16): الخيارات التمويلية للشركات الناشئة	81
15	شكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة مسيلة	103
16	الشكل رقم (18): عملية الحضنة في حاضنة أعمال جامعة قسنطينة	111
16	الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة الوادي	113
17	الشكل رقم (20): هيكل حاضنة أعمال جامعة ورقلة	119
18	الشكل رقم (21) مخطط لدور مختلف المجالات في النصائح والاستشارات للشركات	129
19	الشكل رقم (22) مخطط لدور مختلف المجالات في الشبكات	133

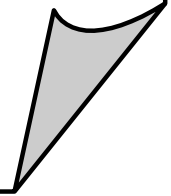
قائمة الجداول

الصفحة	التعيين	الرقم
10	الجدول رقم (01) أيم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال	1
15	الجدول رقم (02) لاختلافات الرئيسية بين الحاضنات والمسرعات	2
38	الجدول رقم (03) الأشكال المختلفة للمرافقة	3
42	الجدول رقم (04) المبادئ الخمسة للمرافقة	4
60	الجدول رقم (05) خصائص الشركات الناشئة	5
71	الجدول رقم (06) الصفات الشخصية للقائد المؤسس للشركة الناشئة	6
72	الجدول رقم (07) الخصائص الشخصية للمسير حسب Ansoff	7
74	الجدول رقم (08) مشاتل المؤسسات في الجزائر	8
84	الجدول رقم (09) مراحل عملية الاستثمار لملائكة الأعمال	9
100	الجدول رقم (10) توزيع المستجيبين حسب الحالة المدروسة	10
105	الجدول رقم (11) الشركات الناشئة المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة المسيلة	11
114	الجدول رقم (12) براءات الاختراع المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة الوادي	12
120	الجدول رقم (13) المشاريع المحتضنة على مستوى حاضنة أعمال جامعة ورقلة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	التعيين	
160	مخطط المقابلة خاص بالحاضنات	1
162	مخطط المقابلة خاص بالشركات الناشئة	2
164	المرسوم الوزاري المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"	3
168	قرار وزاري يتضمن إنشاء حاضنة أعمال جامعة مسيلة.	4
169	علامة حاضنة أعمال، لحاضنة أعمال جامعة قسنطينة 2	5
170	قرار وزاري يتضمن إنشاء حاضنة أعمال جامعة ورقلة	6
171	قرار وزاري يتضمن إنشاء حاضنة أعمال جامعة الوادي	7

مقدمة



أولا - سياق الدراسة:

يمر العالم اليوم بفترة أزمة ذات أبعاد متعددة تتراكم وتغذي بعضها البعض، ومن أجل مواجهة التحديات التي تنتظر العالم (تحديات الطاقة والتحديات الديموغرافية والتحديات المجتمعية والتحديات التكنولوجية) يتطلب الأمر تغييرات هيكلية عميقة، وفي ظل كل هذه التغييرات، تظهر الكثير من الفجوات تشمل بروز عديد الاحتمالات للابتكار والإبداع والنماذج الجديدة التي يجب أن يخترعها الأشخاص المغامرون، وحتى نرى، نلمس، ونشعر بهذا العالم الجديد الذي هو في طور التكوين يجب تعزيز المقاولين وأصحاب المشاريع من خلال مرافقتهم في العديد من المجالات، بداية بأساليب وممارسات وعمليات جديدة (التفكير التصميمي، طرق الإبداع)، و تقوية العلاقات الاجتماعية (الشبكة، الترابط، التعاون). ثم دعم الذكاء الاصطناعي (أدوات تكنولوجيا المعلومات الجديدة، المنصات التعاونية، التمويل الجماعي، البيانات الضخمة)، وصولا إلى دعم الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي والتحكم، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية)، وأخيرا الدعم من خلال الذكاء الوراثي وقابلية التعلم (القدرة على تعلم الكبار في العمل ومن خلاله، والتعهد بالتعلم، والتشكيك في اليقين، والتفكير النقدي القائم على الخبرة).

وفي هذا السياق يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الناشئة وتشجيع إقامتها يشكل قوة اقتصادية كبيرة تساهم بجزء كبير في الناتج القومي، كما أنها تلعب دورا في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني والقضاء على البطالة، نظريا يبدو الأمر بسيطا وواضحا تقريبا، غيرا أنه عند النزول إلى الميدان والواقع فيصبح الأمر أكثر صعوبة وغموض خاصة بالنسبة للشركات الناشئة التي تعاني من نقص الموارد، انخفاض درجة الابتكار فيها، لذا فإن هذه الشركات الناشئة وأصحاب المشاريع يجب عليهم الاندماج في مختلف الهيئات، والبحث على مختلف الأدوات التي من شأنها مساعدتهم على تجاوز النقائص التي يعانون منها، واكتساب مهارات، وشبكة علاقات تسمح لهم بإنشاء شركاتهم وضمان نجاحها، واستدامتها، ومن بين هذه الأدوات، ظهرت حاضنات الأعمال كهيكل داعم ووسيلة ملائمة للمرافقة، تقديم المشورة، والجمع بين الشركات الناشئة، حيث تعمل بجهد من أجل الجمع بين الموارد المتخصصة المخصصة لدعم ومساعدة المقاولين والشركات الناشئة حتى قبل الإنشاء مع ضمان مرافقتهم أثناء وبعد عملية الإنشاء، كون الهدف الرئيسي من حاضنة الأعمال هو إنتاج شركات ناجحة تترك الهيكل مستقلا بشكل كامل.

وقد شهد الاقتصاد الجزائري منذ مدة كبيرة تحولات وتطورات كثيرة ناتجة بدرجة كبيرة عن ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع، غير أنه عرف اهتمام متزايد ومنقطع النظير في السنوات الأخيرة بالفكر المقاولاتي وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة، حيث أصبحت هذه الموضوعات تحتل حيزا كبيرا من اهتمام صانعي القرار في الجزائر، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة أخرى، ورغم وجود الكثير من العراقيل والمشاكل التي تواجه هياكل الدعم والمرافقة كالحاضنات، خاصة في ما يخص التفسيرات والتطلعات التي يقدمها المقاول من جهة والحاضنات من جهة أخرى في ما يخص عملية المرافقة والحضانة، إلا أن إنشاء الشركات الناشئة على المستوى الوطني يشهد ديناميكية جيدة، خاصة مع ترسانة المراسيم، القوانين واللوائح التي تصدرها الدولة الجزائرية بشكل متسارع من أجل تحسين مناخ الاستثمار وهيكله هيئات الدعم والمرافقة المختلفة، في الواقع لقد ظهر الاهتمام بالدعم والمرافقة منذ مدة من خلال إنشاء العديد من هيئات الدعم، وفي سنة 2009 تم إنشاء هيكل مرافقة تحت اسم مشتلة المؤسسات بهدف دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والناشئة، وفي

تشخيصها للوضع الاقتصادي ومناخ الاستثمار سجلت الحكومة وجود انقطاع وتباعد في العلاقات بين المجال الصناعي و مجال البحث العلمي، ونظرا لأهمية التكامل بينهما فقد أصبح من الضروري البحث عن طرق عملية لتقريبهما من بعضهما البعض والقيام بذلك بسرعة حتى يتحقق التكامل، تم اعتماد سياسة جديدة لدعم الابتكار من خلال "قانون الابتكار والبحث"، يساهم في التعاون بين الشركات والمختبرات، لتظهر بعدها حاضنات الأعمال التقنية استجابة للقانون الذي سنته الدولة الجزائرية والذي يدعم الابتكار والبحث والذي تمخض عنه إنشاء الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET)، ومجموعة من الحاضنات التكنولوجية والحاضنات الجامعية والتي تعتبر تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مثلة في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT

بالتالي فإن كل هذه القوانين تهدف بدرجة أولى إلى تحفيز وتعزيز إنشاء الأعمال التجارية على أساس المعرفة والموارد البشرية من محابر البحث العلمي، بعد صدور هذه القوانين، تم اعتماد 21 حاضنة أعمال على المستوى الوطني تابعة الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET)، وإدراكا منها أن الجامعات ومحابر البحث العلمي تعتبر مجالا خصبا للنشاط المقاولاتي وإنشاء الشركات، لم تتردد الحاضنات الجامعية في الانفتاح على الطلبة والباحثين خاصة من حاملي المشاريع المبتكرة والأفكار الإبداعية، وإيماننا منها بضرورة إعطاء أكثر ديناميكية قررت السلطات العامة مواصلة دعمها من خلال إنشاء وزارة متخصصة تهتم بقطاع المؤسسات الناشئة والحاضنات.

هذه الإرادة الجديدة التي أظهرتها الدولة الجزائرية تؤدي لا محالة إلى ديناميكية جديدة على مستوى الحاضنات من خلال إبراز الوسائل المتاحة لها وتعزيز التعاون لبناء خطط دعم مبتكرة تعتمد على خبرات ومهارات جميع الجهات الفاعلة في تطوير النظام البيئي للابتكار بالفعل لصالح مشاريع التكنولوجيا أو الشركات الناشئة " تعكس هذه المبادرة السياسة الوطنية التي تهدف إلى جعل الجزائر من بين الدول العربية الرائدة في إنشاء الشركات الناشئة، إن هذا العمل المكثف لأنشطة الدعم والمرافقة جعل المجال ملائما للعمل البحثي، بالإضافة إلى ذلك ، إذا استمر نشاط الدعم في التسارع وأصبح أكثر كثافة.

ثانيا-الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات أكاديمية كثيرة حول دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة، حيث اهتمت معظم الأعمال والدراسات على حاضنات الأعمال بشكل عام دون التخصص في الحاضنات الجامعية، وفي سبيل إثراء دراستنا فقد استخدمنا العديد من الدراسات السابقة والتي يمكن أن نستعرض بعضها والتي اهتمت بكل من حاضنات الأعمال الجامعية والشركات الناشئة، سواء كانت المتغيرات في دراسة واحدة أو في دراسات مختلفة بهدف الاستفادة منها، والتعرف على أبعاد المتغيرات التي تم تناولها من قبل الباحثين تمهيدا لتقديم الإضافة المطلوبة من قبل هذا البحث، وهي كما يلي:

1- الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالموضوع:

- دراسة (بوضياف علاء الدين، زبير محمد، 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في ربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي وذلك من خلال المخطط الموضوع من طرف جامعة المسيلة 2017-2020 والذي من خلاله تسعى إلى أن تكون هزة وصل بين مخرجاتها وسوق العمل وخلق أفكار إبداعية ومبتكرة تساهم بدورها أداة لخلق مؤسسات ناشئة تعطي قيمة مضافة للتنمية الاقتصادية، ولأجل ذلك وجدت الجامعات في حاضنات الأعمال داخلها سبيلا للتوفيق بين الحاجة للتعليم الأكاديمي والمطالب المتزايدة لمتطلبات سوق العمل والميدان التكنولوجي، وخلصت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال المتواجدة في جامعة المسيلة ومن خلال سلسلة من نشاطاتها وأعمالها خلال الفترة الممتدة من 2019-2020 عملت على أن تصل إلى الأهداف الموضوعية من طرف الجامعة كمشروع متكامل، وخلصت الدراسة إلى أنه إضافة إلى النشاط الإعلامي وورشات التدريب والتكوين توجب العمل مع مختلف الشركاء سواء كانت إدارات عمومية أو مؤسسات خاصة لأن للسوق الجزائرية مؤثرات وعوامل خاصة أدت في كثير من الأحيان لفشل مثل هكذا مؤسسات ناشئة.

- دراسة (Serge Francis Simen et Gérol Sylvère Nganafei , 2018)

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على العناصر التي تسمح بمعرفة دور إدارة الحاضنة الجامعية من خلال تطبيق مفاهيم نظرية المنظمة لفهم جوانب معينة من العملية، وفهم ووصف طبيعة العلاقة بين شركة التكنولوجيا العالية المحتضنة والحاضنة، وأيضاً بين الحاضنة والمحتضن وأصحاب المصلحة الآخرين، هذا من خلال تسليط الضوء على ديناميكية الإحتضان التي تسهل نشاط الحاضنة لشركات التكنولوجيا الفائقة، حيث عرض هذا المقال نتائج دراسة حول حاضنة الأعمال الجامعة (كيفية تصور عملية الإحتضان)، وقد اظهرت النتائج إلى أن نجاح عملية الإحتضان يعتمد على جودة العلاقات الإنسانية بين الأطراف المعنية، كما تكون عملية الحضانة مشروطة وتتكون من عمليات دقيقة، لكل منها معاييرها وديناميكيتها ومراحلها، فقد خلصت إلى أن الأطراف المشاركة في الحضانة يطورون تواصلًا معرفيًا/ علائقيًا دائمًا، حيث تحدد جودة هذا التواصل الحجم والنطاق والتكرار وفي النهاية كفاءة عملية الحضانة، لذا فإن فهم سبب نجاح بعض المشاريع و فشل البعض الآخر يدفعا لفهم العوامل التي تؤدي إلى مزيد من الروابط بين الحاضنة والمحتضن.

- دراسة (الفواز عمران محمد، 2014)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الميول نحو ريادة الأعمال لدى الطلبة المنتسبين لحاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية، وقد أظهرت النتائج مستوى عالٍ للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية (بعديها) مجال الدعم التقني وتقييم الأداء للعاملين، مجال الخدمات الإدارية والمكتبية (للطلبة المنتسبين إلى حاضنات الأعمال الجامعية في الجامعات الأردنية، ومستوى متوسط عالٍ للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية (بعديها) الدعم المالي والتمويلي والتسويقي، مجال التدريب والاستشارات العلمية الحديثة في ريادة الأعمال)، وجود مستوى عالٍ لميول الطلبة نحو ريادة الأعمال في حاضنات الأعمال الجامعية في الجامعات الأردنية، وجود دور هام حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بزيادة أعداد حاضنات الأعمال لتشمل كافة التخصصات، كما أوصت الدراسة بتشجيع دور حاضنات

الأعمال الموجودة في الجامعات الأردنية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال وذلك من خلال إنشاء نظام واضح داخل حاضنات الأعمال الجامعية ضمن أسس ومعايير يدعم الرياديين، تحديد آلية للتنسيق بين وزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط تهدف إلى تأمين التمويل المطلوب للمشاريع الريادية المحتضنة داخل حاضنات الأعمال الجامعية.

- دراسة (Sandrine Berger-Douce , 2005)

استهدفت الدراسة تأثير المرافقة المقاولاتية من قبل حاضنات الأعمال الجامعية على استدامة الشركات الناشئة من خلال دراسة حالة شركة Verre Nature المحتضنة داخل الحاضنة Champagne-Ardenne حيث تم التعرض للتحليل النقدي لشركة Verre Nature الذي يمثل أساساً لصباغة سبل التفكير لكل من صاحب المشروع والمسؤولين عن حاضنات الأعمال الجامعية من حيث المرافقة.

في حالة Verre Nature، تثبت أنها ميسرة لعملية تنظيم المشاريع التي تتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان جدوى مشروع الأعمال وليس ضمان النجاح التجاري، وهو مكون يقع بوضوح ضمن قدرات صاحب المشروع على لعب الأوراق الصحيحة. ... إن دعم ريادة الأعمال من حاضنات الجامعات هو بالتأكيد حافز لنجاح الشركات المبتكرة الناشئة، لكنه ليس كافياً، يهدف نجاح ريادة الأعمال إلى أن يكون ثمرة دقيقة ومعقدة، ومع ذلك، يظل التحليل النقدي لحالة Verre Nature الغني بالدروس، مثلاً خاصاً لتوضيح فشل ريادي، من القيود الأساسية لهذه الورقة البحثية أنها تستند إلى دراسة حالة واحدة. لا يتمثل هدفنا مطلقاً في محاولة التعميم الخطير

-2 الدراسات السابقة ذات الصلة غير المباشرة بالموضوع:

- دراسة (بن عيسى خضرة، 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات دقيقة تعكس مدى تأثير المرافقة المقاولاتية لحاضنة وهران والمتمثلة في حزمة من الخدمات (الاستشارة المالية والمهنية، الخدمات المشتركة) على نجاح عينة من المؤسسات المحتضنة وعلى الصعوبات التي تعانيها، بالاعتماد على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لحجم عينة مقداره 18 مؤسسة قيد الاحتضان و11 مؤسسة متخرجة حديثاً، دلت النتائج أن الخدمات المالية والاستشارة المهنية أبدت تأثير واضحاً على نجاح المؤسسات محل البحث وهذا ما أكدته نتائج تأثير خدمات الحاضنة (الاستشارة المالية) في تذليل الصعوبات التي تعوق نجاحها.

- دراسة (Karl DALEX, 2020) :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات المرافقة للحاضنات، استهدفت بشكل أساسي ممارسات المرافقة الشركات الناشئة في موضوع التعاون، وقد كشف أولاً التأثير الكبير الذي يمكن أن تحدثه هذه العلاقات بين الشركات على BM في شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا الطبية، بدا السياق التجريبي حول التقنيات الطبية مناسباً لنا لأنه مجال على دراية بديناميكيات التعاون

بمجرد إنشاء هذه الملاحظة، تم بعد ذلك بتحويل الدراسة إلى ممارسات المرافقة لحاضنات Allègre حول هذا الموضوع من التعاون، هذه الهياكل لها أسبقية معينة، مع وجود ترسيخ معين في النظام البيئي الفرنسي، مما يوفر أرضية مواتية لدراسة ممارسات الدعم.

كما تقترح هذه الأطروحة، الغوص في ممارسات هذه الهياكل من حيث مرافقة رواد الأعمال في موضوع التعاون، أولاً ومن خلال منهجية تجريبية تستند إلى دراسة حالة، نظهر أن التعاون يؤثر على الشركات الناشئة، مما يتسبب في تغييرات كبيرة في نموذج العمل طوال فترة تطوره، بمجرد إنشاء هذه الملاحظة تظهر الدراسة التجريبية الثانية على مجموعة من الحاضنات في فرنسا أنه لا يوجد اتجاه عام في ممارسات المرافقة حول موضوع التعاون، في الوقت نفسه من الواضح أنه داخل الهياكل نفسها، تعتمد كل ممارسة على الشخص المرافق، وبالتالي فإن كل من الهياكل تتميز بعدم وجود انسجام بين الممارسات المختلفة مما يسمح بتسليط الضوء أولاً على التأثيرات التي يمكن أن تحدثها عمليات التعاون على تطوير الشركة الناشئة من خلال التغييرات في نموذج الأعمال التي تولدها، ثانيًا تجعل هذه الدراسة من الممكن فهم ممارسات الدعم المختلفة التي وضعتها الحاضنات بشكل أفضل واقتراح توصيات لجذب انتباه مديري الهياكل الداعمة.

- دراسة (Mourad ZENASNI et Khaoula BAHARI, 2022)

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى قدرة النظام البيئي للدعم والمرافقة في المغرب على المساعدة في ظهور وتطوير الشركات الناشئة من خلال العمل على تحليل الآليات الواجب وضعها بحيث تساعد في ظهور الشركات الناشئة وتزدهر في أفضل الظروف الممكنة في المغرب، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأخر كبير في المغرب حيث لا يزال النظام البيئي للشركات الناشئة في مرحلة النشوء، وأقل تطوراً مما هو عليه في البلدان الأفريقية الأخرى، كما أفرزت الدراسة أيضاً ضرورة إنشاء إطار عمل ملائم لتعزيز الابتكار داخل الشركات، وتطوير نظام ابتكار وطني لتعزيز وصول الشركات إلى البحث والتطوير والابتكار بالإضافة إلى وضع أطر قطاعية تساعد على الابتكار والنمو، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضاعف النظام البيئي للشركات الناشئة المغربية هياكل الدعم لقادة المشاريع المبتكرة، من خلال الجمع بين الإرادة السياسية والمبادرات الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار أن تطوير الابتكار لا يمكن أن ينجح بدون نظام بيئي كامل، حيث يجمع مجموعة من الجهات الفاعلة التي تتفاعل وتتفاعل مع بعضها البعض، كما أنه من المهم وضع استراتيجية وطنية لدعم الشركات الناشئة بشكل مشترك ومتكامل مع اقتراح حلول تمويلية ووضع إطار تنظيمي ومالي يفضي ويحفز على ظهور هذا النوع من الشركات المبتكرة.

3- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تختلف مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة باختلاف الدراسات ومدى ارتباطها بموضوع دراستنا وبمتغيراتها من دراسة لأخرى، ويمكن لنا أن نقدم أهم مجالات الاستفادة في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لبناء فرضيات الدراسة وضبطها مع تحديد العلاقات بين المتغيرات خصوصاً تلك الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع.
- اعتبار الدراسات السابقة كمرجع من أجل اختيار نموذج الدراسة المدمج والمنهجية المتبعة بعد معرفة إيجابيات وسلبيات كل طريقة تم تطبيقها في الدراسات السابقة، وأثرها المتوقع على دراستنا الحالية.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار وأدوات جمع البيانات وطريقة معالجتها وعرض النتائج المستخلصة من دراستنا الحالية.
- الاستفادة منها أيضا في مناقشة الفرضيات من خلال اعتمادها إطارا مرجعيا لمناقشة نتائج الدراسة مع مختلف نتائج الدراسات السابقة من حيث موافقتها أو اختلافها.

4- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

في مقارنة بين دراستنا هذه والدراسات السابقة، نجد هناك توافق مع مختلف هذه الدراسات فيما يخص متغيري الدراسة حاضنات الاعمال الجامعية والشركات الناشئة، ومن حيث أهداف الحاضنات والتي تبحث على دعم ومرافقة حاملي المشاريع والشركات الناشئة من أجل تجسيد مشاريعهم، ورغم هذا التوافق الجوهرى إلا ان دراستنا هذه تختلف مع الدراسات السابقة من حيث سياق دراستها وربطها لمتغيري الدراسة بصفة مباشرة، حيث اهتمت الدراسة الحالية بحاضنات الاعمال الجامعية بصفة خاصة وبما تلعبه من دور في نجاح الشركات الناشئة من خلال عملية المرافقة التي تقوم بها، والتي تتعدى المفهوم المعروف للمرافقة، حيث تكون هذه العملية قبل وأثناء وبعد عملية الحضنة. كما تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من خلال استخدام تموضع ابستيمولوجي مختلط بين الوضعي والتفسيري، بالإضافة إلى اعتماد دراسة حالة متوسعة من خلال أخذ أربعة حاضنات أعمال جامعية كنموذج للدراسة.

ثالثا- إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات الناشئة من الركائز الأساسية للنهوض بالقطاع المؤسساتي في مستواه الجزئي وتطوير القطاع الاقتصادي في مستواه الكلي، لذا وجب استحداث آليات تحفيزية لهذا التوجه واحتضان الأفكار الإبداعية وتوفير مختلف التسهيلات مع مخطط تكويني يضم مختلف تقنيات التسيير الفعال من أجل التحصيل الفعال الذي يمثل المورد الأهم ويصنف ضمن الموارد غير الملموسة بوصفها أساس تحقيق الميزة التنافسية، وكذا مرافقة حاملي الأفكار في جميع المراحل، ومن بين هذه الآليات حاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة، حيث يجب التركيز بصفة خاصة على عملية المرافقة فيها ونظرة كل من الحاضنة والمحتضنين لهذه العملية وماهي متطلباتها، كونها هي أهم مرحلة من أجل ضمان نجاح واستدامة الشركات الناشئة، ونظرا لكل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على الشكل التالي:

كيف تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة Start up؟

ومن أجل الإجابة بشكل أفضل على تساؤلنا الرئيسي، فإنه من الضروري الإجابة على بعض التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

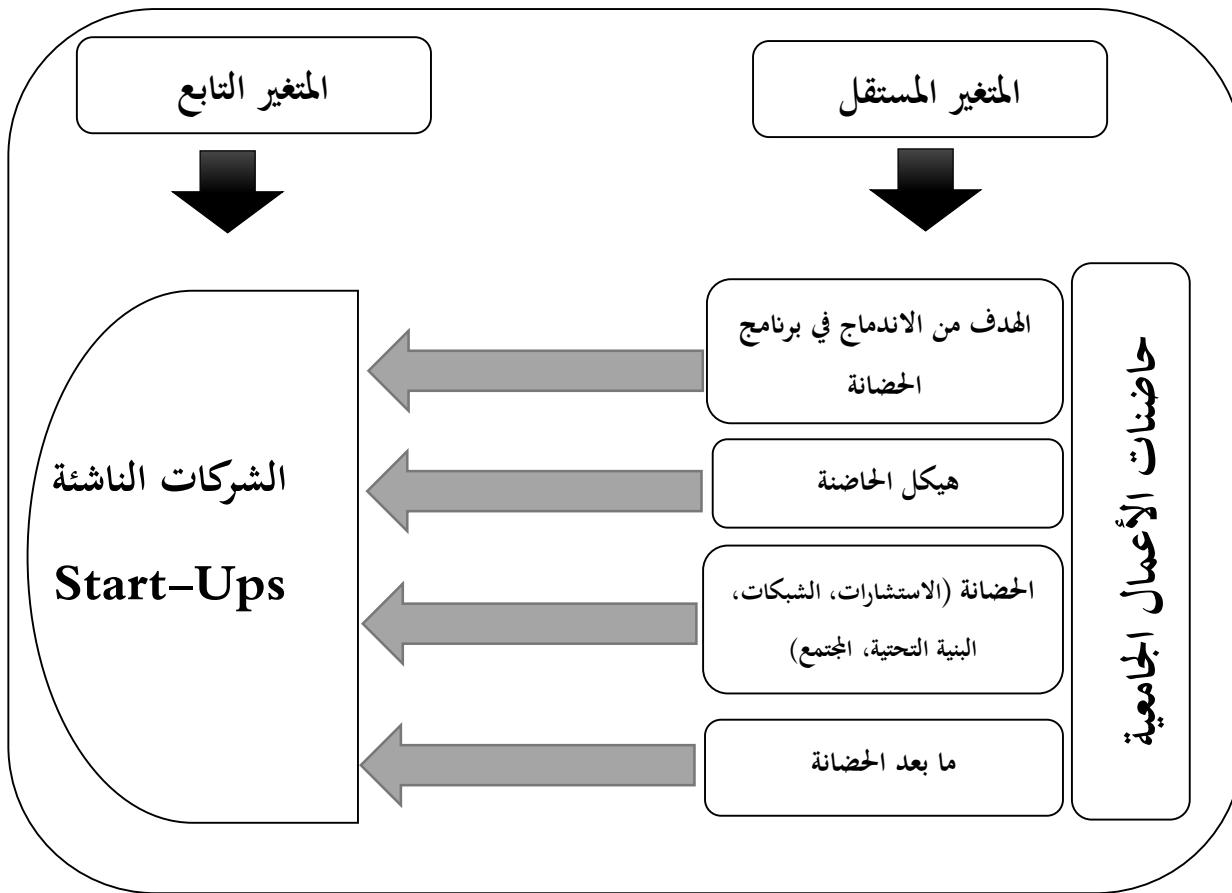
- ما الهدف من اندماج الشركات الناشئة في برنامج الحضنة؟
- هل يؤثر هيكل الحضنة في جذب الشركات الناشئة؟
- هل الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية للشركات الناشئة كافية لنجاح عملية الحضنة؟
- هل تستمر عملية مرافقة حاضنات الأعمال الجامعية للشركات الناشئة بعد مرحلة الاحتضان؟

رابعا-فرضيات الدراسة

من خلال الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: الهدف من الاندماج في برنامج الحضانة هو الحصول على الدعم والمرافقة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير لهيكل الحضانة في جذب الشركات الناشئة.
- الفرضية الثالثة: تقدم حاضنات الأعمال الجامعية للشركات الناشئة مجموعة خدمات كافية لتحقيق نجاح عملية المرافقة والحضانة.
- الفرضية الرابعة: تستمر عملية مرافقة حاضنات الأعمال الجامعية للشركات الناشئة حتى بعد مرحلة الاحتضان.

ويمكن تمثيل فرضيات الدراسة انطلاقاً من المتغيرات في النموذج التمثيلي التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

خامسا - مساهمة الدراسة:

تبرز مساهمة الدراسة من خلال ارتباطها بمضمون علوم التسيير، وما يعرفه موضوع المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال من تطور كبير، فالعديد من الإشكاليات المطروحة حول ما تقدمه حاضنات الأعمال بكل أنواعها بما فيها الجامعية منها، ومدى مساهمتها في نجاح وتطور حاضنات المؤسسات الناشئة، ومدى إمكانية تطبيق الدراسات على المؤسسات الناشئة قد جاءت مساهمة هذه الدراسة على المستوى النظري والتطبيقي من خلال ما يلي:

- مساهمة في المضمون:

قدمت الدراسة المنهجية المتبعة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية من أجل مرافقة الشركات الناشئة والمساهمة في نجاحها، بناء على مراحل عملية الحضانة الثلاثة والمتمثلة في مرحلة ما قبل الحضانة، مرحلة الحضانة، مرحلة ما بعد الحضانة، من خلال تبني بعض المعايير المساعدة في فهم الظاهرة بشكل أفضل وتتمثل هذه المعايير في: التكوين والتدريب، شبكة العلاقات، البنية التحتية، روح المجتمع (التواصل الاجتماعي)

- مساهمة في الجانب المنهجي:

وجاءت مساهمة الدراسة في الجانب المنهجي من خلال بناء على منهجية خاصة في تحليل المعطيات، حيث تم الاعتماد على تحليل المقابلات التي تم إجرائها وترميزها، بالإضافة إلى تحليل الظاهرة المدروسة من مختلف الزوايا التي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة، مما قدم صورة أكثر وضوح على الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات

سادسا - أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن أن نعدد أسباب اختيارنا لحاضنات الاعمال الجامعية والشركات الناشئة كموضوع للدراسة في النقاط التالية:

- الرغبة الشخصية والاهتمام بالبحث في مجال حاضنات الاعمال الجامعية والشركات الناشئة، نظرا لارتباطها الوثيق بالمقاولانية والتي تعتبر كمجال تخصص.
- التوجه والاهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة للشركات الناشئة وحاضنات الاعمال، والعمل على الدفع به وتطويره من خلال وضع الكثير من الآليات التي من شأنها المساعدة في جعلها محركا ودافعا قويا للاقتصاد الوطني، وإدراكا منها للتحديات والصعوبات التي تواجه هذا القطاع فإن الحكومة تبحث دائما على طرق مبتكرة لتمويل ومرافقة هذا النوع من الشركات بما يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة.
- التطور الكبير الذي تشهده الشركات الناشئة وحاضنات الاعمال على المستوى العالمي مقارنة بما يوجد في الجزائر، خاصة من جانب التشريعات وطرق التمويل، مما ساهم بشكل مباشر في التطور الرهيب الذي وصلت له هذه الحاضنات والشركات الناشئة ومشاركتها بشكل ملحوظ في النمو الاقتصادي.
- حداثة الموضوع وقلة الأعمال الاكاديمية والأبحاث حوله، ومحاوله تقديم دراسة يمكن أن تكون انطلاقة من أجل دراسات أكثر تعمقا يكون لها الأثر الإيجابي في تطوير وترقية هذا القطاع خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية.

سابعاً - أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تطرقها لموضوع حيوي وهام يصنع الحدث في الجزائر حاليا وهو محور تركيز كبير من الدولة الجزائرية يتمثل في معرفة دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة، كما تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة ودعم الشركات الناشئة، والتي تعتبر محرك لعجلة التنمية الاقتصادية من خلال تنويع المداخل، توفير مناصب الشغل، والوصول إلى نتائج فعالة لأصحاب المشاريع المبتكرة والمبدعة، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها في توجيه جهود الجامعات نحو تعزيز وتنمية المقاولاتية، وتقريب وجهات النظر بين الحاضنات والشركات الناشئة من أجل تذليل الصعوبات، وضمان مرافقة وإنشاء شركات ناشئة صلبة ومتفاعلة مع محيطها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام بحوث مستقبلية في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لحاضنات الأعمال بكل أنواعها وخاصة الجامعية منها.
- التعرف على مفهوم المرافقة المقاولاتية ومراحلها
- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للشركات الناشئة Startup
- تحديد العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية والشركات الناشئة Startup
- سبل تفعيل دور حاضنات الأعمال الجامعية مرافقة الشركات الناشئة Startup
- التعرف على بعض من أنجح التجارب العالمية التي يمكن الاستفادة منها في مجال الحاضنات والشركات الناشئة Startup
- التعرف على أهم مراحل عملية الاحتضان وكذلك الإجراءات اللازمة لإنشاء المؤسسات الناشئة Startup
- التعرف على دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة ونجاح الشركات الناشئة من خلال دراسة (04) أربعة حاضنات أعمال جامعية (حاضنة أعمال جامعة المسيلة، حاضنة أعمال جامعة ورقلة، حاضنة أعمال جامعة قسنطينة، حاضنة أعمال جامعة الوادي)

ثامنا - المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- **المقاولاتية Entrepreneurship**: يتضمن مفهوم المقاولاتية جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة بإدراك الفرص وإيجاد المنشآت التي تستثمر هذه الفرص، كما ينطبق مفهوم المقاولاتية على جميع المؤسسات بأنواعها وأحجامها، من المؤسسات الصغيرة المحلية إلى المؤسسات العالمية.
- **المقاول Entrepreneur**: هو الفرد الذي يؤسس شركة أو أعمال تجارية، ويحدد المشكلات ويحلها، وهو مبدع، ومبتكر، وابتهازي، ومجازف، ومنفتح على أمل تحقيق ربح من المؤسسة.
- **حاضنة أعمال Business Incubator**: هي عبارة وحدة خدمية لدعم الأعمال حرة تحدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات لرواد الأعمال تشمل التأهيل والدعم

المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد، وتزويد المشروعات بمجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة والتي تتم إدارتها من قبل إدارة الحاضنة، والتي اما ان تقوم الحاضنة بتزويدها للشركات الناشئة بشكل مباشر أو عن طريق شبكة من علاقاتها.

- **حاضنة أعمال جامعية University business incubator**: حاضنة الأعمال الجامعية هي مكان لاستقبال ومساعدة ودعم لحاملي المشاريع في الجامعات، وتمثل مهماتها بصفة عامة في رفع الوعي في مجتمع الجامعة، ضمان الدعم الفردي والشخصي لحاملي المشاريع وربطهم مع الشبكات المالية والتجارية، تقديم المساعدة الفنية والخدمات الاستشارية، تدريب وتعزيز المهارات التي تسمح لقادة المشروع باكتساب المعرفة (المعرفة والمهارات الشخصية) اللازمة للإدارة المستقلة لأعمالهم المستقبلية.

- **مسرعات الأعمال Business Accelerator**: مسرعات الأعمال عبارة عن منظمات تقدم مجموعة من خدمات الدعم وفرص التمويل للشركات الناشئة، مما يتيح لها إمكانية الوصول إلى الإرشاد، والمستثمرين، وغير ذلك من الدعم، الذي يساعدهم على أن يصبحوا شركات مستقرة ومكثفة ذاتيا، وتقوم بتقديم خدماتها من خلال تسجيل الشركات الناشئة في برامج، تستمر لمدة أشهر، توفر لها خدمات مختلفة، والأهم من ذلك، أنها توفر إمكانية الوصول إلى رأس المال والاستثمار، مقابل حقوق الملكية عند البدء، وتتصف الشركات التي تستخدم مسرعات الأعمال بأنها عادة تكون شركات ناشئة قد انتقلت إلى ما بعد المراحل الأولى من تأسيسها. أي أنهم يستطيعون الوقوف على قدميهم، ولكنهم بحاجة إلى التوجيه والدعم من الأقران للحصول على القوة والمضي في الطريق.

- **رأس المال المخاطر Venture capital**: هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة؛ حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا نرى بأنها تساعد أكثر الشركات الناشئة و المؤسسات أو الجديدة والمتوسطة الصغيرة التوسعية التي تواجه صعوبات في هذا المجال، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرا لعدم توفر الضمانات.

- **نموذج الأعمال Business Model**: يمثل نموذج العمل أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تحدد أسس عمل الأنشطة التجارية للشركة، ويتكون النموذج من مجموعة عناصر أساسية لكل منتج أو خدمة، ومدونة ضمن صفحة واحدة، بهدف التخطيط الدقيق وفق الإمكانيات المتاحة.

- **نموذج أولي Prototype**: النموذج الأولي هو نسخة نموذجية أو محاكاة لمنتج يتم استخدامه لتقييم خدمة أو منتج، فالهدف من إنشاء نموذج أولي هو اختبار الأفكار والتحقق منها قبل توصيلها إلى أصحاب المصلحة، وفي النهاية، فريق تطوير المنتج، يمكن أن تكون النماذج الأولية بسيطة مثل رسم لوحة العمل المرسوم على الورق الذي يجسد تجربة المستخدم أو بالتفصيل كنموذج بالحجم الطبيعي الكامل.

- **الشركات الناشئة Start-up**: هي شركات في مختلف صيغها سواء كانت على شكل شركات صغيرة جدا TPE أو شركات صغيرة ومتوسطة PME، تتميز بنموذج أعمال مرن وقابل للتطوير، التي قدم مؤسسها أو مؤسسوها نموذجا أوليا أثبت نجاح ونجاعة المنتج أو الخدمة، سواء كانت مبنية على تكنولوجيا متطورة، أو كانت رقمية، أو غير ذلك، تنشط في سوق معين وتتمتع بإمكانيات نمو وتطور اقتصادي كبيرة

تاسعا - التموذج الإبتولوجي والمنهجي للدراسة

تدخل كل الدراسات في ميدان علوم التسيير في ثلاث نماذج بحثية متفق عليه تتمثل في النموذج الوضعي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي، ولكل منهج من المناهج استخداماته الخاصة، حيث تعتبر هي الأساس الذي يعتمد عليه الباحثون علوم التسيير، وفي دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على النموذج الوضعي – التفسيري، وهذا ما يتوافق وطبيعة هذه الدراسة ومتغيراتها، حيث يعتبر النموذج الوضعي هو النموذج الأكثر استخداما في علوم التسيير كونه يعتمد على وصف الواقع وشرحه بينما النموذج التفسيري يعتمد على فهم الواقع وتفسيره.

تستمد الدراسة تصميمها من توقعها الاستمولوجي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوضعي (الوصفي) والتفسيري بهدف دراسة نفس الظاهرة، والهدف من ذلك هو زيادة مصداقية وصحة النتائج، ونستخدمها في سياق محدد للحصول على تأكيد النتائج من خلال مقارنة وجهات نظر مختلفة، ومن اختبار فرضيات الدراسة المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوضعي من خلال الوقوف على الظاهرة محل الدراسة بوصف العينة وطرح تقرير مختلف الأدبيات والمفاهيم والمعلومات بداية بحاضنات الأعمال خاصة الجامعية منها ووصولاً إلى الشركات الناشئة من خلال المرور على عملية المرافقة المقاولانية، وذلك لفهم الظاهرة المدروسة بعمق، أما المنهج التفسيري فقد تم الاعتماد عليه من أجل دراسة العلاقة الفنية والإجرائية والذي يمكن من تحليل مختلف التفسيرات والإجابات والعلاقات بين المتغيرات المدروسة المتحصل عليها من خلال المقابلات النصف موجهة التي تم اعتمادها مع عينة الدراسة، وتحليل نتائج المتوصل إليها، وبالتالي فدراستنا كيفية مندرجة ضمن البحوث النوعية التي تعد إحدى أنواع البحوث العلمية المستخدمة في الكشف عن النتائج وتحليلها.

عاشرا – حدود الدراسة

ومن أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف المتوخاة، تم رسم حدود لهذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

الحدود المكانية: تم التطرق في الجانب النظري للدراسة إلى الإطار المعرفي لحاضنات الأعمال والشركات الناشئة من أجل التعرف عليها بشكل أفضل، وفي الجانب التطبيقي تم التطرق لتجربة مجموعة من الحاضنات الجامعية في الجزائر، لذا الحدود المكانية تمثلت في حاضنة أعمال جامعة ورقلة، حاضنة أعمال جامعة قسنطينة، حاضنة أعمال جامعة مسيلة، حاضنة أعمال جامعة الوادي.

الحدود البشرية: تم تعيين عينة الدراسة من فئتين مختلفتين هم مدراء الحاضنات، وشركات ناشئة محتضنة في الحاضنات محل الدراسة، حتى يتم معرفة التفسيرات وأهداف كل من الحاضنات والشركات الناشئة فيما يخص الاحتضان بصفة عامة وعملية المرافقة بصفة خاصة.

الحدود الزمانية: تمت الحدود الزمانية للدراسة لفترة بعيدة انطلاقاً من شهر جوان 2021 من خلال إعداد الجانب النظري للأطروحة إلى غاية شهر ماي 2022، في حين كانت الدراسة التطبيقية بداية من شهر جويلية 2022 إلى غاية شهر نوفمبر 2022 حيث كانت فيها عملية جمع المعلومات التي تخص عينة الدراسة بالإضافة إلى إجراء المقابلات سواء حضورية أو بواسطة الهاتف

حادي عشر – صعوبات الدراسة:

في إطار إعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي ويمكن أن نلخص أهمها فيما يلي:

- نقص البحوث المتطرفة لموضوع حاضنات الجامعة والمؤسسات الناشئة.
- التغيير السريع في القوانين والتشريعات المتعلقة بالحاضنات والشركات الناشئة.
- صعوبة التواصل مع الشركات الناشئة الناشطة في الحاضنات الجامعية،
- حداثة حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر.
- امتناع بعض الحاضنات على ربط الاتصال بالشركات الناشئة المحتضنة.
- حرص بعض الحاضنات على ضرورة سرية معلوماتها ومعلومات محتضنيها.
- بعد مسافة حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة وتوزعها على أربع ولايات.

ثاني عشر - هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع ومعالجتها بغرض استكمال الدراسة وتحقيقاً لأغراضها، فقد ارتأينا الموضوع إلى ثلاثة فصول، فصلين يتعلقان بالجانب النظري تم التطرق فيهما للإطار النظري ولمفاهيم حول حاضنات الأعمال خاصة الجامعية والشركات الناشئة، في حين كان الفصل الثالث يهتم بالجانب التطبيقي للأطروحة، وقد جاءت هذه التقسيمات كما يلي:

الفصل الأول: تضمن الفصل الأول الإطار النظري لحاضنات الأعمال وعملية المرافقة المقاولانية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث جاءت كالتالي:

حيث تناول المبحث الأول ماهية حاضنات الأعمال بما فيها مدخل إلى حاضنات الأعمال، خصائص وأنواع حاضنات الأعمال، معايير نجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها، أما في المبحث الثاني فقد استهدفنا الحاضنة الجامعة أو الأكاديمية من خلال التطرق لمفهوم هذه الحاضنة الجامعية، أهمية وأهداف حاضنات الأعمال الجامعية، بالإضافة إلى مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية، في المبحث الثالث تم التطرق لعملية المرافقة المقاولانية من خلال عرض مجموعة من النقاط تتمثل في مفهوم المرافقة المقاولانية، خصائص المرافقة المقاولانية ومبادئها، أسباب اللجوء للمرافقة المقاولانية ومراحلها، أما المبحث الرابع والأخير فكان مخصص لعرض تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال ممثلة في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، التجربة الفرنسية، التجربة المصرية.

الفصل الثاني: تضمن الفصل الثاني من الأطروحة الإطار النظري للشركات الناشئة حيث تم تقسيم هذا الفصل مثل سابقه إلى أربعة مباحث جاءت كالتالي:

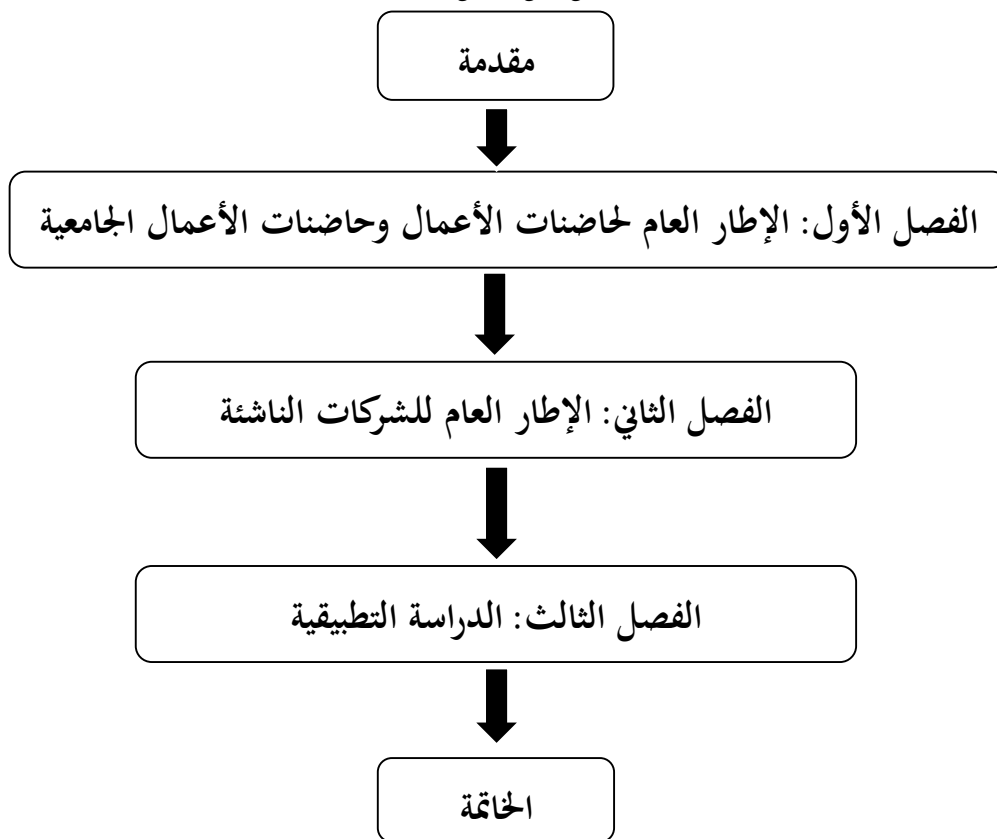
تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية الشركات الناشئة، من خلال عرض مدخل إلى الشركات الناشئة، خصائصها ومميزاتها، بالإضافة إلى دورة حياتها ومراحل نموها، في حين عرف المبحث الثاني التطرق إلى آليات المساعدة لإنشاء وتمويل الشركات الناشئة في الجزائر من خلال تقديم الهيئات المساعدة على إنشاء الشركات الناشئة، آليات تمويلها، والقوانين المتعلقة

بالمؤسسات الناشئة في الجزائر وامتيازاتها الجبائية، أما المبحث الثالث فقد تناول الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها، حيث شمل نقاط مهمة تتمثل في الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة، عوامل نجاحها وفشلها والقوانين المتعلقة بها، وأخير النوع المثالي للشركات الناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها، ليكون المبحث الأخير من هذا الفصل مخصص لعرض تجارب دولية ناجحة للشركات الناشئة، في صورة الشركة الناشئة ALIAS ROBOTIC ، الشركة الناشئة Planted Foods، الشركة الناشئة Vezeeta ، الشركة الناشئة Nubank

الفصل الثالث: تضمن الفصل الثالث من الأطروحة الإطار التطبيقي للدراسة ولقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حتى نحافظ على توازن الأطروحة، وقد جاءت كالتالي:

كان المبحث الأول من هذا الفصل موجه لتطبيق الإطار العام للبحث، وقد تناولنا فيه الاستراتيجية المتبعة في البحث وأخلاقيات العمل، بالإضافة إلى عينة الدراسة وطرق معالجة البيانات، في حين المبحث الثاني كان عبارة عن تقديم وتعريف حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة والمتمثلة في أربعة حاضنات جامعية وهي حاضنة جامعة مسيلة، حاضنة جامعة قسنطينة، حاضنة جامعة الوادي، حاضنة جامعة ورقلة.

شكل يمثل هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد البحث

الفصل الأول

الإطار العام لحاضنات

الأعمال وحاضنات

الأعمال الجامعية

تمهيد

من الشائع أن عددًا قليلاً فقط من الشركات تبقى على قيد الحياة في سنواتها الأولى، خاصة تلك الشركات التي تتميز بأفكار لديها درجة عالية من المخاطرة وعدم اليقين، فكثيراً من الأحيان يتم تحديد العوائق الكبيرة أمام الدخول ومشكلة الإدارة والمنافسة العالمية الشديدة على أنها السبب العام للفشل، لذا فإن الحاضنات أوجدت كهيكل تقدم الدعم لأصحاب المشاريع الذين يرغبون في بدء عمل تجاري بهدف المساعدة في سد الفجوات المعرفية، والتقليل من التكاليف التشغيلية في المراحل المبكرة مثل رسوم الإنجاز والخدمة، على وجه الخصوص، توفر خدمات مختلفة على غرار فضاء العمل، السكرتارية، المساعدة الإدارية، الوصول إلى التمويل، خدمات المكاتب المشتركة، والوصول إلى المعدات، ولكن من الناحية المثالية توفر حاضنات الأعمال بيئة مواتية للتعلم، التواصل والدعم الذي يحتاجه رواد الأعمال خلال المراحل الحاسمة لبدء مشروعهم التجاري، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في.

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال

المبحث الثاني: الحاضنة الجامعة أو الأكاديمية

المبحث الثالث: عملية المرافقة المقاولاتية

المبحث الرابع: تجارب دولية في إقامة الحاضنات

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال

تعود فكرة الاحتضان إلى حضارة الأطفال والاهتمام بهم ومن هنا بدأت حاضنات الاعمال بالظهور من أجل الاعتناء بالشركات الناشئة ليساعدها ويقدم لها المرافقة المقاولاتية لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وأهتبار المؤسسات الناشئة الجديدة، وقد أثبتت تجارب الحاضنات في الدول المتقدمة نجاح وكفاءة في زيادة معدلات نمو هذه المؤسسات بشكل كبير، ويمكن أن تساند برامج حاضنات الأعمال أصحاب هذه المؤسسات الذين لديهم أفكار إبداعية ولا يمتلكون المعرفة لإدارة وإنجاح مؤسساتهم مستقبلا.

المطلب الأول: مدخل إلى حاضنات الأعمال

الفرع الأول: مفهوم فكرة الاحتضان

يعتبر مصطلح "الحضانة" أكثر شيوعاً في المستشفيات وأجنحة الولادة كإجراء للوقاية حيث يتم وضع المواليد المولودين قبل الوقت والغير قادرين على الصمود أو العيش في بيئة طبيعية، في حاضنات حتى يصبحوا قادرين على العيش بطريقتهم الخاصة، حيث تحاكي الحاضنة البيئة وتراقب أنظمة الحياة حتى يصل الطفل إلى مرحلة يمكن فيها تربيته كطفل عادي، ومع ذلك فقد تطور مفهوم الحاضنة إلى مجالات وتخصصات أخرى وهذا ما ينطبق على المؤسسات الناشئة، ومن أجل فهم أفضل لحاضنة الأعمال، يجب أن نربط الصلة المذكورة أعلاه بالمصطلحات الأخرى، وذلك ببساطة من خلال اعتبار هذا المولود شركة صغيرة جديدة وحاضنة طبية كبيئة محمية للشركات الناشئة، وبالتالي فإن الحاضنات ترعى الشركات الناشئة وتساعدهم على البقاء والنمو خلال فترة الانطلاق أين تكون أكثر عرضة للخطر. (الشبراوي ، 2005، صفحة 11)

الفرع الثاني: نشأة حاضنات الأعمال

ظهر مفهوم الحاضنات في الولايات المتحدة مع إنشاء "مركز Batavia الصناعي" كأول حاضنة، تأسس عام 1959 في Batavia بنويويورك، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، وحظيت هذه الفكرة باهتمام كبير، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية الثمانينات وتحديدًا في سنة 1984، حيث قامت هيئة المشروعات الصغيرة لتلك السنة SBA بوضع برنامج تنمية وإقامة الحاضنات، وفي ذلك الوقت لم يكن يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية سوى 20 حاضنة فقط، ثم ارتفع عددها بشكل كبير سنة 1985 من خلال بعض رجال الصناعة وخاصة عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA في نهاية 1997 وصل عدد الحاضنات إلى 550 حاضنة بمعدل حاضنة كل أسبوع منذ 1986 (بن شايب و سعدي ، 2019، صفحة 55)، من هذه البدايات المتواضعة، تطورت صناعة الحاضنات لتصبح أداة دولية للتنمية الاقتصادية، ففي سبعينيات القرن الماضي انتشر مفهوم حاضنة الأعمال إلى وادي السيليكون (الولايات المتحدة الأمريكية) كأداة اقتصادية لدعم بدء ونمو الشركات الناشئة التكنولوجية القائمة

الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية

على الجامعات، ولكن حتى ثمانينيات القرن الماضي، أصبحت حاضنات الأعمال ظاهرة منتشرة، أولاً في الولايات المتحدة وأوروبا، ثم في دول آسيا وأمريكا اللاتينية (Da Silva, 2008, p. 2).

وفي المملكة المتحدة كان للحاضنة الأولى التي أنشئها، مركز سانت جون للابتكار في جامعة كامبريدج في عام 1987، غرضاً تجارياً بحتاً، وهذا ما جعل الكلية تحقق أرباحاً من خلال تقديمها لأنشطة مناسبة، ولقد كان نجاح الحاضنة تدريجياً، حيث تمكن قادتها من استخدام البرامج الوطنية المختلفة لتمويل عمليات الاستشارات والخدمات الخاصة بهم، لتأتي بعدها أمثلة أخرى (أستون، مانشستر... إلخ)، ولكن يبدو أن حضانة الجامعة كانت خجولة حتى نهاية التسعينيات، ورغم ذلك أطلقت الجامعات ولا سيما كليات إدارة الأعمال العديد من البرامج لدعم إنشاء الأعمال (B.B.I حاضنات بناء الأعمال)، (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, p. 42)

أما فيما يخص الدول العربية فتعتبر كل من مصر، تونس والأردن هي السبّاقة والرائدة في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال من خلال تحقيقها لنتائج ملموسة جعل منها مثالا لباقي الدول العربية، لينتشر بعدها تواجد الحاضنات والحدائق التكنولوجية في الجزائر، قطر، الإمارات، البحرين... إلخ. (زعزوع، 2016، صفحة 6)

الشكل رقم (01): مراحل تطور حاضنات الأعمال



المصدر: (بن شايب و سعدي ، 2019 ، صفحة 56)

الفرع الثالث: مفهوم حاضنات الأعمال:

لا يمكن التسليم بأي تعريف مقبول فيما يخص الحاضنات أو عملية الحضانة، حيث قام الكثير من الباحثين بمحاولات متعددة من أجل تقديم تعريف لهذا المفهوم، فالحاضنات يمكن ان نقدمها على أنها عبارة عن هياكل تتركز بدرجة كبيرة على الملكية وتقوم بمهام متعددة أهمها العمل على تطوير الأعمال باستخدام تكتل المعرفة ومشاركة الموارد، وغالبا ما يصرح الممارسون بأن فوائد الحاضنات كبيرة وعلى مستويات متعددة (التنمية الإقليمية، خلق فرص العمل والثروة، تعزيز ريادة الأعمال).

إن التمعن في البحث النظري والتجريبي الذي اهتم بموضوع حاضنات الأعمال يلاحظ الكم الكبير من التعريفات والمفاهيم التي تهدف إلى التعرف عليها، وقد شهدت هذه التعاريف تنوعا واختلافا من مفكر إلى آخر ورغم هذا الاختلاف إلا أنها مكتملة لبعضها البعض على مر السنين، وفي ظل الاختلافات الموجودة فإن حاضنة الأعمال تعتبر بيئة منظمة خصيصا لتحفيز نمو وتطوير الأعمال التجارية الجديدة من خلال توفير الموارد اللازمة لتطوير وتسويق منتجات أو خدمات جديدة، فحاضنة الأعمال هي عبارة عن منظمة توفر للشركات الناشئة مساحة مكتبية مشتركة، نظام تدخل ذي قيمة مضافة استراتيجية، ومساعدة إدارية (Hackett & Dilts, 2004)، كما قدم لنا Hackett & Dilts مفهوم مبسط للحاضنة على أنها مكان مادي يستقطب أصحاب المشاريع ويجمعهم معا، بهدف تقديم الدعم والمرافقة للمشاريع المقاولاتية المحتضنة، ومساعدة حاملي المشاريع على إطلاق وتطوير مشاريعهم. (Fabbri & Charue-Duboc, 2013, p. 87)

يتمثل الهدف من تصميم برامج حاضنة الأعمال هو تسريع التطور الناجح للشركات الريادية من خلال مجموعة من موارد وخدمات دعم وتطوير الأعمال، التي أنشأتها إدارة الحاضنة أو قامت بتطويرها، حيث يتم تقديمها على مستوى الحاضنة أو من خلال شبكة اتصالاتها، ويتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج احتضان الأعمال في إنتاج شركات ناجحة قائمة على أسس مالية جيدة وقابلة للاستمرار، ومن الأمور الحاسمة والمتفق عليها في تعريف الحاضنة هي ما تقدمه من خدمات توفير التوجيه الإداري والمساعدة الفنية والاستشارات المصممة خصيصًا للشركات الناشئة (Lewis, Harper-Anderson, & Molnar, 2011, p. 15) واستنادا على الباحثين Carvalho Marta وMoreira António، فإن حاضنات الأعمال هي آليات تحفز إنشاء وتطوير أعمال تجارية صغيرة ومتناهية الصغر (شركات التكنولوجيا، شركات التصنيع، شركات الخدمات أو الشركات الزراعية). من خلال توفير تدريب تكميلي للمقاولين الشباب، في مختلف الجوانب الضرورية كالجوانب الفنية والإدارية للأعمال الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تسهيل وتسريع عملية الابتكار وكذلك التحول الاقتصادي والإقليمي (Moreira & Carvalho, 2012, p. 42).

أما الرابطة الوطنية لحضانة الأعمال (NBIA) فإنها تعرف حاضنات الأعمال على أنها عملية ديناميكية تهدف إلى تطوير الأعمال، من خلال العمل على رعاية واحتضان الشركات الصغيرة حتى تتمكن من البقاء والنمو خلال فترة الانطلاق وهي الفترة التي تكون فيها الشركات أكثر عرضة لخطر الفشل والزوال، وتتجسد هذه الرعاية في مجموعة الخدمات التي توفرها الحاضنات كخدمات المساعدة الإدارية، كيفية الوصول إلى التمويل المناسب، التعرض المنسق للأعمال الهامة أو خدمات الدعم الفني، خدمات مكتبية مشتركة وإمكانية الوصول إلى المعدات وعقود إيجار مرنة ومساحة قابلة للتوسيع (كل هذه الخدمات متوفرة في مكان واحد وهو الحاضنة). (European Commission Enterprise Directorate General, 2002, p. 5)

وتعرف حاضنة الأعمال في المملكة المتحدة (UKBI) بدورها حاضنة الأعمال بشكل عام على أنها ملكية ذات وحدات عمل صغيرة توفر بيئة مفيدة ومواتية للمقاولين عند مرحلة الانطلاق وخلال السنوات الأولى من حياة الشركة، بالنسبة إلى UKBI تعد حضانة الأعمال أيضا عملية تطوير أعمال ديناميكية، يغطي هذا المصطلح مجموعة متنوعة من العمليات التي تساعد في تقليل معدل فشل الأعمال التجارية في المراحل المبكرة، وتسريع نمو الأعمال التجارية التي لديها القدرة على أن تصبح مصادر مهمة للعمالة

والثروة، وتقدم الحاضنات ثلاثة مكونات رئيسية لنمو أعمال ناجح: بيئة ريادة الأعمال والتعلم، سهولة الوصول إلى المستشارين والمستثمرين، رؤية واضحة للسوق (European Commission Enterprise Directorate General, 2002, p. 5).

الحاضنة هي منظمة تقدم خدمات التوجيه ومساحة العمل والموارد الأخرى التي تساعد الشركة الناشئة حديثة النشأة على النمو. على الرغم من حقيقة أن الحاضنة تدعم الشركات الناشئة في جهودها التمويلية، فإنها عادة لا تقدم رأس مال استثماري. غالبًا ما تكون البرامج التي تقدمها الحاضنات مفتوحة ومدة أطول وغير منظمة نسبيًا (ESPACE-INC, s.d, p. 3).

والملاحظ أن مصطلح حاضنة لم يكن له نفس المعنى في أمريكا الشمالية وأوروبا، على الأقل في فرنسا أين تعني الحاضنة دعم عمل قائم بالفعل، حيث يستخدم الفرنسيون مصطلح "pépinières" لهذه الفترة ويحتفظون بمصطلح حاضنة incubateur للفترة التي تسبق بدء العمل، أما في الولايات المتحدة، عندما تكون الشركات في مرحلة ما قبل بدء التشغيل، فإن الهياكل التي تدعمها تسمى ما قبل الحاضنات والتي عادة ما تكون بالقرب من مراكز التدريب، في الكليات أو الجامعات، وغالبًا ما تكون مرتبطة بهذه المؤسسات ومختبراتها التقنية، بالإضافة إلى تقديم برامج التدريب والتوجيه، ويشير مصطلح "حاضنة" إلى الحاضنات، وأحيانًا يتم ترجمة مفهوم الحاضنة إلى "مركز الابتكار". ولكن بشكل عام، مصطلح "حاضنة" يغطي كليهما كل من الهياكل الداعمة قبل وبعد الإنشاء، وفي وقت عرف العالم موجة الإنترنت، تم إنشاء عدد كبير من الهياكل، لا سيما الهياكل الخاصة لدعم وتسهيل إطلاق الشركات الناشئة مقابل تعويض مالي، لتتطور هذه الهياكل التي تسمى "الحاضنة" في الولايات المتحدة بسرعة في أوروبا مع الاحتفاظ باسم الحاضنة. (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, p. 8).

كما تعرّف الحاضنة بأنها "هيكل يرحب ويدعم الشركات في الإنشاء، حتى إنشائها وأحيانًا خلال الأشهر الأولى من وجودها"، ويجمع مصطلح الحاضنة أنظمة الدعم المختلفة لمشاريع الابتكار، والتي تغطي ثلاث مراحل (DJELTI & CHOUAM, 2016, pp. 39-40):

- مرحلة ما قبل الاحتضان: في هذه المرحلة، من الضروري إجراء تقييم للابتكار وخطة العمل وتطوير الشركة ونمذجتها والتدريب.
- مرحلة الحضانة: تتكون هذه الخطوة من الوصول إلى التمويل والإشراف والاستضافة والتسويق والتخطيط للأنشطة المتطورة.
- مرحلة ما بعد الحضانة: تتعلق بتشخيص الابتكار والدعم التكنولوجي والتسويق وتطوير الأعمال.

ويمكن أيضا تعريف الحاضنة بأنها هيكل استقبال ودعم لحاملي مشاريع إنشاء المؤسسات، حيث تجمع هذه الهياكل بين الموارد المتخصصة المخصصة لدعم الشركات ومساعدتها قبل إنشائها، وبالتالي تزود حاملي المشروع بالمساعدة على عدة مستويات (HAMOU-THARA, LEGRAND , & SIMOENS , 2008, p. 15):

- الدعم اللوجستي والإقامة
- الدعم المالي من خلال المنح والسلف المستحقة السداد والضمانات وما إلى ذلك.

- الدعم في تطوير المشروع، لا سيما على المستويات التنظيمية والقانونية والصناعية والتجارية والإدارية
- التواصل مع الشركاء الصناعيين والإداريين والعلميين والماليين
- تدريب المبدعين

على الرغم من تعدد التعريفات إلا أنه من الواضح أن حاضنات الأعمال هي عبارة عن هياكل تعنى بالشركات الناشئة من خلال مساعدتها على البقاء والنمو في أوقات عدم اليقين خاصة خلال مرحلة التأسيس والانطلاق، وما يمكن أن نستخلصه من خلال التعريف السابقة هو أن حاضنات الأعمال هي تلك الجهة التي تقوم بتوفير بيئة تحاكي البيئة العملية، وتقدم كافة الخدمات والتسهيلات والاستشارات والدعم المالي للمتسبين لها، وتقدم لهم المساعدة من أجل تحويل أفكارهم إلى أعمال ومشاريع ريادية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.

الفرع الرابع: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

تتعدد الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال حيث تشمل الكثير من الجوانب على غرار الخدمات الإدارية، المالية، الشخصية... إلخ ويمكن أن نذكر أهم هذه الخدمات في النقاط التالية: (الرميدي و طلحي ، 2020، صفحة 17)

- العمل على المرافقة الإدارية والاستشارية خاصة فيما يتعلق بدراسات الجدوى، دراسات السوق، دراسات الموارد البشرية... إلخ.
- تقديم الاستشارات فيما يخص الحصول على براءة الاختراع، الملكية الفكرية... إلخ
- تقديم تصور واضح وكامل للمشروعات من الفكرة إلى غاية تقديم المنتج للسوق.
- المساعدة في توفير أماكن لتنفيذ المشروعات وتجهيزها
- العمل على تقديم الدعم الفني والتقني للمشاريع المبتكرة خاصة من خلال تقديم تصور لكيفية تطوير المنتجات أو تحسين الجودة
- تحسين الأداء ورفع القدرات الفنية والإدارية من خلال تكتيف عمليات التدريب والتكوين.
- تقديم أحسن الطرق بهدف الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة والاستفادة منها.

جدول رقم (01) أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

الخدمات المقدمة	نماذج عن الخدمة
خدمات إدارية	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المحاسبية. ● إقامة الشركة. ● إعداد الفواتير. ● تأجير معدات والأدوات.
خدمات السكرتارية	<ul style="list-style-type: none"> ● معالجة النصوص. ● تصوير الوثائق والمستندات. ● أرشفة الوثائق. ● خدمات الهاتف، الفاكس والانترنت ● استقبال وتنظيم المراسلات.
خدمات خاصة	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستشارات وتطوير المنتجات. ● خدمات التسويق. ● خدمات تسعير المنتجات والخدمات. ● خدمات قانونية.
خدمات التمويل	<ul style="list-style-type: none"> ● المساعدة في الحصول على تمويل المناسب.
خدمات عامة	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير الأمن. ● توفير أماكن للتدريب. ● توفير أجهزة حاسب آلي وانترنت. ● توفير مكتبة ثقافية.
المتابعة والخدمات الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم النصائح، الإرشادات والمساعدة السريعة والمباشرة

المصدر: (الرميدي و طلحي ، 2020، صفحة 18)

المطلب الثاني: خصائص وأنواع حاضنات الأعمال

تتنوع حاضنات الأعمال وتختلف باختلاف أهدافها، الفئات المستهدفة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، ونتيجة لهذا التنوع فإن هذه الحاضنات تتمتع بمجموعة من الخصائص، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص حاضنات الأعمال

إن المتمعن في التعاريف السابقة لحاضنات الاعمال يلاحظ جليا أنها تشترك في العديد من السمات والنقاط الأساسية والتي تمثل أهم الخصائص التي تتميز بها حاضنات الاعمال والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (قوجيل، 2008، الصفحات 30-31)

- مكان عمل يحتوي على مساحة عمل مشتركة وخدمات استشارية وموقع للتواصل وتبادل الأفكار والخبرات بين المؤسسات المحتضنة بمقابل مادي معين.
- تواجد فريق اداري يتمتع بالخبرة وبقدرة تمكنه من تشخيص مبكر لمختلف الأخطار (مالية، تسويقية، إدارية، فنية... إلخ) ومعالجتها بطريقة سريعة وآمنة.
- اختيار المشاريع والأفكار التي سيتم احتضانها بطريقة دقيقة وبما يتناسب مع المتطلبات الواجب توفرها فيها.
- توفير شبكة علاقات واسعة ومتعددة الاختصاصات، تربط من خلالها المشاريع المحتضنة بمجموعة من الخدمات والخبرات.
- التحضير لخطة خروج المؤسسات المحتضنة في الفترة الممتدة بين 03 إلى 04 سنوات من بداية الاحتضان.
- تأمين وتسهيل الاتصالات وفتح المجال للحصول على المعلومات الجديدة في الوقت المناسب والكمية المناسبة.
- العمل على تعزيز روح المبادرة والمقاولة لدى الأفراد والمؤسسات.
- تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتوفير البيئة والامكانيات لتسويق أبحاث واختراعات مبتكرة في مراكز البحث والجامعات... إلخ.
- تسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل وتقديم التسهيلات اللازمة خاصة للمؤسسات الناشئة المبتكرة.
- تقديم المرافقة المقاولانية اللازمة وحماية حقوق الملكية وبراءة الاختراع من خلال الاستفادة من هذه الحقوق بطرق قانونية.

الفرع الثاني: أنواع حاضنات الأعمال

لقد حدثت العديد من التغييرات منذ إنشاء حاضنات الأعمال، أولاً بسبب الدور الذي لعبته في إنشاء أعمال تجارية جديدة، وثانياً آليات تحقيق التطور التكنولوجي الذي لجأوا إليه، في البداية تم وضع غالبية الحاضنات من ناحية كأداة عامة لخلق فرص العمل وإعادة التأهيل الحضري وتسويق الابتكارات الجامعية، ومن ناحية أخرى كمؤسسات خاصة لاحتضان الأعمال التجارية الجديدة عالية النمو، وبمرور الوقت أخذت الحاضنات دوراً أكبر في دعم وتطوير الشركات الناشئة من خلال توفير مجموعة واسعة من الخدمات تتوافق مع متطلبات السوق والحاجة المتزايدة للابتكار، لذا فقد أصبح من الواجب أن تكون الحاضنات جاهزة لتولي نفسها كمحرك للابتكار، وبالتالي دعم ورعاية رواد الأعمال المحتملين من أجل تعزيز إمكانيات نموهم وتزويدهم بمختلف أدوات العمل، (Moreira & Carvalho, 2012, p. 43) ولقد أصبح هناك تنوع كبير في أنواع ونماذج الحاضنات وفقاً لموقعها (ريفي، حضري)، غرضها وأهدافها (خلق فرص عمل، ربح)، تكوينها (سكني، افتراضي)، ممولها الرئيسيون ومروجوها (عامون، شركات، أكاديميون)، نوع العملاء المستهدفين (مختلط، صناعي، تكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومن الواضح أن هذا التنوع في الحاضنات يمثل مزيج من كل هذه المعايير، وما يتلخص في الواقع بإضافة العديد من الخصائص إلى التصنيف التقليدي للحاضنات (العامة والخاصة والجامعية).

أولاً: حاضنة التنمية الاقتصادية المحلية

هذا النوع من الحاضنات هو الأقدم والأكثر شيوعاً، فحاضنات التنمية الاقتصادية المحلية لديها مهام وتوجهات أوسع بكثير من النماذج الأخرى، حيث تهتم بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية لإقليم ما أكثر من اهتمامها بالنمو السريع والمريح للغاية لعمل معين، فهي لا تسعى للربح بشكل مطلق، يتم إطلاقها من قبل الجهات الفاعلة في البيئة وتكون أموالها عامة بشكل أساسي، علاوة على ذلك تغطي هذه الحاضنات المناطق الريفية والحضرية وغالباً ما يتضمن مكوّناتها العقاري استثماراً عامة كبيرة، تدعمها أحياناً برامج وطنية أو محلية للابتكار وخلق فرص العمل والتنمية الاقتصادية، ولقد كانت خدماتهم الأساسية سابقاً عبارة عن مساحات تأجير وخدمات إدارية مشتركة، من أجل الاستفادة من وفورات الحجم، بعد ذلك تم تكيف الدعم مع احتياجات العملاء، أما الآن فقد تم تقسيم النموذج حسب العملاء المستهدفين والخدمات التي يقدمها والبيئة التي يجذب فيها، لذا فهي الحاضنة التي توفر أكبر مساحة للخدمات وتركز بشكل أكبر على رائد الأعمال من حيث التدريب، المساعدة، المشورة، وما إلى ذلك. (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, pp. 16-18)

ثانياً: الحاضنة المملوكة للشركة

يمكن للحاضنات داخل الشركات الكبيرة متابعة أهداف مختلفة وغالباً ما تستخدم لتنمية روح المبادرة لدى موظفيها، يمكنهم السماح لشركة كبيرة بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين يرغبون في بدء عمل تجاري يكون مفيداً للشركة الأم، لذلك هناك هياكل ذات صلة للحفاظ على هذه المواهب في الشركة مع منحهم مجال العرض المطلوب لتطوير مشروعهم، حيث يُعرف هذا المفهوم أيضاً باسم العرضية، والذي يتعلق بإنشاء شركات جديدة من قبل الموظفين، بدعم من صاحب العمل، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تظل الشركات الكبيرة تبحث عن الابتكارات التكنولوجية أو الأنشطة الجديدة التي قد تأتي من الشركات أو القطاعات الناشئة خارج مجالها، لهذا أصبحت المراقبة الاستراتيجية دائمة ويراقتها اكتساب متزايد للتقنيات (الحصول على براءات الاختراع، والمشاريع المشتركة، واستثمارات الأسهم، أو شراء الشركات) ومن بين الأشكال التي يمكن أن تتخذها هذه العلاقات لاكتساب التقنيات، نجد على وجه الخصوص (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, pp. 48-59):

- تحالفات البحث الاستراتيجي مع الشركات المنافسة أم لا، والمشاركة في شبكات الابتكار، وبعضها غير رسمي.
- رأس المال الاستثماري للشركات، (مشروع الشركات 82)، استثمارات الأقلية في الشركات الناشئة؛
- الارتباط بحاضنات خارجية.

وبالتالي فإن الملاحظ مما سبق أن دور هذا النوع من الحاضنات هو أن تصبح مكاناً محورياً وعبيراً لتطوير الابتكارات في حال ظهورها، أين سيتم دمج هذه الابتكارات داخل الشركة أو تطويرها في وحدات شبه مستقلة أو إعادة بيعها في الخارج.

ثالثاً: حاضنة الأعمال الافتراضية:

وهي تعتبر حاضنات من جيل آخر مختلفة عن الحاضنات المعروفة سابقاً بما أنها لا تقدم أماكن للشركات وإنما تقدم لها الدعم الكامل، فهي تتواجد في أغلب الأحيان على مستوى الجامعات أو مراكز البحث، كما تعرف بقدرتها الكبيرة على العمل

داخل وخارج نطاق جغرافي أو مبنى معين عن طريق تقديم الدعم في التمويل، التسويق، الإدارة العامة، والدعم التكنولوجي، وكل هذا مرتبط بالوصول إلى شبكات الأعمال وهذا ما يخلق تجانس وترابط بين الشركات المرتبطة بشبكات الكمبيوتر والاتصالات كونها الموطن الرئيسي للحاضنات الافتراضية.

الحاضنات الافتراضية هي حاضنات لا تقدم مساحة مشتركة لعملائها، على الرغم من أنه قد يكون لديها مقر حيث يعمل الموظفون ويتم من خلاله تنسيق الأنشطة والخدمات، ويمكن أن تعمل هذه الحاضنات على المستوى الدولي لأن منصتها افتراضية تمامًا ولا يتم فرض حدود جغرافية عليها، وأحد التحديات الكبيرة للحضنة الافتراضية هو تشجيع التواصل بين العملاء، حيث يوفر وجود شبكات قوية بيئة تسهل التعلم، الدعم المتبادل، والتعاون المحتمل، بالإضافة إلى الصداقة وكلها ضرورية لنجاح العميل، كما أن وجود عملاء على مقرية من منشأة الحضنة يجعل من السهل على موظفي الحضنة تقديم خدمات دعم ريادة الأعمال، وتميل الحاضنات الافتراضية إلى تقليل التكاليف مقارنة بالحاضنات التقليدية، حيث يحصل العملاء (المحتضنون) على حق استخدام عنوان الحضنة للتواصل مع عملائهم وشركائهم وأيضًا الوصول إلى عدد كبير من الموارد الحقيقية والافتراضية، وعلى الرغم من كل ذلك إلا أنه هناك قيود أخرى مفروضة على هذا النوع من الحاضنات، مثل عدم التقارب بين العملاء المتعددين وأوجه التعاون والتآزر المحتملة التي كان من الممكن أن تتطور فيما بينهم. (Lewis, Harper-Anderson, & Molnar, 2011, p. 16)

وبرغم من وجود مجموعة كبيرة من الاحتمالات لنماذج حاضنة الأعمال، إلا أنه من المتفق عليه بشكل عام أن أي حاضنة يجب أن تحتوي على أربع خصائص رئيسية على الأقل والمتمثلة في النقاط التالية (Da Silva, 2008, p. 8):

- عملية اختيار ومعايير الدخول من أجل تحديد كفاءة الشركة وأهليتها للاحتضان وتلقي الدعم من الحضنة.
- وجود فريق إداري يهتم بعمليات الإدارة العامة للحضنة بما في ذلك الخدمات والموارد المقدمة للشركات المحتضنة.
- عملية التقييم للشركة ومعايير الخروج بهدف قياس مدى تطور نشاطها وتحديد وقت نضج الشركات المحتضنة بدرجة كافية لترك الحضنة.
- تقييم أداء الحضنة اعتمادًا على مؤشرات التأثير ذات الصلة مثل معدلات البقاء على قيد الحياة، وعدد مناصب العمل التي أنشأتها الشركات، والتأثيرات الاقتصادية المحلية والإقليمية... إلخ

رابعاً: الحاضنات الخاصة والعامة

ان يكون تمويل الحاضنات من قبل القطاع العام أو المنظمات غير الربحية أو الجامعات أو القطاع الخاص وانطلاقاً من العديد من الدراسات (Bears 1998, Campbell and Allen 1987) تم إنشاء وتمويل غالبية الحاضنات من قبل الحكومات أو القطاع العام بهدف خلق فرص العمل وتنشيط الاقتصاد والتسويق الابتكاري الجامعي، ومع ذلك فإنه من المهم الاعتراف بأن الربحية التي تبحث عليها الحاضنات الممولة من القطاع العام لم تتحقق في غالبية الحالات مما يتسبب في توتر العلاقات بين مختلف

أصحاب المصلحة الذين يسعون باستمرار لإثبات نجاح الحاضنة والمحتضنين من أجل الاستمرار في الاستفادة من التمويل العام. (Hackett & Dilts , 2004, p. 58)

من ناحية أخرى، من المعروف أن الحاضنات الخاصة هدفها النهائي هو الربح، فهذه الحاضنات هي التي تحظى بأكبر قدر من التغطية الإعلامية، على الرغم من أن "الغالبية العظمى من الحاضنات هي كيانات عامة لا تسعى للربح وتستمر في احتضان الصحفيين" تحت رادار " (Hackett & Dilts , 2004, p. 58)

ويمكن تقسيم حاضنات الأعمال الخاصة حسب Grimaldi وGrandi إلى فئتين رئيسيتين: حاضنات الأعمال المستقلة وحاضنات الأعمال التجارية، هذه مملوكة ومُنشأة من قبل شركات كبيرة بهدف إنشاء وتطوير وحدات أعمال جديدة، حاضنات الأعمال المستقلة مملوكة لأفراد و / أو شركات تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال في إنشاء أعمالهم وتنميتها. غالبًا ما يستثمر مؤسسو حاضنات الأعمال المستقلة، والتي تسمى أيضًا المسرّعات، أموالهم الخاصة ويحصلون على أسهم في الشركة المحتضنة (Grimaldi & Grand, 2005, p. 114)

خامسًا: الحاضنة الجامعية أو الأكاديمية

تم تعريف حاضنة الاعمال الجامعية على أنها الأماكن التي توفرها الجامعة للاستفادة منها من قبل الأفراد والمؤسسات والطلبة لممارسة إبداعاتهم وعمل ابتكاراتهم وإقامة مشاريعهم الصغيرة، وتشمل الأماكن والقاعات الدراسية، أو المختبرات العلمية والحاسوبية، أو أي أماكن معدة لهذا الغرض في الجامعات. (المساجدي، الجرباني، و جبران، 2020، صفحة 136)

كما تعرف NBIA حاضنات الأعمال الجامعية بأنها: هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات. (بوضياف و زبير ، 2021، صفحة 6)

والملاحظ مما سبق أن حاضنات الأعمال الجامعية هي عبارة عن منظومة متكاملة من التسهيلات والآليات والبرامج والأنشطة والخدمات والاستشارات، التي توفرها الجامعات للاستفادة منها من قبل المؤسسات وأصحاب المشاريع والطلبة، لممارسة إبداعاتهم وإقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة والتدريب على كيفية إدارتها وتنميتها وتطويرها

الفرع الثالث: مفهوم مسرّعات الأعمال

تعتبر مسرّعات الأعمال بمثابة نموذج وآلية مبتكرة من أجل المساعدة في تطوير الأعمال، فرغم أن بعض الدراسات تقدمها على أنها نوع من أنواع حاضنات الأعمال إلا أنه يوجد الكثير من الدراسات أيضا التي تصنفها كآلية تتميز بخصائص مختلفة عن الحاضنات التي تتدخل قبل المسرّعات في دورة حياة المشروع التجاري.

ويتم تعريف مسرّعات الأعمال على أنها عبارة على مركز تدريب يستفيد منه قادة الشركات القائمة بالفعل من خلال خدمات التدريب والتوجيه لمدة زمنية معينة عادة ما تكون بين ثلاثة إلى ستة أشهر، وحسب كل من Van Hove وWright يوجد

ثلاثة أنواع من مسرعات الأعمال يمكن التمييز بينها وفقا للهدف من إنشائها حيث يمكن التمييز بين: (GILLES, L'HORTY, & MIHOUBI, 2021, pp. 3-4)

- المسرعات التي يقودها المستثمرون والتي تقوم على عائد الاستثمار والذي يتم اختباره في عروض عامة ومسابقات أين يقوم الفائزين بعرض شركاتهم على لجنة من المستثمرين المحتملين.
- المسرعات ذات التوجه الإقليمي (مسرعات النظام البيئي) والتي تهدف إلى إنشاء نظام بيئي للأعمال التجارية المحلية، وتقوده بشكل أساسي السلطات العامة المسؤولة عن تنمية الإقليم بهدف تعزيز الظهور المحلي لنسيج الشركات.
- المسرعات القائمة على منطق التكامل الإنتاجي وهذا النوع تقوده شركة كبيرة أو بنك أو سلسلة إنتاج ويهدف إلى تطوير التكامل الإنتاجي من أجل تقديم خدمات جديدة لعملائهم، كما تعتمد إدارة هذه المسرعات بدرجة كبيرة على الشركات الكبيرة، حيث يركزون على تسريع عملية التواصل مع العملاء الجدد.

حسب Juan Hernandez (شريك مؤسس لمسرعة أعمال) فإن مسرعات الأعمال تقوم على مرافقة الشركات الناشئة من خلال الاهتمام بمنتج أو خدمة جاهزة بالفعل (تم تسويقها بالفعل) والعمل مع المؤسسين على مختلف جوانب المشروع من أجل التقدم والتطور إلى أبعد نقطة ممكنة، ويمتد دعم الشركات الناشئة إلى أربعة أشهر بعد مرحلة "مكثفة" أولية. (electronic business group, s.d, p. 2)

الجدول رقم (02): الاختلافات الرئيسية بين الحاضنات والمسرعات

حاضنات الأعمال	مسرعات الأعمال
المدة الزمنية	من 1 إلى 5 سنوات
الأفواج أو المجموعات	من 3 إلى 6 أشهر
نموذج الأعمال	دخول المشاريع إلى البرامج والخروج منها لا يكون في شكل أفواج أو مجموعات
طريقة الاختيار	نموذج أعمال لا يهدف إلى ربح، يعتمد على الإيجار
مرحلة المغامرة	عملية الاختيار لا تكون تنافسية
التعليم والتدريب	عملية الاختيار تكون تنافسية ودورية
التوجيه والإرشاد	تدخل للمغامرة في مرحلة مبكرة أو متأخرة
	تعليم وتدريب متخصص في الموارد البشرية، الجوانب القانونية
	توجيه وإرشاد قليل وتكتيكي
	توجيه وإرشاد كثيف اعتمادا على مستشاري المسرعة أو على مستشارين آخرين

موقع المشروع	داخل الحاضنة	داخل المسرعة
--------------	--------------	--------------

المصدر: (Cohen, 2013, p. 20)

المطلب الثالث: معايير نجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: عوامل نجاح حاضنات الأعمال

من أجل أن تحقق الحاضنات الناجحة أهدافها وجب عليها أن تستوفي مجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة فيما يلي (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, pp. 21-22):

- يجب أن تتلاءم الحاضنات مع برنامج تنمية محلي أكبر ولا ينبغي أن تكون كيانات معزولة، بل يجب أن تساهم، مع جهات فاعلة أخرى في تعزيز استراتيجيات إقليمية أوسع.
- يجب تعزيز الحاضنات من خلال شراكة بين الفاعلين العامين والخاصين الرئيسيين المعنيين بالاقتصاد المحلي.
- يجب إجراء دراسات الفرص والجدوى قبل إطلاق الحاضنة، كون منطلق إنشاء حاضنة بأموال عامة هدفه التغلب على عيوب السوق، لذلك فمن الضروري تحديدها بوضوح مسبقاً.
- الدعم العام ضروري لإنشاء وصيانة الحاضنة
- يعد توفير أماكن لاستيعاب الشركات عنصراً أساسياً في العرض، حيث في المتوسط تبلغ مساحة الحاضنة 5800 متر مربع لاستيعاب 18 شركة، والتي تبقى هناك لمدة من 3 إلى 5 سنوات في المتوسط.
- تعتمد القيمة المضافة الحقيقية للشركات على جودة خدمات الدعم والاستشارات، في الوقت الحالي يجب تحسين أربعة مجالات لإرضاء الشركات بشكل أفضل: تدريب رواد الأعمال، ونوعية ونطاق المشورة رواد الأعمال، الحصول على التمويل، الدعم التكنولوجي.
- يجب أن تتناول الحاضنات سوقاً محددًا بوضوح لرواد الأعمال والشركات حتى يتمكن مديرو الحاضنات من اكتساب مهارات محددة تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات هذه الشركات.
- يعتبر من الضروري تحقيق التوازن بين البحث عن معدل تشغيل مرتفع مع احترام معايير القبول المتسقة.
- يعتبر سلوك ريادة الأعمال وإدارة الجودة عاملين أساسيين لنجاح الحاضنة، فالحاضنات الأوروبية على سبيل المثال توظف في المتوسط من 5 إلى 6 أشخاص، وتعتمد جودة الحاضنة إلى حد كبير على جودة الشبكات التي تعرف كيفية حشدها، سواء لجذب المشاريع، أو لربط رواد الأعمال بأفضل الخبرات التجارية والصناعية والتقنية والمؤسسية وشركاء التنمية.
- يجب تقييم أداء الحاضنة بانتظام، من خلال قياسها وفقاً للأهداف طويلة المدى (التأثيرات على الأعمال والاقتصاد المحلي) أكثر من الاعتماد على المؤشرات قصيرة الأجل (معدل الإشغال، معدل الأعمال على قيد الحياة... إلخ).
- يقدر المؤلفون تكلفة التمويل العام بـ 4000 يورو لكل وظيفة تم إنشاؤها بفضل الحاضنة، والتي تشهد من وجهة نظرهم على الأداء الاقتصادي للحاضنة، والتي لها أيضاً تأثيرات مفيدة أخرى غير مباشرة.

كما تتفق أيضا العديد من الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح حاضنات الأعمال في العوامل الآتية: (الشراوي ، 2005، الصفحات 38-42)

أ. كفاءة مدير الحاضنة وارتباطه بالأعمال في الحاضنة:

يؤدي مدير الحاضنة دورا أساسيا في نجاح الحاضنة، رغم أن المشاركين في المشروع قد يتمتعون بالخبرة الفنية والإخلاص في العمل، إلا أن إدارة مشروع جديد يتطلب مهارات متنوعة تحتاجها المشاريع الصغيرة من حيث التخطيط، التسويق، المحاسبة، الإدارة، وهذه المهارات قد تتوفر جميعها لدى صاحب المشروع. من هذا المنطلق فإن نجاح الحاضنة والمشاريع المتحققة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، والوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المؤسسات الصغيرة، ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة على العمل والتفاهم مع أصحاب المشاريع وعلى مساعدتهم على تطوير مشاريعهم، ويحتاج المدير بصفة خاصة إلى الخبرة بعملية إقامة وتنمية المشاريع حتى يتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع وحتى يتمكن من اكتشاف المشاكل الناشئة قبل أن تتفاقم، ويعتبر الكثيرون أن إدارة الحاضنات تحتاج إلى شخصية خاصة تتمتع بالخبرة العلمية، والقيادة والقدرة على التعامل مع الأفراد وتكوين شبكات من العلاقات بشكل دائم وناجح

ب. ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط:

نظرا إلى أن معظم المشاريع الصغيرة المتحققة بالحاضنة تتخذ مقرا جديدا لها في نفس المنطقة المحلية التي تقام بها الحاضنة، لذلك من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المالي والمعنوي والعلاقات العامة من المجموعات السكنية المحلية، وقد يأتي الدعم من مجالس المدينة أو المحافظة، أو من الجامعة، أو الشركات الكبيرة أو وكالات دعم الأعمال ، وعندما يصبح هناك تصور بأن الحاضنة تمثل انعكاسا لأهداف هذا المجتمع ولها ميزة إيجابية للتنمية الاقتصادية فيه، فإنها تتمكن عندئذ من اجتذاب دعم له قاعدة أوسع نطاقا، ودعم المجتمع للحاضنات يمكن أن يكون ذو أهمية كبرى من خلال الترويج للحاضنة وفتح الأبواب المغلقة وتشجيع الدعم السياسي والإعلامي، والانسجام في تحقيق الأهداف بشكل عام، والمشاريع المتحققة بالحاضنات تحتاج غالبا إلى أن تركز على شراكة بين رعاة أو شركاء مختلفين يفيد كل منهم المشروع بميزات مختلفة، والجمع بين هؤلاء الشركاء ووضع أهداف وخطة عمل وإعداد الانطلاق بالمشروع يكون في الغالب أمرا صعبا ومعقدا، غير أنه من الممكن تسهيل ذلك إذا أمكن إيجاد شخص أو منظمة ذات مهارات وسمعة مناسبة لتقوم بدور داعم للمشروع.

ت. اختيار مشاريع الأعمال وامكانية بقاء فرص الأعمال:

إن معايير اختيار المشاريع في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح الحاضنة، فكلما كانت هذه المعايير واضحة ومحددة ومتكاملة زادت فرص جذب مشاريع ناجحة، وتتباين معايير الاختيار لكنها تركز بشكل عام على قدرة المشروع على النمو والتخرج بأسرع وقت من الحاضنة.

ث. توفير التمويل الملائم:

إن الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة، يمثل حجر الزاوية من أجل دعم ومساعدة المشاريع التي تقام داخل الحاضنات، حيث لا تتم من خلال دراسة احتياجات المشروع المالية العملية فقط، بل تتضمن أيضا فهم الجوانب المالية والاتجاهات السائدة لجهات التمويل، خاصة المستثمرين الذين يقدمون الأموال، وبإمكان الحاضنة أن تجمع معلومات هائلة من مختلف مصادر وأنواع التمويل الحكومي، والمنح والقروض المختلفة، صناديق رؤوس الأموال المشتركة وجمعيات المستثمرين، كما يمكنها المساعدة في التوفيق بين الممولين للأفكار الجديدة والمستثمرين والمشاريع الصغيرة، وكذلك تكون الحاضنة بمثابة حلقة وصل بين الممولين أو المستثمرين.

ج. خلق صور ذهنية للنجاح:

إن خلق صورة ذهنية للنجاح يعتبر عاملا جوهريا في تنمية الحاضنة ويساعد على سرعة اندماج الحاضنة في المجتمع، وسهولة جذب الموارد والشركاء، ومساعدة المشاريع الصغيرة على كسب المصداقية واجتذاب مشاريع جديدة ذات إمكانيات أقوى، ويمكن الوصول إلى هذه الصورة من خلال:

- وجود مدير ناجح للحاضنة
 - وجود مبنى جديد أو مجدد
 - وجود علاقات قوية بين الحاضنة والمؤسسات المحلية الرئيسية، وعلاقات جيدة بالصحافة
 - وجود مشاريع جيدة للاتحاق بالحاضنة
 - إن خلق قصص النجاح للمشاريع التي ترعاها وتحتضنها الحاضنات خلال أعوامها الأولى، من أهم الركائز التي تساعد في خلق صورة نجاح الحاضنة، مما يعود بالنفع عليها وعلى مشاريعها المختلفة
- ح. شبكات الأعمال وارتباط مشاريع الحاضنات بالشركات الكبيرة:

المقصود بالارتباط هنا، هو إيجاد علاقة شراكة بين المشاريع الصغيرة داخل الحاضنات والشركات والصناعات الكبيرة وخارجها، وعموما فإن العلاقة بين الكيانات الصغيرة والكبيرة تهدف إلى:

- اقتسام المخاطر المرتبطة بالابتكارات والإبداعات، وخلق وتطوير فرص مشاريع جديدة.
- تحقيق الاستغلال الأمثل لمهارات وموارد الطرفين.
- تحقيق أهداف الطرفين بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

على كافة الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، الاهتمام بتطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وخلق فرص أعمال حقيقية حتى يتحقق لها النمو، وفي الشركات الكبيرة تقوم عملية الإبداع والنمو على برامج البحث والتطوير ووجود قوي في السوق، وعلى قوة ومصداقية الشركة حيث أنها عملية تطوير يراعى فيها إيجاد توازن مستمر، ويتم تمويلها على أساس الاعتماد على الأموال الداخلية، أما في المشاريع الصغيرة فإن عملية الإبداع تقوم على سرعة الاستجابة لفرص السوق والتطبيق السريع للتكنولوجيا الجديدة وعلى المواهب وقدرات الفريق الإداري فيما يتصل بتنظيم المشاريع، إذا فعملية إقامة مشاريع مشتركة مع الشركات توفر الفرصة للجمع

الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية

بين أفضل المزايا في كل الاتجاهات والعناصر مثل قدرات الفريق الإداري المتصلة بتنظيم المشاريع في الحاضنة، والمهارات التجارية والإنتاجية المتوفرة لدى الشركات الكبيرة وفرصة توليد فرص الأعمال .

خ. أهمية وضع أساس لشبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة:

تعتبر عملية ارتباط الحاضنة ومشاريعها بشبكة من الخبراء من أهم أسباب نجاح الحاضنة في تقديم الخدمات المناسبة بالشكل والطريقة التي تلائم كل مشروع داخل هذه الحاضنة، ويتم تقسيم طرق ربط المستفيد بشبكة الخبرة والخبراء حول الحاضنة إلى عدة مستويات أهمها:

- ربط صاحب المشروع بالحاضنة والهيئات الحكومية وهيئات الأعمال المختلفة، الجهات التمويلية والائتمانية.
- ربط صاحب المشروع بالحاضنة بالخبرات الفنية الملائمة لمشروعه.
- توفير الدخل المناسب لصاحب المشروع من أجل الحصول على تمويل يناسب مشروعه يمثل نوعا خاصا من الربط بين الحاضنة وهذه المؤسسات الاقتصادية.
- د. خلق بيئة أعمال مناسبة داخل الحاضنة:

المتوقع من الحاضنة أن تتوفر فيها بيئة عمل من نوع مختلف عن تجمعات المشاريع التي قد تكون متجاورة، حيث يلزم على إدارة الحاضنة الوصول إلى الهدف المرجو، وهو خلق بيئة تسود فيها روح التعاون والصدقة بين المشاريع المختلفة وذلك عن طريق:

- الاشتراك في الخدمات وإمكانيات الحاضنة.
- تشجيع العلاقة بين أصحاب المشاريع المتشابهة والتي يمكن لها توفير بعض فرص العمل.
- الاشتراك في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية يساعد أيضا في خلق روح صداقة وتعاون بين أصحاب المشاريع داخل الحاضنة.

ويراعى كذلك في تصميم وحدات الحاضنة، أن تكون هنا فرصة للاحتكاك بين أصحاب المشاريع من حيث وجود الوحدات بشكل يسمح لأصحابها بتبادل المقابلات، وأيضا أثناء الحصول على الخدمات المشتركة، بالإضافة إلى إعطاء دور لإيجاد مكان يتم فيه تبادل الآراء والتقابل بشكل دوري.

الفرع الثاني: معايير قياس أداء حاضنات الأعمال

تتفق معظم الدراسات على أن تقييم أداء الحاضنات لا يتم بمعزل عن المهام والأهداف التي أقيمت من أجلها، وأن السمات العامة للحاضنات في أي دولة قد تعطي انطبعا عن مخرجات الأداء في واقع اقتصادي واجتماعي محدد بهذه التجربة، ويصعب أن يتم نقلها أو نسخها في دول أخرى تحكمها ظروف اقتصادية واجتماعية مختلفة، غير أن هناك جملة من المعايير تتمثل في مخرجات عملية الاحتضان أو "مردود الحاضنة" على المجتمع، والذي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية: (شريعة ، 2012، الصفحات 11-

(12

- المؤسسات التي تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحه، ويقاس هذا المؤشر بعدد المؤسسات التي يتم احتضانها وعدد المشاريع التي لم تستكمل وفشلت.
- الوظائف والنشاط الاقتصادي الذي يتم خلقه عن طريق الشركات المتخرجة من الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل عام حتى نهاية العام الثالث، عن طريق هذه الشركات وما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها هذه الشركات، ونسب الزيادة في المبيعات حتى نهاية العام السادس.
- الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشاريع كل عام.
- قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشاريع في الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشاريع المبنية على تطبيق هذه الأبحاث، وبالنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه الشركات (حجم التوظيف كل عام، حجم العوائد، الأرباح المتراكمة... إلخ).
- نتائج المسح وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة.
- قدرة الحاضنة على البقاء والتمويل الذاتي، ويقاس هذا المؤشر من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له إلى هذه العوائد، وفرص الوصول إل نقطة التعادل المالي.
- حجم الضرائب والمدفوعات التي يوفيقها أصحاب المشاريع بالحاضنة والمؤسسات المتخرجة منها إلى الدولة، وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية، وحجم الضرائب والمتقطعات الأخرى التي تدفعها مجموع المؤسسات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها.
- تأثير الحاضنة في المجتمع من خلال التغيير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر، وإقامة المؤسسات الجديدة، وعن 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 (القيمة، عدد الكليات، وعدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين).
- تأثير برنامج الحاضنة على السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة المؤسسات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا.

الفرع الثالث: العوامل والمعوقات المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمال

إن نجاح حاضنات الأعمال في تنفيذ وتحقيق أهدافها في احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمتلك قدرة من الإبداع ولها فرص تسويقية ولكن تحتاج إلى توفر البيئة الملائمة حتى تتمكن من الثبات والاستمرار في السوق بدون عوائق ومشاكل تحد من قدرتها على الاستمرار في السوق، ويتأتى هذا كله بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي: (السعيد، 2012، صفحة 7)

أ. عوامل خارجية:

الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية

وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة ولكنها تنعكس على أداء الحاضنة في تقديم خدماتها وتتمثل أبرز هذه العوامل الخارجية فيما يلي:

- توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الاقتصادي قادرة على استيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من مواصلات والاتصالات وشبكة طرقات، وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات وبأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة إلى توفير بيئة الأعمال المساندة (البحث، التدريب، الاستشارات... إلخ).
 - توفر مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي متطور يحتوي على خدمات.
 - توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع.
- ب. العوامل الداخلية:

بالإضافة إلى العوامل السالفة الذكر هناك عوامل داخلية ترتبط مباشرة بالحاضنة أبرزها ما يلي:

- قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات لعملائها الذي يعتبر عامل جوهري فبدونه فقدت الحاجة لوجودها.
 - استقطاب الحاضنة للمؤسسات الإبداعية التي تمتلك مؤهلات وقدرات على النمو والاستمرار ويكون ذلك بتوفر نظام وآلية لاختيار المشاريع والأفكار التي تحتاج إلى حاضنة.
 - توفر جهاز إداري كفاء داخل الحاضنة يقوم على الإشراف.
 - وجود تنسيق عال ومتكامل بين الحاضنة والجهات الداعمة.
- وهناك قيود أخرى تؤثر إما على تفعيل دور حاضنات الأعمال أو على فعاليتها في وقت واحد، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:
- (أبو قحف، 2001، الصفحات 75-76)

- مستوى التوقعات المرتبطة بالمنافع التي ستحصل عليها المنشآت المحتضنة خاصة في مراحل نشأتها الأولى، فقد يرتفع مستوى الطموح في الوقت الذي تقل فيه قدرات الحاضنة المالية والبشرية التي تمكنها من تلبية هذا المستوى خاصة إذا كان مستوى الطموح مرتفع جدا.
- مدى جودة ونوعية الاتصالات وردود فعل الجهات التي سوف تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المنشآت المحتضنة، ويعتبر التباين في أهداف المؤسسة المحتضنة والمؤسسة الحاضنة من المشكلات المتوقعة الأخرى خاصة أن الأخيرة سوف تواجه درجة معينة من الخطر في حالة قيامها بمنح مساعدات مالية للأولى أو ضمانها أمام المؤسسات المالية المانحة للقروض مثلا.
- قد يخشى البعض ظهور مشكلة من نوع آخر وهي مشكلة الاعتمادية، أي اعتماد المؤسسة المحتضنة على المؤسسة الحاضنة في مجالات عديدة.

المبحث الثاني: الحاضنة الجامعية أو الأكاديمية

على المستوى الجامعي، تولى الجامعات في البلدان المتقدمة والبلدان النامية أهمية متزايدة لريادة الأعمال فمنذ سنوات سابقة كان للجامعة دور كبير في نمو ريادة الأعمال من خلال العديد من المبادرات على غرار دار المقاولاتية، حاضنات الجامعات، "مجمعات العلوم"، الاستثمار المباشر في الشركات الناشئة... إلخ.

المطلب الأول: مفهوم حاضنة الأعمال الجامعية أو الأكاديمية

غالبًا ما تركز الحاضنات الجامعية عملها على الشركات فائقة التكنولوجيا والتي يكون لها قدر كبير من الابتكار، وبما أن الهدف الرئيسي للحاضنات الجامعية هو تعزيز نتائج البحث فإنهم يتمتعون بخصوصية دعم الباحثين الذين لا يملكون "بشكل طبيعي" الخصائص والمهارات النموذجية الواجب توفرها في المقاول، وتلعب الجامعات دورًا كبيرًا في ربط البحث والتكنولوجيا ورأس المال والمعرفة لتسخير المواهب الريادية، وتسريع تطوير الشركات القائمة على التكنولوجيا الجديدة، وتسريع تسويق التكنولوجيا، لذلك يتطلب هذا الدعم اهتمامًا خاصًا من المقاول صاحب المشروع نظرًا لأنه يحمل في حد ذاته قيمة الشركة، وغالبًا ما تكون هذه الهياكل حاضنات أعمال مسبقة لأن تدخلها يكون في مرحلة تطوير فكرة المشروع، يوفر استخدام مباني ومختبرات مؤسسة مثل الجامعة أدوات عالية التقنية ومعدات متخصصة من المستحيل عمليًا للشركات الجديدة أن تكون قادرة على تحمل هذا النوع من المعدات، والتي تصبح حافزًا رئيسيًا لدمج هذه الهياكل (MARCIL, 2013, p. 37).

في الواقع، غالبًا ما يتم نقل الابتكار والتكنولوجيا على مستوى الحاضنات أو المجمعات العلمية التي تساهم في إنشاء شركات جديدة، وفقًا لـ Grimaldi و Grandi تعتبر حاضنات الأعمال الجامعية عبارة عن حاضنة عامة تساهم في الاقتصاد المحلي من خلال أبحاثها التي تؤدي إلى إنشاء براءات الاختراع والاكتشافات ونقل التكنولوجيا، ويتزايد الاهتمام بهذه الحاضنات ويتم تفسيره من خلال قدرتها على توليد ونشر البحث العلمي والابتكار، وبغض النظر عن الخدمات التقليدية التي يمكن أن تقدمها الحاضنة فهي تمتلك أيضًا القدرة على تقديم خدمات مثل المشورة المباشرة من الأساتذة والموظفين الطلاب والعلامات التجارية للجامعة وخدمات المكتبات وورش العمل والمختبرات والمعدات ذات الصلة والبحث والتطوير ذات الصلة وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية. (Grimaldi & Grand, 2005, p. 112).

ومع ذلك، من المهم أيضًا مراعاة العلاقة الصعبة التي يمكن أن يحافظ عليها العالم الأكاديمي مع العالم المهني، حيث أن صورة العالم الأكاديمي في بعض الأحيان يمكن أن تكون غير مواتية لمجتمع الأعمال وهذا يمكن أن يؤثر سلبيًا على صورة المحتضنين، وقد ظهر الاهتمام المتزايد للجامعات بمفهوم الحاضنات الجامعية، ويوضح اهتمامهم بالرغبة المتزايدة للطلاب في المشاركة وتحقيق التغيير الاجتماعي في مجتمعهم وعلى المستوى العالمي، حيث ظهر جليًا لأن العديد من الطلاب لديهم رغبة قوية ودافع والتزام للمشاركة في التغيير الاجتماعي العالمي، ومع ذلك نادرًا ما تقدم البرامج الجامعية الحالية للطلاب طريقة للتصرف بناءً على رغبتهم والتعلم بالممارسة، لا تزال هناك إمكانات هائلة للتغيير غير مستغلة، وينتهي معظم الطلاب حياتهم الجامعية في وظائف الشركات بأجر جيد للغاية، لكنهم محبطون لعدم إدراكهم لشغفهم. (Bloom Michael & Pirson, 2010, p. 104)

إن إدارة هذه الحاضنات والتي هي في الواقع جوانب من سياسة التطوير والابتكار، هي في قلب المشاكل المعقدة للغاية التي يحاول كل بلد وكل مؤسسة حلها بطريقة الخاصة: ولعل أهمها وأكثرها تكرارا نجد: (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, p. 31)

- انصدام بين الثقافة الأكاديمية والثقافة الصناعية، نظرا للاختلاف الواضح وصعوبة التوفيق بينهما.
 - مشاكل الملكية الصناعية، التقييم، توزيع الملكية الصناعية وحصص الشركات التي تم إنشاؤها بين الباحثين ورجال الأعمال والمختبر والجامعة أو منظمة البحث، وهيكل التقييم، والممولين...إلخ.
 - تضارب المصالح الطبيعي بين مختلف أصحاب المصلحة.
 - الوضع القانوني والتنظيمي والمالي والحوكومي لهذه المؤسسات.
 - عملية الدعم من الفكرة إلى المشروع، ثم من المشروع إلى الشركة، وهي عمليات معقدة للغاية.
- ونتيجة لذلك غالبا ما يعهد بالمناصب الإدارية في الحاضنات الكبرى التابعة للجامعات الكبرى إلى قادة الأعمال ذوي الخبرة الذين لديهم خلفية علمية ومعرفة جيدة ببيئات الجامعة وثقافتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال الجامعية

الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال الجامعية

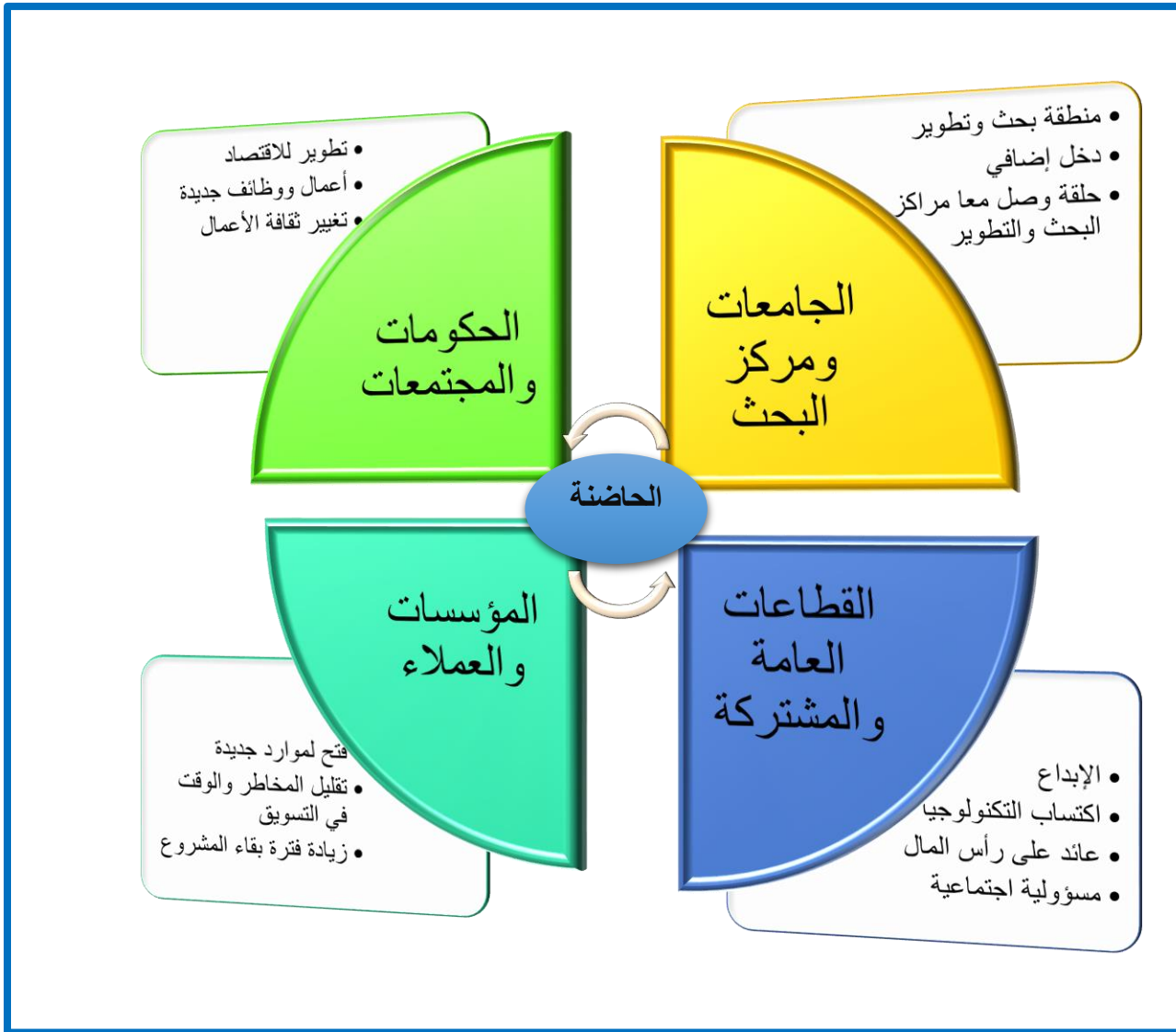
- تظهر أهمية حاضنات الأعمال الجامعية من خلال الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في دعم ومرافقة حاملي المشاريع، المؤسسات الناشئة، والمشروعات الصغيرة من خلال جملة من النقاط أهمها: (السنوسي، 2003، صفحة 22)
- تساهم في ترجمة وتحويل نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات إلى مشاريع قابلة للتطبيق للتحويل إلى مؤسسات منتجة
 - توفر المناخ المناسب والإمكانيات اللازمة من أجل بداية المشروعات الصغيرة والناشئة.
 - إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيقات تقنية معينة وابتكارات حديثة.
 - تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمشروعات الناشئة.
 - تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالمؤسسات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
 - تؤهل جيل من المقاولين وحاملي المشاريع من خلال دعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردودية، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
 - تساعد المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس وتقديم الحلول للتخلص منها.
 - تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة.

ومن هنا تكمن أهمية حاضنات الأعمال الجامعية فيما يلي: (المساجدي، الجرياني، و جبران، 2020، الصفحات 136-

(137)

- حاضنات الأعمال الجامعية تعتبر مبادرة تسويقية موجهة لتسهيل المعرفة من الجامعة لحاضنات المؤسسات ودعم المشروعات الجديدة.
 - احتضان الجامعة للمؤسسات والمشروعات يقلل من احتمال فشل المشروع الجديد.
 - الحاضنات تمثل البنية التحتية المؤسسية للجامعات لتفعيل نقل التكنولوجيا.
 - قدرة الحاضنات على توفير أجيال جديدة تمتلك براءات الاختراع على مستوى الدولة.
 - تلعب حاضنات الأعمال الجامعية دوراً في تقوية أواصر التعاون بين القطاعين العام والخاص والجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
 - تقوم حاضنات الأعمال الجامعية بدعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة داخل الجامعات.
- ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية بالجامعات، (مراكز البحث، المجتمع، الحكومة، المؤسسات وزبائن الحاضنات) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة لمختلف الأطراف



المصدر: (كلاخي و سيد ، 2016 ، صفحة 229)

الفرع الثاني: أهداف حاضنات الأعمال الجامعية

يتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تقديم أكبر عدد ممكن من المقاولين وأصحاب المشاريع والمؤسسات الناجحة والتي تستطيع أن تستمر بالتواجد في السوق وتنمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أي شخص أن يستثمر فيه ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع، لذا فإن حاضنات الأعمال تقوم باحتضان المشاريع الناشئة المتميزة، وتقديم أماكن مجهزة بكافة الضروريات والخدمات مقابل أجور رمزية، ويمكن لنا أن نلخص أهم أهداف حاضنات الأعمال في النقاط

التالية: (كافي، 2017، الصفحات 138-140)

الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية

- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع، من خلال العمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات من أجل تسهيل إقامة المشاريع.
- ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة سابقاً، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها.
- تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة
- تشجيع الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد في تحسين وتطوير الوضع الاقتصادي للدولة.
- تقديم المساعدة للمشاريع الناشئة من أجل تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها خاصة في مرحلة التأسيس.
- العمل على توطيد الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار المقاولين وتحويلها إلى سلع أو خدمات ذات قيمة مضافة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.
- تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل تعزيز نقاط القوة لديها ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى.
- العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق
- المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.

واستناداً على ما تقدم خلص الباحثون إلى القول بأن هناك تقارباً كبيراً بين أهداف حاضنات الأعمال العامة وحاضنات الأعمال الجامعية، حيث تهدف كلاهما بشكل أساسي إلى تطوير الاقتصاد، ودعم أصحاب الأفكار والاختراعات، وأصحاب المشاريع الناشئة من داخل الجامعات أو خارجها، ومن أبرز أهداف حاضنات الأعمال الجامعية نذكر: (المساجدي، الجرباني، و جبران، 2020، الصفحات 138-139)

- تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة.
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها.
- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والمرافقة بزيادة وتعزيز النمو.
- إنتاج مؤسسات ناجحة تمتلك القدرة على التحكم في برنامجها المالي، والقادرة على البقاء والاستمرارية بالاعتماد على ذاتها.
- مساعدة الخريجين في الحصول على فرص عمل، وإنعاش الأحياء والمناطق السكنية، وتسويق التكنولوجيات، وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية.

الفرع الثالث: دور حاضنات الأعمال في استثمار مخرجات البحث العلمي:

أ. العلاقة والترابط بين حاضنات الأعمال والبحث العلمي:

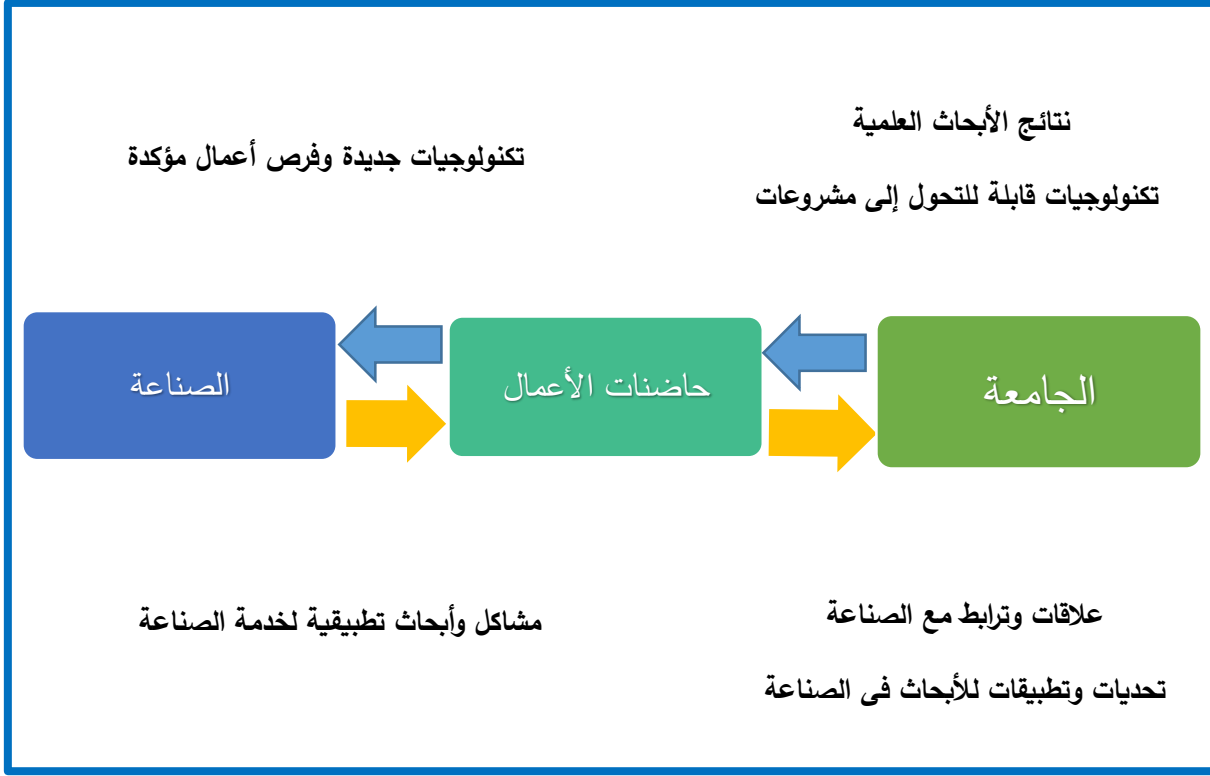
إن الملاحظ للوضع العام يستنتج بصفة قطعية ضعف الارتباط بين معاهد البحث والتطوير وبين قطاعات الإنتاج، وبرامج تطوير الموارد البشرية، وهذا ما يؤدي إلى فشل الجهود البحثية حيث تصبح غير مثمرة تارة وغير ملائمة تارة أخرى، حيث أن معاهد البحث والتطوير تدار على شاکلة المؤسسات الأكاديمية وليس كمشاريع صناعية، وبما أن معاهد البحث والتطوير تشكل النواة الأساسية للمعرفة فإن هذه المعاهد تبقى عاجزة عن القيام بمهمتها في ظل غياب الارتباط، وهنا يأتي دور حاضنات الأعمال التي تعتبر الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي من خلال ترجمة الأبحاث والاعمال في الواقع الإنتاجي، كما تعد كأداة استراتيجية للبناء والحفاظة على الرأسمال الفكري، والحد قدر الإمكان من هجرته. (الشبراوي ، 2005، صفحة 74)

ب. العلاقة بين 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... إلخ)، فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات، ويهدف هذا النوع من الحاضنات بالدرجة الأولى إلى احتضان "تبني" المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، عن طريق توفير مجموعة من خدمات المرافقة والدعم والمساعدة العملية للحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في السوق، وذلك من خلال: (تركمان، 2006، صفحة 7)

- 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.

الشكل رقم (03): العلاقة بين البحث العلمي وحاضنات الأعمال



المصدر: (الشبراوي ، 2005 ، صفحة 75)

ت. دور الحاضنات في تطوير منظومة "الإنتاج الفكري": "لقد أصبح للإنتاج الفكري أهمية كبيرة في وضع أي استراتيجية

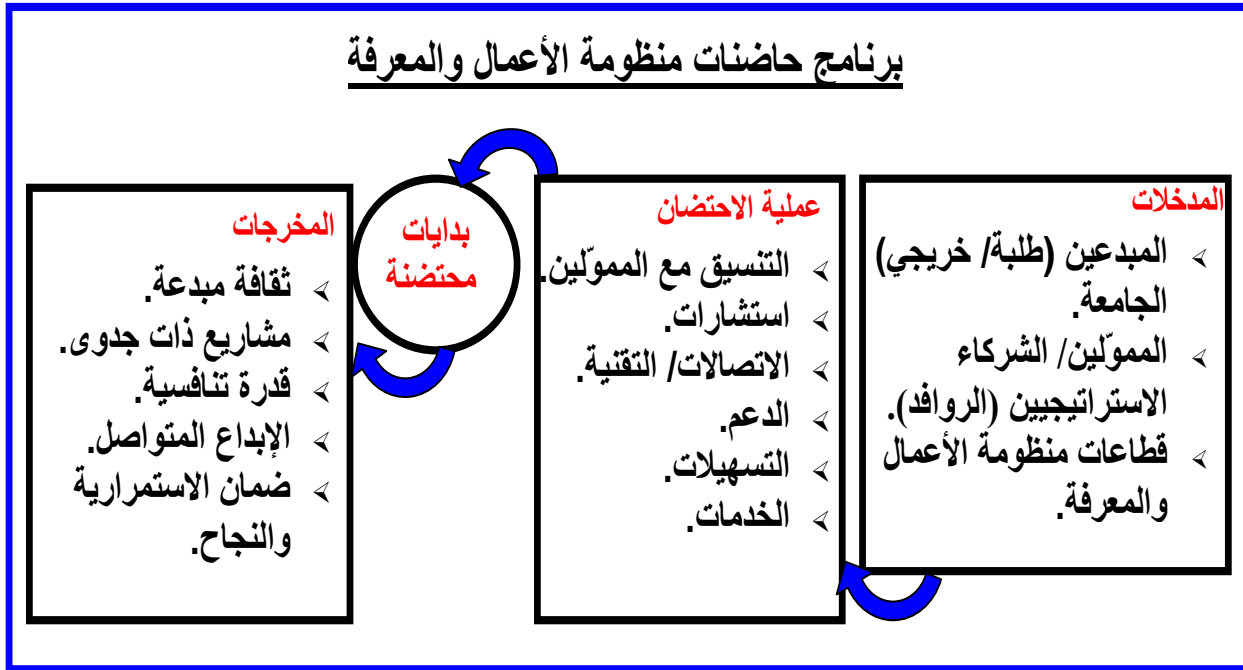
تنموية خاصة في عصرنا هذا والذي شهد التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، ويبدو أنه يوجد أربع

وجهات نظر أساسية حول الأهمية المتغيرة للإنتاج الفكري. (Keith , 2002, pp. 7-8)

- هناك من يعتقد أن المعرفة أكثر أهمية من حيث الكم والنوعية كمدخلات (بيتر دراكر، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) حيث يقترح كل منهما رأسمال الفكري أهم عامل (العامل الرقم واحد) في عوامل الإنتاج الرئيسة، مما يؤدي إلى تهميش كل من رأس المال والعمل.
- هناك فكرة أن المعرفة تعتبر أكثر أهمية عندما تكون كمنتج، وهذا ما نلاحظه من خلال ظهور أشكال جديدة من النشاط على أساس تداول المنتجات المعرفية.
- هناك وجهة نظر مفادها أن المعرفة المقننة (على عكس المهارات الضمنية التي يجسدها الشخص) هي في بعض النواحي أكثر أهمية كمكون لقواعد المعرفة ذات الصلة اقتصاديًا، وهكذا يرى Abramowitz و David أنه ربما كانت السمة الأكثر بروزًا للنمو الاقتصادي الحديث هي الاعتماد العلماني المتزايد على المعرفة المقننة كأساس لتنظيم الأنشطة الاقتصادية وإجرائها.
- هناك من يرى بأن اقتصاد المعرفة يعتمد على التغيرات التكنولوجية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن الابتكار في الحوسبة والاتصالات يغير القيود المادية والتكاليف في جمع ونشر المعلومات، لذلك بالنسبة للبعض فإن ظهور تقنيات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة متلازمان مع الانتقال إلى مجتمع المعرفة، على غرار وجهة النظر التي قدمها كل من Foray و Lundvall والتي ترى أنه حتى لو لم نعتبر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرادفًا لظهور الاقتصاد القائم على المعرفة، فإن كلا الظاهرتين مترابطتان بشدة.

الشكل رقم (04): برنامج منظومة الأعمال والمعرفة



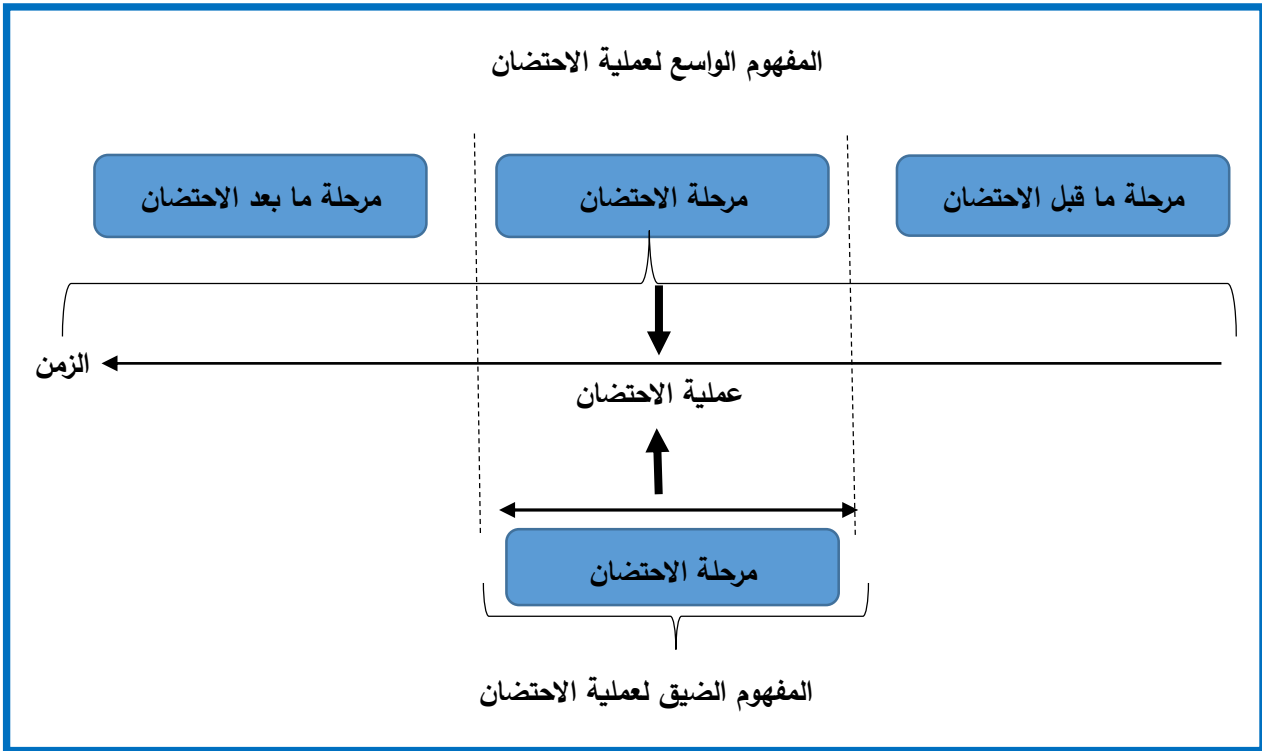
المصدر: (جوادي، عبداللاوي، و فرحات، 2011، صفحة 10)

ويعرف البنك الدولي اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يحقق استخداما فعالا للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الاجتماعية الخاصة، وهو الاقتصاد الذي يعتمد على اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها واستثمارها بفاعلية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متسارعة (عبد اللاوي، 2022، صفحة 5)

المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مراحل عملية الاحتضان غير أنه وجد بعض الاختلاف البسيط لعملية الاحتضان، فحسب (Masmoudi, 2007, p. 117) يوجد مفهومين لعملية الاحتضان فهناك من يراها بمفهومها الواسع الذي يعبر عن عملية مستمرة لفترة زمنية من سنة إلى خمس سنوات تمر فيها بثلاثة مراحل وهي مرحلة ما قبل الحضانة، مرحلة الحضانة ومرحلة ما بعد الحضانة، في حين يمثل المفهوم الضيق لعملية الحضانة مرحلة واحدة فقط وهي مرحلة الحضانة في حد ذاتها وهذا المفهوم الضيق لعملية الحضانة يتوافق مع مرحلة الحضانة في المفهوم الواسع للعملية.

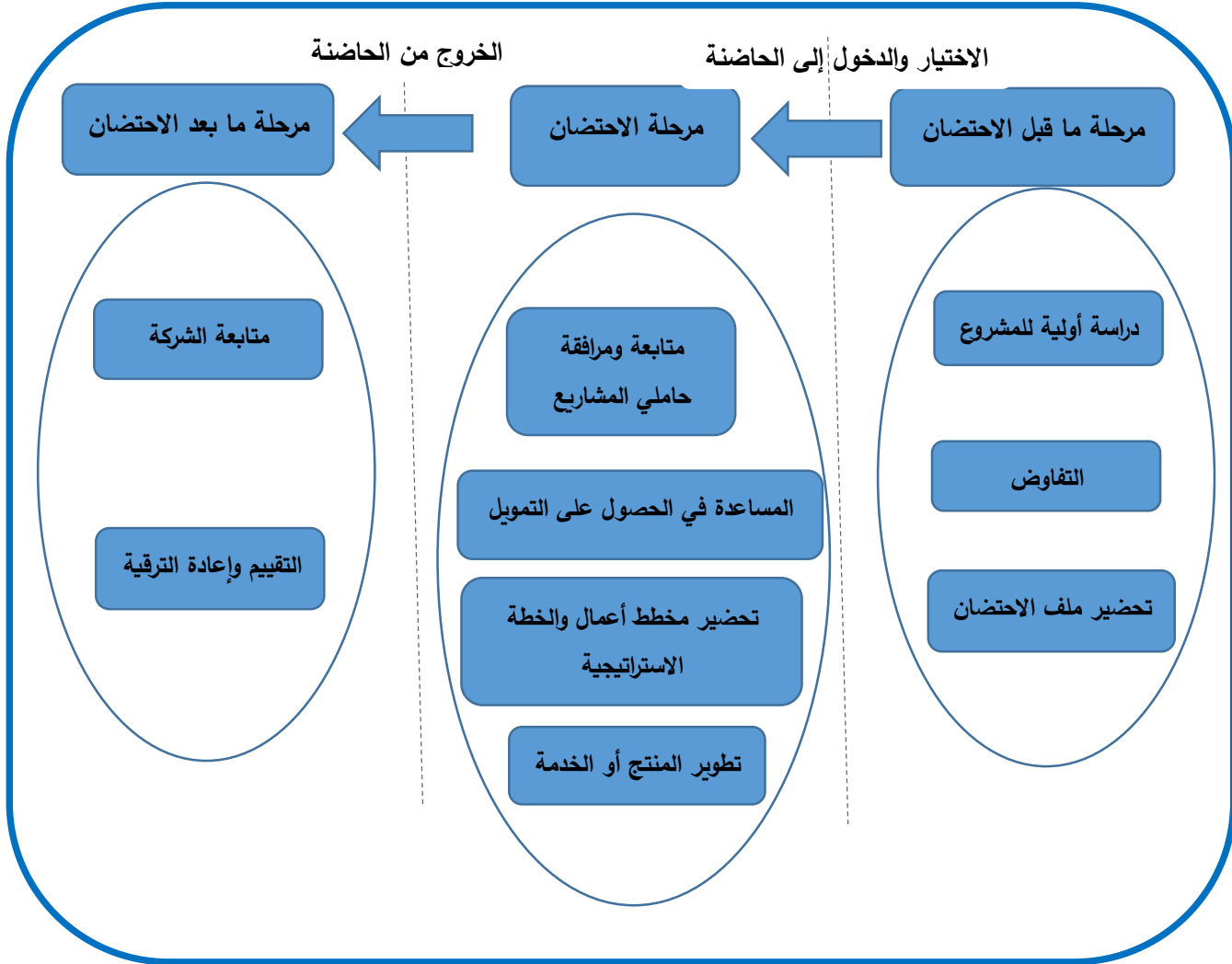
الشكل رقم (05): نموذج للمفهومين الواسع والضيق لعملية الاحتضان



المصدر: (Masmoudi, 2007, p. 118)

انطلاقاً من الشكل السابق ومن أجل الفهم الجيد لعملية الاحتضان سنركز على المفهوم الواسع لعملية الاحتضان من مرحلة ما قبل الحضانة إلى مرحلة ما بعد الحضانة مروراً بمرحلة الحضانة نفسها وبالتالي، فإن نموذج عملية الاحتضان التي يبدو أنها قادرة على تقديم فهم أوسع يكون حسب ما جاء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج مراحل عملية الاحتضان



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (Masmoudi, 2007)

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الاحتضان:

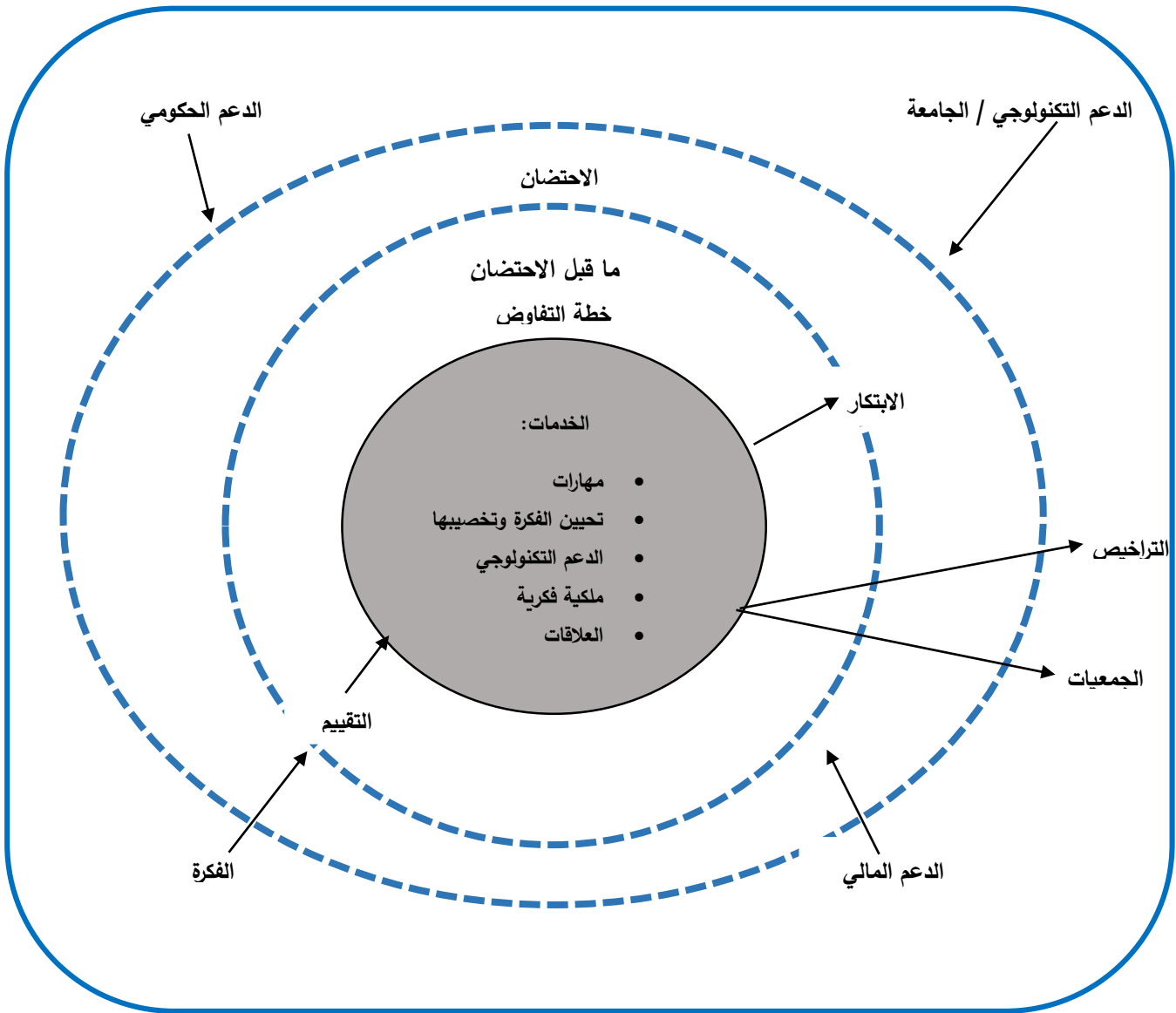
في بداية عملية الإنشاء، تلعب الجامعات بمختلف معاهدها ومراكز البحث والتطوير ودار المقاولاتية دورا كبيرا في زيادة الوعي المقاولاتي واكتشاف المشاريع من خلال الكثير من الطرق على غرار المسابقات، المعارض والأحداث المحلية والوطنية، وهذا ما يظهر بوضوح بعد ان تم إدراج مقياس المقاولاتية في مختلف التخصصات الجامعية والعمل على تطوير تخصص المقاولاتية بفتح مشاريع دكتوراه وهذا ما من شأنه انتاج وتطوير متخصصين في هذا المجال، ودائما في إطار هذا التوجه نحو المقاولاتية في الأوساط الجامعية فقد شهدنا إنشاء العديد من الحاضنات داخل الجامعات لدعم الطلبة حاملي المشاريع وتعلق مرحلة ما قبل الحضانة بدرجة كبيرة بمساعدة صاحب المشروع بتطوير فكرته، حيث يتم إجراء جلسة عمل بين حامل المشروع وإدارة الحاضنة حتى يتم تحليل الفكرة وتقييم مدى صلاحيتها، ومستوى الإبداع فيها.

في بيئة التعليم العالي، يُنظر إلى الحاضنات التمهيديّة على أنّها مرفق ضروري لسد الفجوة الموجودة بين مؤسسات التعليم العالي وحاضنات الأعمال، وعلى عكس حاضنات الأعمال التي تقدم الدعم للمؤسسات الجديدة التي تم إنشاؤها بالفعل، فإن الحاضنات التمهيديّة تقدم الخدمات والدعم في مرحلة مبكرة جداً، وتعتبر فئة الطلاب والخريجين الشباب والباحثين من معاهد التعليم العالي هي الفئات المستهدفة من قبل الحضانة. (Efthimiadou, Prokopiou, & Kokorotsikos, 2011, p. 3)

يمكننا تحديد مرحلة ما قبل الحضانة بطريقتين فحسب Saurio فإنه يوجد تعريفين لهذه المرحلة أحدهما بمفهوم واسع يشمل جميع الإجراءات التي قد تؤدي إلى زيادة الوعي والثقافة المقاولانية، بمعنى آخر أن مرحلة ما قبل الحضانة تبدأ ببداية الوعي المقاولاتي ويمكن أن تستمر طيلة الحياة الجامعية لحامل فكرة المشروع، أما التعريف ضيق فهو يحدّد مرحلة ما قبل الاحتضان في فترة قصيرة جداً لا تتعدى التحضير لدخول الحاضنة، والتي يقوم فيها حامل فكرة المشروع بالإعداد الأولي للعناصر التي يجب تطويرها في مرحلة الحضانة، لتنتهي هذه المرحلة بعد إعداد ملف دخول الحاضنة وتقديمه للجنة الاختيار. (Masmoudi, 2007, p. 121)

بالنسبة إلى Bizzotto فإن مرحلة ما قبل الحضانة هي المرحلة التي يتم فيها تحويل الأفكار إلى أعمال قابلة للتسويق، لذا فإن الحضانة تعتبر نقطة انطلاق ودعم استراتيجي للمقاولين من أجل تطوير أنشطتهم (Bizzotto, 2003, p. 3)، في حين يرى Pérez وHulett أن عملية ما قبل الحضانة تبدأ بطلب صريح من صاحب المشروع فيما يتعلق بفكرته أو مشروعه، حيث يتم شرح الخدمات وشروط التعاون في الحاضنة للمقاول، فيما يقوم هذا الأخير بتقديم شرح للجوانب العامة للفكرة في شكل: القطاع الذي تنتمي إليه، وصف عام للفكرة؛ المزايا التي يقدمها مقارنة بالمنتجات أو العمليات المماثلة الأخرى في السوق، وتحديد العناصر المبتكرة، مجالات التطبيق والعملاء المحتملين، الموارد اللازمة لتطبيق أو تطوير فكرتك أو مشروعك، بالإضافة إلى شركائك المحتملين (Hulett & Pérez, 2002)، ويتمثل الهدف الرئيسي من فترة ما قبل الحضانة هو تقديم تصور للمشروع وهذا ما يساعد المقاول أو حامل المشروع بإجراء تحليل دقيق لفكرة مشروعه، والتفكير في الفرص المتاحة أمامه من أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات والاستشارات، قبل الدخول في عملية الإنشاء. (Gasse, 2002, pp. 4-5)

الشكل رقم (07): عملية ما قبل الحضانة الخاصة بـ Hulett et Pérez



المصدر: (Hulett & Pérez, 2002)

الفرع الثاني: مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة:

تكون الانطلاقة الفعلية لمرحلة الحضانة منذ اللحظة الأولى التي يدخل فيها المشروع في نظام الحاضنة، حيث يتم الانشاء الفعلي للشركة استنادا على خطة عمل منجزة بإحكام تتناول كل جوانب المشروع من تقييم للسوق، ودراسة جدوى وربحية الشركة المتوقعة، وهذا ما ينتج عنه زيادة فرص نجاح واستمرارية الشركة، ويكون دور الحاضنة دعم ومرافقة حامل المشروع إلى غاية الإنشاء الفعلي للشركة.

يشير Verstraete إلى أن المرافقة تعتبر أهم عملية في نظام دعم إنشاء الأعمال، من خلال إتاحة الموارد اللازمة والمختلفة سواء كانت مادية أو غير مادية، وتعتبر خطة العمل من بين أكثر المشاكل التي تهدف الحاضنات إلى حلها عن طريق دعم ومرافقة

حامل المشروع في إعداد نموذج متوازن لخطة العمل بجزأها الرئيسيين وهما التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل عرض تقديمي للشركة بصفة عامة، والتخطيط التشغيلي الذي يعنى بوسائل التسويق والاتصال والموارد المادية وغير المادية المتاحة وجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Verstraete, 2000, p. 15).

كما يمكن اعتبار مرافقة المقاول في إضفاء الطابع الرسمي على الخطة التمويلية من أكبر التحديات التي تواجهها الحاضنات لذا فإن هذه الأخيرة تتجه في أغلب الأحيان إلى الاستعانة بخبرائها داخليون أو خارجيون حتى تكون الخطة التمويلية جاهزة وقادرة على التأثير وجذب الدعم المالي اللازم .

ومن أجل تحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع والمقاول تسعى الحاضنة إلى تدريب وتكوين المقاول ومرافقته في وضع خطة العمل التي تتماشى مع مشروعه وذلك من خلال مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي: (Masmoudi, 2007, pp. 130-133)

أ. الدراسات الأولية:

تعتبر الدراسات الأولية هي القاعدة التي تنطلق منها خطة العمل الصحيحة، ففيها يتم دراسة وتحليل جميع الخطوات والنقاط المتعلقة بإنشاء المشروع وتصحيح الخلل في كل مرة يظهر فيها، لذا فإن للتغذية العكسية دور كبير في تصحيح مسار خطة العمل، وتعتبر الدراسة الأولية المرحلة التي تسبق كتابة الخطة، لذا فمن الضروري أن تكون المعلومات والدراسات الأولية صحيحة وغير متحيزة حتى لا تؤثر سلبا على الشركة أو على الجهات الشريكة.

ب. كتابة خطة العمل:

خطة العمل هي وثيقة أساسية لأي مشروع مهم كان كبير أو صغير كونه يقدم للبنوك والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين شرحا وافيا عن ماهية المشروع وطريقة عمله والوضع المالي المنتظر منه، ويمكن أن تكون خطة العمل القوية أداة فعالة للشركات في جميع مراحل تطورها.

يجب أن تشير خطة العمل إلى وسائل التنفيذ لتحقيق فكرة العمل. ويتضمن معلومات عن الاستراتيجية، ووضع السوق، والتدابير المتوخاة والاحتياجات المالية المتوقعة بهدف إبلاغ الشركاء والمستثمرين المحتملين بالفرص والمخاطر المرتبطة بالشركة.

وحسب Pierre Facon تتكون خطة العمل من جزأين رئيسيين هما: (Facon, 2022)

✓ عرض المشروع والنموذج الاقتصادي: يوفر الجزء الأول عرض تقديمي لمشروع إنشاء مؤسسة ويشرح كيفية تنفيذ نموذج الأعمال، ومن بين العناصر المهمة التي يمكن العثور عليها هنا على وجه الخصوص: ملخص المشروع (عرض موجز ودقيق)، فريق المشروع، النموذج الاقتصادي، خطة العمل، الشروط القانونية والمالية للمشروع.

✓ دراسة مالية مؤقتة للمشروع: يمثل الجزء الثاني الدراسة المالية للمشروع، والتي تتكون من عدة جداول تسمح للمقاول بتحليل مشروعه ماليا (بيان الدخل، خطة تمويل، ميزانية نقدية، ميزانية تقدم صورة عن أصول الشركة في نهاية فترة التنبؤ).

ت. المساعدة في الحصول على التمويل اللازم:

تعتبر عملية مساعدة المشروع في الحصول على التمويل اللازم أمراً ضرورياً جداً، وقد يختلف نوع التمويل باختلاف طبيعة المشروع، فهناك الكثير من أنواع التمويل (رأس المال المخاطر، التمويل البنكي، صناديق الدعم، القروض البنكية، ملائكة الأعمال... الخ).

ث. الدعم خلال مرحلة الحضانة:

بالنسبة إلى Cuzin & Fayolle (مذكورين في Masmoudi 2007) فإن المرافقة هي عملية المساعدة في إنشاء مؤسسة ما، على أساس علاقة تنشأ بمرور الوقت بين المقاول وفرد آخر من خارج مشروع الإنشاء، ومن خلال هذه العلاقة يمكن للمقاول تعلم الكثير من الأمور حتى يكون قادراً على الوصول إلى الموارد أو تطوير المهارات المفيدة لتحقيق مشروعه، وتهدف المرافقة إلى: (Masmoudi, 2007, p. 133)

✓ تزويد المقاولين المستقبليين بوسائل الوصول إلى الموارد اللازمة لتطوير المشروع.

✓ السماح للمقاول المرافق باكتساب المعرفة التي تجعله مستقلاً قادراً على إدارة أعماله على المدى الطويل.

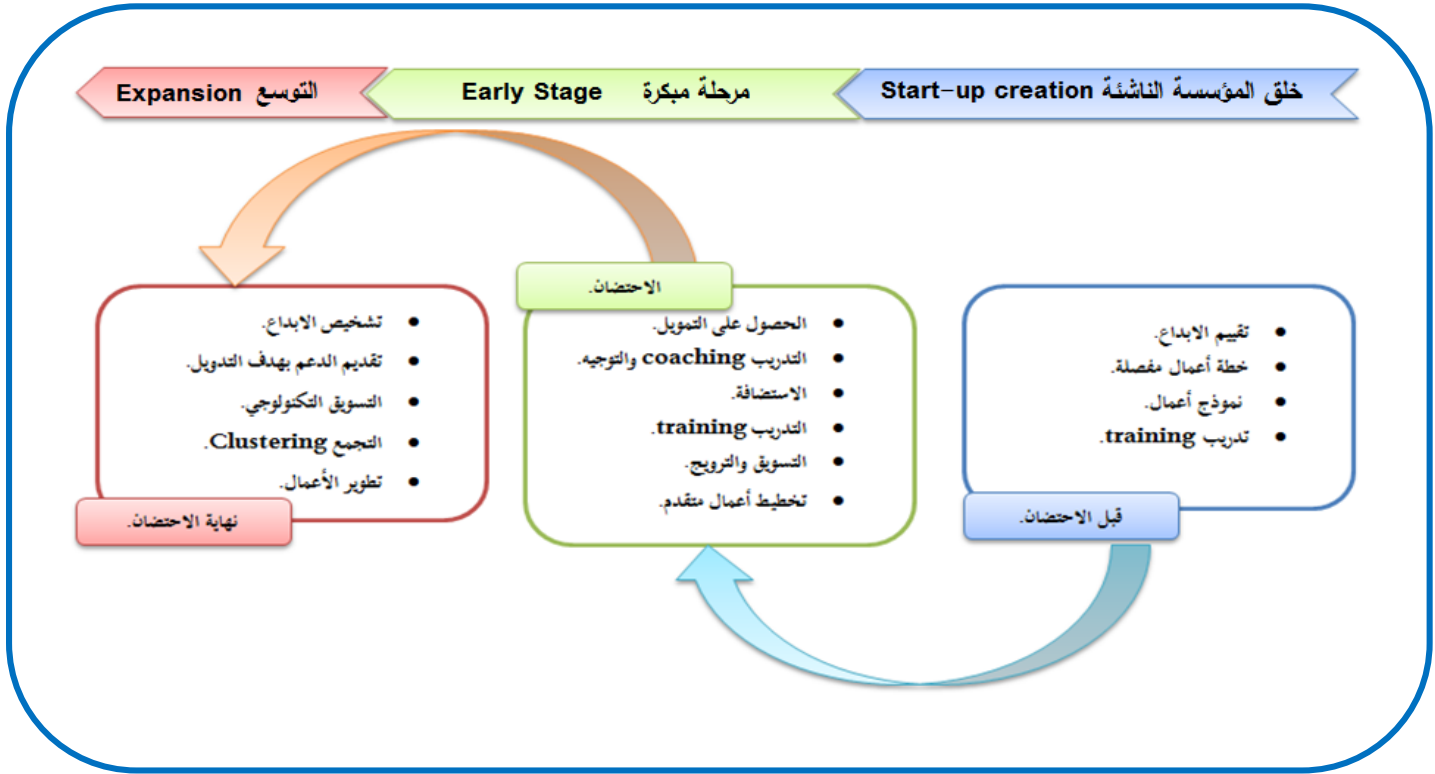
الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الاحتضان أو مرحلة التخرج من الحضانة

هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحضانة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط المؤسسة الناشئة ونموها وبروزها في عالم الأعمال كفكرة خلاقة، ويتوسع سوقها من المحلية إلى العالمية، يتم وضع خطة للخروج التي يحددها برنامج الحضانة والعمل على تدويلها، وتسويقها إلكترونياً؛ ويكون ذلك وفق متطلبات التخرج حسب جملة من المعايير على غرار عوائد المؤسسة أو مستوى التوظيف، وبالرغم من أنه في هذه المرحلة يصبح المشروع قائم وقادر على ممارسة نشاطه خارج الحضانة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عن الحضانة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد التخرج. (بوعدلة و بن طيب ، 2020، صفحة 8)

كما أن مرحلة ما بعد الاحتضان تقوم على عملية مرافقة للشركات الناشئة بهدف مساعدتها في مختلف أنشطتها من أجل التقليل من مخاطر الفشل وضمان استدامة الشركات المحتضنة، فبعض الحاضنات لا تتجاوز المرحلتين الأوليين (مثل حاضنات الأعمال الجامعية أو الأكاديمية)، ويمكن أن نجد هذه المرحلة من عملية الاحتضان بعض الحاضنات الأعمال الخاصة أو العامة مدعومة بشبكة قوية من المنظمات المتخصصة في مراقبة ومتابعة نشاط الشركات الناشئة، خاصة في سنواتها الأولى من النشاط، من أجل تحليل النتائج والتحقق من صحة استراتيجيات التنمية للشركات الناشئة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل الثلاثة لعملية الاحتضان في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال الجامعية



المصدر (بوالشعور ، 2018 ، صفحة 425)

المبحث الثالث: عملية المرافقة المقاولاتية

يعتبر مفهوم مرافقة من أهم الآليات المتبعة لترقية الشركات الناشئة وضمان استمراريتها، بما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن أهمية دور هيئات الدعم والمرافقة ناتجة من الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في إنجاح مسار هذه المؤسسات من خلال تذليل المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع.

المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية:

إن أهم سؤالين يتم البحث فيهما في ميدان المقاولاتية هما "من هو المقاول؟" و"ماذا يفعل المقاول؟"، ومن أجل فهم المرافقة المقاولاتية فإن هذين السؤالين هما الأساس كونهما ينطلقان من فرضية ضمنية للفصل بين المقاول أو صاحب المشروع (الداخلي)، ونتيجة أفعال المقاول (الخارجي) لذا فإنه يظهر لدينا مفهوم للمرافقة المقاولتين من منظورين أولهما يرتكز على نتيجة تصرفات المقاول، والآخر يركز على المقاول في حد ذاته وهما على النحو التالي: (SCHMITT, NDJAMBOU , & HUSSON, 2016 , p. 3)

مفهوم المرافقة المقاولاتية التي تركز على نتيجة أفعال المقاول: والتي تمثل المنطق الخارجي لعملية المرافقة والذي يرمز له سؤال "ماذا يفعل المقاول؟"، حيث يؤدي هذا السؤال على الاهتمام بترشيد وتوحيد المقاولاتية، وقد ترجم هذا على وجه الخصوص إلى

ما يجب على المقاول الذي يريد أن ينجح أن يفعله، وانطلاقاً من هذا فإن هذا المنظور تعتبر المرافقة المقاولاتية على أنها عملية إعادة إنتاج بسيطة للإجراءات التي يجب القيام بها والتي ستكون كافية لتحقيق النجاح.

أما مفهوم المرافقة المقاولاتية التي تركز على رواد الأعمال: والسؤال الذي يرمز هذا الاتجاه هو "من هو المقاول؟"، ويعتبر هذا هو السؤال المحوري الذي ارتكز عليه البحث في مجال المقاولاتية وبالتالي نحن ننتقل من المنطق الخارجي للمرافقة المقاولاتية إلى المنطق الداخلي لعملية المرافقة، حيث يشير هذا السؤال بشكل أساسي إلى العمل الذي تم تطويره في السبعينيات، ومن خلال هذا السؤال فإن المرافقة المقاولاتية تتعلق أساساً بفهم المقاول وتطوير مناهج لدعمه نفسياً، حيث تم تنظيم هذا العمل على مرحلتين فالمرحلة الأولى تتمثل في تحديد الأشخاص الذين هم أكثر عرضة من غيرهم لإنشاء الشركات، أما المرحلة الثانية فتتمثل في إبراز خصائص المبدعين الذين نجحوا مقارنة بمن فشلوا.

كما تعرف المرافقة على أنها إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منسئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به" (DUVERT , HEKIMIAN , & VALLAT , 2002, p. 48).

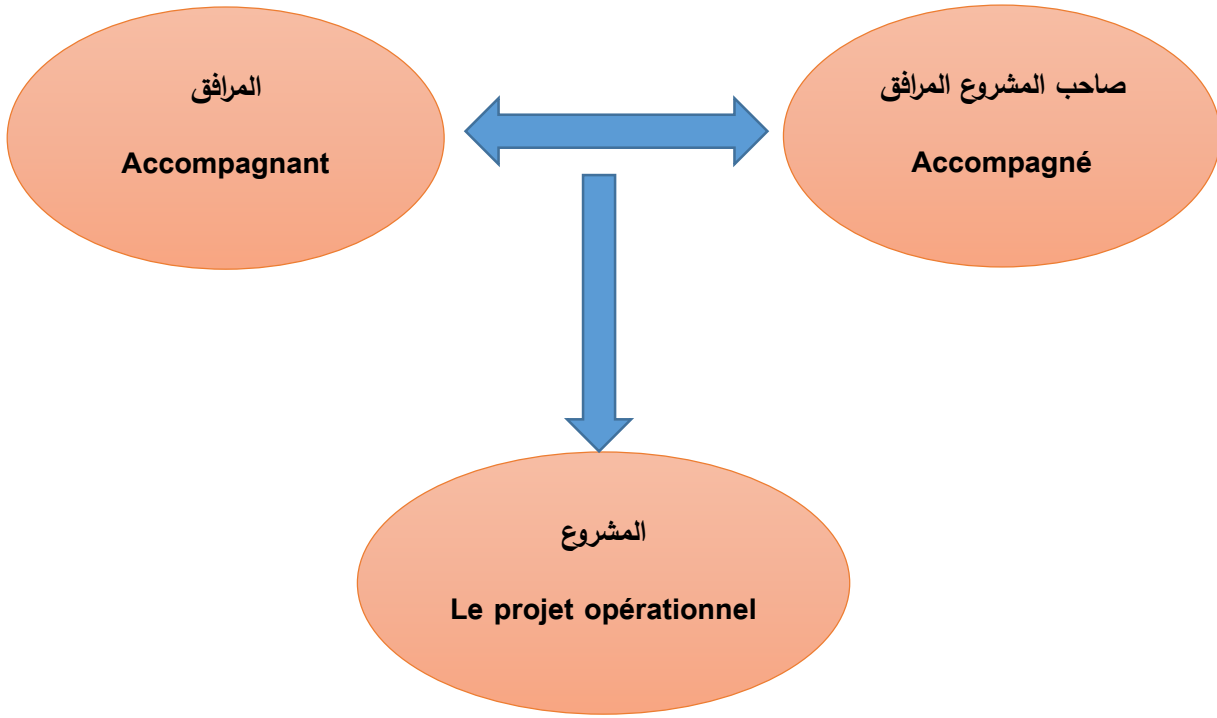
وتعرف المرافقة أيضاً "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المشاريع التجارية وتطويرها، وخاصة المشاريع الصغيرة والناشئة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى يتمكنوا من البقاء والتطور، خاصة في بداية النشاط start-up period، بفضل العديد من المساعدات المالية والتقنية وغيرها من التسهيلات أو المساعدة الضرورية الأخرى" (أبو قحف، السيد ، ماضي، و رسمية ، 2001، صفحة 10).

فالمرافقة "هي إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار" (Leger-Jarniou, 2005, p. 10)

وحسب (bruyat 2000) فإن عملية المرافقة المقاولاتية تعتمد على العديد من الخدمات مثل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، الاستشارة، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة " (CULLIERE, 2005 , p. 2)

في حين يرى (Olivier CULLIERE) أن عملية المرافقة المقاولاتية تقوم على مبدأ التقارب بين كل الأطراف الفاعلة في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والناشئة، وتتمثل هذه الأطراف في الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة... إلخ. (CULLIERE, 2005 , p. 2)

الشكل رقم (09): العلاقة بين المرافق، صاحب المشروع المرافق والمشروع



المصدر: (ALAOUI, BENSGHIR, & REGHIOUI, 2019, p. 300)

وتظهر المرافقة المقاولاتية في العديد من الأشكال تختلف باختلاف أهدافها وطريقة تشغيلها ومجال تطبيقها، وهذا ما أشار إليه (Paul, 2002، 2004) الذي قدم لنا سبعة أشكال مختلفة، كما يظهر في الجدول أدناه

الجدول رقم (03): الأشكال المختلفة للمرافقة

مجالات التطبيق	أسلوب العمل	أهداف للمرافقين (حاملي المشاريع)	
الرياضيون، التجاريون، رجال الأعمال	المرافقة الفردية لزيادة الثقة بالنفس	زيادة في الأداء الفردي	التدريب
الشركة بشكل عام	مرافقة شاب من قبل فرد من الشركة يكون أكبر سن وأكثر خبرة	اكتساب المعرفة والاندماج في الشركة	دروس خاصة
التداولات اليدوية	شكل من أشكال التدريس ولكن يمارس في إطار الأخوة وفي المهنة اليدوية	اكتساب المعرفة من السابقين	الرفقة

رعاية	الاندماج في الحياة المهنية من خلال الاستفادة من شبكة الراعي	المساعدة في الاندماج المهني من قبل شخص مدمج جيداً في الشبكات	المنظمات بشكل عام
التوجيه	الاستفادة من خبرة أحد كبار الموظفين من أجل إدارة المسيرة المهنية بنجاح	المساعدة بين الأجيال بين شخص متمرس (غالبًا متقاعد من العمل) وفرد يرغب في بداية مسيرة مهنية	مجالات مختلفة من المنظمات (الإدارة، الاستحواذ على الشركة، وما إلى ذلك)
تقديم المشورة	مساعدة الفرد في حل المشاكل الشخصية أو الخروج من أزمة موجودة	العلاجات النفسية الفردية	أي شخص لديه مشاكل شخصية
الاستشارات والنصائح	مساعدة الفرد في حل مشكلة معينة	الدعم من خبير (طبيب، محام، استشاري، عالم... إلخ)	أي حالة تتطلب خبرة في مجال معين

المصدر: (BÉGIN & CONDOR, 2010, p. 3)

المطلب الثاني: خصائص المرافقة المقاولاتية ومبادئها

الفرع الأول: خصائص المرافقة المقاولاتية

تتميز المرافقة المقاولاتية بالعديد من الخصائص التي تعتبر القاعدة الرئيسية التي تنطلق منها عملية المرافقة المقاولاتية، ويمكن أن

نذكرها فيما يلي: (BÉGIN & CONDOR, 2010, p. 5)

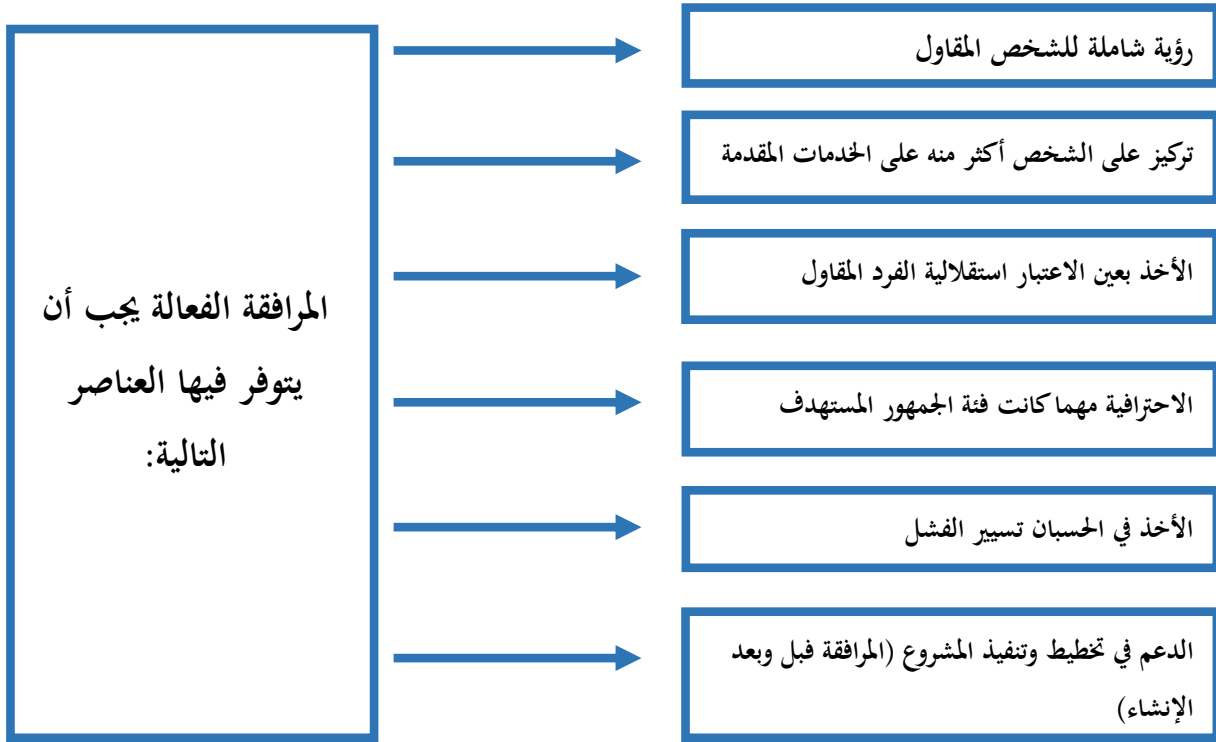
- المرافقة المقاولاتية هي مجموعة من الخدمات: تتمثل المرافقة المقاولاتية في توفير مجموعة من الخدمات، حيث يتم النظر إليها كمساعدة موجهة للعديد من الأفراد، يتدخل فيها العديد من الأشخاص الداعمين من أجل تقديم العديد من الخدمات التي يمكن أن تكون مجانية أو مدفوعة.
- البحث عن استقلالية قائد المشروع: إن عملية المرافقة المقاولاتية ليست عقد عمل محدد المدة، فهي تتماشى مع العمل المنشأ فلا يمكن تحديدها بمدة زمنية، ففي بعض الأحيان تتعدى إنشاء العمل وتمتد إلى أبعد من ذلك طالما أن منشئ الأعمال التجارية لم يكتسب استقلالية كافية لضمان استمرارية أعماله في مرحلة ما بعد الإنشاء.
- علاقة وثيقة: إن الخدمات والمساعدة المتكررة والتي تمتد لفترة ليت بالقصيرة تساعد في خلق علاقة وثيقة بين المقاول صاحب المشروع والداعمين (مقدمي الخدمات)، ويستثنى من ذلك المساعدة غير المتكررة التي تهدف إلى حل مشكلة معينة والتي تقتصر على تبادل واحد بين المقاول صاحب المشروع ومقدم الخدمة.

كما قدم لنا الباحثين جملة من العناصر الواجب توفرها في عملية المرافقة حتى يمكن أن تسمى بمرافقة جيدة وتتمثل هذه العناصر

فيما يلي: (DUVERT , HEKIMIAN , & VALLAT , 2002, p. 56)

- المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): تمثل العلاقة فرد - مشروع علاقة توافق وتجانس بين المفاوض (إمكانياته ومهاراته) والمشروع (طبيعته)
- المرافقة تركز على الشخص: تستمر عملية المرافقة لفترة زمنية محددة لذا يجب على المفاوض الاستفادة فيها قدر الإمكان حتى يتمكن من التحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
- المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: إن الهدف من المرافقة الجيدة هو تدريب المفاوض على فهم مختلف جوانب مشروعه، حتى يكون قادر على معرفة النقاط الضرورية لتسيير المشروع بشكل جيد ويضمن استمراريته، كأن يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، اهتلاك الاستثمارات... إلخ.
- المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل: ليس كل من يأتي بمشروع فهو ناجح حيث يوجد عدد كبير من حاملي المشاريع تتقدم بمشاريع غير قابلة للتحقيق، لهذا فمن الواجب أن يكون المرافق صريحاً إلى أبعد الحدود مع حامل المشروع، خاصة عندما يكون المشروع غير ممكن التطبيق، لذا فمن الواجب تسيير هذا الفشل في تطبيق المشروع من خلال توفير تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من حاملي المشاريع في تصحيح أخطاء مشاريعهم.
- الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: يجب على المرافق أن يكون محترفاً في تعامله مع حاملي المشاريع من خلال إبراز جميع العناصر المرتبطة بعملية الانشاء ووضع المشروع في الطريق الصحيح، بغض النظر على المستوى التعليمي لحامل المشروع.
- المرافقة في إنجاز المشاريع تقوم على مرحلتين (التصور، التخطيط والتنفيذ): فمرحلة التصور الأولى للمشروع يقوم بها حامل المشروع بنفسه، في حين تتدخل هيئات المرافقة في المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط والتنفيذ، أين يجب مرافقة حامل المشروع منذ الانطلاق في التخطيط لإنشاء المشروع إلى غاية الإنشاء.

الشكل رقم (10): خصائص المرافقة الجيدة:



المصدر: (قوجيل و بوغابة، 2011، صفحة 10)

الفرع الثاني: مبادئ المرافقة المقاولاتية

تتبع جميع أشكال المرافقة مجموعة من المبادئ بغض النظر عن مجالات تطبيقها، فحسب (BÉGIN & CONDOR, 2010) توجد خمسة مبادئ للمرافقة تتمثل في:

- مبدأ عدم التناسق
- مبدأ التكافؤ
- مبدأ التعبئة المشتركة
- مبدأ الطرف
- مبدأ الزمنية

الجدول رقم (04): المبادئ الخمسة للمرافقة

المبادئ	الوصف
مبدأ عدم التناسق	العلاقة ذات قوة غير متكافئة: تكمن المرافقة دائماً في المساعدة التي يمكن أن يقدمها فرد متمرس أو خبير لشخص آخر يعبر عن حاجته لها
مبدأ التكافؤ	المرافقة ليست علاقة سلطة أو قيادة إنما هي مساعدة لا تتبعها عقوبة
مبدأ التعبئة المشتركة	المرافق والمرافق يسيران معا في حركة تحول، وفقاً لـ Petit Larousse ، فإن "المرافقة" تعني "الذهاب إلى مكان ما مع شخص ما، قيادة، مرافقة"
مبدأ الظرف	المرافقة تستجيب لحاجة معينة ناشئة عن الظروف، فعادة ما يكون الشخص المرافق هو الذي سيأخذ الشخص المرافق.
مبدأ الزمنية	للمرافقة بداية ونهاية، وتنتهي عندما يجد الشخص المرافق استقلالته

المصدر: (BÉGIN & CONDOR, 2010, p. 4)

المطلب الثالث: أسباب اللجوء للمرافقة المقاولانية ومراحلها:

الفرع الأول: أسباب اللجوء للمرافقة المقاولانية

- هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسات في حاجة إلى عملية مرافقة خاصة خلال مرحلة الإنشاء، ولعل أهم هذه الأسباب تتمثل فيما يلي: (قوجيل و بوغابة، 2011، الصفحات 3-4)
- **التعقد الفني:** تعتبر المعرفة الفنية والتقنية للمشروع بالإضافة إلى الروح المقاولانية من بين أهم العناصر التي يجب أن يتمتع بها حامل المشروع، فلا بد له من تنمية معارفه وتطويرها خاصة في: الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الاستراتيجية... إلخ.
 - **تعقد المحيط الخارجي:** يعتبر التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجة نظراً للتغيرات الكثيرة وعدم الثبات الذي تتميز به، وهذا ما يؤدي بحامل المشروع للجوء إلى المرافقة لما تقدمه من أدوات وطرق تسهل عملية التنبؤ وضبط التعقيدات وطرح الخيارات الممكنة لحامل المشروع.
 - **التعقد الإداري:** تتدخل عملية المرافقة في الجانب الإداري حيث تسعى من أجل التذليل من الصعوبات والتعقيدات الإدارية التي قد تواجه حامل المشروع في عملية الإنشاء (المعاملات الضريبية، التأمينات، مصالح العمل والضمان الاجتماعي... إلخ)، وهو ما يعتبر حاجز أمام حاملي المشاريع خاصة من يفتقرون للخبرة أو من لا يتمتعون بمستوى تعليمي عالي مما يؤدي إلى تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد ينتج عنه التخلي النهائي عن المشروع.
 - **هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة:** تعاني الشركات الناشئة والصغيرة من مشاكل فنية كثيرة تؤثر بصفة كبيرة على نموها وتطورها، وتظهر هذه المشاكل خاصة في مرحلة الإنشاء (معدلات الفشل العالية، الضعف المالي، الضعف القانوني)، مما يجعلها ضعيفة وهشة ومن هنا يظهر دور عملية المرافقة في التخلص من هذه التهديدات بطريقة سلسة.

تمر المرافقة المقاولاتية بثلاث مراحل أساسية هي: (DUVERT , HEKIMIAN , & VALLAT , 2002, p. 32)

- **مرحلة الاستقبال:** تعتبر مرحلة الاستقبال بمثابة جس نبض لحامل المشروع وتحليل لقدراته ومعارفه ودرجة رغبته في تجسيد المشروع وتمكنه من جوانبه التقنية، من خلال العرض الذي يقدمه لمشروعه أمام هيئة المرافقة، ليتم على أساس هذا العرض جمع المعلومات الضرورية للمشروع وتحديد طبيعة المنتج أو الخدمة المراد تقديمها، ليتم في الأخير تحديد طبيعة المرافقة التي يحتاجها حامل المشروع تبعاً لما تم استنتاجه من الخطوات السابقة.
- **مرحلة المرافقة:** تتجسد هذه المرحلة في مختلف أنواع المرافقة الممكنة لحامل المشروع وللمشروع على حد سواء من خلال تكوين حامل المشروع في مختلف الجوانب الضرورية (الجانب التقني، الجانب الإداري، الجانب القانوني... إلخ) ومرافقته في إعداد مخطط الأعمال الخاص بالمشروع، إضافة إلى المرافقة المالية من خلال التقييم المالي للمشروع (تحليل وتقييم الملف المقدم للبنك والمتعلق بالتركيبة المالية للمشروع).
- **مرحلة المتابعة بعد الإنشاء:** تتميز هذه المرحلة بتوفير مختلف أشكال المرافقة الممكنة والتي من شأنها مساعدة المقاول على التسيير الفعال للمشروع، واتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة، حتى يضمن الدخول الجيد في بيئة الأعمال مما يؤدي إلى استمرارية ونمو المشروع.

المبحث الرابع: تجارب دولية في إقامة حاضنات الأعمال

لقد عرفت حاضنات الأعمال انتشاراً سريعاً في كل دول العالم نظراً لما أظهرته من فعالية وتأثير كبير في السنوات الأخيرة الماضية، وقد عرفت الجزائر على غرار الكثير من الدول قفزة نوعية من خلال الاهتمام بهذا الهيكل على مختلف أنواعه، فسارعت الدولة الجزائرية إلى مسايرة التطورات الحاصلة في العالم في ما يخص الشركات الناشئة و حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، فكانت هذه المواكبة من خلال إصدار العديد من القوانين والتشريعات التي ترمس هذا الموضوع، حيث كان لإنشاء وزارة خاصة بالشركات الناشئة وحاضنات الأعمال واقتصاد المعرفة الأثر الإيجابي من خلال ما تقوم به هذه الهيئة الرسمية من تشجيع على الابتكار، إنشاء حاضنات الأعمال والشركات الناشئة (منح علامة مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، شركة ناشئة) بطريقة منظمة وآليات سليمة، وقد دعمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هذا التوجه من خلال إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية على مستوى أغلب جامعات الوطن من أجل تثمين نتائج البحث العلمي وتحضير طالب منتج للقيمة ومناصب العمل، لذا ومن أجل الاستفادة لا بد لنا من استعراض لبعض تجارب بعض الدول الرائدة و من بين أهم هذه التجارب سنتطرق لتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، مصر.

المطلب الأول: التجربة الأمريكية:

إن ظهور مفهوم حاضنات الأعمال وتطورها في الولايات المتحدة الأمريكية جعلها من بين أوائل الدول التي أنشأت حاضنات الأعمال واستخدمتها، حيث تم إنشاء أول حاضنة في سنة 1959 في Batavia (نيويورك) , (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, p. 22) وفي إطار نشاطات الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA تشير إلى زيادة هائلة في معدل إنشاء حاضنات الأعمال، حيث تتوزع حاضنات الأعمال على مختلف الولايات داخل الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن أغلبها تتواجد في الولايات الكبرى بنسبة 45 %، في حين 19% من الحاضنات تقع في المناطق الحضرية، و 36 % تقع في المناطق الريفية. (بن قطاف ، 2016 ، صفحة 147)

وتهدف أغلب الحاضنات الممولة من طرف الحكومة الأمريكية (51%) إلى تنشيط التنمية الاقتصادية في المجتمعات المحيطة، بينما تهدف حاضنات الأعمال الخاصة (8%) إلى استثمار الأموال ونقل وتطوير بعض التقنية الخاصة، كما تتواجد (5%) من الحاضنات تمويلها هيئات خاصة (الكنائس، جمعيات فنية، الغرف التجارية... إلخ) وهدفها تنمية بعض المشروعات أو الصناعات التقليدية المتخصصة، أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية محددة، ومن جانب آخر فإن (27 %) هي حاضنات تكنولوجية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية ولها نفس أهداف حاضنات الأعمال العامة والخاصة، في حين (9%) من مجموع حاضنات الأعمال تعتبر حاضنات مشتركة، حيث تشترك في تمويلها المنظمات غير الحكومية والجهات الخاصة، وفي معظم هذه الحاضنات يترك التمويل وإقامة الحاضنات إلى الجهات الحكومية، بينما يقوم القطاع الخاص بتوفير الاستشارات والخبرات، إضافة إلى تمويل المشروعات. (الشميمري و سرور ، 2014 ، صفحة 36)

إن أغلبية هذه الحاضنات مرتبطة بالجامعات كما هو الحال في المدن الصغيرة، ورغم ذلك فإن الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة NBIA قدمت لنا سنة 1997 تقرير يفيد بأن 9 % من الحاضنات لديها توجه مفضل إما من حيث السكان المستهدفين (الأقليات، الأشخاص الذين يواجهون صعوبة) أو من حيث قطاعات النشاط , (ALBERT , BERNASCONI , & GAYNOR, 2002, p. 22)

يعتبر مركز حاضنات plug and play center، من بين أهم حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، ويقع هذا المركز في وادي السيليكون في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد كان له الفضل في إطلاق أكثر من 50 مشروعاً ناجحاً في جميع أنحاء العالم، وقد كان لشبكة العلاقات القوية التي يتمتع بها هذا المركز الدور الأهم في خلق شبكة من رواد الأعمال، المستثمرين، الاستراتيجيين... إلخ، كما أن أحد أهم الموارد بالنسبة للشركات الناشئة هو علاقاتها القائمة مع مختلف مصادر التمويل، التي تساعد على تمويلها. (الشميمري و سرور ، 2014 ، صفحة 37)

الفرع الأول: نماذج الحاضنات الأمريكية (زايدي ، 2011 ، الصفحات 32-33)

- **حاضنة أوستن للتكنولوجيا:** تعتبر حاضنة أوستن للتكنولوجيا من بين أقدم وأهم الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عرفت النور سنة 1989، حيث كانت نتيجة التقارب بين جامعتي أوستن وتكساس من جهة وبين وكالة الفضاء الأمريكية NASA، وتقديم الحاضنة العديد على غرار الاستشارات الإدارية، برامج تدريبية... إلخ.
- **حاضنة معهد زسليير الهندسي:** تم إنشاء هذه الحاضنة داخل الجامعة (معهد زسليير للهندسة) في ثمانينات القرن الماضي بنيويورك بتمويل أغلبه من القطاع العام (سلطات المدينة والولاية)، وتقديم هذه الحاضنة خدمات النصح والإرشاد، التخطيط، توفير كافة الإمكانيات الممكنة لمراقبة المحتضنين... إلخ، وينظر لهذه الحاضنة كهمزة وصل بين المعاهد التكنولوجية والمحيط الخارجي لها.
- **حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية:** تقوم الجامعة الأمريكية من خلال حاضنة رواد الأعمال باحتضان المؤسسات الناشئة ويتم اختيار المؤسسات انطلاقاً من حداثة المبادرة وإمكانية تسويق الفكرة وخبرة رائد الأعمال أو الفريق القائم على المشروع، وتقديم الجامعة دورات تدريبية للمؤسسات، كما توفر شبكة من العلاقات داخل وخارج الحرم الجامعي، وتم إنشاء (فيوتشر لاب) سنة 2007 والتي تركز مهمتها بجانب توفير الخدمات السابقة إلى تسويق المنتجات التكنولوجية للمشروعات الصغيرة المحتضنة، لتحويلها إلى مشروعات مجدية اقتصادياً لتساهم في التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: التجربة الفرنسية

إذا كانت التجربة الأمريكية هي سبقة عالمياً في مجال حاضنات الأعمال فإن التجربة الفرنسية تعتبر من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي وأكثرها نجاعة، حيث يعود ظهورها إلى منتصف ثمانينات القرن الماضي، حيث تم إنشاء أول حاضنة في Evry سنة 1985، من أجل تلبية الاحتياجات العقارية لتأسيس الشركات الناشئة حيث تم تجهيز هذه الحاضنة بخدمات إضافية لتصبح في النهاية واحدة من مراكز الأعمال والابتكار المعيارية (ALBERT , BERNASCONI , & CEI) (GAYNOR, 2002, p. 26)، ولقد كان ظهور الحاضنات متبوعاً بشكل أساسي بالقانون رقم 587-99 المؤرخ 12 يوليو 1999 الخاص بالابتكار والبحث العلمي، بهدف تعزيز الربط بين البحث العلمي والأنشطة الصناعية، ولتسهيل التبادلات وتجنب الخلافات بين هذين الطرفين وتعزيز النقل السلس بين القطاعين العام والخاص. كما يشجع الباحثين على إنشاء شركاتهم الخاصة أو الترويج لعملهم من خلال المسابقات العلمية. (Avierinos, 2015)

يقدر عدد الحاضنات في فرنسا في الفترة الممتدة من 1999 إلى 2015 بحوالي 220 حاضنة مقسمة إلى 4 فئات رئيسية (حاضنات عامة، حاضنات أعمال، حاضنات خاصة ملحقة بالمدارس الكبرى، حاضنات الرواد) (Avierinos, 2015) تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم في سنة 2001 إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات "France Incubation" وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعاً لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي: (عيساني، 2013، صفحة 84)

- التكنولوجيا الحيوية: الصحة، الصناعات الغذائية، علوم الحياة.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الإنترنت، البرمجيات، علم الشبكات والاتصالات، الوسائط المتعددة.
- العلوم الإنسانية والاجتماعية: التعلم، الثقافة

وبالإضافة إلى التصنيف السابق، نجد تصنيفاً آخر لحاضنات الأعمال حسب الجهة أو الهيئة التي تنتمي إليها، حيث تنقسم إلى:

الحاضنات العامة (الحكومية): للانضمام إلى حاضنة عامة، يجب على المقاول تقديم ابتكار فريد من نوعه، يقدر الدعم بواسطة هذا النوع من الهياكل بـ 24 شهراً، حيث تركز الحاضنات العامة جهودها بشكل أساسي على المساعدة في تجميع ملفات إنشاء الأعمال، وقد أطلقت الحكومة الفرنسية العديد من مشاريع الاحتضان أهمها مشروع وزارتي البحث العلمي والاقتصاد في مارس 1999، والذي يهدف إلى إنشاء حاضنات تكنولوجية موجهة إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ولقد حقق هذا المشروع إلى غاية 2003 إنشاء 30 حاضنة تكنولوجية، واحتضان 964 مشروع. (Avierinos, 2015)

حاضنات خاصة ملحقة بالمدارس الكبرى: HEC، ESSEC، ESCP، مدارس الهندسة البوليتكنيك، تقدم هذه المدارس خدمات مماثلة للحاضنات العامة، مثل الوصول إلى المباني منخفضة التكلفة، والتدريب، ودعم الطلاب من قبل الطلاب السابقين، هذه الحاضنات معترف بها لشبكاتها الغنية بجهات الاتصال التي تسمح للطلاب بتطور في نظام بيئي قوي ومستدام. (Avierinos, 2015)

حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى: وهي حاضنات قامت مجموعات من الشركات الكبرى بإقامتها، وذلك بهدف تشجيع وتنمية المشروعات الجديدة في مجالات التكنولوجيا الجديدة مثل شركة الاتصالات الفرنسية France Telecom والتي أنشئت حاضنت Invent Mobile وشركة الكهرباء الفرنسية EDF التي أنشئت Business Accelerator (برحومة و بوطرفة، 2011، صفحة 5)

حاضنات القطاع الخاص: وهي حاضنات استثمارية تهدف إلى الربح، ظهرت في منتصف التسعينيات من طرف الشركات التمويلية، شركات رأس المال الاستثماري، شركات رأس المال المخاطر... إلخ، وتقدم كل الخدمات المالية خاصة في المشروعات ذات درجة مخاطرة مرتفعة، مثل حاضنة Talento التابعة لشركة KPM 6. (الشراوي، 2005، صفحة 56)

الفرع الأول: أفضل الحاضنات في فرنسا

توجد العديد من الحاضنات التي تفتح أبوابها للشركات الناشئة، ولكن توجد أيضاً حاضنات مشهورة وذات صيت عالي، ومن أهم وأشهر النماذج الناجحة لحاضنات الأعمال في فرنسا هي:

مركز ابتكار الأعمال في مونبلييه (BIC): وفقاً لتصنيف أفضل حاضنات الجامعات، يحتل مركز مونبلييه لابتكار الأعمال (BIC) المرتبة الرابعة في العالم، حيث يجمع هذا المركز في الواقع ثلاث حاضنات: Cap Omega المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، Cap Alpha للتكنولوجيا الحيوية و MIBI و Cleantech، تم إنشاء هذا المركز سنة

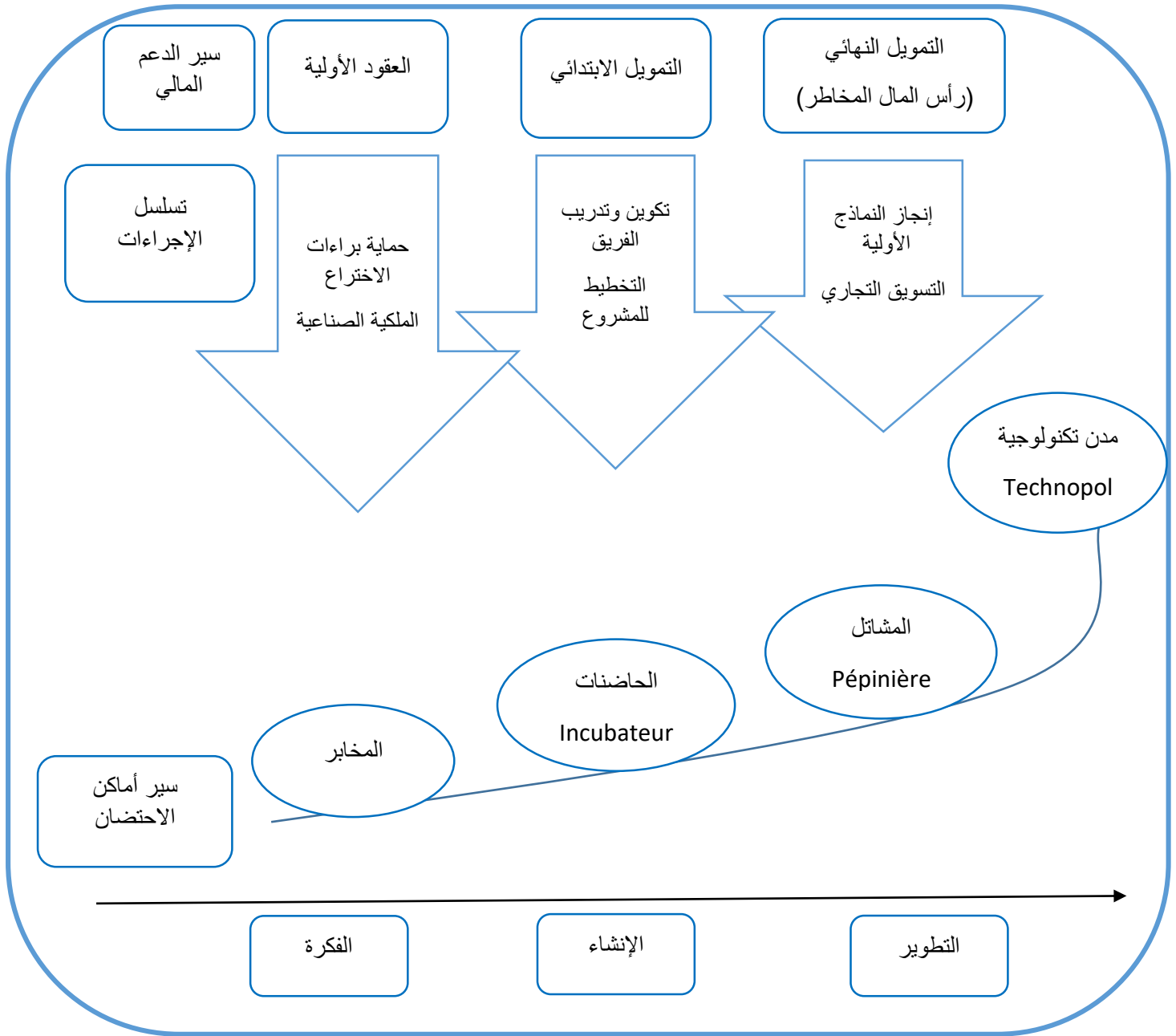
1987، وقد دعم منذ ذلك الوقت 550 شركة والتي تدر أرباح تقدر بـ 588 مليون يورو سنويا وتوظف أكثر من 4500 شخص، فهي تهتم بصفة خاصة بمجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو التكنولوجيا الحيوية. (kiwili, 2022)

حاضنة المؤسسات التكنولوجية Normandie Incubation: تم إنشاء هذه الحاضنة في جويلية 2000 بالشراكة بين المدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN و جامعة Caen Basse-Normandie ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء، وتتمتع الحاضنة بشبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة، ويتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا، الجمعيات المحلية ومؤسسي الحاضنة، وتبلغ ميزانيتها 500 ألف أورو سنويا، كما تتوفر الحاضنة على تجهيزات ومرافق عالية الجودة تسمح باستقبال أصحاب المشاريع وتقديم لهم مختلف خدمات الدعم والمرافقة، ومنذ انطلاق الحاضنة قامت باحتضان 24 مشروع، و توظف حوالي 40 شخصا (زايد، زايدي، و مفتاح، 2011، صفحة 28)

حاضنة Co& Paris: وهي تمثل أكبر شبكة من حاضنات الأعمال الباريسية في مرحلة البدء ثم الإقلاع، تحتضن أكثر من 500 شركة بمعدل نجاح يقارب 80 %، على مدار 15 سنة كانت هذه الشبكة الأكثر تأثير في محيط الأعمال بفرنسا لما تقدمه من برامج مرافقة ودعم، مما يسهل اتصال الشركات الناشئة بمختلف الهيئات المكونة للنظام البيئي. (kiwili, 2022)

الحديقة التكنولوجية EUROSANTE في مدينة ليل: منذ إنشائها في سنة 1994، تعمل Eurasanté على مرافقة الباحثين وقادة المشاريع والشركات في مجال علم الأحياء والتغذية الصحية في مشاريعهم البحثية والإبداعية وتطوير الأعمال، تقع هذه الحديقة التكنولوجية في قلب أكبر مستشفى جامعي في أوروبا، وتضم 200 شركة ومنظمة توظف 3700 موظف، وتنشط أغلب هذه الشركات في مجالات هندسة المستشفيات، الأجهزة الطبية، فارما-بيوتيك، التغذية والأغذية الوظيفية، التدريب المستمر والتعليم العالي، الصحة الإلكترونية، ويساهم قرب حديقة Eurasanté من المعامل البحثية في مستشفى جامعة ليل في ظهور أحدث الأنشطة في مجال الصحة. (زايد، زايدي، و مفتاح، 2011، صفحة 29)

الشكل رقم (11): النموذج الفرنسي لاحتضان المشاريع



المصدر: (زايدي، زايدي، و مفتاح ، 2011، صفحة 28)

المطلب الثالث: التجربة المصرية:

تعد التجربة المصرية واحدة من أقدم وأكبر التجارب الناشئة في العالم العربي حيث كانت بداياتها بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية بقرار جمهوري رقم 40 لسنة 1991 أعتد الصندوق الاجتماعي للتنمية SFD حاضنات الأعمال والتكنولوجيا كآليات لدعم إنشاء المشاريع الصغيرة وتطوير مهارات المبادرين في العمل الحر، بهذه الطريقة، نشأت فكرة تأسيس جمعية الحاضنات المصرية للأعمال التجارية الصغيرة في عام 1995، وهي منظمة مجتمع مدني أنشأها رجال أعمال ووزراء سابقون. أنشأت الجمعية

الفصل الأول: الإطار العام لحاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية

برنامجا وطنيا في العديد من المحافظات يهدف أساسا إلى إنشاء وإدارة حاضنات الأعمال والجمعيات التكنولوجية والعلمية والصناعية، إضافة إلى الإشراف على إعداد وتشكيل الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات، قام الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ إنشائه وحتى نهاية 2015 ضخ الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ إنشائه وحتى نهاية عام 2015 تمويلاً يقارب 28.6 مليار جنيه لتنفيذ العديد من المشاريع. (صدوقي، بوشخي ، و يقور ، 2020، صفحة 89)

كما قام الصندوق الاجتماعي للتنمية بتمويل إنشاء وإدارة اثني عشر حاضنة ومراكز علمية وتكنولوجية وصناعية تغطي بعض محافظات مصر حتى نهاية يوليو 2001 (حاضنة عمل لتلا المنوفية. حاضنة مشروعات التكنولوجيا، تأبين، القاهرة، حاضنة الأعمال والتكنولوجيا -أسيوط، حاضنة المشروعات الصغيرة بالمنصورة، حاضنة المشروعات التكنولوجية بجامعة المنصورة، حاضنة الدويقة المفتوحة، القاهرة، حاضنة السلام المفتوح -القاهرة) (المصراحي، 2019، صفحة 256)

كذلك، واستمراراً لجهودها، تم إنشاء خدمة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بموجب المرسوم رقم 947 الصادر في أبريل 2017 الصادر عن رئيس الوزراء. النظام يحل محل المادة 17 من صندوق التنمية الاجتماعية. تم دمج مجلس التدريب الصناعي، المسؤول عن تنمية المشاريع الصغيرة والصغيرة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال، بشكل مباشر أو من خلال تنسيق جهود منظمات ومبادرات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال. تهدف EMR إلى تطوير برنامج وطني لتطوير المشاريع وخلق البيئة اللازمة لتشجيعهم وتعزيز وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال والبحث والابتكار، وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية في هذا المجال. يوفر هذا الجهاز الخدمات التالية: (صدوقي، بوشخي ، و يقور ، 2020، صفحة 91)

- زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- تحسين معدلات بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- النمو المتسارع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- تعزيز وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاعات والمجموعات الاستراتيجية.
- تعزيز روح المبادرة والابتكار.
- تحسين حجم ونوعية القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذا وتقوم الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال بإقامة وتأهيل وإدارة حاضنات الأعمال المختلفة في مصر، وعدد من الدول العربية، حيث يعود تاريخ التجربة المصرية للحاضنات إلى تاريخ إقامة الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال فيمارس 1995، والتي تعتبر منظمة غير حكومية تحت رعاية ودعم الصندوق الاجتماعي للتنمية، هذا الأخير قام برمجة خطة لإنشاء 30 حاضنة أعمال في الفترة من 1997 إلى 2003، على أن تستوعب الحاضنة حوالي 40 مشروعا تستمر داخل الحاضنة لمدة 3 سنوات، ومن بين أهم الحاضنات المنبثقة عن هذا البرنامج نجد الحاضنات التكنولوجية المتخصصة في تكنولوجيا الاتصالات في نهاية سنة 2000 وذلك داخل القرية الذكية التي تم افتتاحها مؤخراً في محافظة الجيزة. (حنفي، 2020، صفحة 7)

تمويل الحاضنات المصرية: جميع الحاضنات المصرية التي تتبع الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال، يتم تمويلها عن طريق الصندوق الاجتماعي المصري للتنمية، حيث يقوم الصندوق بتمويل الحاضنات من مباني وأجهزة ومعدات بالإضافة إلى تكاليف تشغيل هذه الحاضنات، وتغطية العجز في الإيرادات حتى تصل الحاضنة لمرحلة الاعتماد على الذات (الشبراوي ، 2005، صفحة 73)

أسلوب إدارة الحاضنة في النموذج المصري: لا يختلف أسلوب إدارة الحاضنة في مصر عن مثيلاته في التجارب الأخرى خاصة في الدول الصناعية، حيث توجد ثلاث مستويات تنفيذية واستشارية لتسيير أعمال الحاضنة، بالإضافة إلى إشراف الجمعية المصرية للحاضنات على هذه الإدارة، وهي كالتالي: (الشبراوي ، 2005، صفحة 69)

- مجلس إدارة: ويتشكل من مجموعة من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال الصناعة والبحث العلمي ورجال الأعمال وخبراء الاستثمار.
- لجنة تسيير: تهدف إلى تقديم أقصى دعم ومساندة ممكنة للحاضنة وعملائها من الشركات، حيث تضم أعضاء ذوي خبرات مثل المنسقين العلميين والصناعيين وبعض المسئولين ورجال الأعمال وخبراء مساعدة المشاريع الصغيرة وخبراء الاستثمار.
- إدارة الحاضنة: وهي التي يؤول إليها الإدارة الفعلية للموقع وتسيير شؤون الحاضنة، ومقابلة واختيار أصحاب الأفكار والمشاريع المتقدمة. هذا بالإضافة إلى عدد من الاستشاريين يتم اختيارهم والتعاقد معهم بالاتفاق، ووفقا لاحتياجات المشروعات الملحقه بالحاضنة.

خلاصة الفصل:

تعتبر حاضنات الأعمال من بين أهم الأليات المستخدمة في مرافقة إنشاء الشركات الناشئة، حيث تركز حاضنات الأعمال على مجال التكنولوجيا والإبداع، وتساعد في إنشاء وتعزيز تواجد المؤسسات الناشئة ذات الأفكار المبتكرة، من خلال توفير المعدات والمرافق وتقديم خدمات تطوير الأعمال والمرافقة التقنية والإدارية، وتعتبر الحاضنة منظومة عمل متكاملة، توفر كل السبل من مكان عمل مجهز ومناسب يتوفر على كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال، يتم إدارتها عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات المنتهجة بها، ولعل من بين أهم هذه الحاضنات، توجد حاضنات الأعمال الجامعية التي تعتبر منظومة أكثر تكاملاً تحتوي على الكثير من التسهيلات والآليات والبرامج والأنشطة والخدمات الاستشارية، التي توفرها الجامعة للاستفادة منها من قبل الأفراد والمؤسسات وأصحاب المشاريع والطلبة لممارسة إبداعاتهم، وعمل ابتكاراتهم وإقامة مشاريعهم الصغيرة والناشئة، وكيفية إدارتها وتنميتها وتطويرها، حيث تكمن أهمية هذا النوع من الحاضنات في تقليل تكاليف انطلاق الأنشطة، والمخاطر المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المؤسسة وكذلك إيجاد الحلول للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية، والقانونية التي تواجه الطلبة في تجسيد مشروعاتهم.

الفصل الثاني

الإطار العام للشركات
الناسئة

تمهيد:

لقد أصبحت الشركات الناشئة تحظى باهتمام دول العالم رغم مختلف أركان تواجدها، بالإضافة لمساهمتها الكبيرة في تنويع الاقتصاد الوطني والنهوض به من خلال انشاء مشاريع ناشئة مبتكرة وجديدة، ونظرا لأهمية هذه المؤسسات قامت الدولة بإنشاء حاضنات أعمال التي تساهم في دعم ومرافقة الشركات الناشئة من خلال مختلف الخدمات التي تساعد الشركات الناشئة في مرحلة الانطلاق، حيث تعد عملية المرافقة أهم تطور في تاريخ الأعمال الحديثة سواء في الدول المتقدمة أو النامية حيث يقوم المقاولين بتشكيل بيئة خاصة في الاقتصاد الجديد منشئين بذلك عالما تلعب فيه مؤسساتهم القائمة على عنصري الابتكار والتفرد دورا هاما في إنعاش الاقتصاد المحلي بل وحتى العالمي، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق للإطار النظري العام للشركات الناشئة من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الشركات الناشئة

المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها

المبحث الثالث: آليات المساعدة لإنشاء وتمويل الشركات الناشئة في الجزائر

المبحث الرابع: تجارب دولية ناجحة للشركات الناشئة

المبحث الأول: ماهية الشركات الناشئة

من أجل فهم أفضل للشركات الناشئة سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الشركات الناشئة ومختلف خصائصها، أهدافها ومميزاتها، عوامل نجاحها وفشلها، ودورة حياتها.

المطلب الأول: مدخل إلى الشركات الناشئة

الفرع الأول: سياق ظهور الشركة الناشئة:

إن الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح "start up" يقودنا بشكل مباشر إلى منتصف القرن الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل رأس المال المخاطر. فالعديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشيرون إلى أن بدايات ظهور هذا المصطلح كانت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب أو الباحثين في تلك الفترة.

وحسب العديد من الباحثين فإن استخدام هذا المصطلح يعود إلى سنة 1976 في مقال بعنوان "the unfashionable" "business of investing in startups data processing field" نشر في مجلة "forbes" الأمريكية، ليعاد استخدام نفس المصطلح في سنة 1977 في مقال بعنوان "An Incubator for Startup" في مجلة "Business" الأمريكية، وبعنوان "companies, especially in the fastgrowth, high-technology field" في مجلة "The Week" الأمريكية، ليعاود ذات المصطلح الظهور مجددا سنة 1979 من قبل David Birch في مقال له بعنوان "The Generation Process Job" يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في إنشاء مناصب عمل جديدة في ظل التغييرات التي شهدتها هياكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة والتي نتج عنها زيادة الاهتمام بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة، وفي سنة 1984 استخدم الباحثان Larsen Judith وRogers Everett مصطلح "start up" في كتابهما الذي يحمل عنوان "Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture" في إشارة منهما إلى تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة ورأس المال المخاطر، والتي كانت الصبغة الغالبة على شركات "Silicon Valley"، وقد شاع استخدام المصطلح وارتبط بشكل وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة بالإضافة لهذا الارتباط توجد علاقة قوية بين مصطلح "startup" والتمويل من خلال شركات رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق للمؤسسات الناشئة (نوي و دهان ، 2020، صفحة 3)

وقد شهدت الفترة الممتدة بين القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين العديد من التغييرات في العديد من مستويات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي والتقني والاجتماعي والتنظيمي، يتقارب مؤلفون مثل Livian أو Cohen في وصف السياق الذي يحفز نظام تقني جديد (الحوسبة ، والإلكترونيات) وتعديل القضايا الاقتصادية (العولمة ، والثورة المالية)، وتشكله الأفراد الذين تغيرت قيمهم (الفردية المعاصرة ، وإضعاف المثل العليا) ، وكذلك علاقتهم بالعمل (قوة عاملة مدربة بشكل أفضل ، ومستوى أعلى من التعليم ، شرط التقدم والاستقلالية)، لذلك يذهب Livian إلى أبعد من ذلك لدفع الفرضية التي واجهت مثل هذه الاضطرابات، من خلال ظهور نموذج تنظيمي جديد، بما يتماشى مع منطق التطور المشترك (Daft & Lewin , 1993)

(pp. i-vi)، لذلك يبدو هذا السياق مفيداً لظهور أعمال تجارية جديدة وبالتالي إبراز ظاهرتين رئيسيتين معروفتين هما التدمير الإبداعي Schumpeter وظاهرة الاستكشاف والاستغلال (March , 1991, pp. 71-87)، ولقد عرفت التسعينيات ولادة شركات جديدة تستحوذ على الابتكارات المرتبطة بالنظام التقني الجديد (ظاهرة الاستكشاف)، وبالتالي تزعج اللعبة التنافسية للأسواق القائمة (التدمير الإبداعي)، من دون الرغبة في الوقوع في الحتمية التكنولوجية، ومن الواضح حالياً أنه أصبح من المقبول ظهور وولادة الأنظمة التقنية مصحوبة بتحول في طريقة عمل المنظمات، حيث تقدم الشركات الجديدة طرقاً جديدة للعمل بينما تحاول الشركات القديمة الاستفادة من الفرص التي يوفرها التقدم التكنولوجي (Loilier & Tellier , 2001, p. 66) وفي نهاية التسعينيات ظهرت الشركات الناشئة بمظهر يتلاءم بطريقة جيدة مع إطار التفكير هذا، كونها تعتبر بطبيعتها إبداعات اختارت استكشاف مواقف جديدة من خلال توفير فرصا جديدة (March, 1991) وبالتالي تطوير قدرة معينة على تخيل طرق جديدة لتنظيم أعمالهم وإدارة هذه الفرص (BOUTILLIER & UZUNIDIS, 1999, p. 143)، كما أشار المفكر (Schumpeter 1951) إلا أن قدرة الشركات على الابتكار لا تتجلى فقط من خلال شخصية المقاول، ولكن أيضاً من خلال بيئة مواتية للابتكار (النسيج الصناعي، والموارد، وأساليب التمويل، وما إلى ذلك)، وبالتالي فإن الشركات الناشئة هي جزء من مفهوم المقاولاتية، وهي نفسها تقع في قلب عملية الابتكار: "يشكل الابتكار أساس المقاولاتية، لأن هذا يفترض مسبقاً أفكاراً جديدة لتقديم أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو إعادة تنظيم الأعمال التجارية، أي أن الابتكار هو عملية إنشاء شركة مختلفة عما عرفناه سابقاً، فهو يكتشف أو يحول منتجاً، ويقترح طريقة جديدة للعمل، طريقة جديدة للتوزيع أو البيع" (André. & Marchesnay, 1996, p. 35)

أما فيما يخص الجزائر فإن وضع سياسة وطنية قوية بالإضافة إلى استراتيجية دعم لظهور نظام بيئي موات لظهور "جيل الشركات الناشئة الجزائري أمر بالغ الأهمية، كون نموذج الأعمال الذي تختاره الجزائر اليوم، باعتباره محرك رئيسي لديناميكيها الاقتصادية الجديدة، يعتمد حتماً على تعريف واضح للشركات الناشئة، بحيث يجب أن يسمح هذا التعريف بالتمييز القاطع للشركة الناشئة بين جميع الأشكال التقليدية الأخرى للشركات، وقد تم الاستشهاد بكلمة Start up في 04 نصوصاً قانونية بما في ذلك مرسوم تنفيذي، مرسوم رئاسي وقانون واحد، المرسوم الرئاسي رقم 16-309 المؤرخ 28 صفر 1438 الموافق 28 نوفمبر 2016 بشأن تشكيل وعمل المجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني، المرسوم التنفيذي رقم 13-81 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1434 الموافق لـ 30 يناير 2013 و الذي يهتم بتحديد مهام وتنظيم المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المرسوم التنفيذي رقم 17-272 المؤرخ في 16 محرم 1439 الموافق 7 أكتوبر 2017 بشأن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد والاتصالات والتقنيات والرقمنة، والقانون رقم 17-02 المؤرخ 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017 بشأن قانون التوجيه الخاص بتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومؤخراً في قانون المالية 2020 رقم 19-14 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019، المرسوم التنفيذي رقم 20-256 المؤرخ في 3 صفر 1442 الموافق 21 سبتمبر 2020 والمتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "شركة ناشئة"، "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"

الفرع الثاني: تعريف الشركات الناشئة:

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

إن المتمعن في الأدبيات خلال السنوات الأخيرة ومع تزايد استخدام الرقمنة والتكنولوجيا في مجال الأعمال، يلاحظ ظهور مصطلحات حديثة النشأة كمصطلح الشركات الناشئة، هذه التسمية التي لطالما أطلقت على الشركات حديثة النشأة وطرحت بذلك الكثير من الغموض حول صحة هذا المفهوم، ولتوضيح الأمر كانت هناك بعض المحاولات لتعريف الشركات الناشئة، حيث يحاول كل باحث إثراء وجهة نظره برؤية معينة وموحدة إلى حد ما.

يشير مصطلح شركة ناشئة أو ما يطلق عليه "Startup" إلى شركة في المراحل الأولى من العمليات، يتم تأسيسها من قبل واحد أو أكثر من رواد الأعمال الذين يرغبون في تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أن هناك طلباً عليها. تبدأ هذه الشركات عموماً بتكاليف عالية وإيرادات محدودة، وهذا هو السبب في أنها تبحث عن رأس المال من مجموعة متنوعة من المصادر مثل أصحاب رؤوس الأموال المغامرون، ويمكن طرح أهم مميزات الشركات الناشئة في النقاط التالية: (Grant, 2021)

- الشركة الناشئة هي شركة في المراحل الأولى من العمل.
- يمول المؤسسون عادة شركاتهم الناشئة وقد يحاولون جذب الاستثمار الخارجي قبل الانطلاق في النشاط.
- تشمل مصادر التمويل العائلة والأصدقاء وأصحاب رؤوس الأموال والتمويل الجماعي والقروض.
- يجب على الشركات الناشئة أيضاً أن تضع في اعتبارها المكان الذي ستمارس فيه أعمالها وهيكلها القانوني.
- تأتي الشركات الناشئة مع مخاطر عالية حيث أن الفشل ممكن للغاية ولكن يمكن أن تكون أيضاً أماكن فريدة جداً للعمل بمزايا كبيرة والتركيز على الابتكار وفرص رائعة للتعلم.

تطلق تسمية شركة ناشئة start up على المنشآت الشابّة أي تلك التي تكون في المراحل المبكرة من نموها، أي تلك المنشآت التي تكون في مرحلة دراسة القابلية والتي تشهد عملية البحث والتطوير السابقة للانطلاق، والتي تهدف لإثبات قابليتها التقنية والسوقية، والمنشآت التي تكون في مرحلة انطلاقتها أو السنوات الأولى من نشاطها (بجيتي و بوعويّنة، 2020، صفحة 537) كما عرفت المؤسسة الناشئة على أنها "شركة صغيرة تبدأ في التطور والنمو، وهي في المراحل الأولى من عملها، وعادة ما يتم تمويلها من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد، كما يمكن القول إن المؤسسة الناشئة هي شركة شابّة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار حيث يحاول المؤسسون الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أن هناك طلباً عليها (S. Rawat and others, 2016, p. 16)

وقد عرفها Ries على أنها مؤسسة وليست مجرد منتج، وبالتالي فهي تتطلب نوعاً جديداً من الإدارة يتكيف بشكل خاص مع سياق عدم اليقين الشديد، وتكملنا للتعريف السابق (Ries, 2011, p. 15)، يرى Patrick Fridenson انه توجد أربعة (04) خصائص تميز المؤسسات الناشئة وهي: (Markria & Bouhmouch, p. 24)

- احتمال نمو قوي.
- استخدام التكنولوجيا الجديدة.
- حاجة كبيرة للتمويل.
- التواجد في سوق حيث يصعب تقييم المخاطر.

الملاحظ في كلا التعريفين هو أن مفهوم عدم اليقين ضرورياً وهذا ما يذهب بنا إلى التركيز على تعريف الشركة الناشئة على أنها شركة موجودة في سوق جديد، ولا يُعرف حجمها أو خصائصها أو مستقبلها المحتمل بالضرورة. يؤدي عدم اليقين الكبير هذا إلى

مستوى عالٍ من المخاطر، وفقاً لستيف بلانك، الشركة الناشئة هي مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج أعمال قابل للتطوير وقابل للتكرار ومريح (Rharbaoui & Bignon, 2019, p. 21)، وتجدد الإشارة إلى أن هذا التعريف يسلط الضوء على عنصرين رئيسيين: من ناحية يكون المشروع مؤهلاً لمشروع ناشئ طالما لم يتم إنشاء نموذج العمل، ومن ناحية أخرى، فإن الشركة الناشئة مكرسة للنمو وهذا هو هدف المؤسسين.

تتميز هذه الابتكارات بأنها ليست كلها تكنولوجية بطبيعتها بالرغم من القيمة الكبيرة للمؤسسات الناشئة القائمة على الابتكارات ذات المحتوى التكنولوجي والتي تنطوي على مستوى عالٍ من التكلفة والمعرفة العلمية التي تؤدي إلى مخاطر أكبر، ليس فقط من الناحية التكنولوجية، ولكن أيضاً من الناحية التقنية والتجارية، كما يصعب تقليد مهارات هذه الشركات خاصة عندما تكون محمية ببراءات اختراع أو مدمجة في أنظمة تنظيمية معقدة، بل الابتكارات موجودة أيضاً في الأنشطة المتعلقة بالصناعات الإبداعية كالإعلان، والأزياء، والتصميم، والفنون، والترفيه، وما إلى ذلك أو ابتكارات خدمة معينة. (VELLIN, 2013, p. 343)

كما يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تهدف لطرح وتسويق منتج أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، حيث تتميز بحالة عدم تأكد ومخاطرة عالية يقابلها نمو سريع مع تحقيق أرباح ضخمة في حالة نجاحها (بوالشعور و قمري، 2020، صفحة 3)

يقدم Huang (2012) بعض التفاصيل المثيرة للاهتمام للشركات الناشئة، هذه التفاصيل مرتبطة بشكل رئيسي بإساءة استخدام الشبكة للمساعدة في بناء النجاح مع الموردين والعملاء وجميع أصحاب المصلحة في الشركة، حيث يسلط الضوء على أهمية قيام المقاول صاحب الشركة الناشئة بإنشاء "شبكة" تمنحه وصولاً سريعاً ليس فقط إلى الموارد البشرية، ولكن أيضاً إلى فرص زيادة رأس المال. بدون تأثير الرافعة المالية الذي تسمح به زيادة رأس المال، لا يمكن للابتكار الذي يكون دائماً مكلفاً للغاية، أن يتشكل. تسمح هذه "الشبكة" من الشركات الناشئة سواء كانت علائقية أو مالية أو فكرية، لشركة صغيرة ناشئة ألا تعزل نفسها لمواجهة منافستها. هذه الروابط الحيوية التي تم إنشاؤها من أجل بقاء الشركة الشابة، يسميها Huang "الشبكات الاجتماعية" ووفقاً له، هناك ثلاث فئات من "الشبكة الاجتماعية": التفاعل مع الموردين، والتفاعل مع العملاء، والتفاعل مع المنافسين، تعتبر هذه التفاعلات الاجتماعية هي السمة البارزة للشركات الناشئة. (BROSIA, 2016, p. 18)

في حين يرى صاحب حاضنة الأعمال العالمية "Paul Graham" **Y Combinator** في مقاله المشهور الذي يشرح فيه فكرة "**startup = growth**" بأنه لا يُشترط في المؤسسة الناشئة start-up أن تكون جديدة أو أن تكون في مجال التكنولوجيا فقط، أو أن تمويل من قبل رأس المال مخاطر، أو أن يكون لها خطة خروج معينة، حيث أن الهدف الأساسي وأهم شيء هو النمو السريع فقط وكل ما تبقى مرتبط به ويتبعه، إذ ركز على فكرة النمو والتطور السريع فقط كعامل أساسي في تعريف المؤسسات الناشئة. (Graham, 2012)

من خلال هذه النصوص القانونية المذكورة في الجريدة الرسمية الجزائرية فإنه من الصعب جداً تحديد حالة الشركة الناشئة فقد حاول المشرع الجزائري الإشارة إلى المؤسسة الناشئة في بعض القوانين حيث تضمنت المادة 06 من القانون 15 - 21 القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على النحو التالي: هي المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير" (القانون 15 - 21، 2015، صفحة 8)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

أما القانون التوجيهي 17-02 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد أشار في المادة 21 على إنشاء صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق، لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للتنظيم الساري المفعول، حيث يهدف هذا القانون أيضا إلى ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة " (القانون 17-02، 2017، صفحة 7)

أما القانون 19-04 المتضمن قانون المالية لسنة 2020 فقد عرفت المادة 69 منه تقديم مجموعة من الامتيازات الجبائية التي يمكن للمؤسسات الناشئة الاستفادة منها (القانون 19-14، 2019، صفحة 26)

ليصدر في الأخير مرسوم تنفيذي جامع ومنضم لجميع ما سبق، وهو المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها؛ وكذا شروط منح كل علامة، وقد تضمنت المادة 11 من هذا المرسوم التنفيذي مفهوم المؤسسة الناشئة لدى المشرع الجزائري وكذا شروط منح علامة " مؤسسة ناشئة" حيث حدد مجموعة من المعايير الواجب توفرها مثل: (المرسوم التنفيذي 20-254، 2020، الصفحات 10-12)

- يجب أن تكون المؤسسة الناشئة خاضعة للقانون الجزائري .
 - يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات.
 - يجب أن يعتمد على أن نموذج أعمال المؤسسة منصب على المنتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة.
 - يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي للمؤسسة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
 - يجب أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50 % بالمئة على الأقل من قبل أشخاص طبيعية أو صناديق الاستثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة.
 - يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
 - يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملا.
- وبعد الاطلاع على العديد من التعاريف ووجهات النظر التي كانت موجهة نحو الشركات الناشئة وفي محاولة لتقديم تعريف واضح وشامل لها يمكن أن أقدم تعريف خاص حسب رأيي المتواضع، فالشركات الناشئة في رأيي هي شركات في مختلف صيغها سواء كانت على شكل شركات صغيرة جدا TPE أو شركات صغيرة ومتوسطة PME، تتميز بنموذج أعمال مرن وقابل للتطوير، التي قدم مؤسسها أو مؤسسوها نموذجا أوليا أثبت نجاح ونجاعة المنتج أو الخدمة، سواء كانت مبنية على تكنولوجيا متطورة، أو كانت رقمية، أو غير ذلك، تنشط في سوق معين وتتمتع بإمكانيات نمو وتطور اقتصادي كبيرة.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الشركات الناشئة:

الفرع الأول: خصائص الشركات الناشئة

تتواجد العديد من الخصائص المختلفة في الشركات الناشئة والتي تميزها على غيرها من الشركات، حيث تعدد خصائصها من خصائص تمس الجانب التمويلي وأخرى تمس الجانب الهيكلي والجانب الاستراتيجي وغيرها من الجوانب التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على هذه الشركات الناشئة، ويمكن أن نعدد أهم الخصائص المميزة للشركات الناشئة في النقاط التالية:

- تتميز الشركات الناشئة بهياكل تنظيمية أكثر تسطحاً وأقل هرمية من باقي المؤسسات، خصوصاً في مراحلها الأولى من دورة حياتها، ففي كثير من الأحيان تبدأ الشركة الناشئة نشاطها بهيكل غير رسمية ويعدد قليل من الأفراد (Apple، Facebook، Amazon، Uber...)، ويعود لجوء هذه الشركات إلى التنظيم الأفقي بدلا من التسلسل الهرمي، إلى بحثها المستمر عن المرونة وسرعة الاستجابة. (Cauvin & Bescos, 2022, p. 3)
- إن محدودية الموارد والخبرة البسيطة للشركات الناشئة ومؤسسيها من بين أهم الأسباب التي تحول دون تعدد الأنشطة أو الأسواق التي تستهدفها هذه الشركات، لذا فغالبا ما تقتصر أنشطتها على منتج أو خدمة واحدة وهذا ما يعني الاعتماد على استراتيجية التخصص. (Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014, p. 30)
- في الغالب يقوم بإطلاق الشركات الناشئة مؤسس واحد أو مجموعة من المؤسسين من ذوي الخبرة المتواضعة وهذا ما يجعلهم في حاجة للتدريب من أجل التمتع بالقدر الأدنى على الأقل من المعرفة اللازمة لتطوير منتجاتهم، ورغم ذلك فلا يجب تجاهل بأنه من أهم خصائص المؤسسين في هذا النوع من المؤسسات هو تمتعهم بقدرات إبداعية كبيرة (Fabrício, Jr, Da Silva, Simões, Galegale, & Akabane, 2015, p. 16)
- تعتمد الشركات الناشئة على التمويلات الخارجية بشكل كبير من أجل المساعدة في نموها، خاصة منها تلك الناشئة والمعتمدة على التكنولوجيا الحديثة كونها تتميز بتكاليفها المرتفعة لذا فهي تعتمد على مصادر جديدة وحديثة للظهور من التمويلات على غرار التمويل برأس المال المخاطر، التمويل من خلال ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي، ضمانات القروض العامة... إلخ ولا تتوقف حاجة الشركات الناشئة للتمويلات حتى لو حققت اكتفاء مالي، غير أنها تواصل استقبال المزيد من رؤوس الأموال المخاطرة من أجل دعم نموها وتطورها. (Graham, 2012)
- تتميز الشركات الناشئة بأنها مؤقتة فليس الهدف منها أن تظل كذلك طوال حياتها فالشركة الناشئة هي مرحلة معينة والهدف الرئيسي منها هو الخروج منها، حيث يتعلق الأمر بتحويل فكرة إلى عمل تجاري وإيجاد طريقة جديدة لتقديم خدمة وخلق قيمة. (DJEKIDEL, DOUA, & MERRAD, 2021, p. 419)
- أن تكون شركة ناشئة يعني تقديم قيمة للعملاء بمنتج أو خدمة لم يفعلها أحد من قبل، والتحديات الذي يواجهه الشركة الناشئة هو إيجاد وبناء نموذج أعمال يتوافق مع نشاطها، لذا فمن الضروري عدم الخلط بين نموذج العمل (النموذج بأكمله، والآليات التي تسمح للشركة بتوليد الدخل) وخطة العمل التي تعتبر وثيقة مكتوبة تضيء الطابع الرسمي على مشروع العمل وتعتبر المرحلة الثانية من إنشاء شركة.
- تتميز الشركات الناشئة بارتكازها على الموارد المتعلقة بالأصول اللامادية مثل الملكية الفكرية، العلامة التجارية، السمعة، براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس، والتي تعتبر أهم من الأصول المادية التي قد تستحوذ عليها (DJEKIDEL, DOUA, & MERRAD, 2021, p. 420)
- ومن المميزات الأخرى للشركة الناشئة هي قابليتها للتوسع، حيث كلما زاد عدد العملاء زادت الهوامش، وهذا ما يجعل الشركات الناشئة تتمتع بإمكانية نمو وتطوير سريعة في السوق، انطلاقاً من إنشاء وبناء نموذج قوي وفعال خاصة إذا ما تم

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

استخدام أو تصميم تقنيات جديدة أو العمل في السوق الرقمي أو الصحي أو البيئي أو سوق التكنولوجيا الحيوية (DJEKIDEL, DOUA, & MERRAD, 2021, p. 420)

- تتميز الشركات الناشئة بسرعة فائقة في تطورها سواء من ناحية العملاء أو المنتجات أو الخدمات المقدمة، مع وجود حالة عدم يقين مرتفعة وهذا ما يجعلها مرتبطة بدرجة كبيرة بالابتكار المفتوح. (Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorschek, & Abrahamsson, 2014, p. 30)

الجدول رقم(05): خصائص الشركات الناشئة

الخصائص	البعد
منظمة صغيرة الحجم صغيرة في العمر بيئة متجانسة هيكل غير رسمي قليلة التمايز	المنظمة
المدير هو المالك بديهية صنع القرار الإشراف المباشر	الملكية
استراتيجية التسويق المتخصصة تفضل القرار المحفوف بالمخاطر من القرار الآمن ابتكار سريع المحرك الأول أو المحرك الثاني نقص الأبحاث عن المنتج	الاستراتيجية والابتكار
التمويل من المدخرات الشخصية أو من الأقارب	التمويل

المصدر: (Nurcahyo, Akbar, & Gabriel, 2018, p. 44)

الفرع الثاني: مميزات المؤسسة الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص العامة تتميز بها وتشترك فيها مختلف المؤسسات الناشئة في كامل أنحاء دول العالم؛ نذكر أهمها في النقاط التالية: (مخانشة ، 2021، الصفحات 775-776)

- تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع حديثة مبتكرة كونها نابعة عن فكرة إبداعية غير معهودة لم توجد من قبل.

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

- المؤسسات الناشئة مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة أي تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي ومن الأمثلة Google، Facebook، Instagram، Tiktok... إلخ.
- مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين؛ وليست مخصصة في قطاع التكنولوجيا أو الاقتصاد والتجارة فقط.
- تتميز المؤسسات الناشئة بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي التي تعتمد بشكل رئيسي عليهم لتطوير نشاطها.
- تتميز بأنها مؤسسات مستقلة؛ أي ليست تابعة لمؤسسات موجودة سابقا أو فرعا لها؛ وإن كانت كذلك سيؤدي بها إلى تشويه صورتها؛ من حيث الاحتياجات اللازمة لها ومن حيث أدائها، حيث تعتمد هذه المؤسسات على دعم المؤسسات الأم في الموارد والقدرات، في حين يتعين على المؤسسات الناشئة أن تبدأ من الصفر ولها وصول محدود إلى مثل هذا الدعم.
- المؤسسات الناشئة مؤسسات تنمو بصفة تدريجية وعبر مراحل يطلق عليها بدورة حياة المؤسسة الناشئة وهي تتمثل في مرحلة بناء وطرح الفكرة، مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الاختفاء، مرحلة النمو المتزايد.
- تتصف المؤسسات الناشئة كذلك بأنها مؤقتة أي في مرحلة أولية وخاصة؛ وسرعان ما تتحول إلى مؤسسة تقليدية أو كلاسيكية فور تحويل الفكرة إلى عمل تجاري.
- تتميز المؤسسات الناشئة على أنها تعتمد على قنوات توزيع في الأغلب؛ تكون عبر منصات التواصل الاجتماعي؛ وعن طريق الهواتف المحمولة الذكية هي القاعدة الأساسية للوصول إلى منصات الإنترنت؛ مما يجعل الوصول إلى العملاء أسهل إلى حد كبير. (دباح و باشا ، 2021، صفحة 313).
- تتميز المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسات تملك الخيار إما بالنمو والنضج أو الفشل والإفلاس.

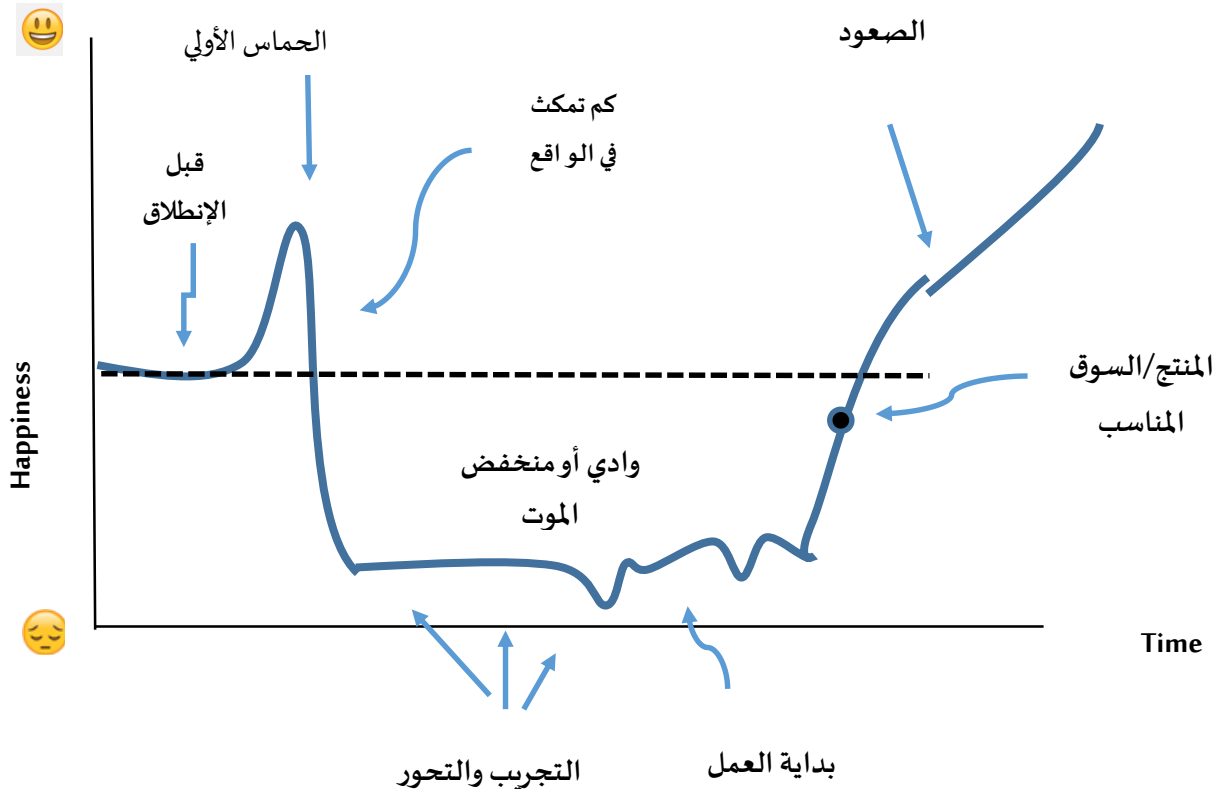
المطلب الثالث: دورة حياة الشركات الناشئة والمراحل الخمسة لنموها:

مهما كانت قصة الشركة الناشئة فريدة من نوعها، فإننا نلاحظ دائما أن مراحل نموها تحترم 5 مراحل رئيسية لذا رغم اختلاف مدة المراحل من شركة ناشئة إلى أخرى، إلا أن التحديات تظل كما هي ومن الضروري فهمها جيدا، فعلى سبيل المثال لا يمثل التخطيط الاستراتيجي أو مراقبة عمليات التشغيل أولوية قصوى للشركات الناشئة على عكس ما يمثله التخطيط المالي والنقدي من أولوية هامة، وقد قدم لنا الكثير من الباحثين نموذجًا عاما يمثل مراحل النمو الخمسة التي تمر بها الشركات الناشئة وهي: (Inbound Marketing, 2022)

- **مرحلة ما قبل انطلاق المؤسسة الناشئة:** أو يمكن أن نسميها مرحلة التفكير وهي المرحلة التي يقوم خلالها المقاول بتوحيد أفكاره والتفكير في نموذج أعماله وتوقعه وفي الغالب لا تكون النتائج المستخلصة من هذه المرحلة ممثلة لما ستكون عليه الشركة الناشئة بعد بضعة أشهر، ورغم ذلك إلا أنها ضرورية للمضي قدما بشكل فعال وتحديد إمكانيات النمو المختلفة، بالإضافة إلى ذلك ففي هذه المرحلة تظهر قدرة المقاول على الإقناع من خلال البحث على شريك أو شركاء وإقناعهم برؤيته، على أن يتمتع الشريك أو الشركاء بالمهارات والصفات التي تكمل مهاراته وصفاته.

- **مرحلة انطلاق المؤسسة الناشئة:** تتمثل هذه المرحلة أولاً وقبل كل شيء في إضفاء الطابع الرسمي على الشركة الناشئة حتى تصبح شركة حقيقية كما يتم فيها طرح النموذج الأولي من المنتج أو الخدمة، وقد يكون التمويل هنا من طرف العائلة، الأصدقاء أو المقامرون، حيث تكون درجة المخاطرة عالية، هذا ما يسمى بالنسخة التجريبية والتي من خلالها يتعرف إلى آراء عملائه المحتملين.
- **مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:** أين يكون المنتج قد بلغ الذروة تمثل هذه المرحلة بداية الطريق للنمو، حيث من هنا يبدأ المقاتل في بذل جهد مضاعف من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد، ومن أجل تحقيق النجاح في المرحلة الأولية من حياة الشركة الناشئة يجب أن يكون للمقاتل استراتيجية تسويقية مناسبة ويعمل على تطوير المنتج باستمرار بناء على ملاحظات السوق، وفي الأخير ومن أجل تحقيق المزيد من النمو للشركة الناشئة، يجب توظيف أشخاص أكفاء خاصة في الأقسام الرئيسية مثل: القسم التقني، قسم المبيعات، وقسم التسويق، وهنا يمكن أن يكون هناك ضغط سلبي من خلال العديد من العوائق التي تؤدي إلى تراجع المنحنى، لتتحول إلى الانزلاق في الوادي، حيث رغم استمرار الممولين المغامرين بتمويل المشروع إلا أنه يواصل التراجع إلى وادي الموت وهو ما يعني خروج المشروع من السوق إذا لم يتم التدارك.
- **مرحلة الانطلاق وتسليق المنحدر:** من خلال العمل، ينصب الاهتمام في هذه المرحلة على تسريع نمو الشركة من خلال تعديل المنتج عن طريق إصدارات جديدة محسنة، وهكذا تبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الجليل الثاني من المنتج، وأيضاً على توفير مصادر تمويل لتلبية متطلباته، حيث إذا لم تستطع الشركة الناشئة أن تحقق النمو السريع فيمكن أن يتم عرضها للبيع في الوقت المناسب، حيث أن الكثير من الشركات الناشئة في هذه المرحلة تفشل في تحقيق النمو المطلوب بسبب عوامل مختلفة، أما في حال تخطي الشركة الناشئة مرحلة الانطلاق بنجاح فستكون هذه المرحلة محورية في حياة الشركة، لتكون بعدها على مشارف تحولها إلى شركة كبيرة.
- **مرحلة النمو المرتفع:** في هذه المرحلة ينصب اهتمام الشركة في كيفية توحيد الأرباح والتحكم فيها، مع الحفاظ على مرونة الاستجابة لأي متغيرات غير متوقعة، والحفاظ على روح المبادرة مما يؤدي إلى ارتفاع المنحنى بشكل مستمر وتبدأ المؤسسة الناشئة بتحقيق أرباح ضخمة، لذا وجب الإسراع بتطوير النظام الإداري بما يواكب النمو الذي حدث، وهنا تكون الشركة الناشئة قد حققت هدفها النهائي وبإمكانها أن تصبح قوة في السوق، مع وجوب المحافظة على روح المبادرة للإبداع لتفادي الوقوع في مرحلة الجمود.

الشكل رقم (12) دورة حياة المؤسسة الناشئة Startup



المصدر (بوالشعور ، 2018 ، صفحة 421)

المبحث الثاني: الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة والصفات الشخصية لمؤسسها

كل الشركات الناشئة ينبغي أن تحمل فكرة ورسالة وأن تسعى إلى تحقيق هدف ما، والأهم من هذا كله أن تُقدّم قيمة مضافة للعملاء، بحيث يُفضّل ألا تكون مجرد نسخة عن شركة أخرى، ومن أجل هذا يجب عليها إتباع مجموعة من الخطوات وهذا ما يتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الخطوات الأساسية لإنشاء شركة ناشئة

يمر إنشاء الشركة الناشئة بعدة مراحل ومن أجل تحقيق هذا الهدف وجب على صاحب المشروع أو المقاول أن يتبع هذه المراحل والخطوات والتي تعتبر القاعدة الأساسية للمشروع المراد تجسيده، ويتكون المسار النموذجي لإنشاء شركة ناشئة من خمسة (05) مراحل:

الفرع الأول: الخطوة الأولى البحث عن الفكرة وتصميم مشروع واضح وملائم

أول مرحلة من مراحل إنشاء شركة ناشئة هي العثور على فكرة، حيث يجب على المقاول خلال هذه المرحلة التأكد من أنها فكرة ملائمة ومبتكرة أو تقدم قيمة مضافة، حيث يجب تحديد الفكرة بدقة. على وجه الخصوص من خلال التساؤل عن المشكلة التي سنحلها للعملاء المحتملين، حيث كلما كانت المشكلة التي يتعين حلها أكثر وضوحًا، كلما كانت الإجابة أكثر وضوحًا، ومن أجل هذا وجب إجراء تقييم للفكرة والتحقق مما إذا كانت الفكرة تتوافق مع مشروعه، اختصاصاته وخاصة إذا كانت تتوافق مع

مؤهلاته ودوافعه التي تدفعنا إلى التعهد على توضيح ما هو على استعداد لتنفيذه لتحقيق هدفه والحصول على دعم من هم حوله، كما يجب أن يكون المقاول متأكد منذ البداية أن الفكرة ستكون مربحة، حيث من المهم تصميم نموذج أساسي المنتج أو الخدمة التي تريد تسويقها، فهذا يجعل من الممكن تحديد حجم المشروع، وتقييم العناصر والموارد اللازمة لتطوير العرض، والنقاط العصبية، والوقت وقد يكون اختبار السوق ضروريًا بعد ذلك من أجل تعديل الخدمة أو المنتج. (Dufour, 2022)

الفرع الثاني: الخطوة الثانية قم بإعداد مشروعك وإضفاء الطابع الرسمي عليه

تحديد مفهوم الشركة الناشئة وتقييم الفكرة، فإن الخطوة التالية هي إعداد المشروع وإضفاء الطابع الرسمي عليه، وتساعد هذه المرحلة في تقييم جدوى المشروع وإمكانيات نموه، وتتطلب القيام بعدة دراسات، يعتبر مخطط الأعمال عنصرًا أساسيًا عند بناء مشروع، حيث يمثل بطاقة عملك التي تشرح مشروعك بوضوح وبدقة للمستثمرين، كونه يحتوي على معلومات معينة مهمة لتعكس مشروعك بشكل أفضل من خلال عرض المنتج / الخدمة (ما هي الاحتياجات التي تلبّيها؟ ما هي القضايا)، عرض للسوق (من هم عملاؤك، ومن هم منافسوك، وما إلى ذلك)، عرض نموذج العمل (كيف ستحقق مبيعاتك؟ ما هي قنوات التوزيع الخاصة بك، ...)، عرض تقديمي للفريق (ملفات تعريف تكميلية، متحفز، طموح: أظهر أنك محاط جيدًا بتنفيذ مشروعك)، وكلما كان مخطط الأعمال مدروس ومقنعًا، كلما زادت احتمالية العثور على التمويل المناسب لإنشاء الشركة الناشئة. (Varde, 2022)

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة البحث عن التمويل المناسب

بمجرد إضفاء الطابع الرسمي على المشروع يمكن للمقاول البدء في البحث عن التمويل المناسب للمشروع، حيث يجب أن يتألف الملف من العناصر المختلفة الواجب توفرها من أجل إقناع المستثمرين والبنوك، مع طرح الحلول لمختلف المشاكل المحتملة، ويمكن للمقاول الاعتماد على البدائل التمويلية المتوفرة على غرار: (ZIOUAL, sd, p. 3)

- التمويل الجماعي حيث يمكن للشركات الناشئة المراهنة على التمويل الجماعي أو التمويل التشاركي، يمكن أن يكون هذا النوع من التمويل في شكل قرض أو تبرع أو استثمار في رأس المال.
- القرض البنكي أيضا يعتبر أحد حلول التمويل الكلاسيكية من خلال الحصول على قرض مصرفي.
- جمع التبرعات من خلال التمويل الجماعي وهو حل تمويلي آخر مناسب لجذب المستثمرين وتشجيعهم على المشاركة في المشروع، وعادة ما يكون قادة الأعمال السابقين أو المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى يستثمرون أموالهم الشخصية، يجب تقديم المشروع بطريقة مقنعة.
- مساعدة المبتكرين حيث تتوفر العديد من المنظمات التي تسعى لمساعدة المبتكرين ودعم للمشاريع المبتكرة.
- دعوات للمشاريع والمسابقات لتمويل الشركات الناشئة، يوصى أيضًا بالرد على دعوات المشاريع المبتكرة التي تقترحها الوكالات والمنظمات المختلفة مثل مؤسسات الشركات الكبيرة
- كما يوجد العديد من البدائل التمويلية الأخرى التي تم ذكرها سابقا على غرار رأس المال المخاطر، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، ملائكة الأعمال، إلخ

الفرع الرابع: الخطوة الرابعة اختر نموذجًا قانونيًا لإنشاء الشركة الناشئة

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

تتوفر أمام المقاول الكثير من الخيارات للشكل القانوني للشركة الناشئة (SARL, SPA, EURL...), لذا وجب عليه اختيار النموذج الأنسب لاحتياجاته، ومن أجل اختيار الشكل القانوني يجب التفكير جيدا في نشاط الشركة الناشئة وآفاقها المستقبلية (هل ستنتقل وحيدا أو مع شركاء، وهل هناك احتمال لدخول شركاء جدد مستقبلا)، فعلى الرغم من أنه قد يتم تفضيل بعض الأشكال القانونية في حالات معينة، إلا أن كل مشروع مختلف ويتطلب دراسة فردية وشخصية من أجل إيجاد الأداء الأمثل. لذلك يوصى باستشارة أحد المحترفين من أجل مراعاة كل جانب من الجوانب المتعلقة بالوضع القانوني (Varde, 2022)

الفرع الخامس: الخطوة الخامسة إطلاق الشركة الناشئة:

بمجرد الانتهاء من مرحلة التفكير في النموذج القانوني للشركة الناشئة يصبح الوقت مناسباً لإطلاق المشروع من خلال إنشاء الشركة الناشئة نفسها فعليا حيث يتم بشكل عام القيام بالخطوات التالية: (Varde, 2022)

- صياغة النظام الأساسي للشركة الناشئة.
- إيداع وتسجيل النظام الأساسي.
- التصريح عن نشاط الشركة.
- المنشور المتعلق بتأسيس الشركة في صحيفة الإعلانات القانونية.
- تسجيل الشركة الناشئة.
- اختيار كل من الشركاء الذين ستعمل معهم، حيث سيساهم هؤلاء الشركاء بشكل إيجابي أو سلبي في نجاح مشروعك بشكل مباشر (محاسبك المعتمد للاستشارات القانونية والضريبية والاجتماعية، البنك الذي ستعامل معه، عنوان لتوطين الشركة الخاصة بك...) (Dufour, 2022)

المطلب الثاني: عوامل فشل ونجاح المؤسسات الناشئة والقوانين المتعلقة بها:

الفرع الأول: عوامل فشل ونجاح المؤسسات الناشئة:

تتأثر الشركات الناشئة بالعديد من العوامل التي يكون لها الدور الرئيسي في نجاحها أو فشلها وتختلف بين عوامل تتعلق بالمقاول وعوامل تتعلق بالشركة الناشئة في حد ذاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بظروف التحضير لإنشاء الشركة الناشئة ويمكن أن نستعرض هذه العوامل في النقاط التالية:

أولاً: عوامل متعلقة بشخصية المقاول

تعتبر شخصية المقاول من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الشركات الناشئة لما لها من تأثير مباشر على الشركة الناشئة وفريق العمل وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: (تليلي و سياغ، 2020، صفحة 780)

- جنس المقاول: حيث يرى الكثير من الباحثين أن جنس المقاول له تأثير كبير على بقاء المؤسسات الناشئة، فحسبهم تتحصل النساء على فرص أقل للتجارب، وشبكات دعم أقل، وصعوبة أكبر في تجميع الموارد، هذا يزيد من احتمال

تعثرها، ومن جهة أخرى تشير مجموعة أخرى من الباحثين إلى أن المؤسسات النسائية تجد صعوبات كبيرة للبقاء على قيد الحياة.

- المؤهل العلمي للمقاول: يفترض أن يرتبط التعليم بصلة وثيقة بالمعرفة والمهارات وقدرة حل المشكلات والانضباط والتحفيز والثقة بالنفس، والتي تمكن المقاول من مواجهة المشاكل، ويساهم المستوى التعليمي للمقاول بشكل إيجابي في أداء المؤسسة حيث كلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما زادت فرصة نجاح المؤسسة.
- وضع المقاول قبل الإنشاء: تتأثر الشركات الناشئة بأهداف ودوافع المقاول، فمن قام بإنشاء المؤسسات طواعية وعن عمد ورغبة في تحقيق الذات لهم فرص نجاح أكثر من المقاول الذي أجبر على بدء مشروعه لأنه يفتقر إلى العمل أو كسب لقمة العيش.
- محيط المقاول: يعتبر الانتماء لعائلة فيها مقاولين خاصة إذا تعلق الأمر بالوالدين محفزا للمقاول ويوفر له بيئة تعليمية تعطي دروسا مهمة حول الصعوبات المتوقعة والمهارات اللازمة لبدء وإدارة المؤسسة، كما يمكن للشبكات الاجتماعية والشخصية (العائلة) تسهيل الوصول إلى أنواع مختلفة من المعرفة (تقنية، مقاولاتية، متخصصة) وبالتالي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة.
- الدوافع المقاولاتية: الرغبة في إنشاء مؤسسة وهو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها وان الدوافع وسلوكيات اليوم ستؤثر على مستقبل المؤسسة، فزيادة الدوافع المقاولاتية والحوافز (الرغبة في الاستقلالية، الرغبة في إدارة مؤسسته الخاصة...)، تزيد من احتمال نجاح وبقاء المؤسسات.

ثانيا: عوامل متعلقة بخصائص المؤسسة الناشئة

تعتبر الخصائص التنظيمية للمؤسسات الناشئة مقياسا آخر لنجاحها أو فشلها، حيث تتفق معظم الدراسات على أن حجم المؤسسة المنشأة حديثاً ومواردها المالية من بين المحددات الرئيسية لنجاحها.

- تشابه النشاط: يعتبر التشابه في النشاط من بين التحديات التي تواجه المقاول وهنا تتدخل الخبرة المهنية التي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة خاصة عندما يكون هناك تشابه كبير بين المؤسسة الجديدة والمؤسسة التي عمل فيها المقاول سابقا حيث إن المقاول الذي بدأ أعمالا مرتبطة ارتباطا وثيقا بما فعله في الماضي قد يكتسب خبرة ويستفيد من تجاربه السابقة ومن شبكة العلاقات مع الموردين والموزعين والعملاء التي يكون قد كونها مسبقا مما يمنحهم المصداقية ويعزز قدرتهم على الحصول على التمويل اللازم وتطوير المبيعات وتحقيق أشكال أخرى من التعاون. (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1991, p. 69)

- حجم رأس المال: يزيد حجم رأس المال والتمويل الكافي من فرص نجاح الشركة الناشئة واستمراريتها خاصة في الثلاث سنوات الأولى من حياة الشركة، حيث يمثل ضمانا لبقاء الشركة الناشئة وحماية من الحوادث التي قد لا تكون متوقعة. (Lasch, Le Roy, & Yami, 2005, p. 41)

- الموقع الجغرافي للشركة الناشئة: يعتبر الموقع الجغرافي للشركة الناشئة من بين العوامل المؤثرة في بقائها وحيث أن تواجدها في المناطق الريفية يختلف عن تواجدها في المدينة، وتواجدها بالقرب من الموارد، وهذا ما يجعل الشركة الناشئة معرضة لخطر

الانحياز أكثر عندما تكون في المناطق الريفية منها في المناطق الحضرية. (SMIDA & KHELIL, 2010, p. 72).

- الدعم العمومي: تعتبر برامج الدعم الحكومية أحد أهم طرق تمويل ودعم المؤسسات الناشئة ورغم هذا إلا أن احتمال فشل المؤسسات التي تتلقى هذه المساعدة يتزايد بمرور الوقت، فحسب العديد من الباحثين فإن الدعم العمومي لم يعد يساهم في إطالة عمر المؤسسات الناشئة وزيادة نموها، بل على النقيض من ذلك فقد أصبح له تأثير سلبي عليها، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بطرق مختلفة، فيمكننا أن نفترض أن المساعدة تسمح للشركات ذات إمكانيات النمو المنخفضة بالبقاء، في حين أنه بنفس الملف الشخصي تضطر الشركات الغير المدعومة إلى وقف نشاطها. (TEURLAI, 2004, p. 38)

ثالثاً: عوامل متعلقة بالتحضير لإنشاء المؤسسة الناشئة

يعتبر التحضير الجيد لإنشاء المؤسسة الناشئة من بين العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة على فرص نجاحها وبقائها، وتنضوي تحت هذه المرحلة من التحضير العديد من العمليات التي تمثل نقطة الانطلاق للمشروع ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية: (KALLEL, BOUKHRIS, 2015, pp. 155–156)

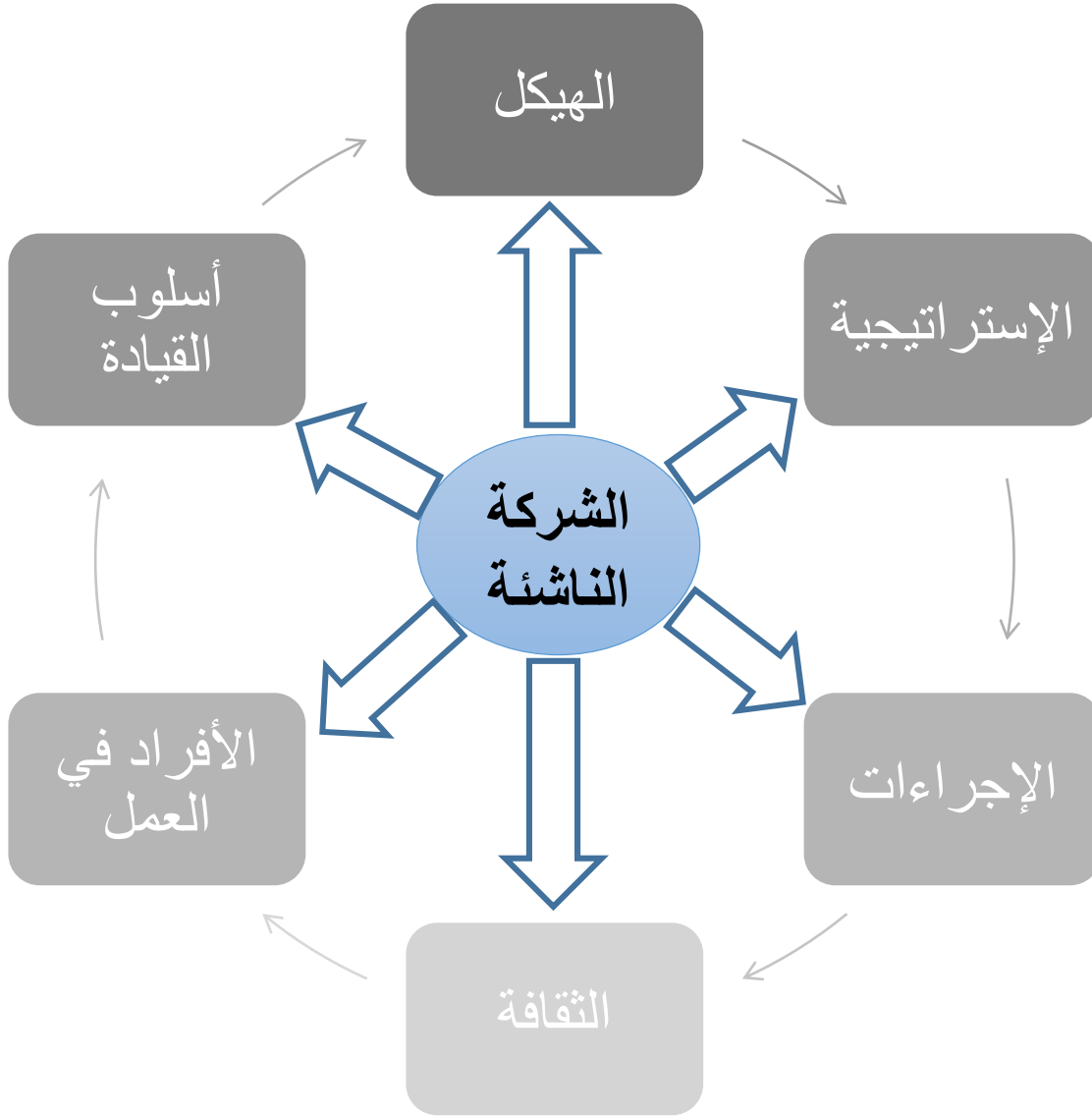
- التدريب والمرافقة المقاولاتية: تؤكد الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين استخدام التدريب والمرافقة للمقاولين و نجاح الشركة الناشئة وبقائها على قيد الحياة، حيث أن المقاولين المبدعين الذين لديهم فرص أكبر لاستمرار أنشطتهم هم المقاولين الذين يلجؤون إلى المستشارين المحترفين حيث يؤدي الاعتماد على المحاسبين والمستشارين إلى تحسين الأداء العام للشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاولين الذين يستخدمون التدريب والمرافقة المقاولاتية في تنظيم المشاريع قد يكون لديهم أيضاً إمكانية الوصول إلى المزيد من الموارد المالية، نظراً لما توفره لهم هذه الدورات التدريبية من إطار يمكن لهم من خلاله الاطلاع على المزايا المالية والضريبية المختلفة التي من حقهم وتسهل عليهم نشاطهم.
- مخطط الأعمال: إن إنشاء شركة ناشئة قائمة على الابتكار والمعرفة يتطلب إعداد مخطط أعمال أكثر شمولاً وأفضل جودة مما هو ضروري للشركات الغير المبتكرة، فمن المعروف أن مخطط الأعمال يمثل شرطاً أساسياً في التحضير لتجسيد المشروع ويزيد من فرص نجاحه من خلال القراءة الاستباقية للسيناريوهات المحتملة وكيفية اتخاذ أفضل القرارات مما يؤثر إيجاباً على استمرارية الشركة الناشئة.
- دراسة الجدوى ودراسة السوق: تمتلك المعلومات والبيانات أهمية كبيرة في دراسة السوق ودراسة جدوى المشروع فدقتها ووضوحها تعطينا دراسة سوق ودراسة جدوى قوية مما يساعد الشركة الناشئة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وتوقع جيد ودقيق للعوائد (بروال و خلوط، 2017، صفحة 21)

المطلب الثالث: النوع المثالي للشركات الناشئة والصفات الشخصية لمؤسسيها

الفرع الأول: النوع المثالي للشركات الناشئة

يتكون النوع المثالي للشركات الناشئة من العديد من الخصائص ويلخص الرسم البياني أدناه المكونات الرئيسية لتنظيم العمل في النوع المثالي للشركات الناشئة.

الشكل رقم(13): المكونات الرئيسة للنوع المثالي للشركات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحث

- الهيكل: يعتمد النوع المثالي للشركات الناشئة على الفرق الصغيرة المستقلة من خلال تشجيع التنوع والقدرة على التكيف، بالإضافة إلى ذلك يقدم لنا النوع المثالي بنية هرمية محطمة المستويات تتكون من ثلاثة مستويات كحد أقصى، مما يعزز اتصالا مباشرا وسريعا في التنظيم الداخلي، حيث يتم نزع كل الحدود والروابط بين الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تزايد الثقة بين الجهات الفاعلة وتؤدي إلى زيادة الترابط بين الأعضاء، وهنا يظهر أن النموذج المثالي له حدود مفتوحة، يبدو أن المظهر الهيكلي للنوع المثالي للشركات الناشئة موجه نحو تكوين "الشركات الصغيرة والشبكات الكبيرة" (Laubacher & Malone, 1997,

p. 12)

● الإستراتيجية: يتطور النوع المثالي للشركات الناشئة في سياق يتم فيه تسريع الوقت وتشكيله بظهور صناعات جديدة، مما يعني ظهور منتجات وخدمات جديدة، مما يسمح للشركة بخلق قيمة مضافة والنمو، وسيوفر إتقانها عناصر تمايز عن المنافسة بعد ذلك، يبدو أن إستراتيجية الابتكار تتكيف مع هذه المتطلبات، حيث يجب على الشركة الناشئة بعد ذلك تحديد الفرص والمجازفة ويجب أن تتبنى منظمة مرنة ومبتكرة ولا مركزية، في مثل هذه الحالة من عدم اليقين يكون لدى المديرين والقادة قرارات يتعين عليهم اتخاذها، بسبب الضغط التنافسي القوي، ويتم تمييز النوع المثالي للشركات الناشئة من خلال القدرة على التكيف الفوري مع التغيير (Choffray, 2002, p. 10).

● الإجراءات (السلطة، الاتصال، إدارة الموارد البشرية): فيما يتعلق بنظام السلطة، من المهم فصل سلطة الأفراد عن نظام الحكم، ويبدو أن النوع المثالي للشركات الناشئة يقدم نظام حوكمة مختلط، بين تكنوقراطية من ناحية والديمقراطية المباشرة من جهة أخرى، مما يجعل من الممكن تحديد هوامش الحرية، ولكن مقيدة بمستوى منخفض من التحكم وموجهة بقوة من قبل النتائج ومن قبل "مجتمع" الموظفين، حيث يتمتع كل فرد من أفراد المجتمع بالقدرة على المشاركة في إدارة حياة الشركة دون تدخل وسطاء، أما فيما يخص عملية الاتصال فإن النوع المثالي للشركات الناشئة يتميز بوجود عملية تبادل للمعلومات التي يتم نشرها على نطاق واسع من خلال الاتصال بالشبكة وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر أفضل الطرق للاتصال لما تتميز به من سرعة وانتشار واسع والتكلفة المنخفضة للغاية، كما يعتمد النوع المثالي للشركات الناشئة على مبدأ يدعم تكافؤ الفرص من حيث آفاق التنمية، حيث إن الموارد البشرية في النوع المثالي للشركات الناشئة بجميع مكوناتها (طريقة التوظيف، الرواتب، ساعات العمل... إلخ) موجهة نحو ذاتية معينة، حيث أن الخصائص والمهارات التي يتمتع بها الأفراد لم تعد المحددات الرئيسية للتوظيف، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى الاستثمار في الأفراد من خلال السعي إلى تحديد الإمكانيات والشخصيات، لأن الاحتياجات الخاصة يمكن أن تتقارب فيما يتعلق بالتوظيف وآفاق التنمية والأجور. من هذا المنظور، ينظر البعض إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مفتاح للابتكار، لأنها تساعد على تحديد ملامح جديدة ومواهب جديدة (ALLANI, ARCAND, & BAYAD, 2005, p. 612).

● الثقافة: يقدم النوع المثالي للشركات الناشئة الكثير من خصائص المقاولانية الداخلية التي ينجم عنها أسلوب قيادة مرن، وهيكل مرن، وإجراءات مبسطة، مع الاستجابة لاستراتيجية الشركة، فالمقاولانية الداخلية تمثل عملية تجريبية داخل شركة قائمة، بغض النظر عن حجمها، ولا تؤدي فقط إلى مشاريع تجارية جديدة ولكن أيضا إلى أنشطة وتوجهات ابتكارية أخرى مثل تطوير منتجات وخدمات وتقنيات جديدة، التقنيات الإدارية، والاستراتيجيات، والمواقف التنافسية، يبدو أن هذه الحالة الذهنية والثقافة المقاولانية تؤدي إلى تقارب بين توقعات الشركة والأفراد كون مقتضيات وتوقعات كلا الطرفين متوازنة بفضل روح المبادرة كما هو الحال في العديد من الشركات الناشئة حيث يطلب من الأفراد الابتكار من خلال تطوير روح المبادرة التي تجعلهم يشاركون في تعريف مشروع الشركة من خلال تقديم كل فرد من الأفراد مهاراته ومشاريعه الإبداعية إلى مديري الشركة الناشئة بدلاً من انتظارهم لتحديد المهام التي يتعين القيام بها على وجه التحديد. (Antonicic & Hisrich, 2001, p. 498)

● الأفراد في العمل: تعتبر الحاجة القوية للتعلم، والتطور، والتنقل باستمرار من أهم السمات المشتركة بين الأفراد في العمل، لأن العمل ليس فقط مصدر دخل (لتلبية احتياجات البقاء)، ولكنه أيضاً مصدر إشباع، لذا فإنه من الواضح أن العلاقة المنسوجة

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

بين الأفراد والشركات في النوع المثالي تقوم على الأفراد الذين يبحثون على ترك مساحة شاغرة لحياتهم الخاصة، لأنهم أدركوا أنه على الرغم من العمل بشكل مخلص ودؤوب، فلا يمكن الجزم بصفة قطعية بأن عائد الشركة سيكون في الوقت الحاضر، وبناء على هذا قام العديد من الأفراد بإعادة التخطيط وفصل المساحة المخصصة لحياتهم الخاصة عن تلك المخصصة لحياتهم المهنية. (GAUJARD, 2008, p. 14)

● **اسلوب القيادة:** يعتمد النوع المثالي للشركات الناشئة على أسلوبين في القيادة يربطان بين المدير ومعاونيه وهما الأسلوب التفاعلي والأسلوب النشط، هذا الأخير يقوم على مبدأ أن يكون المدير هو المرشد الذي يقتدى به، من خلال إظهار مهاراته وأن يتمتع بشخصية لطيفة وبلغية، كما أنه يعين الأدوار ويضع تحديات شخصية جديدة وفقاً لرغبات الأفراد إمكاناتهم، من أجل اكتساب مهارات جديدة والتخلص من الروتين، في حين يرتبط الأسلوب التفاعلي بوظيفته الداعمة، حيث تشير الثقافة المقاولاتية المتعارف عليها بأن المدير يشجع على اتخاذ مبادرات من قبل موظفيهم ويؤدي إلى تمكينهم، ولكن يجب أن يظل دائماً في المراقبة من أجل التدخل إذا لزم الأمر، كما يعتمد على تحديد المدير للأهداف التي يتعين تحقيقها وترك المبادرة للأفراد للتصرف، وهذا ما يعني أن في هذا الأسلوب يتعين على المدير اكتساب قدرة جيدة على رد الفعل وكيفية التحفيز والتبادل، وهذا ما يضمن بيئة عمل شفافة. (GAUJARD, 2008, p. 15)

الملاحظ مما تم تقديمه أن جميع المكونات المقدمة مترابطة ولها تأثير على بعضها البعض، فلكي تكون الإستراتيجية مناسبة وفعالة يجب أن تكون مصحوبة بهيكل متنقل ومنخفض الهرمية من أجل تطوير القدرة على الاستجابة والتكيف بشكل مناسب مع متطلبات السوق، ويتم تفضيل مرونة الهيكل من خلال الإجراءات التي لم يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها وتترك مجالاً للمناورة للأفراد، حيث يشجع هذا النوع من الإجراءات الأفراد على أن يكونوا مستقلين وبالتالي يستجيب بشكل مباشر لتوقعاتهم التعليمية والحركية، ومن خلال هذا تولد هذه المكونات ثقافة مؤسسة تتمتع بروح مقاولاتية عالية ومناخ عمل مشجع.

الفرع الثاني: الصفات الشخصية لمؤسسها

بالرجوع والتمعن في مختلف المراجع الأدبية نلاحظ بوضوح أن الابتكار يمثل محور مشاكل نمو الشركة من خلال ملاحظة أن المقاول هو المحرك الرئيسي وهذا ما يظهر من خلال التوافق التام لدى المؤلفين حول الصفات الشخصية للقائد الإبداعي أو المؤسس، وهذا رغم الاختلاف الذي يظهر بينهم لتحديد ماهية الشركة الناشئة وفيما يلي أهم ما جاء به المؤلفون فيما يخص الصفات الشخصية للقائد المؤسس للشركة الناشئة: (BROSIA, 2016, pp. 19-21)

الجدول رقم(06): الصفات الشخصية للقائد المؤسس للشركة الناشئة

<p>يمكننا تحديد الصفات الجوهرية الضرورية للقائد المؤسس: مستوى جيد من الطاقة، وروح المبادرة، والخبرة المفتوحة، والخلفية الفكرية، والاستعداد للاستعارات، اللامبالاة تجاه الوضع الاجتماعي، والقدرة على التعميم، والمساعدة، والتحفيز، تتراوح أعمارهم بين الخامسة والعشرين والأربعين.</p>	<p>Gordon (1990)</p>
<p>يجب على القائد الإبداعي أن يؤمن بمشروعه من أجل تحقيق النجاح، لأن الأمر لا يتعلق بالعثور على التمويل باستمرار فقط، ولكن يتعلق أيضًا بالعثور على مكان مناسب للنشاط وهذا ما يمثل قدرة الشركة الناشئة على التكيف مع بيئتها الداخلية، لذا وجب توفر أدوات النجاح للقائد والتي يمكن أن تشبه إلى حد بعيد شخصية المدير: ثقافة الشركة، مشروع الشركة، جودة المنتج، التواصل، التحفيز، التدريب، الاستماع والنمو.</p>	<p>(1991) Achier</p>
<p>أقر لنا بإمكانية وجود إدارة برأسين لشركة Start-Up (تجمع بين إدارة الجانب التقني وإدارة تطورها) ليس فقط من خلال 3 أبعاد للشخصية (الذكاء الإبداعي ونوعية الإرادة والشخصية والواقعية)؛ ولكن أيضًا من خلال الوظائف الأساسية للاستراتيجي</p>	<p>(1992) Fievet</p>
<p>يقدم لنا فكرة أن القائد هو استراتيجي مستثمر في مهمة تنفيذية، مما يسمح له بالرد على التحديات التي تواجهه من خلال تمتعه بمهارة فائقة وقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات في ثلاث مراحل حسب Audroing وتمثل هذه المراحل في: الوقت الذي لا رجوع فيه (التعامل مع التسلسل الزمني للأحداث والطوارئ)، وقت العمل (إنتاج التدفق النقدي)، وقت إعادة التنظيم الدائم للموارد، (مما يجعل من الممكن الإجابة على السؤال: كيف يتم إعداد الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها؟).</p>	<p>Audroing (2000)</p>
<p>يعطينا بعض الدروس الشيقة حول هذا الموضوع الخاص بشخصية قائد الشركة الناشئة، ففي البداية وجب أن يكون مؤهل تأهيلا عاليا. بعد ذلك، لا يكفي البحث والتطوير، لذلك يجب أن يكون قادراً على تنفيذ وسائل تسويق فعالة، لأن الشركة التي تتجه نحو الابتكار يجب أن تحيط نفسها بفريق وقائد يتمتع بمهارات تنظيم المشاريع</p>	<p>(2007) Diallo</p>
<p>مفهوم الباحث صاحب المشروع المبتكر، حيث أن الباحث العلمي يقوم بإنشاء الشركة لسببين وجيهين هما: عدم ترك ابتكار مكتشف يموت، أو لتبرير انتمائه إلى "العالم" (مبرراً بذلك ساعات الدراسة التي قضاه)، فالملاحظ بشكل عام أنه يوجد نجد فرقاً بين الاستراتيجي الذي يطور الحلول التقنية والاستراتيجي وبين الذي يدير الشركة الناشئة.</p>	<p>Chevalier and Micaelli (2008)</p>
<p>وقد تناول كل هذه الأوقات الثلاثة التي تسمح بالتفاعل مع المخاطر من خلال الكشف على أن بعض المتغيرات يجب أن تؤخذ في الاعتبار أيضاً وأهمها: تكوين الحكمة وسلوك المدير، قدرة الشركة على الابتكار، القدرة على التعلم وقياس معايير الأداء</p>	<p>(2008) Couderc and Stephany</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (BROSIA, 2016, pp. 19-21)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

ويحدد Ansoff، على وجه التحديد، بعض السمات الشخصية للقائد الريادي الذي لا يعتمد فقط على تحليلاته بالتالي على المواجهة التنافسية الوحيدة، بل يتخطاها إلى تقديم مخططات ورؤى مستقبلية لشركته، وبعبارة أخرى فإن القائد قادر على التخطيط الاستراتيجي مستقبلي لعدة سنوات

الجدول رقم(09): الخصائص الشخصية للمسير حسب Ansoff

الموضوع	السلوك التنافسي	السلوك المقاوإاتي
نظرتة للعالم	<ul style="list-style-type: none"> - يقتصر على الشركة - قطاع محدود - يقتصر على السوق الوطنية - يقتصر على الثقافة الموجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - حساس بالخارج - يتحول إلى الجهات الفاعلة الأخرى - متعدد الجنسيات - مواتية للعديد من التقاطعات الثقافية
القيم الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> - المكافآت الاقتصادية والقوة - استقرار - المطابقة 	<ul style="list-style-type: none"> - المكافآت الاقتصادية والوفاء الشخصي - التغييرات - عدم المطابقة
المهارات	<ul style="list-style-type: none"> - يحتاج للخبرة - مسير محبوب وتوافقي - براغماتي - القدرة على حل المشاكل المألوفة - يحل المشاكل بالبديهية - يأخذ المخاطر المعتادة - اتخاذ المواقف الكلاسيكية - تحقق من الأداء والفعالية - التخطيط عن طريق الاستقراء 	<ul style="list-style-type: none"> - الخبرة المكتسبة خلال المسار المهني - مسير سياسي ويتمتع بكاريزما - حالم وطموح وذو بصيرة - القدرة على حل المشاكل الجديدة - يحل المشاكل بطرق إبداعية - يأخذ مخاطر جديدة - اتخاذ مواقف مبتكرة - غرس الإبداع - التخطيط بدنياميكية

المصدر: (BROSIA, 2016, p. 22)

المبحث الثالث: آليات المساعدة لإنشاء وتمويل الشركات الناشئة في الجزائر

تختلف وتتعدد الآليات المساعدة في إنشاء وتمويل الشركات الناشئة، حيث لا تعتبر البنوك المستثمر الرئيسي نظرا لارتفاع المخاطر، ولكن المستثمرين الرئيسيين يتمثلون في الأفراد أو مجموعات الأفراد: شركات رأس المال الاستثماري (رأس المال الأولي أو رأس المال المخاطر)، والأسواق المتخصصة، وملائكة الأعمال، وما يسمى عادة "أموال الحب" (أموال من الأسرة المحيطة بالمبدع).

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

وفي الجزائر ولسنوات عديدة سابقا، اعتمدت الدولة على سياسة دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية، بالإضافة للشركات الناشئة، حيث تم وضع العديد من البرامج والقوانين والتشريعات التي تهدف لتشجيع النشاط التجاري للشباب من أجل إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم. من بين أهم هيئات الدعم التي أنشأتها الدولة نجد: ANADE، ANGEM، ANDI، CNAC، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة... إلخ

المطلب الأول: الهيئات المساعدة على إنشاء الشركات الناشئة:

الفرع الأول: مشاتل المؤسسات

حددت وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية مشاتل المؤسسات: بأنها "هيكل دعم عام واستقبال ومرافقة ودعم لحاملي المشاريع، تم إنشائه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ومن بين أهم مهامها أنها تقوم باستقبال حاملي المشاريع لفترة محددة من الزمن وتقديم مجموعة من الخدمات متنوعة (مكاتب أو محلات لفترة محددة، أثاث مكتبي ومعدات كمبيوتر، التوثيق، وسائل الاتصال والنسخ، شبكة الإنترنت، هاتف الفاكس، النسخ والطباعة، إلخ). (industrie, 2022)

على الرغم من أن إنشاء مشاتل المؤسسات يحتل مكانة متزايدة الأهمية في إطار الاستراتيجية العامة للتنمية الوطنية والإقليمية في الجزائر، إلا أن عددها في الواقع لا يزال دون الأهداف من طرف السلطات العليا، حيث يوفر برنامج إنشاء هياكل الدعم المحلية إنشاء 28 مشاتل مؤسسات بهدف تشجيع النشاط المقاولاتي ورغم ذلك إلا أنه لا يوجد حالياً سوى 16 مشاتل مؤسسات موجودة على المستوى الوطني (عنابة، وهران، برج بوعريج، غرداية، بسكرة، خنشلة، ميلة، سيدي بلعباس، ورقلة، باتنة، أدرار، البيض، أم البواقي، البويرة، تيارت، بشار) (kourache, 2018, p. 88)

أولاً: أهداف مشاتل المؤسسات

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط عاملاً استراتيجياً في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

ثانياً: الخدمات التي تقدمها المشاتل الجزائرية

حسب المرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء مشاتل المؤسسات وضمن المواد 4، 5، 6، 7، 8، تحددت مهام المشاتل فيما يلي:

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة، وكذا أصحاب المشاريع.

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

- تسيير وإيجار المحلات.
- تقديم الخدمات والإرشادات الخاصة.
- وضع المحلات تحت تصرف أصحاب المشاريع بما تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشاريع.
- تقدم المشتلة خدمات التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع
- توفر المشتلة مختلف الخدمات المتعلقة بالتجهيزات المكتبية والإعلام الآلي والخدمات المشتركة: استقبال المكالمات وتوزيع البريد، استهلاك الكهرباء والغاز،...
- تتولى المشتلة تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع قبل إنشائها وبعد انطلاقتها.

ثالثا: وضعية مشاتل المؤسسات في الجزائر

من خلال هذا العنصر سوف نعمل على تقييم بعض المشاتل الجزائرية التي باشرت نشاطها الفعلي وعلى أرض الواقع، وبدأت في احتضان المشاريع والأفكار، حيث من خلال البحث الذي أجريناه وجدنا أن المشاتل الجزائرية انطلقت فعلا في النشاط بداية من سنة 2009، ومن خلال الجدول التالي حاولنا تلخيص وضعية المشاتل الناشطة انطلاقا من صدور المرسوم التنفيذي وصولا إلى عدد المؤسسات المحتضنة، ولقد تم التواصل مع كل المشاتل لكن للأسف الشديد لم يكن هناك تجاوب كبير من طرف هذه المشاتل، إلا بعض المشاتل على غرار مشتلة تيارت، بشار، خنشلة وبعض المشاتل الأخرى

الجدول رقم (08): مشاتل المؤسسات في الجزائر

المحضنة	المرسوم التنفيذي الخاص بالمحضنة	تاريخ بداية النشاط
غرداية	المرسوم التنفيذي رقم 262/06 بتاريخ 2006/07/30	2009
عنابة	المرسوم التنفيذي رقم 380/03 بتاريخ 2003/10/30	2009
برج بوعرييج	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2009
وهران	المرسوم التنفيذي رقم 382/03 بتاريخ 2003/10/30	2009
أدرار	المرسوم التنفيذي رقم 258/06 بتاريخ 2006/07/30	2013
أم البواقي	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
باتنة	المرسوم التنفيذي رقم 376/03 بتاريخ 2003/10/30	2013
بسكرة	المرسوم التنفيذي رقم 259/06 بتاريخ 2006/07/30	2013
البيض	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
خنشلة	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
ميلة	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
سيدي بلعباس	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	2013
ورقلة	المرسوم التنفيذي رقم 261/06 بتاريخ 2006/07/30	2013

2016	المرسوم التنفيذي رقم 260/06 بتاريخ 2006/07/30	بشار
2016	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	البويرة
2016	المرسوم التنفيذي رقم 200/08 بتاريخ 2008/07/09	تيارت

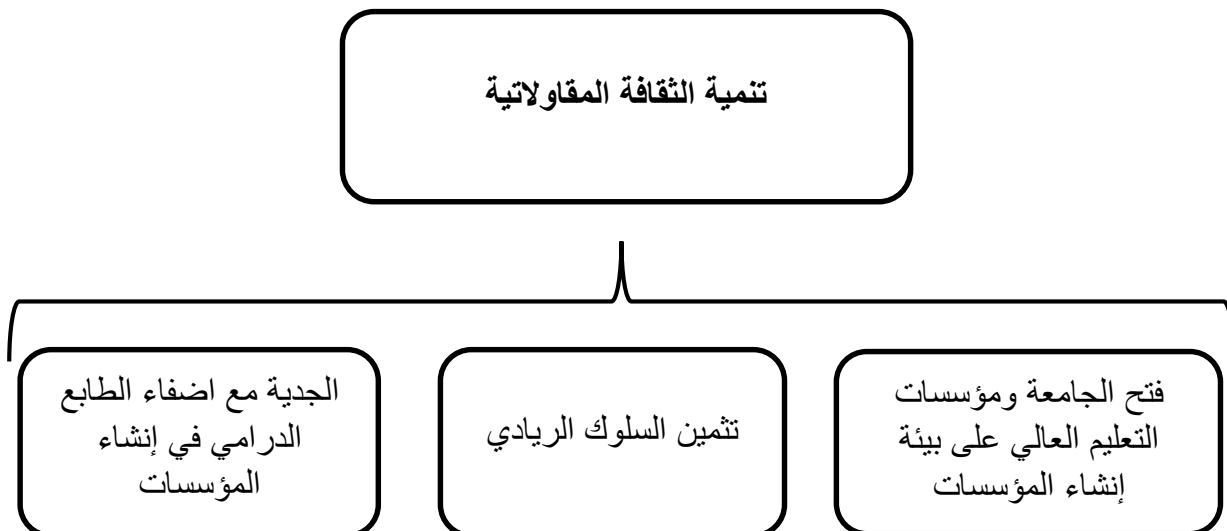
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات وزارة الصناعة والمناجم

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنه منذ صدور القانون الأساسي للمشآت ومراكز التسهيل منذ 2003 لم تنفذ هذه المراسيم على أرض الواقع إلى غاية سنة 2009 أي بعد مرور أكثر من ستة (06) سنوات، حيث تم انطلاق أربعة مشآت وهي: وهران، برج بوعرييج، عنابة وغرداية، في حين نجد أن عشرة (10) مشآت باشرت نشاطها سنة 2013 وهي: ورقلة، البيض، أدرار، بسكرة، سيدي بلعباس، باتنة، خنشلة، أم بواقي، البيض وميلة، في حين نجد ثلاث مشآت انطلق نشاطها سنة 2016 وهي: بشار، البويرة و تيارت، وعليه نجد أنه منذ 2003 إلى غاية 2016 تم إنشاء 17 مشتلة على أرض الواقع.

الفرع الثاني: دار المقاولاتية

تستحضر كلمة "دار" فكرة الخلية (أو الهيكل) الودّي، والترحيب، والمجتمع، والموحد، والمنتج للقيم والثقافة" ، لذا فإننا دار المقاولاتية تعتبر هي الآلية المناسبة، القادرة على تعزيز روح ريادة الأعمال وإثارة اهتمام الطلاب بإنشاء الأعمال التجارية، إن تعاونها مع الجامعة يجعل من الممكن إيقاظ رائد الأعمال المستقبلي، وتزويده بالقيم الجوهرية بالمهارات اللازمة التي تضمن استدامة الشركة ونجاحها. تضمن من خلال أنشطتها الترابط بين عالم المعرفة والمعرفة (الجامعة) وعالم الاقتصاد وخلق الثروة. (SRITI & MAARADJ, 2020, p. 204)

الشكل رقم: (14) محاور دار المقاولاتية لتطوير ثقافة ريادة الأعمال



المصدر: (SRITI & MAARADJ, 2020)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

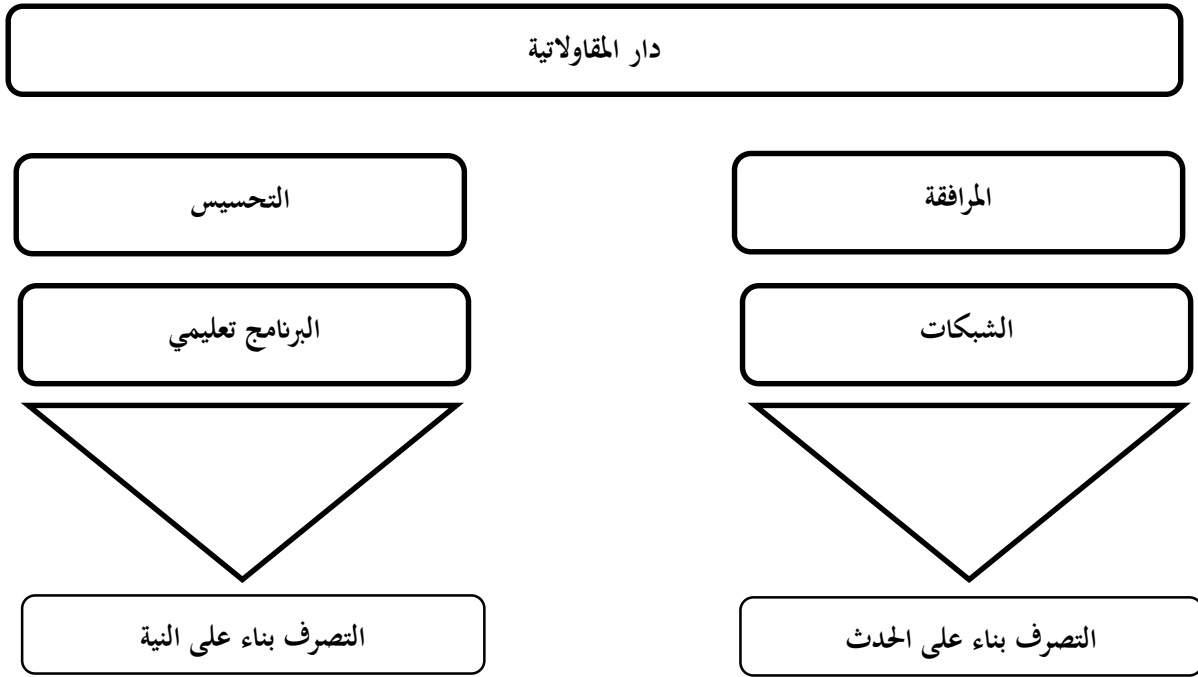
حيث تعتبر دار المقاولاتية الأداة المناسبة لغرس قيم ريادة الأعمال وروح المقاولاتية في الطلاب الجامعيين وكذا تعريفهم على الخطوات الأساسية من أجل تجسيد أفكارهم وإبراز المشاريع ذات القيمة المضافة والتي يكون لها تأثير في تنمية الاقتصاد الوطني، وتمثل دار المقاولاتية على حلقة التكامل بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تهدف بصورة واضحة إلى ترسيخ روح المقاولاتية والثقافة المقاولاتية، وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الطلبة الجامعيين مما يعطيهم فرصة إنشاء مؤسسات ناجحة وفق منهجية علمية مدروسة، وقد تبنّت الجامعة الجزائرية إنشاء دار المقاولاتية منذ سنة 2007 كتجربة أولى ناجحة على مستوى جامعة قسنطينة لتليها الجامعات الأخرى على غرار جامعة بسكرة في سنة 2013، حتى سنة 2014 أين عممت على كافة جامعات الوطن.

ويمكن أن نعرف دار المقاولاتية على أنهما: نقطة التقاء بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE، هدفها الرئيسي تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، من خلال المساعدة في إيجاد أفكار، ومنحهم الفرصة لإبراز مواهبهم وطرح أفكارهم، وتأييدهم من أجل إنشاء مؤسسات ناجحة، وهذا من خلال الاستثمار في شبكة العلاقات التي تتمتع بها مع المحيط الاقتصادي، مما يجعلها تلعب دور همزة الوصل بين حاملي المشاريع والمحيط الاقتصادي، ومن خلال ما سبق يتبين أن لدار المقاولاتية مهمتين رئيسيتين تتمثلان في توجيه الطلبة نحو الاهتمام بإنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومرافقتهم من أجل تطوير وتجسيد أفكارهم. (براهيمي، 2022، الصفحات 566-567)

أسباب ظهورها: تعددت أسباب ظهور دار المقاولاتية حيث يمكن أن طرح بعض الأسباب على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر في النقاط التالية: (براهيمي، 2022، صفحة 565)

- العمل على بناء وتصميم مناهج تساعد على جعل الطلبة المتخرجين قادرين على خلق فرص عمل من خلال الاستثمار في الأبحاث والأفكار الإبداعية، وهذا ما يعزز التوجه الجديد للجامعة من خلال التركيز على خلق فرص عمل بدل التركيز على التوظيف.
- العمل على تحقيق التفاعل الحقيقي مع مختلف الشركاء أصحاب المصلحة سواء في القطاع العام أو الخاص والطلبة الخريجين الذين يعتبرون كأصول استثمارية بالنسبة للجامعة
- العمل على نقل المعرفة من خلال تحقيق التواصل والوثيق بين مختلف الجامعات خاصة منها تلك المتقدمة في مجال المقاولاتية، من خلال إقامة المراكز العلمية ومراكز الابتكار، والملكية الفكرية، وحاضنات الأعمال.

الشكل رقم(15):وظيفتان الرئيسيتان لدار المقاولاتية



المصدر: (Boissin & Schieb-Bienfait, 2011, p. 59)

الفرع الثالث: حاضنات الأعمال القطاع الخاص

يعد وجود ونشاط القطاع الخاص عاملاً رئيسياً في إنشاء نظام بيئي يفضي إلى الابتكار وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات في الجزائر، شهدنا مؤخراً ظهور عدد من المبادرات الخاصة كأطراف فاعلة تدعم إنشاء أعمال، غير أنه لا يوجد حالياً في الجزائر الكثير من حاضنات الأعمال، حيث يمكننا أن نحصي ثلاثة حاضنات من الحاضنات الخاصة التي تساهم في ديناميكية النظام البيئي للشركات الناشئة في الجزائر وتتمثل في (KOURAICHE, 2018, p. 90):

- Alinov : أول حاضنة جزائرية خاصة، تم إطلاقها في فبراير 2009 من قبل MEDAFCO بالشراكة مع وزارة الخارجية الملكية النرويجية ومؤسسة فريدريش ناومان الألمانية،
- ENP by DJEZZY أطلقت Djezzy عملية اختيار قادة المشاريع المبتكرة ، بالشراكة مع Ecole Nationale Polytechnique (ENP).
- حاضنة Ooredoo: كجزء من تنفيذ برنامجي tStart (الدعم) وIstart (بناء تطبيقات الهاتف المحمول المحلية والأشياء المتصلة) التي تم إطلاقها في عام 2013، أنشأت Ooredoo حاضنتين في الجزائر وعناية لتشجيع الشباب بشكل أفضل على إنشاء الشركات الناشئة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (NTIC) مثل البرمجيات والاتصالات الويب، وأمن الكمبيوتر، وحتى التقنيات الخضراء أو الطاقة.

الفرع الرابع: الحاضنات التكنولوجية

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحضائر التكنولوجية (ANPT) هي مؤسسة صناعية وتجارية عامة (EPIC) تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 04-91 وهي مسؤولة عن تطوير النظام البيئي التكنولوجي وتطوير المعلومات والاتصالات التقنيات في الجزائر، من خلال مجتمعات التكنولوجيا المسؤولة عن تسهيل إنشاء الشركات الناشئة، حيث تم إنشاء أربعة (04) حدائق تكنولوجيا (سيدي عبد الله الجزائر العاصمة في 2009، الحديقة التكنولوجية ورقلة في 2012، الحديقة التكنولوجية عنابة في 2014، الحديقة التكنولوجية بوهراڤ في 2017) (natp، 2022)، كما أنها تعمل على إنشاء حدائق تكنولوجيا (سطيف، قسنطينة وبوغزول)، وتتمثل المهمة الرئيسية للحدائق تكنولوجيا التابعة ل ANPT في دعم حاملي المشاريع المبتكرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعمهم إلى غاية إنشاء شركاتهم الناشئة من خلال تقديم المساعدة اللازم، الخبرة والتدريب الشخصي. (kouraiche, 2018, p. 89).

الفرع الخامس: حاضنات الأعمال الجامعية

في سياق الجامعات الجزائرية، لا يزال مفهوم حاضنات الأعمال حديثاً وغير مطبق تطبيقاً فعلياً، فوفقاً للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 الموافق 21 يوليو 2012 بشأن تحديد مهام وتنظيم وتشغيل الخدمات المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي: "الحاضنة هي هيكل لاستضافة ودعم مشروع مبتكر وله ارتباط مباشر بالبحث، مما يساعد حامل المشروع على إضفاء الطابع الرسمي على فكرته والتحقق من جدواها على المدى الطويل، حيث يقدم الدعم لحاملي المشاريع من حيث التدريب والمشورة والتمويل ويوفر الإقامة إلى غاية إنشاء الشركة" (المادة 11 المرسوم التنفيذي رقم 12-293، 2012، صفحة 16).

وتعتبر حاضنات الأعمال الجامعية مسؤولة عن إنجاز مهمتين (مهمة التثمين ومهمة التوعية)، حيث تتمثل مهمة التثمين في تطوير إنشاء الأنشطة من خلال تثمين نتائج البحث العلمي والتقني، ومن خلال عملية الكشف عن المشاريع المبتكرة واحتضانها وصولاً إلى إنشاء شركات مبتكرة، في حين تمثل رسالة التوعية العمل على تعزيز ثقافة المقاولاتية في البيئة الجامعية والثقافة العلمية في البيئة المباشرة من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات. (kouraiche, 2018, p. 89).

ومن بين حاضنات الأعمال الجامعية التي تعمل على تكريس وتثمين نتائج البحث العلمي والتقني توجد حاضنة INTILAK المتواجدة على مستوى الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET) وحاضنة Fikra-Tech المتواجدة على مستوى مركز تطوير التقنيات المتقدمة (CDTA) بالشراكة مع ANVREDET.

الفرع السادس: مسرعات الأعمال

تعتبر مسرعات ظاهرة حديثة في مجال المقاولاتية، حيث تقدم الدعم والمرافقة للشركات الناشئة التي تمتلك نموذج أولي للمنتج أو الخدمة، والتي أتمت مدة احتضانها على مستوى حاضنة الأعمال، ويكون الدعم المقدم للشركات الناشئة من طرف مسرعات الأعمال في العديد من الخدمات على غرار التوجيه، التمويل المبدئي وخدمات التشابك، وقد اهتم العديد من الباحثين حديثاً بتقديم مفهوم لمسرعات الأعمال وماهي أهم أنشطتها والخدمات التي تقدمها للشركات الناشئة.

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

مسرعات الأعمال هي أجهزة تساعد المقاولين وحاملي المشاريع على تنمية أعمالهم بشكل أسرع وترافقهم في المراحل الرئيسية بهدف تطوير أنشطتهم، كما تستهدف مسرعات الشركات الناشئة مؤسسي الشركات الناشئة شديدة النمو الذين تحققوا من ملاءمة منتجاتهم للسوق والذين حصلوا بالفعل على تمويل مضمون، ترتبط هذه الشركات الناشئة بأشخاص رئيسيين، مع صانعي القرار (خاصة في مجموعات كبيرة) وتستفيد من مجموعة متنوعة من الخدمات كالاستماع والمشورة، الاتصالات، الدعم والتوجيه، الشبكة المهنية، الدعم التشغيلي، وما إلى ذلك. (bpifrance creation., 2022)

وتتميز مسرعات الأعمال بـ 5 خصائص أساسية يمكن طرحها في النقاط التالية: (Elise, 2020, p. 7)

- مسرعات الأعمال هي هياكل دعم تقوم بإعداد برامج لمدة محدودة، بشكل عام من 3 إلى 6 أشهر.
 - تستثمر مسرعات الأعمال عادةً في مجموعة من الشركات الناشئة. هذا يسمح باقتصادات الحجم ويعزز التعلم من الأقران
 - المشاركون هم مستأجرون مشتركون، أي أنهم يتشاركون المساحة المتاحة
 - يلعب التوجيه دورًا مركزيًا في نشاط مسرعات الأعمال
 - تستثمر مسرعات الأعمال في الشركات الناشئة مقابل حصة في الأسهم.
- يوجد حاليًا في الجزائر العديد من مسرعات للشركات الناشئة، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ثلاثة (03) مسرعات الأكثر نشاطًا على غرار ما يلي:

- **Sylabs** : هي شركة تأسست في نهاية عام 2015، مقرها بالعاصمة بالقرب من البريد المركزي، تعمل على تقريب ودمج الشركات الناشئة في النظام البيئي الريادي في الجزائر من خلال إدراج المبادرات الريادية، وخاصة الشباب، في المشهد الاقتصادي الجزائري، في طفرة كاملة، تعمل بالشراكة مع مجموعات كبيرة، مؤسسات، شركات، جامعات، مهنيين، لتحسين النظام البيئي للشركات الناشئة في الجزائر. (خمخام ، 2022، صفحة 27)
 - **Algeria Venture** : تعتبر أول مسرعة أعمال عمومية حيث تم إنشائها سنة 2020 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-356 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى "مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة" تحمل التسمية المختصرة (الجزيرة فانثور)، يتولى تسييرها مجلس إدارة ويديرها مدير عام وتزود بمجلس علمي وتقني بمعنى أنها تتشكل من هيئة تداولية (مجلس الإدارة)، وهيئة تنفيذية (مدير عام)، وهيئة استشارية (المجلس العلمي والتقني)، كما تقوم مسرعة الاعمال العمومية "الجزيرة فانثور" بـ 03 مهام تتمثل في: (خلاف ، 2021)
 - تقديم الدعم اللوجستي للشركات الناشئة من خلال المساهمة في إنشاء ترقية وتسيير هياكل الدعم للشركات الناشئة.
 - إعداد برامج تكوينية وتدريبية في مجال المقاولاتية لصالح أصحاب الشركات الناشئة.
 - تمكين الشباب من تقديم مشاريع مبتكرة ومرافقتها في إطار استحداث الشركات الناشئة
- **L'institut Haba** : يتألف مؤسسو l'institut Haba من مجموعة من الجزائريين من خلفيات مختلفة يجمعهم تقارب قوي وتلاقح في وجهات النظر ، مدركين للتحدي الكبير للعلم والابتكار، المستوحى والمحفز من قبل مثال على النجاحات

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

- المرموقة للمهارات الوطنية داخل وخارج الدولة. قرروا معًا توحيد إيمانهم وقناعاتهم وخبراتهم في مبادرة تهدف إلى وضع المعرفة والإبداع لدى الجزائريين وخاصة الشباب في خدمة تنمية البلاد، والمهمات الرئيسية: (خمخام ، 2022 ، صفحة 29)
- تطوير هندسة الابتكار وريادة الأعمال في الجزائر من خلال تسريع الشركات الناشئة.
 - إنشاء وتوفير Fablabs لصالح حاملي الأفكار أو المشاريع المبتكرة بغض النظر عن ملفاتهم الشخصية.
 - مركز الفكر الذي يتدخل في الموضوعات التكنولوجية الاستراتيجية للدولة.

المطلب الثاني: أليات تمويل الشركات الناشئة في الجزائر

الفرع الأول: الهيئات والمؤسسات المتخصصة والبنوك التجارية (التمويل المصرفي)

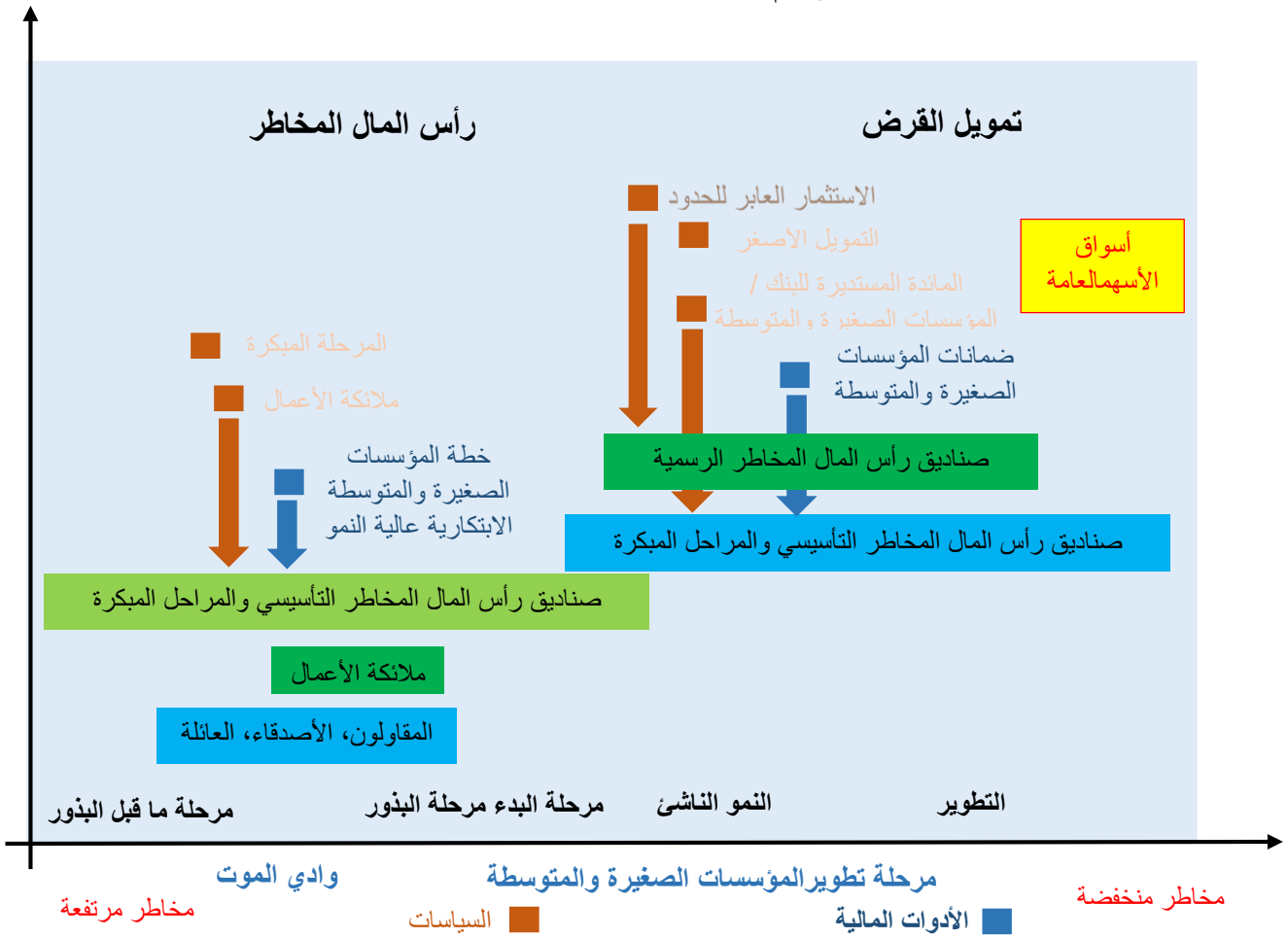
حيث يقوم البنك بتقديم قروض للمؤسسات لسد حاجتها التمويلية مقابل حصول البنك على فائدة مقابل هذا القرض وهذا وفق شروط وضمانات متفق عليها بين الطرفين، وأحيانا تكون القروض الممنوحة من طرف الهيئات والمؤسسات الخاصة ضمن القروض البنكية إلا أن مصدرها ليس البنوك وإنما جهات أخرى قد تكون حكومية أو شبه حكومية (بن جيمة ، بن جيمة ، و الوالي ، 2020 ، صفحة 526)

الفرع الثاني: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة

صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة: "startup" وفقا للمادة 68 من القانون رقم 20-07 المعدلة والمتممة لإحكام المادة 131 من القانون رقم 19-14 المتضمن قانون المالية لسنة 2020، تم انشاء حساب تخصيص خاص يحمل رقم 150-302، يكون الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة الأمر الرئيسي بصرفه، وقد عنون هذا الحساب بصندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة "startup" (المادة 68، 2020، صفحة 17)

ويمثل هذا الصندوق حل مؤقت فقط، في انتظار تكييف وضبط القوانين التي تتضمن صيغة التمويل من خلال رأس المال المخاطر في الجزائر وهذا راجع لعدم تطور النظام المصرفي الجزائري ووجود تداخل بين عمل البورصة والبنوك في الجزائر، ما يجب تفعيل البورصة في الجزائر وفتح المجال أمام الخواص من أجل تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق رأس المال المخاطر، فالدولة الجزائرية لا يمكنها الاستمرار وحدها في تمويل ودعم هذه المؤسسات نظرا لما قد يتحمل كاهل خزينة الدولة وبدون الحصول على مقابل. (برودي، 2020، صفحة 353)

الشكل رقم (16): الخيارات التمويلية للشركات الناشئة



Source : (Dinges, 2013, p. 19)

الفرع الثالث: شركات رأس المال المخاطر

بالنسبة للجمعية الأوروبية للملكية الخاصة ورأس المال المخاطر EVCA: رأس المال المخاطر هو جميع الأنشطة الاستثمارية المحفوفة بالمخاطر التي يقوم بها وسيط مالي محترف في شركات أو مشاريع واحدة محددة. (TAALBA, 2003, p. 5)، أما بالنسبة إلى Mougenot فإن رأس المال الاستثماري "هو استثمار في الأسهم أو شبه الأسهم في الشركات غير المدرجة، حيث يوفر رأس المال الذي لا تكون البنوك مستعدة للالتزام به، لتمويل انطلاق الشركة أو نموها أو الانتقال أو البقاء على قيد الحياة" (MOUGENOT , 2007, p. 16)

إن الانفتاح والتسهيلات المالية والجبائية التي أقرتها الدولة الجزائرية أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات والشركات الداعمة للاستثمار ومن بينها شركات رأس المال الاستثماري، حيث يتواجد في التراب الجزائري ما لا يقل على 11 شركة رأس المال الاستثماري و تتنوع بين شركات وطنية (SOFINANCE, ELDJAZAIR ISTITHMAR)، شركات أجنبية (RIVA&GARCIA, ECP, ABRAAJ, SWICORP, AFRICINVEST) وشركات مختلطة (FINALEP, ASICOM)، ورغم هذا العدد من شركات رأس المال الاستثماري إلا أنه لا يوجد العديد من الشركات المتخصصة

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

والناشطة في مجال رأس المال المخاطر، حيث يوجد حاليًا ثلاث شركات رأس المال المخاطر ناشطة بشكل جيد في الجزائر تم تأسيسها كمؤسسات مالية (EldjazairIstithma، SOFINANCE، FINALEP).

أولاً: المراحل التمويلية لدى شركات رأس المال المخاطر وآليات الخروج من الاستثمار

أ. مراحل تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق شركات رأس المال المخاطر:

تمر عملية تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق شركات رأس المال المخاطر على ست مراحل تتمثل في: (دباح و بجاوي، 2020، الصفحات 8-9)

● **المرحلة الأولى:** تبدأ عملية الاستثمار في الشركة الناشئة بتشكيل أداة الاستثمار، والتي عادة ما تكون صندوق استثمار يتم إنشاؤه حصريًا لتلقي الموارد من المستثمرين وتخصيصها في المؤسسات الناشئة من خلال اتفاقية المساهمة أو القرض. مبادرة إنشاء صندوق الاستثمار تتخذها إدارة الأصول حيث يتم تحديد الفرصة السوقية التي يريدون الاستثمار فيها في قطاع معين من السوق في منطقة جغرافية معينة.

● **المرحلة الثانية:** تُعرف شركة إدارة الأصول بأنها الشريك العام لصندوق الاستثمار، وهي مسؤولة عن اتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص رأس المال، يُعرف المستثمرون بالشركاء المحدودين وهم مسؤولون عن توفير الموارد لاكتساب مصلحة الشركات في المؤسسات الناشئة.

● **المرحلة الثالثة:** تتم عملية اختيار المؤسسات الناشئة التي ستتلقى الموارد، بعد أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على الالتزام الاستثماري من قبل المستثمر.

● **المرحلة الرابعة:** نقل الموارد إلى المؤسسات الناشئة.

● **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة، يختار الشريك العام مديرًا تنفيذيًا واحدًا لديه خبرة في منطقة عمل الشركة الناشئة من أجل قيادة إدارة الشركة جنبًا إلى جنب مع المقاول، أي الشريك المؤسس للشركة الناشئة من أجل عملية خلق القيمة. حيث يؤدي إنشاء القيمة إلى تحويل الشركة الناشئة إلى شركة بقيمة سوقية تبلغ ملايين أو مليارات الدولارات.

● **المرحلة السادسة:** تشير المرحلة السادسة والأخيرة إلى استرداد الاستثمار، عن طريق بيع حصتها من الأسهم وتحويل الموارد المالية إلى المستثمرين، المعروفين أيضًا باسم الشركاء المحدودين. في هذه الحالة تكون عملية إنشاء القيمة ناجحة من أجل تمكين استرداد الاستثمار وضمان تكلفة الفرصة للمستثمر.

ب. آليات خروج شركات رأس المال المخاطر من الاستثمار:

لا تسعى شركات رأس المال المخاطر إلى امتلاك المؤسسات الناشئة لمدة طويلة بل تسعى إلى العمل على تمويلها من أجل تحقيق درجة معينة من النمو، لتقوم بعدها بالخروج منها من خلال أحد الآليات المحددة للخروج والتي نذكرها فيما يلي:

● **الخروج عن طريق الاكتتاب في البورصة:** تسمح هذه العملية لأصحاب رؤوس الأموال المخاطرة ببيع حصصهم في سوق الأوراق المالية وبالتالي تحقيق عائد على الاستثمار وبالنسبة للمقاولين أصحاب المؤسسات الناشئة فإنها تضمن لهم سيولة أوراقهم المالية وتنويع المساهمين. (Lounes, 2012, pp. 37-39)

• **الخروج عن طريق الاندماج والاستحواذ:** وهما العمليتان اللتان يتم من خلالهما السيطرة على تغير رأس مال الشركة، فالاستحواذ يعبر عن عمليات شراء شركة لشركة أخرى، حيث تسعى المجموعات الكبيرة لاكتشاف أسواق جديدة من خلال الاستحواذ على الشركات الصغيرة وذلك بالسيطرة على تقنياتها وحتى الاستحواذ على مهاراتها وابتكاراتها، لأنه من الصعب حتى بالنسبة للشركات الكبيرة الابتكار باستمرار، لذلك تلجأ المجموعات الكبيرة مثل Google و Microsoft و Facebook إلى عمليات الدمج والاستحواذ كاستراتيجية نمو وتطوير تستبدل أو تكمل سياسة البحث والتطوير الداخلية، إن الاندماج بين شركتين يؤدي إلى الاستحواذ على أصول استراتيجية جديدة (خاصة المورد البشري الذي يتمتع بمعرفة جديدة ومهارات أساسية تسمح بتطوير تقنيات جديدة. . .). (Lounes, 2012, pp. 40-41).

• **التنازل للمؤسسين أو للمساهمين أو للأجراء:** يلجأ إلى هذا المخرج عند عدم القدرة على استخدام أي من المخارج الأخرى وفي المقابل يريد المؤسسون إعادة شراء مساهمات رأس المال المخاطر للاستحواذ على الأغلبية أو رفع حصصهم، الخروج من المؤسسة أو البيع للإطارات أو الأجراء (حساني، 2009، صفحة 95).

ثانيا: شركات رأس المال المخاطر الناشطة في الجزائر

أ. الشركة المالية الجزائرية الأوروبية FINALEP:

تعد أول تجربة في رأس المال المخاطر خاضعة للقانون الجزائري، وقد كانت نتاج مفاوضات طويلة بين البنك المركزي الجزائري ووزارة المالية من جهة وبين البنك الأوروبي للاستثمار والوكالة الفرنسية للتنمية AFD والصندوق الألماني للتعاون من جهة أخرى، حيث تم تأسيس FINALEP يوم 1991/04/30 برأس مال اجتماعي قدر بـ 73.750.000 دج موزع بين البنوك التالية 40% BDL، 20% CPA، 40% AFD ليرتفع رأس مالها الاجتماعي في سنة 2002 إلى 159.750.000 دج بعد انضمام البنك الأوروبي للاستثمار، ليصبح رأس مالهم موزع كما يلي 40% BDL، 20% CPA، 28.74% AFD والبنك الأوروبي للاستثمار على 11.26%. (نوري، 2006، الصفحات 870-871)

ب. الشركة المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف SOFINANCE:

SOFINANCE spa هي مؤسسة مالية عمومية تم اعتمادها من طرف بنك الجزائر في 09 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي قدر بـ 5 ملايين دج ليرتفع إلى 10 ملايين دج في سنة 2017، وقد تم إنشائها من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بهدف المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وتطوير طرق التمويل، ومجال نشاطها هو: تمويل التأجير، المشاركة في رأس المال، الائتمان الكلاسيكي والالتزامات بالتوقيع، استشارات ومساعدة للشركات. (SOFINANCE، 2020)

ت. الجزائر استثمار (El djazairIstithmar):

الجزائر استثمار ” مؤسسة رأسمال استثماري، تابعها القانوني هو شركة ذات مساهمة، يحكمها القانون رقم 06-11 المؤرخ في 24 جوان 2006، أنشئت في 28 ديسمبر 2009 بينما بدأت نشاطها في 7 جويلية 2010 بمبادرة من بنكين عموميين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP. لقد تم اعتمادها من طرف وزارة المالية بتاريخ 11 ماي 2010 برأسمال اجتماعي يبلغ 01 مليار دج موزع كالتالي 70% BADR، 30% CNEP. وتهدف إلى منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتج مالي لمعالجة العجز في أعلى جدول ميزانية المؤسسة، تشجيع المستثمرين على

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

خلق مؤسسات جديدة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (eldjazair-istithma، 2020)

ث. الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ASICOM):

أنشئت الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار بموجب اتفاقية بين وزارة المالية الجزائرية ونظيرتها في المملكة السعودية في أبريل 2004، وقد انطلقت في نشاطها فعليا سنة 2008 برأس مال قدر بـ 08 مليارات دج، بحيث تم اقتسام رأس المال المكتتب مناصفة بين الحكومتين، يدير الشركة مجلس إدارة متكون من ستة أعضاء، يضم ثلاثة من كل دولة، وتهدف الشركة إلى تمويل الاستثمارات عن طريق إنجاز مشاريع جديدة أو عن طريق المساهمة في مشاريع موجودة. (asicom، 2020)

الفرع الرابع: ملائكة الأعمال

يأتي مفهوم ملائكة الأعمال من الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يمكن تعريفه ببساطة على أنه " هو شخص طبيعي يستثمر حقوق الملكية في شكل دين أو مشاركة في رأس المال في شركة خاصة يديرها ويملكها شخص ليس له به صلة لا كصديق ولا كأحد أفراد الأسرة " (Boulonne, 2011, p. 1) وهناك من يعرف ملائكة الأعمال على أنهم "أشخاص طبيعيين يستثمرون جزءاً من أصولهم في شركة ذات إمكانات نمو، ويقومون بالإضافة إلى أموالهم، بتوفير مهاراتهم وخبراتهم وشبكات العلاقات لرائد الأعمال" (Levratto & Tessier, 2014, p. 2)

أولاً: مراحل استثمار ملائكة الأعمال

يمكن لملائكة الأعمال الاستثمار فردياً أو من خلال مجموعات أو شبكات، فبالنسبة إلى الملائكة الذين يستثمرون من خلال المجموعات أو الشبكات، هناك العديد من مراحل عملية الاستثمار والتي تم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول (09): مراحل عملية الاستثمار لملائكة الأعمال

مصدر الصفقات	يمكن أن يكون استباقياً أو عبارة عن رد فعل، وأغلبها تأتي عن طريق الأعضاء، عن طريق الشبكات، ومن خلال التفاعل مع مختلف الجهات الفاعلة في بيئة (مقدمو الأعمال، شركات رأس المال المخاطر، الحاضنات والمسرعات)
غريبة الصفقات	تمركز طلبات التمويل وتدار بواسطة مجموعة من البرامج (غالباً ما يستخدم برنامج (angelsoft) يمكن أن تكون الغريبة الأولية للصفقة غير رسمية (تجرى من قبل أحد لأعضاء) أو رسمية (تجرى من قبل مدير المجموعة أو الشبكة)
ردود الفعل الأولية/ التدريب	يتم الاتصال بالشركات الناجمة عن الغريبة الأولية، وبالإمكان أن تتلقى تدريبات متعلقة بتوقعات المستثمرين وعن كيفية تقديم الشركة بشكل أفضل.
عروض الشركة للمستثمرين	يمكن بعد ذلك دعوة الشركات المختارة لتقديم نفسها للأعضاء (ملائكة الأعمال) من خلال تنظيم حدث يعقد عادة مرة واحدة في الشهر، تعرض فيه من 2 إلى 4 شركات، بعدها يقوم المستثمرون بمناقشة جوانب الشركة والصفقات المحتملة في جلسة مغلقة

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

إجراءات لإرضاء المتطلبات	من المفترض أن تتم هذه الإجراءات على أساس رسمي وتشمل ما يلي: تحليل التنافسية، التحقق من صحة المنتج وحقوق الملكية الفكرية، تقييم هيكل الشركة، الجانب المالي، العقود، فحص قضايا الامتثال والفحوص المرجعية للفريق.
شروط ومفاوضات الاستثمار	إذا تم الاقتناع بالشروع يتم إعداد قائمة الشروط، كما يتم التفاوض حول قيمة الشركة، وقد أصبحت شبكات ومجموعات ملائكة الأعمال تستخدم قائمة موحدة من الشروط، وبإمكان المؤسسة بعد ذلك تقديم نفسها للمرة الأخيرة للمستثمرين.
الاستثمار	يتم تشكيل نقابة الاستثمار في الشركة من قبل المستثمرين المهتمين ويتم ترسيم الوثائق الختامية بحضور محامي، وبالتوقيع الرسمي على الوثائق يعني أنه تم بالفعل جمع المبلغ المتفق عليه.
دعم ما بعد الاستثمار	بعد الاستثمار يصبح المستثمرون غالبا يراقبون، يوجهون ويساعدون الشركات بالخبرة والاتصالات، كما ان المستثمرون يعملون بشكل وثيق مع الشركة لتيسير عملية الخروج في الوقت المناسب (بيع المؤسسة بعد نضجها)

Source : (OECD , 2011, p. 34)

ثانيا: ملائكة الاعمال في الجزائر

رغم ما تقدمه شبكات ملائكة الأعمال من دعم إداري ومالي للشركات الناشئة، إلا أن هذا النوع من التمويل لا يزال غائبا وغير مفعّل بصفة جدية في الجزائر، رغم التجربة الأولى لصندوق استثمار خاص بتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر أطلق عليه اسم Casbah Business Angel وهو الصندوق الذي أسس سنة 2012 بأيادي جزائرية متواجدة في المهجر (أمريكا)، بميزانية ابتدائية تقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، رغم المحاولات المتعددة من أجل وضع بعض المجموعات والشبكات الاستثمارية الغير رسمية ورغبتها في التطور والتقدم لتصبح أكثر رسمية إلا أنها لم ترقى إلى تطلعات حاملي المشاريع وبقيت تراوح مكانها. (Azouzi, 2020, p. 15)

الفرع الخامس: التمويل الجماعي:

يعتبر التمويل الجماعي أحد أحدث آليات تمويل المشاريع، تسمح بجمع مبالغ مالية (حتى ولو كانت مبالغ بسيطة) من عدد كبير من الأشخاص، بحيث يوفر هذا النوع من التمويل أساليب وأدوات من أجل معاملات مالية لا تقوم على الوساطة مع الجهات التقليدية (مثل البنوك)، كما يقدم هذا النوع من التمويل الفرصة لكل فئات المجتمع لاستثمار مبلغ معين من المال مهما كانت قيمته، والذي يتراكم مع الأعضاء الآخرين، مما يجعل من الممكن تمويل مشروع على عكس النظام المصرفي التقليدي، وخلافا للنظام المصرفي التقليدي فإن التمويل الجماعي لا يهدف إلى تحقيق الربح من الاستثمار فقط، بل يهدف أيضا إلى مساعدة ودعم صاحب المشروع لتنفيذ فكرته. (Laplume, Bertin, & Favre, 2013, p. 5)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

يسمح التمويل الجماعي للشركات بتمويل مشاريعها، من خلال التماس الدعم المالي من خلال عرض المشروع علنًا من خلال المنصات لجمع التمويل اللازم، ولكن من ناحية أخرى، يستغرق التمويل الجماعي وقتًا طويلًا لجمع الأموال، ويتطلب إنشاء شركة من خلال التمويل الجماعي قدرًا كبيرًا من الموارد المالية. (Dabah & Benbraika , 2021, p. 363)

في حين يعتبر نشاط التمويل الجماعي ممارسة حديثة النشأة في الجزائر، على الرغم من أنه يمثل قيمة ثقافية معينة وراسخة في المجتمع الجزائري وينبع من المبادئ الدينية التي تشجع على المساعدة المتبادلة، وتعود أولى مبادرات التمويل الجماعي في الجزائر إلى سنة 2013، والتي شهدت تأسيس منصتين للتمويل الجماعي هما منصة TWIZA ومنصة CHRIKY، في حين كانت المبادرة الثالثة من خلال تأسيس منصة NINVESTI في سنة 2019. (Dabah & Benbraika , 2021, p. 366)

ويمكن أن يصنف التمويل الجماعي إلى خمسة أنواع أساسية: (Cohen, 2017, pp. 24-26)

- التمويل الجماعي القائم على التبرعات: هو عملية قبول التبرعات عبر الإنترنت حيث يقدم المساهمون الأموال دون توقع أي عائد على استثماراتهم، وربما تكون المكافأة الوحيدة هي مشاهدة الأعمال التجارية وهي تنمو عادةً ما تستخدم المنظمات غير الربحية والمنظمات المدنية هذا النموذج لجمع الأموال لمشاريع محددة.
- التمويل الجماعي القائم على المكافآت: يسمح التمويل الجماعي المستند إلى المكافآت للمانحين بتلقي هدية رمزية مقابل مساهماتهم، لكن المكافآت على وجه التحديد لا يمكن أن تكون أسهم في الشركة أو قرضًا.
- التمويل الجماعي القائم على الإقراض: P2P يسمح هذا النوع من التمويل الجماعي للمساهمين باختيار الشخص أو القروض التجارية للمساهمة، المبلغ المطلوب، سعر الفائدة المعلن، وفترة الائتمان والمخاطر التي تنطوي عليها الأوراق المالية أو السندات المعروضة للبيع تستخدم الشركات الربحية إلى حد كبير الإقراض P2P، ويسدد الدين بعد فترة محددة من قبل الشركة ومع ذلك، فإن القروض لا تتطلب ضمانات وإمكانية التخلف عن السداد أكثر خطورة.
- التمويل الجماعي القائم على الأسهم والأوراق المالية: يسمح هذا النوع من التمويل الجماعي للشركة ببيع أسهم ملكية الشركة للجمهور حيث من خلال هذا النموذج يحصل المستثمرون على أسهم (بما يتناسب مع الأموال المستثمرة) في الشركة التي تختار هذا النوع من التمويل الجماعي لزيادة رأسمالها، ويتلقى المساهمون عائدًا ماليًا على استثماراتهم وحصصًا من الأرباح
- التمويل الجماعي المسبق لبيع المنتج: يسمح هذا النموذج لرجال الأعمال بالطلب المسبق لمنتج أو خدمة، وجمع رأس المال لبدء الإنتاج، ثم إرسال السلعة النهائية إلى المساهم عند الانتهاء، ويسمح هذا النموذج لرجال الأعمال بتمويل تكاليف الإنتاج الأولية.

الفرع السادس: الأموال الشخصية: "Love Money"

غالبًا ما تكون الفكرة الأولى عندما تبحث عن تمويل هي أن تناشد أقاربك أو أصدقائك من أجل الحصول على المساعدة، وهذه الأموال المتحصل عليها من أفراد الأسرة والأصدقاء والعلاقات الأخرى تسمى أموال الحب، حيث يجب على المقاول أن يشرح تفاصيل مشروعه وطموحاته قبل جذب أصدقائه وعائلته وإقناعهم بالدخول معه في هذه المغامرة الشخصية. (Dar El

Macharii, p. 5)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

كما تعرف أموال الحب بأنها الحصول على الدعم المالي (قرض) من العائلة والأقارب أو استخدام المدخرات الشخصية، ولكن المبالغ غالبًا ما تكون محدودة وهذه الطريقة محفوفة بالمخاطر بالنسبة للعلاقات مع الأقارب. (SPENDESK, 2022)

وتمثل الأموال الشخصية بالنسبة للمستثمر، أن الاهتمام الرئيسي بهذا النوع من التمويل هو إعطاء فرصة لمن تحب عن طريق تمويل مشاريعهم وأعمالهم، حيث من الممكن أن يكون الوعد بالكسب ثانويًا، في حين تمثل بالنسبة للمنشئ، أن هذا النوع من المساهمات مفيدة لأن تكلفتها منخفضة ويمكن تعبئتها بسرعة إلى حد ما حيث يمكن استخدام إجمالي رأس المال هذا للحصول على تمويل إضافي من بنك يوفر له الضمان الجدي، ورغم كل ما سبق ذكره إلا أنه في كلتا الحالتين، فإن العيب الرئيسي لهذه الصيغة هو احتمال معارضة المنشئ وبعض أقاربه إذا فشل المشروع. (Boluze, 2022)

الفرع السابع: مسابقات الشركات الناشئة

لا يعتبر مفهوم مسابقة الشركات الناشئة شيئًا معقدًا، حيث تتواجد العديد من الشركات الناشئة التي تتبنى مشاريع مختلفة في مسابقات الشركات الناشئة التي تنظمها وسائل الإعلام، الشركات الكبيرة، منظمي المعارض التجارية، شركات الأبحاث، أو عن طريق ملائكة الأعمال، حيث تقدم الشركات الناشئة عرضًا مختصرًا لمشاريعهم في وقت محدد عادةً ما يكون بين دقيقة واحدة وخمسة دقائق وهذا ما يسمى pitch، بعد ذلك تقوم لجنة المسابقة وتكون لجنة متخصصة وحيادية بتقييم العروض وتحديد الفائزين في المسابقة، وتمثل مسابقات الشركات الناشئة فرصة للعديد من الشركات الناشئة لتقديم مشروعها والترويج لها، والعثور على عملاء جدد، ولما لا مقابلة مستثمرين جدد محتملين، وربما ربح جائزة نقدية أو عينية (مرافقة، خدمات).

المطلب الثالث: القوانين المتعلقة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر وامتيازاتها الجبائية:

لقد عملت الدولة الجزائرية الكثير من الجهود من أجل مواكبة التطور في ميدان الشركات الناشئة، ولعل أهم العوامل المتحركة في تطور والنهوض بهذا القطاع هو توفير النصوص القانونية المنظمة للمؤسسات الناشئة من أجل تشجيع هذا النوع من المؤسسات، لذا فقد قدمت لنا الدولة الجزائرية مجموعة من القوانين المساعدة، ومن أهمها المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال، والرسوم التنفيذية رقم 54-20 المتضمن تحديد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى المرسوم رقم 20-55 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتضمن الأساس القانوني لتنظيم عمل المؤسسات الناشئة كيفية إنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح العلامة، من خلال استحداث لجنة وطنية مركزية على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة تمنح من خلالها للمؤسسات علامة حاضنة أعمال أو علامة مشروع مبتكر أو علامة مؤسسة ناشئة، بغرض تطويرها وترقيتها ومنحها فرص وآفاق استثمارية، ووفق هذا المرسوم التنفيذي قام المشرع الجزائري بتحديد كيفية تأسيس اللجنة ومهامها وطريقة تسير أعمالها، حيث قامت الوزارة المكلفة بالمؤسسات الناشئة بإنشاء بوابة وطنية إلكترونية، تستقبل من خلالها الوزارة ملفات وطلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة، مشروع مبتكر، حاضنة أعمال، وتنشر اللجنة الوطنية قراراتها عبر هذه البوابة. (مرسوم تنفيذي رقم 20-254، 2020)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

في حين حمل المرسوم التنفيذي رقم 20-54 تعديل اسم الوزارة المهتمة بالمؤسسات الاقتصادية الجديدة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 01-20 الذي يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، والذي صاحبه إصدار مرسوم تنفيذي رقم 20-54 الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة حيث ينص على اعتبار أن المؤسسات الناشئة وعلى غرار المؤسسات الصغيرة سيضمن السياسة العامة للحكومة وبرامجها. (المرسوم التنفيذي رقم 20-54، 2020)، كما حمل المرسوم الرئاسي 22-305 تعديل جديد لاسم الوزارة ليصبح وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة مع الإبقاء على نفس الصلاحيات المذكورة سابقا في المرسوم التنفيذي 20-54 (المرسوم الرئاسي رقم 22-305، 2022)

المرسوم التنفيذي رقم 20-55 والذي جاء ليكمل المرسوم التنفيذي رقم 20-54، فبالإضافة إلى إنشاء الوزارة المكلفة بترقية تطوير المؤسسات الناشئة تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، تم إنشاء هيئة مساعدة لها متمثلة في الإدارة المركزية تابعة مباشرة للوزارة المعنية تشتمل الإدارة المركزية تحت سلطة الوزير، فبموجب صدور هذا المرسوم التنفيذي رقم 20-55 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة تم وضع مديرية مخصصة بالمؤسسات الناشئة وتم تسميتها بمديرية المؤسسات الناشئة بوصفها المكلفة مباشرة بترقية تطوير المؤسسات الناشئة من خلال اعتماد كل السبل الممكنة لدعمها وتمام بصفة خاصة بإعداد واقتراح عناصر السياسة والاستراتيجية لترقية وتطوير المؤسسات الناشئة، وتنفيذها وضمان متابعتها، اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة، إعداد واقتراح تدابير دعم الابتكار والبحث والتطوير في ميدان المؤسسات الناشئة، المساهمة في تعريف علامة "المؤسسة الناشئة"، اقتراح كل إجراء أو تدبير محفز لإنشاء مؤسسات وتطويرها وترقيتها ناشئة، الناشئة المؤسسات إنشاء إجراءات تسهيل وتطويرها ووضع إطار تعاوني يشجع على ذلك واقتراح كل إجراء أو تدبير يهدف إلى تحسين التنافسية للمؤسسات الناشئة ودعم تطورها وديمومتها. (المرسوم التنفيذي رقم 20-55، 2020)

كما ساهمت الدولة الجزائرية في دعم وتشجيع الشركات الناشئة من خلال تقديم جملة من الاعفاءات الضريبية على غرار الإعفاء من الضريبة على الأرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعاملات التجارية وإنشاء صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة start-up: (المادتين 69 و 131 ، 2019)

في إطار سياسة الدولة الجزائرية في تشجيع ومرافقة الشركات الناشئة start-up من خلال وضع استراتيجية اقتصادية تتمتع بأسس صلبة تشجع على الاستثمار في هذا النوع من الشركات، جاء نص قانون المالية لسنة 2020 الذي يقدم امتيازات للشركات الناشئة في المادة 69 من خلال اعفائها من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة، هذه الامتيازات من شأنها أن ترافق المؤسسات الناشئة في مرحلة الانطلاق وتساهم في تطويرها. تحدد شروط الاستفادة من هذا التدبير وكيفية تطبيقه، عن طريق التنظيم، كما تم في نفس هذا القانون وفي المادة 131 قام المشرع الجزائري بإنشاء حساب تخصيص خاص للخزينة رقمه 150-302 وعنوانه "صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة، ويتم تمويل هذا الصندوق من اعانة الدولة والناجح عن الرسوم غير جبائيه وكذا كل الموارد والمساهمات الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

انشاء مناطق اقتصادية لتنمية الاقاليم الحدودية للجنوب والمناطق المعزولة وتطوير اللوجستية التجارية وتطوير التكنولوجيات العالية والمناطق الصناعية المدججة: (المادة 115، 2019)

في إطار التنمية الاقتصادية للأقاليم الحدودية للجنوب والمناطق المعزولة واخذ بعين الاعتبار للعمق الأفريقي للجزائر، استحدث قانون المالية لسنة 2020 مناطق اقتصادية لتنمية الاقاليم الحدودية للجنوب والمناطق المعزولة ومناطق اقتصادية لتنمية اللوجستية التجارية والخدمات بالإضافة إلى مناطق اقتصادية من أجل تطوير التكنولوجيات العالية من اجل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصاد الوطني، لاسيما الرقمنة وتشجيع الابتكار في شتى المجالات الاقتصادية.

بموجب المادة 33 من قانون المالية التكميلي والمعدلة للمادة 69 من القانون 14-19 المتضمن قانون المالية 2020، تم تمديد الاعفاء الممنوح للشركات الناشئة إلى الضريبة على الدخل الإجمالي، إضافة إلى الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني والضريبة الجزافية الوحيدة لمدة ثلاث 03 سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط، كما تعفى من الرسم على القيمة المضافة على المعدات التي تفتنيها الشركات الناشئة بعنوان إنجاز مشاريعها الاستثمارية. (المادة 33، 2020)

المبحث الرابع: تجارب دولية ناجحة للشركات الناشئة

لقد عرف العالم الكثير من النجاحات في عالم المقاولاتية والشركات الناشئة، حيث حققت العديد منها على مدار السنوات الأخيرة الماضية إنجازات أهلها للحصول على جولات تمويلية كبيرة وعديدة مما ساعدها على تبني خطط وبرامج توسعية كبيرة لتصل إلى النشاط خارج الإطار المحلي من خلال البحث عن العالمية، وسنحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى بعض النماذج الناجحة للشركات الناشئة مع اختيار نماذج من بلدان مختلفة متقدمة، نامية، وسائرة في طريق النمو.

المطلب الأول: الشركة الناشئة *ALIAS ROBOTICS*

تم إنشاء شركة Alias Robotics سنة 2018 من طرف الأخوين Victor و David Mayoral بعد الحصول على تمويل بقيمة 750 ألف أورو ساهم فيه كل من المؤسسون والشركة الاستثمارية Baron Capital، في مدينة ألافيا بإسبانيا، وهي شركة ناشئة تنشط في مجال الروبوتات، حيث تعمل على توفير الأمن السيبراني الآلي الذي يسمح بتحليل سلوك الروبوتات الصناعية وتحديد أسباب فشل وظائفها، بالإضافة إلى العمل على تعديلات الصندوق الأسود الذي يتحكم في تشغيل هذه الروبوتات، وتوظف Alias Robotics حاليا أكثر من 25 موظف محترف بملفات تعريف تقنية عالية الجودة، بالإضافة إلى فريق من قسم التسويق والمبيعات مع موظفين مؤهلين في كلا المجالين، كما تقدم الشركة الناشئة Alias Robotics خدماتها الاستشارية الأمنية للشركات التي تستخدم الروبوتات في عملياتها التلقائية ومصنعي الروبوتات. (Torrego , 2019 , p. 15)

وفي مهمتها وسعيها من أجل تأمين أكبر عدد من الروبوتات في جميع أنحاء العالم سيتم توصيل الجيل القادم من الروبوتات، إما ببعضها البعض أو بالإنترنت، وهذا يأتي بمخاطر كبيرة من حيث الأمن السيبراني، ليكون حضور Alias Robotics بهدف حماية الروبوتات ومكونات الروبوت من هجمات الجهات الخارجية، ومن أجل تحقيق هذه المهمة تم استحداث مبادرة بين أكبر قادة

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

قطاع الروبوتات، حيث جمعت المبادرة أكثر من نصف مليون يورو مخصصة لبناء المعدات وتطوير الأنواع الأولية التكنولوجية وحضور أحدث المعارض والمؤتمرات الدولية في هذا القطاع لوضع أنفسهم كقائد، و يتمثل الهدف الرئيسي لشركة Alias Robotics في تحقيق التوازن وجمع حوالي 5 ملايين يورو من جولة جديدة من التمويل من الفئة A مع الاستثمار بشكل أساسي في التسويق والمبيعات وتطوير الأعمال. (Torrego , 2019, p. 15)

تتمثل رؤية شركة Alias Robotics في إنشاء نظام مناعي اصطناعي وقابل للتكيف لجميع الروبوتات، حيث تقدم تصور لمستقبل تعمل فيه الروبوتات بأمان جنبا إلى جنب مع البشر في مختلف مجالات الحياة، وفي هذا النطاق يتفق الخبراء على أن الأمن يجب أن يكون على رأس جدول أعمال مصنعي الروبوتات والمستخدمين النهائيين، لذا فإن الشركة الناشئة Alias Robotics تهدف إلى أن تصبح الشركة الرائدة ومرجعية عالميا في مجال الأمن السيراني للروبوت من خلال تطويرها لنظام خاص بها يسمى بـ (RIS) Robot Immune System. (ALIAS ROBOTICS, 2022)

ويعتبر نظام Robot Immune System (RIS) عبارة على حل برمجي معتمد للأمان مستوحى من الطبيعة، يقوم بحماية الروبوتات ومكونات الروبوت من البرامج الضارة، حيث يتم تثبيته مباشرة في النظام الآلي لتقديم مجموعة متكاملة من تقنيات الحماية، ويعد نظام (RIS) نتيجة لأكثر من عامين من البحث والتطوير، ليقدم فريق البحث والتطوير الذي يضم علماء الأحياء وعلماء الروبوتات والباحثين الأمنيين ومهندسي البرمجيات مفاهيم مناعية إلى نظام برمجيات متقدم يكتشف ويحمي ويمنع الروبوتات من الهجمات الضارة، باعتباره جهاز المناعة البشرية (HIS)، يتكيف RIS مع بيئته ويتطور بمرور الوقت، ليصبح مجموعة متكاملة من تقنيات الحماية بما في ذلك مضاد فيروسات من الجيل التالي، تقوية العيوب المعروفة، تشفير البيانات وآليات منع التطفل، ومنع فقدان البيانات،... إلخ. (ALIAS ROBOTICS, 2022)

المطلب الثاني: الشركة الناشئة PlantedFoods

تم إنشاء الشركة الناشئة PlantedFoods سنة 2019 من قبل Pascal Bieri و Lukas Böni و Christoph Jenny و Eric Stirnemann، بمنطقة Kemptthal، في سويسرا، توظف هذه الشركة 170 موظف وتنشط في مجال تكنولوجيا الغذاء، حيث قدمت لنا PlantedFoods بديل اللحوم والمتمثل في اللحوم النباتية من الألياف والبروتينات من البازلاء والشوفان وعباد الشمس. (Top100 Startups Suisses, 2022)

جاءت فكرة اللحوم النباتية خلال زيارة Pascal Bieri للولايات المتحدة سنة 2017، أين اكتشف وصول اللحوم المقلدة إلى السوق الأمريكية، وهنا كانت الفكرة مثيرة للاهتمام بالنسبة له لتقليل استهلاك اللحوم، خاصة عند تذوق طعم ومعرفة تركيب المنتجات المتاحة وما تحمله من الإضافات وعوامل النكهة والصويا والإضافات المعدلة وراثيا، وعندما عاد إلى سويسرا تواصل مع كل من Eric Stirnemann و Lukas Böni وهما طالي دكتوراه في هندسة العمليات الغذائية، ليكمل الفريق بانضمام Christoph Jenny وهو خبير مالي يتمتع بخبرة قوية في قطاع فن الطهي، ليقدموا لنا بديل نباتي للحوم والذي يشبه اللحوم التقليدية غير أنه أكثر انسجاما مع قيمهم (منتج طبيعي، بدون إضافات، مفيد للصحة والبيئة) (eatplanted, 2022)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

كما تم ذكره سابقا فقد طورت الشركة بديلا للحوم تتساوى فيه نسبة الليف والعضة مع تلك الموجودة في لحوم الحيوانات ولكنها تتمتع بتوازن بيئي أكبر بكثير، كما أنها تتطلب نصف كمية الماء وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمقدار الثلثين باستخدام عملية تنطوي على التخمر، حيث يعمل الباحثون في شركة PlantedFoods على جعل اللحوم النباتية لذيذة أكثر ومقطعة إلى قطع أكبر (eatplanted, 2022)

وقد تمكنت شركة PlantedFoods من مضاعفة حجم إنتاجها لتصل إلى أكثر من 1 طن في الساعة بعد أن تم تشغيل خطين صناعيين منذ ربيع 2022، كما أن منتجاتها أصبحت متاحة في جميع أنحاء أوروبا عبر المتجر الإلكتروني، ومتواجدة أيضا بموظفيها في ألمانيا، فرنسا، النمسا، إيطاليا، بريطانيا العظمى، وتهدف Planted إلى توفير أكشاك الطعام في الملاعب، حيث يقوم المقاولون في ألمانيا حاليا بتوريد منتجاتها للعديد من لاعبي أندية الدوري الألماني. (Top100 Startups Suisses, 2022)

وتهدف القضاء على المتاعب الجمركية على وجه الخصوص، تخطط Planted لفتح موقع إنتاج ثان في بلد مجاور، حيث تعد أوروبا الغربية أكبر سوق في العالم للحوم النباتية، ووفقا لبحث أجراه معهد Good Food فقد ازدادت الإيرادات المتولدة من البروتينات البديلة في أوروبا الغربية بنسبة 19٪ في سنة 2021 مقارنة بالعام السابق لتصل إلى 2.3 مليار يورو، أما في الولايات المتحدة فتمثل اللحوم النباتية ما لا يقل عن 1.9 مليار دولار، ولا يزال النمو متسارعا، حيث من المتوقع أن يصل سوق البروتين البديل العالمي إلى 28 مليار دولار بحلول سنة 2025 ووفقا لخبراء النظم الغذائية المستدامة، ورغم تلقي الشركة العديد من عروض الاستحواذ إلا أنها لم تولي لها أي اهتمام، حيث يرغب المؤسسون في إحداث تأثير على الكوكب وإقناع الناس بمنتج جيد (Top100 Startups Suisses, 2022)

المطلب الثالث: الشركة الناشئة *Vezeeta*

في سنة 2012 قام الشاب أمير برسوم الحامل لشهادة ليسانس في الصيدلة وشهادة الماجستير إدارة الأعمال بتقديم الشركة الناشئة *Vezeeta* كمنصة رقمية غيرت من مفهوم الرعاية الصحية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فهي تعتبر المنصة الرائدة للرعاية الصحية الإلكترونية حيث تقدم خدمات الحجز للأطباء وبرنامج تنظيم إدارة العيادات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فالشركة تعمل على تحويل حجز الأطباء والعيادات والمستشفيات من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية، لتصبح الرعاية الصحية عالية الجودة وسهلة المنال في المنطقة العربية، حيث قام أمير بتحويل *Vezeeta* من مجرد فكرة إلى شركة يعمل بها 200 موظف، 60 ألف حجز شهري، 6 آلاف طبيب مشترك، ومليون مستخدم عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بفروع في كل من القاهرة، الأردن، لبنان، المغرب، والإمارات العربية المتحدة، وبمساعدة أكثر من 200 ألف تقييم مثبت ومراجع، وهذا ما يسمح للمريض من البحث، المقارنة والحجز مع أفضل الأطباء في الحال، كما يمكن للأطباء أيضا توفير تجربة رعاية صحية سهلة و بدون عقبات بفضل برنامج تنظيم إدارة العيادات. (vezeeta, 2022)

تتواجد *Vezeeta* حاليا في مصر، السعودية، الأردن، لبنان، المغرب، الإمارات، كينيا ونيجيريا، وبفضل الرؤية المقاولاتية لمؤسسها استطاعت الشركة جمع مبلغ 10.5 مليون دولار في 4 سنوات فقط لتصبح المنصة الأولى في تقديم كل ما له علاقة بالرعاية الصحية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فعلى مدار السنوات القليلة الماضية تمكنت *Vezeeta* بفريقها الشاب أن تغير ديناميكية

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

الرعاية الصحية وطريقة عمل الأطباء وطريقة حجز المرضى للكشف الطبي مما سهل الحياة على كلا الطرفين الأطباء من جهة والمرضى من جهة أخرى. (vezeeta, 2022)

وفي إطار النهج الذي أتبعته الشركة طورت Vezeeta واحدة من أكبر منصات حجز الرعاية الصحية وبرامج إدارة الممارسات الطبية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) وهي ثاني منصة أفريقية من نوعها تعلن عن تمويلها في الأسبوع الماضي من قبل ممول تونسي بعد أن أنهت جولاتها التمويلية بقيمة 12 مليون دولار من السلسلة C بقيادة صندوق رأس المال الاستثماري السعودي SaudiTechnology Ventures (STV). ومقره الرياض، وقد شارك في هذه الجولة كل من SiliconBadia Crescent Enterprises و Vostok New Ventures و Vezeeta-BECO Capital 'CE-Ventures. (Mpala, 2022)

المطلب الرابع: الشركة الناشئة Nubank

يعتبر النظام المصرفي في البرازيل شديد التركيز والتعقيد لمعظم الأجزاء المشاركة في سلسلة القيمة، هذه البيئة الغير مستقرة والفضوية كانت المحفز الأمثل لظهور الشركة الناشئة Nubank سنة 2013 من طرف الكولومبي David Velez وهو مهندس إداري تخرج من جامعة ستانفورد وعمل في الخدمات المصرفية الاستثمارية وحقوق الملكية في البنوك الكبرى (Crunchbase, 2022) Cristina Janquera وهي مهندسة إدارة وحاصلة على ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ساو باولو للإدارة وكانت تعمل في أحد أكبر البنوك في البرازيل (Crunchbase, 2022)، و Edward Wible الحامل لشهادة ليسانس في علوم الكمبيوتر من جامعة برينستون وماجستير في إدارة وكان يعمل في شركات الأسهم الخاصة التي تركز على شركات التكنولوجيا. (Crunchbase, 2022)

فقد بدأت فكرة Nubank عندما ذهب Velez إلى ساو باولو سنة 2012 لتطوير فرع جديد لشركة سيكوبا في أمريكا ولكن بسبب البيروقراطية الذي واجهه سيكوبا لتطوير الأعمال في ساو باولو غيرت سيكوبا استراتيجيتها وتراجعت عن فكرة التوسع، لكن Velez بخلفيته المالية والتكنولوجية رأى في ذلك فرصة لإعادة تشكيل سيناريو بطاقة الائتمان وقرر الدخول في عالم ريادة الأعمال، حيث استثمر في المشاكل التي كانت تواجه المستخدمين البرازيليين في التعامل مع بنوكهم، وفي طريقه لاستكشاف الشركات البرازيلية فقد تواصل Velez مع Junqueira والتي بفضل منصبها كانت تمتلك رؤى حيوية من داخل صناعة بطاقات الائتمان التي مكنت Nubank من الاستفادة من معظم الجوانب السلبية التقليدية لحامل بطاقة الائتمان الكلاسيكية، وعلى غرار الاتصال الأولي الذي أجراه Velez مع Junqueira في سنة 2010، تواصل أيضا مع Wible أثناء استكشاف السوق المالية في الأرجنتين، حيث كان Wible يحاول تطوير شركة نقل حضرية ناشئة قبل الانضمام إلى Nubank، وقد خلقت كل خبرته خلفية صلبة حول تطوير التكنولوجيا (Bigarelli, 2022)، ومن خلال الجمع بين كل هذه الميزات في الشركات المؤسسون الثلاثة تمكنوا من إنشاء Nubank التي كان هدفها الأول هو إنشاء خدمة بطاقة ائتمان غير مرتبطة ببنك معين، لتكون رقمية وسهلة الاستخدام وبدون معظم الرسوم التي تفرضها بطاقات الائتمان التقليدية (nubank, 2022)

لقد كانت الشركة في البداية بحاجة إلى تطوير التطبيق حيث يتفاعل المستخدمون مع حساباتهم، وهو ما قام به Wible وخمسة مطورين آخرين، في حين كان التشغيل وخلق العلامة التجارية مسؤولية موجهة إلى Velez وJunqueira لتوسيع نطاق الأعمال، لذا فقد كان من الضروري التغلب على العديد من الصعوبات من أجل العثور على تمويل، بسبب عدم اهتمام المستثمرين بسوق تنشط فيه الشركات الضخمة والتقليدية. بهذا المعنى (NUBANK, 2022)، لهذا فقد استخدم Velez شبكته التي أنشأها خبرته السابقة وقرر البحث عن تمويل في رؤوس الأموال الاستثمارية الدولية إلى غاية سنة 2013 أين تلقى استثمارا بقيمة 2 مليون دولار أمريكي من طرف شركة رأس مال استثماري (VC) سيكوبا، كان هذا الاستثمار الأولي أمرا حيويا للشركة، حيث انتشر هذا الاستثمار من خلال النظام البيئي وأتاح ذلك الاتصال بين Nubank وMastercard العلامة التجارية لبطاقات الائتمان التي لا تزال هي العلامة التجارية التي يستخدمها Nubank لإجراء جميع المعاملات المطلوبة، والتي أصبحت أحد الشركاء الرئيسيين للشركة، وفي سنة 2014 تم إطلاق عملية تجريبية مع MVP تتمثل في بطاقة ائتمان دولية حيث تتم جميع العمليات والاتصالات عبر تطبيق الهاتف المحمول (Bigarelli, 2022)

وفي سبتمبر 2014 تلقت الشركة الناشئة استثمارا بقيمة 14.3 مليون دولار أمريكي من طرف Sequoia Capital و Kaszek Ventures وبعض المستثمرين الملائكة، لقد كانت العملية ناجحة إلى أبعد الحدود حيث كانوا يسجلون أكثر من 200 ألف طلب بطاقة ائتمان وتغطية وطنية، وحوالي 750 ألف بطاقة ائتمان انتقالية في 74 دولة حول العالم أدى هذا النمو السريع إلى زيادة الوعي بنموذج الأعمال التخريبي وجذب المزيد من الاهتمام إلى Nubank، مما أدى إلى جولة جديدة من الاستثمارات بقيمة 30 مليون دولار أمريكي في سنة 2015 من طرف Sequoia، Tiger Global Management، Capital Kaszek Ventures e QED Investors. (NUBANK, 2022).

وفي بداية سنة 2016 كان لدى Nubank قاعدة مستخدمين تزيد عن 500 ألف مستخدم ولم يكن قادرا على استيعاب حجم المستخدمين الجدد، مع وجود قائمة انتظار لأكثر من 75 ألف مستخدم في تلك اللحظة وهذا ما أدى بالشركة للقيام بجولة جديدة من الاستثمارات سنة 2016 بقيمة 52 مليون دولار أمريكي قدمها FundersFund، Sequoia، Capital Kaszek Ventures e Tiger Global Management، بعد هذه الجولة الجديدة بلغت قيمة الشركة 500 مليون دولار أمريكي، وهو إنجاز كبير في سوق الشركات الناشئة البرازيلية، حيث كانت ثاني شركة وطنية ناشئة تصل إلى هذا الحد تم توجيه هذه الاستثمارات للنمو وتطوير ميزة جديدة، حيث يمكن للمستخدمين توقع المدفوعات والفواتير الشهرية وتلقي الخصومات والمزايا مقابل القيام بذلك. كانت Nubank أول بطاقة ائتمان تتمتع بهذا النوع من الميزات في سوق بطاقات الائتمان البرازيلية وقد حظيت بتقدير كبير لذلك (Zogbi, 2022).

ومع هذا النجاح المحقق تم ضخ المزيد من الاستثمارات من خلال جولة جديدة في نهاية سنة 2016 بقيمة 80 مليون دولار أمريكي مقدمة من DST Global و FoundersFund و QED Investors و Sequoia و Capital Tiger Global Management e Redpoint Ventures كانت هذه الجولة مثيرة للاهتمام بشكل خاص بسبب مشاركة DST Global، وهو رأس مال استثماري روسي لديه محفظة ضخمة من شركات التكنولوجيا المستثمرة، وجلب مرة أخرى المزيد من الاهتمام الدولي نحو Nubank (Sreeharsha, 2022).

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

في سنة 2017 قررت الشركة تغيير استراتيجيتها تجاه السوق المصرفية لتصبح مؤسسة مالية مناسبة. ليتم الإعلان عن Nuconta وهي خدمة الحساب التي يقدمها Nubank بهذه الطريقة، يمكن للمستخدمين ترك البنوك التقليدية والانتقال بالكامل إلى النظام الأساسي الرقمي. تم تقديم هذه الخدمة بدون أي ضرائب، أدت هذه التغييرات في الأعمال إلى توسع هائل في الشركة وجولة جديدة من الاستثمارات في سنة 2018 بقيمة 150 مليون دولار أمريكي بشكل رئيسي من DST Global، في هذه المرحلة كان لدى Nubank قاعدة مستخدمين تبلغ 3 ملايين بطاقة ائتمان مع إجمالي 13 مليون طلب للبطاقات، وتمت إعادة تقييم Nubank إلى 4 مليارات دولار أمريكي بعد استحواذ Tencent، أكبر مزود اتصالات صيني، على 5٪ من الشركة، مما يدل فقط على التأثير الهائل الذي كان لـ Nubank داخل السوق البرازيلية وقوتهم كنموذج عمل، وأصبح Nubank حاضرًا في كل مدينة برازيلية. (Zogbi, 2022)

الفصل الثاني: الإطار العام للشركات الناشئة

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي العام حول المؤسسات الناشئة وخصائصها وأهدافها، والأليات المتوفرة لمساعدتها تتمثل في الحاضنات بمختلف أنواعها، ومختلف هياكل الدعم التي توفرها الدولة، بما تقوم بتوفيره من تسهيلات لإنشاء شركات الناشئة تؤهلها لأن تصبح قدرة تنافسية، ومن أجل تشجيع هذه المؤسسات قدمت الجزائر الكثير من السياسات التحفيزية، للمؤسسات الناشئة، والإطار القانوني لمختلف الأحكام التي تضمنت ترقية وتطوير بيئة هذه المؤسسات وتشجيعها على الابتكار، وقد حاول النظام الجزائري مواكبة التطورات العالمية المتعددة إلا أن هناك نقائص في تأطير موضوع الشركات الناشئة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مجموعة
من حاضنات الأعمال
الجامعية

تمهيد

تمثل حاضنات الأعمال الجامعية أرض خصبة لاحتضان الطلبة والباحثين المبدعين والمتميزين، ودعم أفكارهم ومشاريعهم وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراته، ويتطلب ذلك التعاون والتكاتف والشراكة والاستثمار في أصحاب الأفكار والاختراعات والابتكارات والأعمال ومن لديه آمال وطموحات وشغف، ليتم تقديم الدعم، والمرافقة، والتوجيه، والاستشارات والتدريب، وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال بناء شبكة علاقات تعاونية موسعة بين حاضنات الأعمال الجامعية والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بما يقلل التحديات التي تواجه انطلاق المشاريع الإبداعية منذ الفكرة حتى التنفيذ والمرافقة والدعم، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لإعداد الدراسة التطبيقية بدراسة حالة أربعة (04) حاضنات أعمال جامعية تتمثل في حاضنة أعمال جامعة مسيلة، حاضنة أعمال جامعة قسنطينة، حاضنة أعمال جامعة ورقلة، حاضنة أعمال جامعة الوادي، من أجل معرفة دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة ونجاح الشركات الناشئة Start ups، والوقوف على اختبار فرضيات الدراسة المطروحة من خلال إجراء مقابلات مع مدراء الحاضنة وأصحاب الشركات الناشئة المحتضنة، وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها بواسطة التحليل التقليدي واختبار صحة الفرضيات، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: تطبيق الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتعريف حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة

المبحث الثالث: عرض النتائج التجريبية

المبحث الرابع: التحليل النتائج

المبحث الأول: تطبيق الإطار العام للدراسة

سنحاول في هذا المبحث أن فهم مختلف العلاقات والتفاعلات بين حاضنات الاعمال الجامعية والشركات الناشئة المحتضنة، ومن أجل مواءمة التفسيرات بين المجموعتين، سنقترح في هذه المرحلة من البحث عملا توافيقيا يتناسب مع طبيعة الموضوع، من خلال التطرق لمختلف النقاط التي ترتبط بها الجهات الفاعلة المختلفة، لإن تحديد هذه النقاط وكيفية تعيبتها أمر ضروري من أجل تحليل البيانات، لذا سنتيح لنا المقابلات إبراز العناصر المختلفة التي تميز بين الحاضنات الجامعية والشركات، ومن أجل أن توضيح أكثر لأهداف هذا البحث سنقوم بعرض المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: الاستراتيجية المتبعة في البحث وأخلاقيات العمل

سنركز في هذا المطلب على المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لذا فإننا نقترح تقسيم هذا المطلب إلى أقسام مختلفة وهي استراتيجية البحث واستراتيجية المعاينة وطريقة البحث وتحليل البيانات.

الفرع الأول: استراتيجية البحث

توفر استراتيجية البحث إطارا عاما لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق هدف البحث المحدد، فدراسة الحالة تسمح لنا بدراسة الموضوع بعمق وفي سياقه الحقيقي من خلال استكشاف ووصف وشرح الديناميكيات الخاصة بمتغيري الدراسة، فمن أجل فإن فهم الاختلافات، وتفسير الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة، وبما أنه يتم تحديد استراتيجية البحث بناء على هدف البحث، فقد انعكس فهم دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة من خلال تفسير المستجوبين فيما يتعلق بالسياق والإجابات صالحة لهذه المجموعة وليست بالضرورة ممثلة لكل الحاضنات الجامعية أو كل الشركات الناشئة، وقد أتاحت دراسة الحالة أخذ وجهات نظر جميع المستجوبين في الاعتبار، مما جعل من الممكن ملاحظة الاختلافات في جميع المتغيرات التي تمت دراستها وكان من الممكن التمييز بشكل أفضل بين المستجوبين.

الفرع الثاني: استراتيجية أخذ العينات

بالنظر إلى أن الهدف من البحث هو فهم ظاهرة محددة، فإن استراتيجية أخذ العينات الهادفة كانت مناسبة، حيث تم اختيار عينة الدراسة وفقا لجودتها وليس وفقا لخصائصها بالنسبة إلى مجتمع الدراسة، فيجب أن يكون لدى المشاركين المختارين خبرة ذات صلة بالمراقبة المقاولاتية داخل حاضنة جامعية، وبهدف إثراء فهمي ومعلوماتي للظاهرة المدروسة فقد تم التركيز على اختيار عينة دراسة هادفة ومحددة، حيث كلما كان لدى المستجوبين خبرة ذات صلة بالموضوع كلما زاد احتمال إثراء الموضوع.

بالنظر إلى أن هذا البحث يهدف إلى فهم الدور الذي تلعبه الحاضنات في نجاح الشركات الناشئة، كان من المناسب استجواب مديري الحاضنات وكذلك أصحاب الشركات المحتضنة، بهذه الطريقة كان من الممكن إبراز وجهات نظر جميع الأشخاص المشاركين في عملية المراقبة، حيث تم تنفيذ استراتيجية اختيار العينات الموجهة لأنها تجعل من الممكن استهداف مختلف المجالات ذات الصلة بمشروع البحث المقترح، ومدى ملاءمتها للظاهرة المدروسة وإمكانية التعرف على هذه الظاهرة، وهكذا تم اختيار الحاضنات الجامعية التي سيتم استخدامها كنموذج، كونها من أقدم الحاضنات الجامعية على المستوى الوطني وأفضلها، وقد تم استقبالننا

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

بطريق جيدة على الرغم من تحفظ بعض الحاضنات على تقديم الشركات الناشئة المحتضنة والسماح لنا بالتواصل معها، إلا أن ذلك لم يؤثر على سير عملية المقابلة مع مديري الحاضنات محل الدراسة، وقد كان للعديد من أصحاب الخبرة في مجال المقاولاتية والمرافقة الفضل في المساعدة في اختيار العينة من جهة والتوسط من أجل السير الحسن لعملية المقابلة وتحقيق أهداف البحث، لذا فقد تم اختيار كل من **حاضنة جامعة قسنطينة، حاضنة جامعة الوادي، حاضنة جامعة الوادي، حاضنة جامعة ورقلة**، كنموذج للدراسة لذا فمن أجل فهم كيفية تجربة المستجوبين لعملية المرافقة سواء كان هو مقدم الخدمة أو متلقي الخدمة، تم اختيار المستجوبين من مديري الحاضنات وفق معيارين هما: العمل بشكل مباشر في مرافقة المؤسسة، والعمل في الحاضنة لمدة لا تقل عن سنة وهي تبدو فترة مناسبة للاندماج في نشاط الحاضنة، وقد تفاوتت خبرة المرافقين المستجوبين بين 01 إلى 10 سنوات في عملية المرافقة، في حين تم الاعتماد على معيار واحد في اختيار أصحاب الشركات الناشئة المحتضنة وهو ضرورة تلقي خدمات الحاضنة على الأقل في السنتين الماضيتين.

لقد كانت الخطوة الأولى في عملية أخذ العينات هي إنشاء اتصال مع مختص في مجال حاضنات الأعمال ومرافقة الشركات الناشئة، والذي يشغل منصب رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، الذي قدم لنا قائمة بحاضنات الأعمال الجامعية الناشطة على المستوى الوطني، ليتم بعدها التواصل مع مديري الحاضنات هاتفياً، ليتم بعدها إرسال طلب رسمي للمساعدة في إنجاز في هذا البحث عبر البريد الإلكتروني إلى مدير الحاضنات المستهدفة، ودعوته للمشاركة في البحث مع طلب الموافقة على إجراء البحث والتواصل مع شركات ناشئة محتضنة داخل المنظمة، رغم موافقة مديري الحاضنات على المقابلة معهم ومع شركات ناشئة محتضنة، إلا أنه هناك من تحفظ على هذه الخطوة واعتذر منا على عدم الموافقة، وهذا ما تسبب بالفعل في زيادة عبء العمل وأحداث غير متوقعة حيث لم تعد هذه الشركات الناشئة المحتضنة على مستوى هذه الحاضنات متاحة للمشاركة في البحث. وهكذا تمت دراسة أربعة حاضنات جامعية وشركتين ناشئتين محتضنتين على مستوى حاضنتين جامعتين، رغم ذلك يمكن أن يكون هذا العدد كافياً للوصول إلى البيانات المطلوبة.

الفرع الثالث: أخلاقيات العمل

في إطار الحفاظ على أخلاقيات العمل تم تقديم طلب من أجل الموافقة والمساعدة لإجراء البحث داخل الحاضنات الجامعية محل الدراسة، حيث سمح لنا هذا الطلب من التواصل مع عينة الدراسة بطريقة رسمية واحترافية، مع تعهدنا باحترام القانون الداخلي للحاضنات محل الدراسة وضمن سرية البيانات، كما تم التوضيح للمستجوبين أن المشاركة في هذا المشروع البحثي مجانية وتطوعية وأننا نرص على سرية البيانات التي تم جمعها.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وطريقة معالجة البيانات

الفرع الأول: عينة الدراسة:

بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات تم جمع البيانات من خلال تحليل المستندات المقدمة من الحاضنات الأربعة والمقابلات الفردية شبه المنظمة أكثر مرونة وسهولة في جمع البيانات من المقابلات الجماعية، بالإضافة إلى ذلك فقد سمحت

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

لي المقابلات شبه المنظمة بمعالجة مواضيع محددة مسبقا مع المستجوبين (تم تقديم مخطط المقابلة سابقا) مع السماح لأي مواضيع جديدة بالظهور (إضافات)، أما فيما يخص الوثائق تم الحصول عليها من مدراء الحاضنات بالإضافة إلى تحليل المواقع الإلكترونية والصفحات الخاصة بالحاضنات من أجل فهم كامل لهيكلها والبرامج التي تقدمها، وقد تمت المقابلات شبه المنظمة من جهة مع مدراء الحاضنات ومن جهة أخرى مع أصحاب الشركات الناشئة الذين يتلقون الدعم من الحاضنة، حيث تم إجراء 6 مقابلات في المجموع، يعرض الجدول التالي عدد المقابلات التي تم إجرائها ونوع المستجوبين (مدير الحاضنة، صاحب شركة ناشئة)، وقد استغرقت المقابلات من 20 إلى 35 دقيقة وجرت في مكاتب الحاضنة أو عن طريق مكالمة هاتفية مسجلة أو على هامش أيام إعلامية.

الجدول رقم (10): توزيع المستجيبين حسب الحالة المدروسة

رقم الحاضنة	المدير	المقاول (الشركة الناشئة)	الرموز الممثلة للمستجوبين ¹
1	X		I1
		X	E1
2	X		I2
3	X		I3
		X	E3
4	X		I4

المصدر: من إعداد الباحث

وخلال الاجتماعات مع المشاركين ظهرت أسئلة ومواضيع أخرى للمناقشة، ليتم توجيه هذه المناقشات بناء على العناصر الجديدة التي سمحت بإضافة معلومات جديدة، وقد تم تقسيم خطة المقابلة (المتوفرة في الملحق)، إلى ثلاثة أجزاء تتمثل في الافتتاح، المواضيع التي سيتم استكشافها، والختام، حيث كان افتتاح مخطط المقابلة بمثابة مقدمة لأسئلة المقابلة الرسمية، في هذه المرحلة تم الترحيب بالمشارك وتذكيره بهدف البحث، فيما تمثل المواضيع التي سيتم استكشافها أسئلة المقابلة الرسمية والتي تم تجميعها بطريقة تسليط الضوء على الاختلافات في التفسير بين الفئتين المشاركتين في البحث، هذه المواضيع الاستكشافية تم تقسيمها إلى أربعة محاور: احتياجات الشركات الناشئة، الخدمات المقدمة أو المتلقاة، التحديات والصعوبات، متابعة الشركة بعد فترة الاحتضان، قبل تناول هذه المواضيع تم مناقشة المعلومات الشخصية وتقديم بطاقة تعريفية للمستجوب، وبما أننا في مقابلة شبه منظمة فإننا يمكن أن نشهد اختلاف في تسلسل الأسئلة من مستجوب إلى آخر ويمكن أن تظهر الأسئلة من المقابلات بعد طرح جميع الأسئلة الأكثر

¹ تم توزيع الحاضنات بطريقة عشوائية وتحديد رموز المستجيب على النحو التالي: يشير الرقم الأول إلى الحاضنة، ويمثل الحرف فئة المستجيب I لمدير الحاضنة E للمقاول (الشركة الناشئة)

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

رسمية حول الموضوع محل الدراسة، ليتم بعدها دعوة المشارك للعودة إلى أسئلة معينة أو إذا ما كان يريد طرح أسئلة حول البحث، والخطوة الأخيرة هي إغلاق مخطط المقابلة. بمجرد انتهاء المقابلة.

الفرع الثاني: معالجة وتحليل البيانات

تم تحليل البيانات عن طريق المقارنة من ناحيتين، من جهة بين المستجوبين في كل حالة (بين مدراء الحاضنات وأصحاب الشركات الناشئة) ومن جهة أخرى بين الحالات الأربعة محل الدراسة، وللقيام بذلك تم تسليط الضوء على الملاحظات المتشابهة وتلك التي تختلف بين الأفراد في نفس القضية، بعد ذلك تم تجميع أوجه التشابه والاختلاف لمقارنة التوليفات من حالة إلى أخرى، في النهاية أتاح تحليل البيانات تسليط الضوء على التوترات المتعلقة بالاختلافات في التفسير بين الشركات الناشئة من جهة والحاضنات الجامعية من جهة أخرى

يمكننا القول باختصار أن نجح البحث أتاح لنا فهم الظاهرة المدروسة (عملية المرافقة داخل حاضنة جامعية)، تم بناء هذا الفهم من خلال مقابلات شبه منظمة مع المشاركين الذين لديهم خبرة ذات صلة بالموضوع قيد الدراسة، ومن خلال تحليل البيانات تمكنا من اقتراح كيفية ملائمة التفسيرات بين الحاضنات الجامعية والشركات الناشئة أثناء عملية المرافقة.

المبحث الثاني: عرض وتعريف حاضنات الأعمال الجامعية محل الدراسة

حاضنة الأعمال الجامعية هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تهتم بالمقاولين من ذوي الكفاءات الجامعية _ الطلبة والباحثين_، القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع، ومؤسسات ناشئة STARUPS ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع: خدمات، منتجات، نماذج عمل، أو اختراعات. ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، الصناعة، التجارة، الصيدلة والطب، الصحة، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الطاقة والطاقت المتجددة، الرسالة والبيئة، أو أي تقنية تهدف إلى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة STARUPS، نجاحها، وتطوير عملها لترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق وإقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة، ومن أجل التعرف على الحاضنات محل الدراسة سنقوم في هذا المبحث بتقديم حاضنة الأعمال لجامعات مسيلة، قسنطينة، الوادي، ورقلة.

المطلب الأول: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة المسيلة

الفرع الأول: إنشاء حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تعود فكرة إنشاء الحاضنة على مستوى جامعة المسيلة إلى تظاهرة "الجامعة الخريفية" يومي 12 / 13 ديسمبر 2018، أين أعطى السيد مدير جامعة المسيلة موافقته المبدئية على إنشاء الحاضنة باعتبارها مشروعاً ذو أبعاد اقتصادية، واجتماعية للجامعة، ليتم بعدها إنشاء حاضنة الأعمال جامعة المسيلة بمقتضى القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 08 أكتوبر 2020 في الجريدة الرسمية رقم 2020/66، حيث تعتبر من أولى حاضنة أعمال داخل الجامعة على المستوى الوطني مع حاضنات الأعمال كجامعة البليدة، ورقلة وقلمة... الخ. تتبع إدارياً للوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ANVREDET التابعة لمديرية البحث على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي DGRSDT، يديرها مدير حاضنة يعين من قبل إدارة

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الجامعة ويرسل ملفه للوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، كما أن مدير الحاضنة له صلاحية تشكيل لجنة انتقاء المشاريع وتظم مجموعة من الأساتذة يعملون على انتقاء ومرافقة مختلف المشاريع والأفكار لدى الشباب رواد الأعمال. كما تعمل "إدارة الحاضنة" على تشكيل "مجلس إدارة الحاضنة" والذي يتشكل من "مدير الحاضنة" و"نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية" وممثلين عن: ANVREDET، مديرية الصناعة والمناجم، الوكالة الوطنية للتشغيل، ممثلين عن "المؤسسات الاقتصادية" الشريكة للجامعة.

الفرع الثاني: المهام الرئيسية للحاضنة

تقوم الحاضنة بالعديد من المهام ولكن تبقى هناك مهام رئيسية تقوم بها الحاضنة ولا يمكن الاستغناء عنها والتي تتمثل في:

(حاضنة أعمال جامعة المسيلة، 2022)

- تقديم خدمات التدريب Coaching والاستشارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق
- فضلا عن العمل على تسويق الفكرة الريادية.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة، الخدمات، الخبرات، التجهيزات، دراسات الجدوى الاقتصادية، الاستشارات الفنية، الإدارية للوصول إلى مشاريع ذات جدوى اقتصادية، تكنولوجية إبداعية غير تقليدية، وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة.
- ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية، والدولية.
- الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية.
- السعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار إلى مشاريع وحلول ميدانية.
- تذليل العراقيل البيروقراطية لحاملي الأفكار التي قد يتعرضون لها خلال مراحل تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة.

الفرع الثالث: اتفاقيات الشراكة والتعاون:

لقد قامت حاضنت أعمال جامعة مسيلة بالعديد من اتفاقيات الشراكة والتعاون مع مختلف الجهات المكونة للنظام البيئي، والتي تمثلت في السلطات المحلية للولاية ومختلف الهيئات والمديريات التي من شأنها تقديم المساعدة للشركات الناشئة، بالإضافة إلى الاتفاق مع شركات ناشئة ناجحة ومنتجة من الحاضنة سابقا على أساس تقديم الدعم والاستشارات للمشاريع المحتضنة، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال بعض الاتفاقيات في النقاط التالية: (حاضنة أعمال جامعة المسيلة، 2022)

- اتفاقية شراكة وتعاون مع الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مديرية الصناعة والمناجم بالمسيلة
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة حصنه حليب
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة صيانة العتاد الصناعي MEI
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة ما قراب بايب
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة حصنه للبيئة والرسكلة .
- اتفاقية شراكة مع مؤسسة حصنه صولار

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

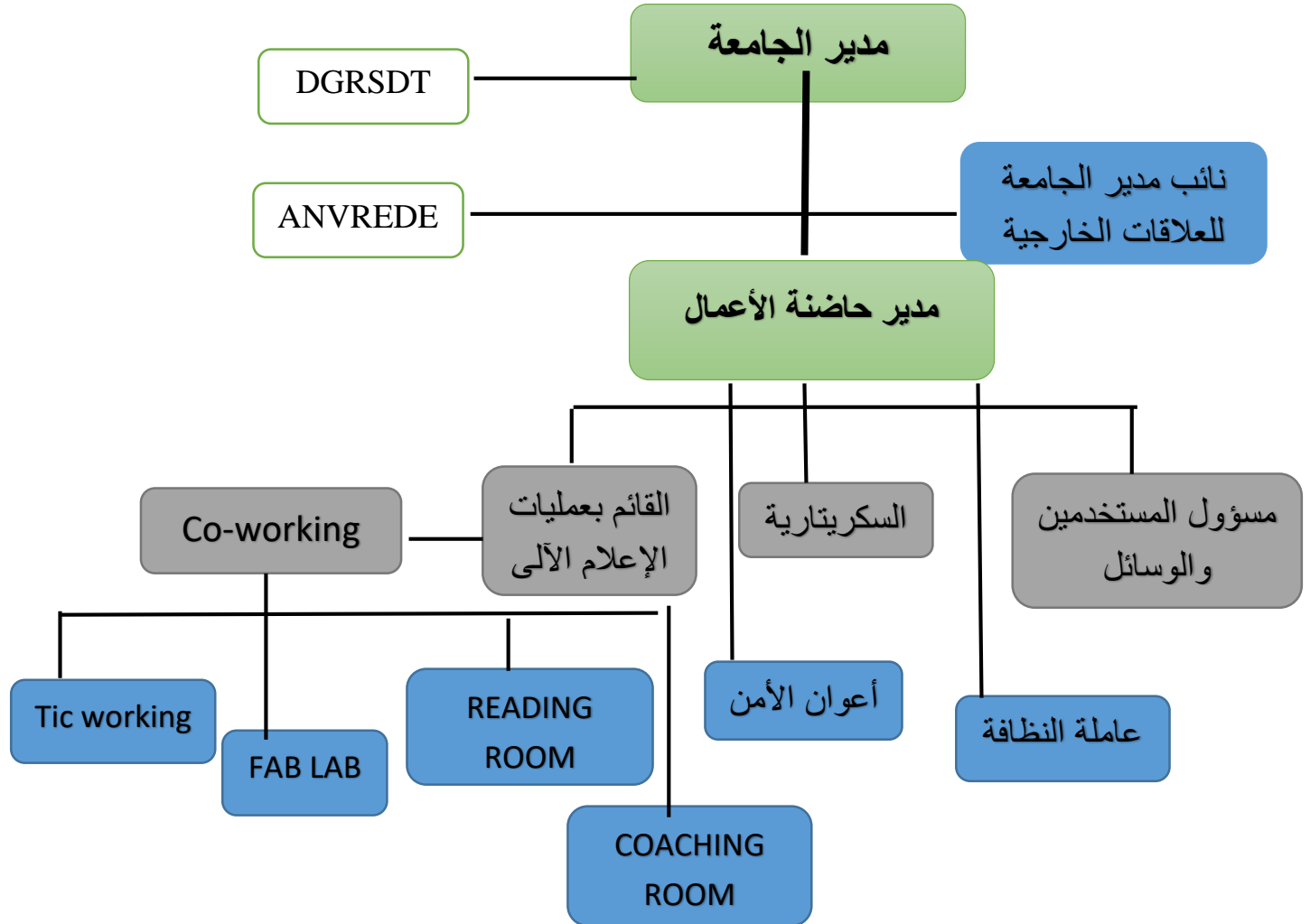
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة قناعة للصناعات الغذائية
- اتفاقية شراكة وتعاون مع مؤسسة SARL VISION-TEK
- اتفاقية شراكة وتعاون مع المجمع الفلاحي بالمسيلة
- اتفاقية نقل تكنولوجيا لتطبيق براءة اختراع بين جامعة المسيلة وشركة Clay Stones Bricks CSB

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي، وبرامج الاحتضان لحاضنة أعمال جامعة المسيلة

أولاً: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة

تعتبر الحاضنة جزء من المصالح المشتركة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعتبر إدارياً هيكلًا تابعاً للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT، الذي أوكلت مهمة تسييرها وتجهيزها إلى الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجي ANVREDET، كما يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة من عدة مستويات.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة مسيلة



المصدر: (حاضنة أعمال جامعة المسيلة، 2022)

ثانياً: برامج الاحتضان لحاضنة أعمال جامعة مسيلة (حاضنة أعمال جامعة المسيلة، 2022)

أ. برنامج طالب سفير: (Programme Ambassadeur)

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

هذا البرنامج موجه للطلبة والباحثين المهتمين بريادة الأعمال، إذ يتم بموجبه اختيار بعض الطلبة والباحثين المتميزين والذين لديهم حس المقاولاتية، لتوعية باقي الطلبة بضرورة التقرب من الحاضنة والخضوع لبرامجها التحسيسية حول ريادة الأعمال، كما ان الطالب السفير له حق الاحتضان ان كانت له فكرة مبتكرة قابلة للتجسيد، ويهدف هذا البرنامج الى اختيار مجموعة من الطلبة والباحثين (سفراء الحاضنة) للقيام بدورات تحسيسية في مجال الابتكار، الاختراع، والمقاولاتية، انشاء المؤسسات الناشئة، مخطط الاعمال، ... الخ، كما يساهم هذا البرنامج في التعريف بالحاضنة، الترويج لها، وزيادة مرئيتها في الوسط الجامعي والخارجي.

ب. برنامج إكتشاف (Programme Discover)

موجه لفائدة الطلبة الذين لديهم طموح، وقناعة بإنشاء مؤسستهم الناشئة : Startup حيث تقوم الحاضنة بعدة دورات تدريبية «Coaching est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions» selon Socrate، في عدة مجالات: انشاء المؤسسات، مخطط العمل، دراسات السوق، استهداف الزبائن، انشاء المواقع الالكترونية، البرمجيات، التطبيقات الذكية،... الخ، ويعتمد هذا البرنامج على اختيارات لجنة اعتماد المشاريع والتي تنتقي أحسن الافكار الريادية و الابتكارية القابلة للتجسيد كمؤسسات ناشئة، مما يسمح لإدارة الحاضنة بتخصيص امكانياتها البشرية والمادية لاحتضان افكارهم في مدة لا تتجاوز 24 شهر، كما يدعم هذا البرنامج رواد الاعمال والأساتذة الباحثين من خلال القيام بدورات تكوينية من قبل مختصين ومستشارين تشمل:

- التعريف بريادة الأعمال.
- كيفية تطوير الأفكار الريادية باستخدام التكنولوجيات الحديثة.
- دراسات الجدوى الاقتصادية.
- المهارات التسويقية للمشاريع الريادية.
- الموارد البشرية للمشاريع الريادية.
- مهارات الاتصال، ومهارات التفاوض مع العملاء، وفن الاقتناع.
- إدارة علاقات العملاء (خدمات العملاء، رعاية العملاء).
- البيئة القانونية والتجارية للمشاريع.
- طرق تقديم المشروع للحصول على التمويل اللازم للمشروع.
- كيفية تحويل المنتج إلى علامة تجارية مسجلة ومعتمدة في وزارة التجارة.
- تصميم وتطوير الخطة التسويقية.
- ترشيح الأفكار الريادية للمشاركة في المسابقات المحلية والعالمية.
- إقامة شراكات مع أصحاب الأفكار الريادية ومن الممكن أن تنتهي بتملك صاحب الفكرة لمشروعه.
- الانتقال من مرحلة الحديث عن الريادة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي للمشاريع.
- مساعدة الشباب على تسجيل الابتكارات والحصول على شهادات وبراءات الاختراع في المنطقة العربية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

- الحصول على المعلومات، والأدوات اللازمة، والمصادر المعرفية المطلوبة لمواجهة التحديات اليومية لإدارة أي المشاريع المستقبلية.

ت. برنامج المؤسسات المنطلقة D-Start

إن كان هدفنا هو تمكين رواد الاعمال من تحقيق آمالهم في “ تجسيد أفكارهم الابتكارية كمؤسسات ناشئة ناجحة”، ليست فقط مدرة للدخل، بل قادرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية. فان برنامج المؤسسات المنطلقة D-Start يهتم بالمشاريع المجسدة (startup) والتي دخلت أو تكاد تدخل عالم المنافسة، اذ تخصص لهم دورات تدريبية جد مركزة في بعض المشكلات التي تعترضهم (مشكلات في المناجنت، في التسويق، في بعض الحلول الذكية... إلخ). وتوفر الحاضنة من خلال هذا البرنامج المساحات المكتيبة المجانية والدعم الفني والتدريب والتوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى تخطيط الأعمال والمشورة القانونية للشركات الناشئة، كما يمكن لأصحاب المؤسسات الناشئة اشراك الطلبة المحتضنين في تجاربهم وفي مؤسستهم وذلك وفق اتفاقيات تبرم بينهم وبين ادره الحاضنة.

الفرع الخامس: المشاريع المحتضنة وبراءات الاختراع المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة المسيلة

بما أنها أحد أقدم الحاضنات الجامعية، فإن الخبرة التي اكتسبتها حاضنة أعمال جامعة مسيلة، مما جعلها محل توافد للطلبة والباحثين أصحاب الأفكار المبتكرة والمشاريع لإبداعية، فكانت السبابة إلى احتضان الشركات الناشئة على غرار (مؤسسة حضنه للبيئة والرسكلة، مؤسسة حضنه صولار، مؤسسة SARL VISION-TEK... إلخ) والتي أصبحت بعد خروجها من الشركاء الدائمين للحاضنة، ويمكن أن نذكر بعض المشاريع المحتضنة حاليا في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الشركات الناشئة المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة المسيلة

رقم	الفريق	عنوان المشروع المبتكر	التقدم في المشروع
1	طارق مجاج محمد ميلي تاھمي صادق	Smart Urbain, vil في de Boussaâda	نموذج أولي
2	سالمی محمد	Conception d'une installation photovoltaïque par un arbre solaire	نموذج أولي
3	بن شیخ محمد	صناعة حجر بناء صديق للبيئة وبمعايير دولية (مشروع بناء المدينة الخضراء نموذجية)	نموذج أولي
4	خريش يونس	انتاج الكهرباء بالطاقة الشمسية المهجنة	نموذج أولي
5	لامية دوادي	Synthèse organique d'un dérivé du Captopri plus actif	نموذج أولي

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

رقم	الفريق	عنوان المشروع المبتكر	التقدم في المشروع
6	سلامي محمد	“Arini” clavier intelligent pour s non voyants	نموذج أولي
7	حملاوي مرزاقه	Production et valorisation des engrais bio a s micro-organismes efficace فيpartir	نموذج أولي
8	مشطة دعاء	"magic all" تجهيز المنازل والإدارات بأدوات التحكم عن بعد لتحقيق الرفاهية.	مجرد فكرة
9	بن حميدوش سفيان	أرضية رقمية + تطبيق ذكي موجهة للنساء الماكثات ”El Makitha ”	نموذج أولي
10	عربان محمد	أرضية رقمية + تطبيق ذكي “الطبيب الافتراضي” ”ZAMOO”	مجرد فكرة
11	شويديرا محمد	Appareil de mesure de intensité des rayant s et inclinaison فيsolaire dans des différent ang	
12	غلاب محمد زين العابدين	”Réalisation d’un Contrô فيintelligent des ”DRONE	نموذج أولي
13	شحيمة سفيان	نظام الاتصال عن طريق اللاسلكي بين الشخص المريض والطبيب malade sans fil فيSystem d’appel	مجرد فكرة
14	وليد مسيلي	System de fonctionnement des pompes à Eau automatique	نموذج أولي
15	محمد جلال مرزيز	القناع الواقي ضد فيروس كورونا	
16	مشقق خيرة	فرصة نجاة* نظام سلامة للمسافرين عبر الطائرات	مجرد فكرة
17	بديار صلاح الدين		
18	غويني تقي الدين	مشروع إنتاج المشروبات الغازية والعصائر الطبيعية بدون إضافات وملونات	مجرد فكرة
19	خروفي سيد احمد	Un hôpital Robot	نموذج أولي
20	سعد مروان	تركيب نظام اناة شمسية ذكية	نموذج أولي

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

رقم	الفريق	عنوان المشروع المبتكر	التقدم في المشروع
21	بعلي سليمان		نموذج أولي
22	خليل بن عبد الرزاق	cnc multitâches une machine à commande numérique	نموذج أولي
23	باكور علاء الدين	Arbre solaire	نموذج أولي
24	شيخ بدر الدين	Smart parking	نموذج أولي
25	بوصيع سعود	Smart manager entreprise	مجرد فكرة
26	مشطة احلام	Elaboration d'un simulateur pour prédire la performance des machines-outils à commande numérique	مجرد فكرة
27	تاھمي صادق	الادارة الذكية للمدن	نموذج أولي
28	بن طيب فريدة	s rechis intelligent في	مجرد فكرة
29	صغيري كمال	اختراع وقود حيوي صديق للبيئة عن طريق استرجاع وتثمين النفايات في إطار الطاقات المتجددة لبيئة مستدامة	نموذج أولي
30	نوي أحمد	Entreprise prestataire de service agricoles et forestiers في ,	مجرد فكرة
31	براهيمي زيان	Réaliser une voiture électrique solaire في	مجرد فكرة
32	اسامة صدوقي	طائرة بدون طيار حجم كبير	
33	باي راقد عفاف		
34	بوكرع صھيب	النقل باستخدام تطبيق ذكي + ارضية رقمية	
35	سعد الله ممي	منصة رقمية + تطبيق ذكي لتقديم الدروس للطلبة والتلاميذ "مرشدي"	نموذج أولي

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

رقم	الفريق	عنوان المشروع المبتكر	التقدم في المشروع
36	مزعاش عمار صابر مفتاح بوقرة اسامة	صناعة لوحة الكترونية تعليمية	
37	محمد بريكي	s في Cabine de peinture de véhicu	نموذج أولي
38	سارة حريزي	Eco-Smart Hodna استرجاع النفايات باستخدام ارضية رقمية + تطبيق ذكي	
39	بن خالد مروة هني غنية	لوحة مفاتيح ذكية هي تطبيق يثبت على الهواتف النقالة الذكية يمكن المستخدم من تحويل المحادثات الى كتابة	مجرد فكرة
40	عليلي عبد الباسط	BCM في Monitoring de composition corporel	
41	دحماني بلقاسم حسام ابو مويص بلال مسعود	مولد كهرومغناطيسي	مجرد فكرة
42	بلقار يوسف احمد العبد الله	بنك الدم منصة رقمية لتسجيل المتبرعين بالدم حسب متطلبات المستشفيات	مجرد فكرة
43	قانة مصطفى	مبرد الماء جهاز لتبريد الماء بتقنيات جديدة	نموذج أولي
44	مزعاش سمية	صابون طبيعي بالأعشاب زيت الشعر /قناع	نموذج أولي
45	دهمش ابراهيم سعديو فاتح	ur tréfasé à base des IJBT في Ondu	نموذج أولي
46	حسنواي سمية	استخلاص زيوت علاج تساقط الشعر	مجرد فكرة

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

رقم	الفريق	عنوان المشروع المبتكر	التقدم في المشروع
47	محمد صغير عبد الله بن خير الدين بشرى ايناس بن عمار العطري حسين بولعلم	Culture et production de la spiruline استزراع وإنتاج spiruline	نموذج أولي
48	حاجي وريدة	مصل اللبن	نموذج أولي
49	لحواو امال	Elaboration d'un complément alimentaire contre l'ulcère gastrique à partir d'une plante في medicina	نموذج أولي
50	بن سلمان لطيفة صحراوي دلال نش نجاة	تقييم قدرة الخردل في تفكيك حصى الكلى Evaluation de l'activité anti-lithiasique de spp في Brassica	مجرد فكرة
51	تاھمي حسينة قادري سعيد	Hand writing dijit recognatio العرف على الأرقام بخط اليد	نموذج أولي
52	لعرف أحمد امين	Augmente la réalité الواقع المعزز	نموذج أولي
53	وناني أحمد	طابعة ثلاثية الأبعاد	نموذج أولي
54	مهدي يونس	مشروع رسكلة الألمنيوم جمع واسترجاع النفايات المعدنية lango تحويل الى مادة قابلة لإعادة الاستعمال	نموذج أولي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات الحاضنة

المطلب الثاني: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة قسنطينة

الفرع الأول: تعريف حاضنة أعمال جامعة قسنطينة

حاضنة أعمال جامعة قسنطينة هي هيكل داعم ومرافقة، موجه خصيصا للطلبة والباحثون الذين يرغبون في اختبار أفكارهم المبتكرة، إنشاء شركات ناشئة، مشروع مبتكر أو تطوير نشاط معين، حيث يمكنهم الاستفادة من كامل الامتيازات عند في إطار عمل حاضنة أعمال جامعة قسنطينة، وقدت إنشاء حاضنة اعمال جامعة قسنطينة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 293-12 المؤرخ في 2012/07/21، والإرسال رقم 36 / DGRSDT 2020 المتعلق بإنشاء خدمات بحثية مشتركة في شكل حاضنة موافقة

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على إنشاء جامعة قسنطينة 2 حاضنة بموجب مراسلة رقم 2020/74، وقد تحسبت الحاضنة على علامة حاضنة أعمال (LABEL) من اللجنة الوطنية لتصنيف "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" في 07 جويلية 2021 .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة قسنطينة:

قسم هندسة الإدارة:

- الترحيب ودعم المشاريع المبتكرة المتعلقة بالبحوث
 - لمساعدة قائد المشروع على إضفاء الطابع الرسمي على فكرته
 - اختيار والتحقق من صحة فكرة المشروع على المدى الطويل
 - تقديم المرافقة لقائد المشروع من حيث التدريب والمشورة والتمويل وتوفير الإقامة حتى إنشاء الأعمال التجارية
- قسم سلامة الاجهزة العلمية وصيانتها:

• صيانة المعدات العلمية المتوفرة للحاضنة

• ضمان أمن الموقع والمعدات

الفرع الثالث: مهام حاضنة أعمال جامعة قسنطينة:

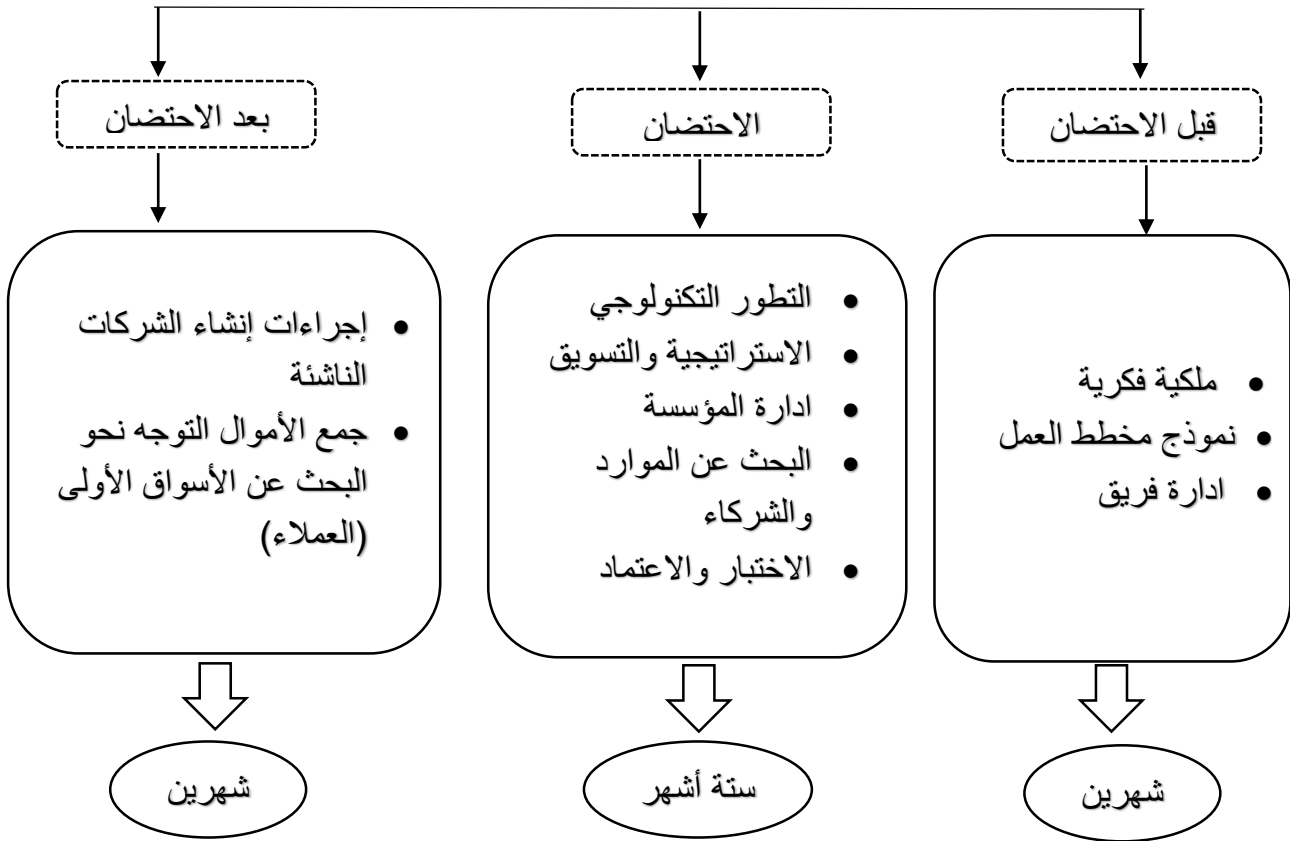
- تقديم المرافقة الاستشارية للطلبة والباحثين في الجانب القانوني، التكنولوجي وكذا الإداري
- تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشاريع والطلبة
- العمل على تسويق الفكر المقاولاتي.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة، الخدمات، الخبرات، التجهيزات، للوصول إلى مشاريع إبداعية
- توقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع المقاولين للحصول على الدعم
- ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية، والدولية.
- الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية
- تنظيم المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية، في مجال المقولاتية والشركات الناشئة

الفرع الرابع: مجلس التنسيق لحاضنة أعمال جامعة قسنطينة وعملية الحضانة فيها:

حسب الوثائق المقدمة فإن الحاضنة تحتوي مجلس تنسيقي يتكون من:

- مدير الجامعة.
- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجي ANVREDET.
- الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.
- أساتذة باحثين
- مدير الحاضنة

الشكل رقم (18): عملية الحضانة في حاضنة أعمال جامعة قسنطينة



المصدر: (حاضنة أعمال جامعة قسنطينة)

المطلب الثالث: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة الوادي

الفرع الأول: تعريف حاضنة أعمال جامعة الوادي

لقد تم إنشاء حاضنة أعمال جامعة الوادي عملا بالقرار الوزاري رقم 118 المؤرخ بتاريخ 08 أكتوبر 2020، تحت إشراف السيد عمار فرحاتي مدير الجامعة، وإدارة الدكتور فرحات محمد فؤاد كمدير للحاضنة، وتعتبر حاضنة أعمال جامعة الوادي تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تهتم بالأشخاص من ذوي الكفاءات الجامعية سواء كانوا طلبة أو الباحثين، ممن تكون لهم القدرة على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع، ومؤسسات ناشئة STARTUPS ذات أفكار إبداعية سواء كانت المشاريع عبارة عن خدمات، منتجات، نماذج عمل، أو اختراعات ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، الصناعة، التجارة، الصيدلة والطب (الصحة)، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الطاقة والطاقات المتجددة، الرسكلة والبيئة، أو أي تقنية تهدف الى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة STARTUPS، نجاحها، وتطوير عملها لترقى الى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق وإقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة. (حاضنة أعمال جامعة الوادي، 2022)

الفرع الثاني: مهام حاضنة أعمال جامعة الوادي

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

تتمثل المهام الرئيسية التي تقوم بها حاضنة أعمال جامعة الوادي على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر في النقاط التالية: (حاضنة أعمال جامعة الوادي، 2022)

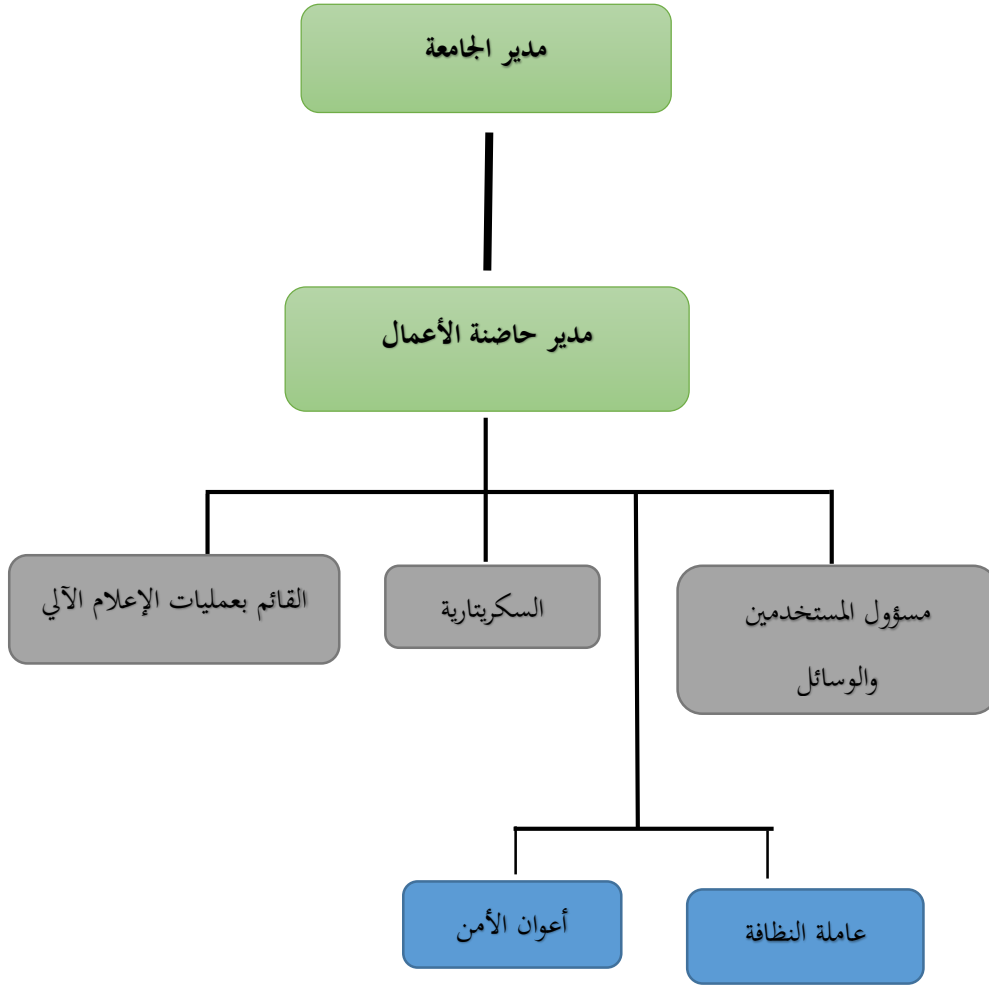
- تقديم خدمات التدريب Coaching والاستشارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق فضلا عن العمل على تسويق الفكرة الريادية.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة، الخدمات، الخبرات، التجهيزات، دراسات الجدوى الاقتصادية، الاستشارات الفنية والإدارية للوصول الى مشاريع ذات جدوى اقتصادية، تكنولوجية إبداعية غير تقليدية، وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحثوهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة.
- ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية، والعالمية.
- الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية.
- السعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار الى مشاريع وحلول ميدانية.
- تذليل العراقيل لحاملي الأفكار التي قد يتعرضون لها خلال مراحل تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة.
- توفير الفضاء الملائم لحملة المشاريع المبتكرة وتمكينهم من استغلال كافة المصالح المشتركة المتواجدة في الجامعة او على المستوى الوطني باستغلال تطبيق ابتكار "Ibtikar".
- تزويد فضاء الحاضنة بالتجهيزات والوسائل اللازمة قصد تطوير مهارات حملة المشاريع في مجال التكوين والاستشارة.
- متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة الوادي:

يأخذ الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة الوادي الشكل الهرمي مع وجود مستويات مسطحة ومتقاربة، ويتكون هذا الهيكل التنظيمي من مدير الحاضنة والذي يعتبر المسؤول الأول على إدارتها وضمان سير النشاطات بها، يساعده في مهامه طاقم إداري وفي يضم كل من السكرتاريا، مسؤول المستخدمين والوسائل، محاسب، ومختص بعمليات الإعلام الآلي، ويظهر هذا الهيكل التنظيمي على الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة الوادي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعطيات المتوفرة

الفرع الرابع: عرض لنشاطات حاضنة أعمال جامعة الوادي

- المشاركة في برنامج **ID Tour** المخصص لاكتشاف الأفكار المبتكرة والإبداعية في مارس 2021
- المشاركة في ندوة بعنوان: آليات احتضان مواضيع البحث العلمي وتسجيلها كبراءة اختراع بجامعة الوادي جوان 2021.
- المشاركة في دورة تدريبية حول مهارات تسجيل براءة اختراع بجامعة الوادي جوان 2021.
- تنظيم الملتقى الوطني الافتراضي حول: استقطاب حاضنات الأعمال لطلبة الجامعات والخريجين -تشخيصات واقعية وتصورات مستقبلية-ماي 2022
- المشاركة في فعاليات اليوم العالمي للبيئة جوان 2021
- المشاركة في ورشة العمل (الابداع وصناعة المستقبل) التي نظمها نادي الإبداع التكنولوجي بالتنسيق مع المعهد الإفريقي للتكنولوجيا بدار الثقافة محمد الأمين العمودي جوان 2021
- تنظيم دورة في مهارات تسجيل براءة الاختراع بالتنسيق مع المعهد الوطني للملكية الفكرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الفرع الخامس: المشاريع المحتضنة وبراءات الاختراع المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة الوادي:

رغم نقص الإمكانيات وعدم اكتمال فريق عمل الحاضنة بشكل كامل إلا ان هذه الأخيرة ممثلة في شخص مديرها تبذل كل جهدها في تقديم والمشاركة العديد من النشاطات وهذا ما جعل منها مقصد للطلبة والباحثين حاملي المشاريع وأصحاب الأفكار المبتكرة، هذا النشاط كان له الأثر الإيجابي من خلال احتضان الحاضنة للعديد من مشاريع الشركات الناشئة، وحصول على أكثر من 26 براءة اختراع.

الجدول رقم (12): براءات الاختراع المسجلة لدى حاضنة أعمال جامعة الوادي

الرقم	اسم المشروع	صاحب المشروع	هيئة الحماية	رقم الايداع / التاريخ
1	Procédé pour attacher des symboles sémantiques à des textes électroniques afin d'améliorer la précision de la traduction automatique	MEFTAH Mohammed Charaf Eddine	INAPI	رقم: 210417 في: 2021-08-02
2	Robot multifonction dans tubes et canaux	GHENDIR Said GUEDIRI Abdelmouhaimen LASSOUED Kamel GHENAIM Mohammed Lamine	INAPI	رقم: 210390 في: 2021-07-06
3	Utilisations des restes de forage de puits de pétrole - sabine - dans béton et comme substitut de Bonne sols	MANI Mohammed	INAPI	رقم: 210418 في: 2021-08-02
4	Climatiseur basé sur l'énergie géothermique et son utilisation en avicultur	ATIA Abdelmalek BBIHIAT Nacer CHTIQUI Youcef HADJADJ Abdessamia	INAPI	رقم: 210374 في: 2021-06-29
5	Production de Silice et de Silicium à Partir des Sabines du Désert Algérien	BEN SEGHIR Bachir REBIAI Abdelkrim HEMMAMI Hadia ZEGHOUD Soumeia	INAPI	رقم: 210416 في: 2021-06-12
6	Dispositif de protection du moteur des pompes d'eau immergée	BEN AMARA Ahmed	INAPI	رقم: 210428 في: 2021-07-04
7	Fabrication d'un film de bioplastique à base d'amidon et	MESGHOUNI Rania	INAPI	رقم: 210446 في: 2021-07-19

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الرقم	اسم المشروع	صاحب المشروع	هيئة الحماية	رقم الايداع / التاريخ
	polysaccharides sulfatés d'algues vertes			
8	Gouttes à boire contre l'inflammation, ulcères d'estomac, douleurs du côlon et de gaz.	KAOUACHI Aicha	INAPI	رقم: 210453 في: 2021-07-26
9	Maintenance des unités électroniques et mécatroniques des véhicules et résolution de leurs dysfonctionnements techniques en ligne.	BOUBEKEUR Abderrahmane OTMANI Abdelhalim	INAPI	رقم: 210440 في: 2021-07-19
10	Maintenance des unités électroniques et mécatroniques des véhicules et résolution de leurs dysfonctionnements techniques en ligne	BOUBEKEUR Abderrahmane OTMANI Abdelhalim	INAPI	رقم: 210440 في: 2021-07-19
11	Procédé de prédiction de la teneur totale de polyphénols dans les plantes à l'aide d'un modèle mathématique	GUEMARI Fathi LAOUINI Salah Eddine REBIAI Abdelkrim BOUAFIA Abderrhmane	INAPI	رقم: 210423 في: 2021-07-03
12	Aérosol se compose de produits naturels de petite taille synthétisés à partir d'un extrait de pourpier comme un antioxydant et contre l'inflammation de la gorge	DEROUICHE Samir ATOUSSE Ouidad CHETEHOUNA Sara	INAPI	رقم: 210421 في: 2021-07-13
13	Hydrogel constitué de zinc et cuivre de taille nanométrique fabriqué à base de pourpier possède la capacité de d'activer les cellules de la mémoire, le système nerveux et de protéger contre la neuro dégénérescence	DEROUICHE Samir CHETEHOUNA Sara ATOUSSE Ouidad	INAPI	رقم: 210422 في: 2021-07-03
14	Pansements anti-inflammatoires préparés à partir d'argile et des produits naturels	DEROUICHE Samir CHETEHOUNA Sara ATOUSSE Ouidad	INAPI	رقم: 210436 في: 2021-07-18
15	Masque de protection avec un filtre antimicrobien	DEROUICHE Samir DJOUADI Anfal	INAPI	رقم: 210441 في: 2021-07-09

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الرقم	اسم المشروع	صاحب المشروع	هيئة الحماية	رقم الايداع / التاريخ
16	Composé naturel formé par des plantes locales pour restaurer la fonction de la thyroïde	DJOUADI Anfal DEROUICHE Samir	INAPI	رقم: 210442 في: 2021-07-19
17	Formulation des nanoparticules à base des produits animaux pour porter, garder et véhiculer les principes actifs dans le corps	DJOUADI Anfal DEROUICHE Samir	INAPI	رقم: 210443 في: 2021-07-19
18	Crème à base de plante et substances naturelles anti-inflammatoire et pour les brûlures superficielles	DJOUADI Anfal DEROUICHE Samir	INAPI	رقم: 210444 في: 2021-07-19
19	Comprimés géluleux pour protéger le cœur des effets secondaires de la chimiothérapie chez les patients cancéreux	DEROUICHE Samir BOULAARES Islam GUEMARI Imane Yousra	INAPI	رقم: 210445 في: 2021-07-19
20	Compresse médicamenteuse antiseptiques de plaies diabétiques	DEROUICHE Samir BENMOUSSA Ouissam	INAPI	رقم: 210447 في: 2021-07-25
21	Comprimés à base de produits naturels qui stimulent la production d'insuline et réduisent les effets du diabète	DEROUICHE Samir BENMOUSSA Ouissam	INAPI	رقم: 240448 في: 2021-07-26
22	Procédé pour la mesure de la capacité antioxydante totale des aliments	LANEZ Touhami REBIAI Abdelkrim	INAPI	رقم: 120189 في: 2012-03-20
23	Unité solaire multifonctions (séchoir solaire, distillateur solaire, chauffe d'eaux solaire, cuiseur solaire)	ZINE Ali LAOUINI Abdeljalil	INAPI	رقم: 210458 في: 26-07-2021
24	Exploitation des eaux usées par évaporation dans les centres de dessalement pour la production de l'eau distillée grâce à un climatiseur dépendant de la géothermie.	ATIA Abdelmaksour Mansouri Khalid BBIHIAT Nacer	INAPI	رقم: 210781 في: 14-12-2021
25	Système de sauvetage des victimes à l'intérieur de tubes et canaux étroits	GHENDIR Said LASSOUED Kamel GHENAIM Mohammed Lamine	INAPI	رقم: 210581 في: 30/09/2021

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الرقم	اسم المشروع	صاحب المشروع	هيئة الحماية	رقم الايداع / التاريخ
		GUEDIRI Abdelmouhaimen		
26	refroidissement des distillateurs solaire par l'énergie géothermie (système autonome)	ZINE Ali LAOUINI Abdeljalil	INAPI	رقم: 210715 في: 21/11/2021

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من الحاضنة

الفرع السادس: افاق حاضنة أعمال جامعة الوادي

- رصد كل فواعل النظام البيئي بهدف المساهمة في انفتاح مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على محيطها من خلال استغلال الفرص المتاحة التي تسمح بتشجيع المشاريع المبتكرة.
- تتمين المشاريع الابتكارية لتخرج الطلبة وتحويلها الى مؤسسات ناشئة.
- استثمار البحوث ذات الصلة بالبرنامج الوطني للبحث PNR
- تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة
- مرافقة أصحاب المشاريع الى غاية انشاء المؤسسة
- توفير التجهيزات العلمية لمخبر التصنيع والذكاء الاصطناعي
- زيادة عدد براءات الاختراع بالتحسيس داخل الجامعة وخارجها
- العمل على التعريف بالحاضنة والتقريب بينها وبين المحيط الاجتماعي والاقتصادي
- العمل على ابراز دور الحاضنة في النسيج الاقتصادي المحلي

المطلب الرابع: عرض وتعريف حاضنة الأعمال جامعة ورقلة

الفرع الأول: تعريف حاضنة أعمال جامعة ورقلة:

تعتبر حاضنة أعمال جامعة ورقلة من بين أقدم الحاضنات الجامعية في الجزائر حيث تم تسجيل وإنجاز المشروع وإتمام عمليات تجهيزها (الأثاث، أدوات السمعي البصري، الطباعة والنسخ، أجهزة الإعلام الآلي، أجهزة التكييف) من طرف نيابة مديرية الجامعة للتخطيط والتجهيز والاستشراف، مع تعيين البروفيسور خلفاوي فتحي كرئيس للمشروع في سنة 2015، ليتم إنشاء حاضنة أعمال جامعة ورقلة من خلال القرار الوزاري رقم 20/113 بتاريخ 08 أكتوبر 2020، بعد أن تم وضعها سابقا تحت تصرف الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET كمسؤولة على تسيير الحاضنات الجامعية، وقد تم تدشينها يوم 13 أكتوبر 2020 على مستوى القطب الجامعي 03 من جامعة ورقلة (خلفاوي، 2022)

الفرع الثاني: مهام الحاضنة

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

تتكون الحاضنة من فرعين رئيسيين هما فرع الهندسة إدارة الاعمال وفرع صيانة أمن التجهيزات العلمية، وتتمثل مهامها الرئيسية في النقاط التالية: (خلفاوي، 2022)

- استقبال ومرافقة المشاريع الابتكارية ذات صلة مباشرة بالبحث.
- مساعدة أصحاب المشاريع على تحقيق أفكارهم
- انتقاء الأفكار وإثبات إمكانية تطبيقها على المدى البعيد
- تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة.
- متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة
- صيانة التجهيزات العلمية الموضوعية تحت تصرف الحاضنة
- ضمان أمن المواقع والتجهيزات العلمية.

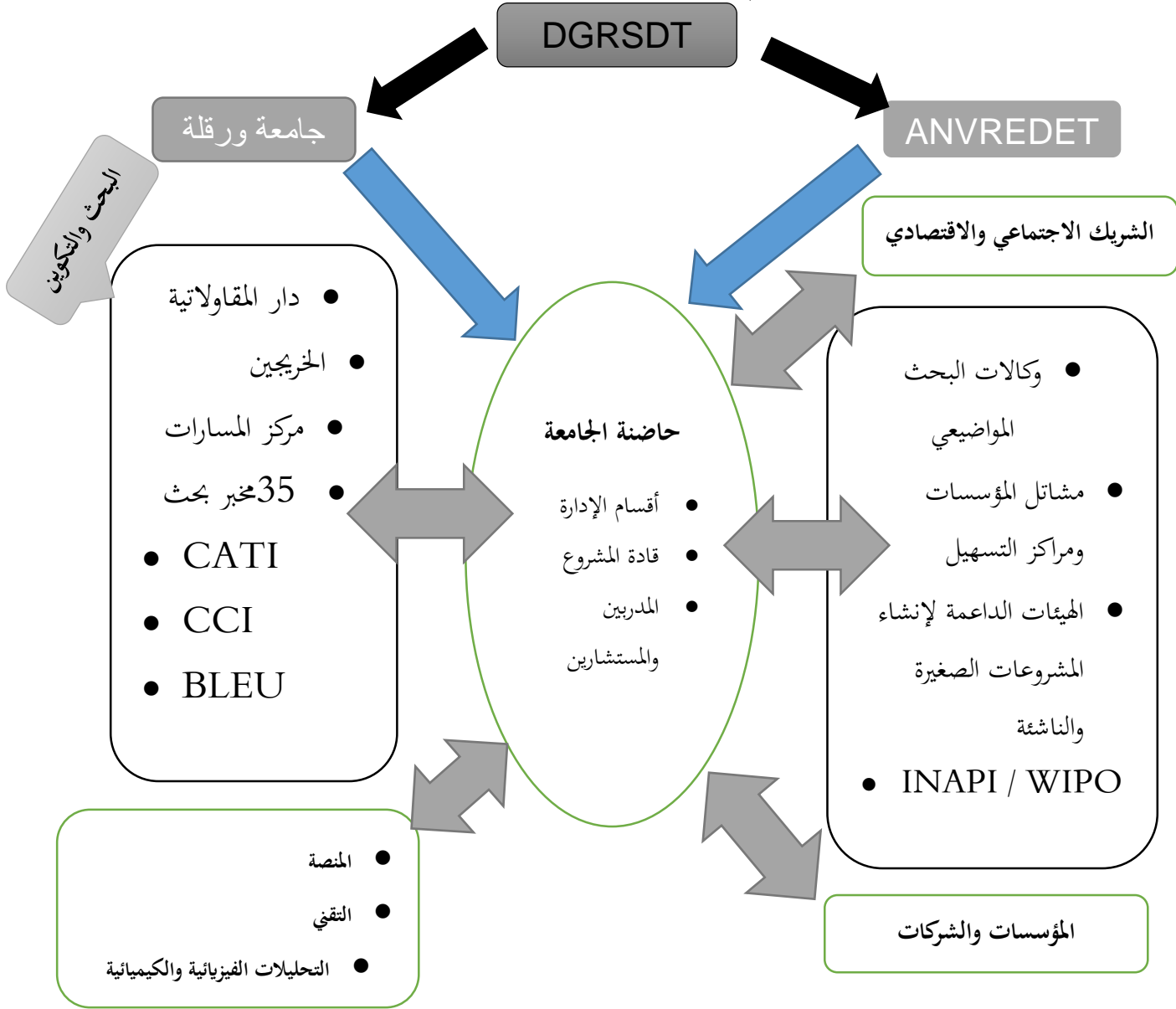
الفرع الثالث: هيكل الحاضنة والإمكانيات المتوفرة

تتواجد الحاضنة بالقطب الجامعي 3 لجامعة ورقلة في مبنى بمساحة تقدر بـ 100م²، يتكون من طابق أرضي + طابقين، يحتوي على 06 مكتب، قاعة اجتماعات لـ 20 شخص، قاعة لقاءات تتسع لـ 80 شخص، قاعة دراسة تتسع لـ 40 شخص، قاعة كبيرة مجهزة يمكن أن تستوعب ما يصل إلى 70 حاسوباً صغيراً، شرفة كبيرة كمنطقة للراحة. (خلفاوي، 2022)

تعتبر حاضنة أعمال جامعة ورقلة محور ومثال للعمل الجماعي مع مختلف الشركاء في الجامعة على غرار دار المقاولاتية، CAT ،

B في U.... الخ

الشكل رقم (20): هيكل حاضنة أعمال جامعة ورقلة



المصدر: وثائق خاصة بالحاضنة

الفرع الرابع: مجالات الاهتمام الرئيسية

تتم حاضنة أعمال جامعة ورقلة بالعديد من المجالات في إنجاز المؤسسات الناشئة أهمها: (خلفاوي، 2022)

- الطاقة والطاقات الجديدة
- المواد والموارد الحلية
- المياه والبيئة
- الموارد الفلاحية والغذائية
- الصناعة
- الإعلام والاتصالات

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

- الصحة
- الخدمات

الفرع الرابع: تتمين الابتكار ودعم المقاولاتية

تهدف الحاضنة إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية والخدماتية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة بالاعتماد على النية الأساسية للجامعة، من معامل ومخابر أجهزة البحث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والخبراء في التخصصات المختلفة، وتمثل مراحل المرافقة ومتابعة المشروعات في المراحل التالية: (خلفاوي، 2022)

- مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط
- مرحلة إعداد خطة المشروع
- مرحلة الانضمام للحاضنة وبدي النشاط
- مرحلة نمو وتطوير المشروع
- مرحلة التخرج من الحاضنة

الفرع الخامس: المشاريع المحضنة

بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لترقية نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (ANVREDET)، من خلال الإشراف على سياق الاحتضان، تم انتقاء خمسة مشاريع تتمثل في: (خلفاوي، 2022)

الجدول رقم (13): المشاريع المحضنة على مستوى حاضنة أعمال جامعة ورقلة

رقم	PROJET
01	Technique de puits en Hydrocarbure
02	Matériaux locaux de construction
03	Contrôle de structures pétrolières (Intelligence artificiel في)
04	E-learning et réseaux éducatifs في
05	Environnement Transformation de CO

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق مقدمة من الحاضنة

المبحث الثالث: عرض النتائج التجريبية

بهدف تحقيق الهدف التجريبي المحدد لهذا البحث، وهو معرفة وفهم كيف يمكن ربط تفسيرات الحاضنات الجامعية والشركات الناشئة معا وكيف تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح هذه الشركات الناشئة من خلال عملية المرافقة، قمنا ببناء الإجابات المتحصل عليها من المستجوبين بطريقة تظهر التفسيرات التي قدمها كل من مدراء الحاضنات والمقاولين أصحاب المؤسسات الناشئة المحضنة الذين تمت مقابلتهم، لذا فقد تم تقسيم عرض النتائج إلى أربعة أقسام تمثل المراحل الرئيسية لعملية الحضانة وتتمثل في:

(1) أسباب الحضانة، مما يسمح بفهم سبب دمج أصحاب الشركات الناشئة في الحاضنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

- (2) هيكل الحاضنة الجامعية، مما يجعل من الممكن فهم تفسير المستجوبين فيما يتعلق بالحاضنة بشكل عام.
- (3) عملية الحضانة، والتي تتأثر بعدة عوامل وفقا لأنواع الخدمات المقدمة: استشارات الأعمال (التكوين والتدريب)، الشبكات، البنية التحتية، والمجتمع (التواصل الاجتماعي).
- (4) ما بعد الحضانة، لفهم كيف يرى أصحاب الشركات الناشئة خروجهم من البرنامج

المطلب الأول: أسباب الحضانة

لاستهداف الاختلافات في التفسير بشكل صحيح بين رواد الأعمال والحاضنات، من الضروري فهم سبب اختيار أصحاب الشركات الناشئة للانضمام إلى الحاضنة، قد تختلف هذه الأسباب ولكن بعض العناصر تتكرر باستمرار من وجهة نظر مدير الحاضنة والمقاول، فعلى سبيل المثال يمكن أن تفسر الحاضنة انضمام المقول إلى البرنامج يكون من أجل الحصول على التمويل: "إنهم يطرقون الباب بشكل أساسي للحصول على التمويل، وليس بالضرورة البحث عن المرافقة" (مستجوب I2)، ويضيف أيضا أن المرافقة هي خطوة لا بد منها، أي "إنهم يحصلون على الدعم وغالبا ما رأيت شركات ناشئة، وأنا أسمى ذلك يلعبون لعبة الدعم على أمل الحصول على أبواب التمويل" (مستجوب I1)، وتمتلك الشركات الناشئة المحتضنة في هذا البرنامج نفس الأفكار تقريبا حيث هناك من يقول "ستطلب بعض برامج الدعم أن تكون الشركة مرافقة حتى تتمكن من تقديم المشروع أو تنفيذ الطلب" (مستجوب E1)، يوافق مقاول آخر هذا الرأي: "أحد الأسباب التي تجعلك تدخل لبرامج المرافقة هو أنه يمنحك المصداقية، لأن إجراء الاستثمارات يتم في الغالب عن طريق الثقة فقط، رغم ذلك فإن التواصل هو ميزة يمكن أن يقدمها لك الشخص المرافق: فهذا سيوفر الكثير من الوقت لأن لديك وصولا إلى شبكة كاملة من العلاقات، وهذا ما يعد المفتاح" (مستجوب E3)، يثير توفير الوقت كميزة لدمج الحاضنة من قبل المستجوب المرتبط بالحاضنة الثانية: "العمل الوحيد الذي لا يستطيع المقاول استرداده هو الوقت" (مستجوب I3)، ومن وجهة نظر المقاول دائما، فإن توفير الوقت هذا يقدم ميزة من حيث البنية التحتية: والأحسن من ذلك أنه يجعل من الممكن أيضا تقليل التكاليف الإدارية حيث يمكننا الوصول إلى مكتب للنشاط بسعر مغري (مستجوب E1)

ضمن حاضنة أخرى، أثار مدير الحاضنة أيضا توفير الوقت كميزة للانضمام إلى حاضنة: "إن الشركات الناشئة يرون أنها طريقة أسرع لفهم الخطوات بشكل كامل والدخول في النظام البيئي" (مستجوب I1)، ودائما بالنسبة إلى توفير الوقت يضيف هذا الأخير ميزة أخرى، وهي الوصول إلى شبكة واسعة: "سواء كان ذلك للمساعدة في الاستثمار في أعمالهم أو من أجل تصريف منتجاتهم، لذلك يكون تصفح هذه الموارد أسرع من الذهاب وطرق أبواب مختلفة لمحاولة بيع منتجاتهم" (مستجوب I4)، علاوة على ذلك جعل المقاولون من الوصول إلى المكاتب والتمويل كأسباب رئيسية للانضمام إلى حاضنة كميزة إضافة للمرافقة، حيث ترى الشركة الناشئة إن الحاضنة بمراقبيها وشبكتها تعرف جميع الهيئات المنحة في المنطقة لذلك نضن أنها قيمة مضافة يمكن الاستفادة منها على الفور وهذا ما جذبنا كثيرا بصفتنا مقاولين جدد لا نعرف الكثير عن هذا المجال" (مستجوب E3)

باختصار، من الممكن ملاحظة أن أسباب الانضمام إلى الحاضنة هي نفسها بشكل عام لأصحاب المشاريع، بغض النظر عن الحاضنة المختارة، حيث يدرك المرافقون أيضا الأسباب الرئيسية التي تدفع المقاولين للانضمام إلى برامج الحاضنة تتمثل أغلبها في الرغبة في الحصول على المرافقة والدعم من أجل إنشاء شركاتهم الناشئة.

المطلب الثاني: هيكل الحاضنات

أشاد أغلب مديري الحاضنات بهيكل والبنية التحتية لحاضناتهم وبما تحتوي عليه من وسائل وإمكانيات وهذا لم يمنع من وجود بعض المدراء ممن هو غير راضي بالبنية التحتية للحاضنات، ونفس الرأي موجود لدى المقاولين بين مقتنع بهيكل الحاضنات وبنيتها وبين من وصفها بأنها معيبة حسب ما تم استخلاصه من المقابلات.

فحسب مدير حاضنة جامعية في عملت الحاضنة بجد في بناء هيكل قوية وبنية صلبة من خلال استقطاب المدربين وتقديم الكثير من الخدمات، خاصة الخدمات الشخصية والفردية منها، فلقد كان لها التأثير الواضح في محيطها من خلال خطة استراتيجية ورؤية بعيدة المدى، وشبكة من الاتصالات التي جلبت كل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية والدعم المتوفر اليوم لدى الحاضنة (مستجوب I4)، في حين هناك من يقول أن الحاضنة لم تصل بعد إلى المستوى والطموحات المرجوة منها بعد، رغم وجود بعض الإمكانيات والموارد المادية والبشرية إلا أن عدم وجود خطة واستراتيجية واضحة تحظى بالدعم الرسمي يجعل الحاضنة لا تتمتع بهيكل قوي، لتبقى تراوح مكانها (مستجوب I2)

علاوة على ذلك، فإن إحدى الشركات الناشئة محل الدراسة تساند ما قدمه مدير الحاضنة، بحيث يشعرون بأن الحاضنة تتمتع بسمعة جيدة وأنها في مرحلة متقدمة من العمل، ولها استراتيجية عمل جيدة مع بنية تحتية من المدربين والكفاءات وشبكة المعلومات ما يسمح لها بتقديم المرافقة والدعم اللازم للشركات الناشئة المحتضنة (مستجوب E3). يحدث نفس الموقف داخل حاضنة أخرى، بينما يشير مدير الحاضنة إلى أن لديهم برنامجا يلي احتياجات الشركات الناشئة، بالمقابل يقول المقاول عكس ذلك بطريقة غير مباشرة، حيث يرى أنه رغم ما تقوم به الحاضنة غير أن برنامجها لم يتم تحسينه بالطريقة التي تلي الاحتياجات اللازمة، كما أنها لا تحوز على نظام يمكنك من خلاله الانتقال إلى الخطوة التالية (مستجوب E1)، كما صرح أحد مدراء الحاضنات بأن سمعة الحاضنة هي من تجذب حاملي المشاريع " يتجه أصحاب المشاريع للحاضنة بعدما شاهدوا طبيعة المشاريع و ما تتميز به من جانب علمي والابتكاري" (مستجوب I3)

من الواضح أن التفسير العام لسمعة الحاضنة ولبرنامجها على وجه الخصوص الذي تقدمه الحاضنة ممثلة في مديرها لا يتعارض مع تفسير الشركات الناشئة المحتضنة، حيث يرى الطرفين أنه توجد أهمية كبيرة لهيكل الحاضنة وبنيتها التحتية في جذب الشركات الناشئة والمقاولين لها، ورغم رضى معظم مدراء الحاضنات والمقاولين على هيكل الحاضنات، إلا أنه توجد بعض حالات عدم الرضى عند البعض منهم غير أنها تبقى ضمنية وغير مصرح بها بشكل رسمي.

المطلب الثالث: عملية الحضانة

من أجل تلبية الأهداف المحددة للبحث، تم تقسيم هذا القسم إلى أربع فئات تتوافق مع أنواع الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة، وهي استشارات الأعمال (التكوين والتدريب)، الشبكات، البنية التحتية، والمجتمع (التواصل الاجتماعي) هذه الفئة الأخيرة وعلى الرغم من عدم تضمينها مباشرة كخدمة تقدمها الحاضنة إلا أنها تعتبر عنصرا مهما تم طرحه من طرف الشركات الناشئة لذلك من الضروري أخذه بعين الاعتبار.

الفرع الأول: استشارات الأعمال (التكوين والتدريب)

قبل التطرق إلى ما خلصت به المقابلات فيما يتعلق بالتكوين والتدريب والعلاقة الاستشارية بين المرافق والمقاول، من المثير للاهتمام التطرق ومعرفة كيفية تحديد الحاضنات لاحتياجات الشركات المحتضنة.

أ. تحديد الاحتياجات:

من خلال العلاقة بين المرافق والمقاول يتم تحديد احتياجات هذا الأخير، بالنسبة إلى بعض المستجوبين تعتبر هذه العلاقة مثالية من حيث تحديد الاحتياجات: "هناك الكثير من التفاصيل المتحصل عنها سابق من طرف المرافق مع وجود الكثير من الاجتماعات واللقاءات، وهذا ما يجعلها استباقية للغاية، فهم يعرفون الشركات المحتضنة جيدا لدرجة أنهم يعرفون ما هي احتياجاتهم" (مستجوب E1)، تتمتع الحاضنة أيضا بنفس المستوى من الإدراك بما تتمتع به هذه الاجتماعات من أهمية لأنها تسمح لها بإعادة تنظيم وتحديد الأولويات، للتأكد من أن المقاول يتقدم نحو أهدافه وعدم الحياد عنها" (مستجوب I3) ومع ذلك في بعض الأحيان تكون هناك اختلاف بين الحاضنة والشركة الناشئة المحتضنة، فحسب الحاضنة دائما فإن المرافق قادر على روية وتحديد الاحتياجات الضرورية للشركة الناشئة المحتضنة (مستجوب I3)، في حين ترى هذه الأخيرة أن الاحتياجات تكون عندما نسال أو إذا كان مرافقنا يفكر في اقتراح شيء ما (مستجوب E3).

داخل حاضنة أخرى هناك مزيج بين العمليتين حيث يتم تحديد الاحتياجات من خلال الملاحظات من المرافق وكذلك الاحتياجات التي تعبر عنها الشركات الناشئة المحتضنة فحسب هذه الحاضنة تعتبر المسؤولية مشتركة بينها وبين الشركات الناشئة المحتضنة (مستجوب I4)

الملاحظ أنه لا يتم تحديد احتياجات الشركات الناشئة المحتضنة بشكل منهجي من قبل معظم الحاضنات، حيث يعتمد جزء كبير من تحديد الاحتياجات على رغبات ومتطلبات الشركات الناشئة المحتضنة، مما يجعلهم يواجهون موقفا يتعين عليهم فيه التعبير عن احتياجاتهم الخاصة للأشخاص المرافقين، وبالتالي فإن الشركات الناشئة المحتضنة لديهم تفسير مفاده أن الأشخاص المرافقين ليسوا على دراية تامة باحتياجاتهم حيث يجب عليهم أخذ زمام المبادرة وإبلاغهم عند الحاجة، وفي الوقت نفسه تمتلك الحاضنات تفسيراً إما أنهم على اتصال كاف مع الشركات الناشئة المحتضنة لتحديد احتياجاتهم أو ببساطة أن دورهم هو دعم الشركات الناشئة المحتضنة عندما تعبر عن حاجتها.

ب. التكوين والتدريب:

يتطلب التدريب المخصص القدرة على التكيف مع العملاء وشخصياتهم، يبدو أن مدراء الحاضنات والمرافقون يدركون جيدا هذا الواقع، حيث هناك من يرى أنه يجب دائما البحث عن طرق بديلة للدعم والمرافقة في حال لم تكن هناك استجابة للطريقة المعتادة (مستجوب I1)، إضافة إلى ذلك يبدو أن المقاولون أو الشركات الناشئة المحتضنة تولي أهمية كبيرة لخبرة المرافقين وتجارهم، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال المقارنة التي يجريها بين المرافقين في الحاضنات المختلفة سواء كانت جامعية أو حكومية أو خاصة، فهناك بعض المحتضنين من يرون أنه من يملك موارد مالية كبيرة فسيذهب إلى حاضنة خاصة تتمتع بسمعة كبيرة ولها موارد وبرامج

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

عالمية (مستجوب E1)، وبالتالي فإن المقاولون أو الشركات الناشئة المحتضنة يدركون تمام الإدراك القيمة المضافة التي تقدمها الحاضنة والمرافق الذي يتمتع بخبرة أكبر، فهذا ما يعطي أكثر مصداقية للحاضنة و يقدم تفسير إيجابي لقيمة الخدمات الاستشارية.

ت. القدرة على التدريب والتوجيه:

ترى بعض الحاضنات التي تمت مقابلتها أن أحد أكبر التحديات من حيث التدريب هو كيفية خلق الانسجام والتعايش مع المحتضنين، بمعنى أنه يوجد من المحتضنين من لا يستمعون إلى نصائح المرافقين وهذا ما يشكل عائق حقيقي في سبيل تقديم الخبرة وقبول ملف الاحتضان من الأساس (مستجوب I1)، ومن أجل معالجة هذا الأمر وتجنب وقوعه فإن الحاضنات والمرافقين يعتمدون على عمليات اختيار أكثر صرامة لأصحاب المشاريع، كما أشار أحد المشاركين: "نحن بصدد تحسين عمليات الاختيار لدينا من أجل القضاء بالفعل على هذا النوع من الأشخاص (مستجوب I4)، ويضيف آخر مشيراً إلى أنه "بمر بعملية اختيار أكثر صرامة، وتحديد رسمي للاحتياجات الحقيقية ومن البداية قبل أن توقع الشركة الناشئة على أوراق الاحتضان، كما يتم تنبيهها بأنها في حالة عدم إتباع النصائح والإرشادات، وعدم تحقيق أي تقدم تطور حتى ولو تواجدت هذه الشركة في برنامج الاحتضان فإنه لا يمكن مساعدتها وسيتم إخراجها من هذا البرنامج إذا لم تتحرك الأمور إلى الأمام (مستجوب I2)، في حين ورغم إقرارهم بما تتمتع به الحاضنات من قدرات وبرامج إلا أنها توجد بعض الحاضنات التي تعاني من نقص في المعرفة بمجال خبرة الشركات الناشئة، مما يعيق عملية المرافقة خاصة إذا كانت الحاضنة لا تتوفر على خبير في مجال نشاط الشركة الناشئة وهذا ما يؤثر في الحكم على قيمة الشركة أو إمكاناتها (مستجوب E3)، ويتفق مقال آخر مع هذا الطرح موضحاً أنه من الصعب على المرافق أن يفهم كل العقبات خاصة إذا لم يكن من نفس المجال وهذا ما يمكن أن يؤثر على مستوى الخدمات التي يرغب المحتضن في الحصول عليها (مستجوب E1)

الملاحظ من خلال هذه الإجابات، أن هناك حالة من التباين بين الحاضنات والشركات الناشئة في تفسير ما يتعلق بتحديد الاحتياجات، قيمة خبرة المرافقين والمدربين، والتعايش بين المقاولين، وأهمية فهم المدربين والمرافقين لمشاريع المقاولين، لذا وبشكل عام فهناك من يرى بأن الحاضنات تقدم أفضل ما لديها للمحتضنين، وهناك من يبدي بعض عدم الرضا على الخدمات التي يتلقاها المقاولون.

الفرع الثاني: الشبكات

تعتبر الشبكات من بين أهم الخدمة التي تقدمها الحاضنات حيث يمكن أن تظهر لنا بطريقتين إما من خلال ربط الشركة الناشئة المحتضنة مع المستثمرين أو الموردين أو العملاء المحتملين أو أي جهة اتصال أخرى، وإما من خلال وجود أشخاص محترفي ومختصين يقدمون خدماتهم بصفة خاصة للشركات الناشئة المحتضنة (مثل المحامين، المحاسبين... إلخ)، تسعى الحاضنات دوماً للحصول والاستفادة من المهارات التي قد تحتاجها للتواجد في شبكتها حتى يستفيد منها المحتضنون، غير أن ذلك ليس متوفر على مستوى جميع الحاضنات الجامعية (مستجوب I3) من جانبهم أشار المقاولون إلى أنهم يثمنون تواجد هؤلاء المهنيين مرافقتهم فمنهم من استفاد من هذه الميزة من خلال ورشات عمل خاصة في برنامج الاحتضان والتوجيه، وهو ما ساعدهم على فهم أوسع وساهم في بقائهم (مستجوب E1)، ووفقاً لأحد المقاولين يعتبر وجود هؤلاء المهنيين خدمة مهمة تستحق اهتماماً خاصاً من

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

الحاضنات، سواء كان هؤلاء المهنيين محامين أو محاسبين أو متخصصين في الموارد البشرية، فهذا أمر ضروري بالنسبة لهم، فعلى سبيل المثال من أجل الحصول على إجابة لسؤال قانوني لا نريد دفع مبلغ مالي لمستشار قانوني أو محامي خارجي (مستجوب E3).

وبالتالي يبدو أن هناك اختلافا في التفسير فيما يتعلق باحتياجات المقاولين، فقد لا تدرك بعض الحاضنات أهمية هؤلاء المهنيين للشركات الناشئة المحتضنة، وهذا الوضع يسود أغلب الحاضنات الجامعية على مستوى الوطن وليست تلك المدروسة منها فقط، كما ذكر أحد مدراء الحاضنات المشاركة: أن المرافقين والمسؤولين عن الحاضنة وبرامج المرافقة يسعون دائما إلى البحث عن الأدوات والعمليات اللازمة والتي يحتاجها المحتضنين، ولكن قبل هذا سيبحثون على الأفراد الذين يمتلكون المهارات اللازمة للقيام بهذه العمليات (مستجوب I1)، كما يشير آخر إلى أن هذه الخدمات الملحقه، ولكن من الجيد أن يكون لدى الحاضنة أكبر عدد من الخدمات المكتملة حتى تلبي حاجيات المحتضنين وتملك الأفضلية (مستجوب I4)، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تقديم خدمات تكميلية، وهي التدريب الذي يسمح لأصحاب المشاريع باكتساب مهارات في مجال المقاولاتية والإدارة، والمهنيين المتخصصين من أجل توفير الوقت والمال.

الفرع الثالث: البنية التحتية

كما ذكرنا سابقا فإن البنية التحتية التي توفرها الحاضنات هي أحد أهم الأسباب التي تجعل المقاولون والشركات الناشئة يسعون للانضمام إلى الحاضنات، فحسب أحد المقاولين، وجود فرصة للعمل هنا يعني أنه يمكننا أن نكون على اتصال أكثر في كثير من الأحيان مع أعضاء الحاضنة وأعتقد أن هذا يخلق نظاما بيئي أكثر إثارة للاهتمام (مستجوب E1)

في نفس الاتجاه تسير الشركات الناشئة الثانية، حيث تشير إلى أن الوصول إلى مكتب في وسط المدينة يعتبر أمر صعب ومكلف في نفس الوقت، لذا فالحاضنة الجامعية توفر مكان يمكن الاستفادة منه (مستجوب E3)، وهو نفس التوجه الذي تتبناه الحاضنات الجامعية، والتي أجمعت كلها على أن الوصول إلى المكاتب بطريقة سلسة وغير مكلفة يساعد الشركات الناشئة على تأسيس فريقهم والقيام بما هو ضروري لتنظيم نشاطاتهم (مستجوب I2).

والملاحظ في هذه النقطة مدى التوافق الكبير في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه الخدمة من حيث جودة الخدمة، وإمكانية الوصول إلى المكتب بطريقة سهلة وغير مكلفة، ليصبح من بين المزايا التي تجذب الشركات الناشئة للاندماج في الحاضنات الجامعية.

الفرع الرابع: روح المجتمع (التواصل الاجتماعي)

أحد العناصر التي تبدو ضرورية لحياة المقاول والشركة الناشئة داخل الحاضنة هي روح المجتمع التي تتطور بين المحتضنين، قد تسأل العديد من الشركات الناشئة نفسها نفس الأسئلة، وهنا سيتمكن المجتمع بعد ذلك من المساعدة في تطوير الشركة كما تم التأكيد عليه من أحد المشاركين بأنه هناك جانب إيجابي في التواصل مع المجتمع، خاصة ما كان هذا المجتمع قوي جدا، لذا فإن الجانب المجتمعي بأكمله يعتمد على الدعم المتبادل بين المحتضنين، وهو يمثل نقطة قوة كبيرة (مستجوب E3)، المساعدة المتبادلة بين رواد الأعمال هي عنصر أساسي يجب مراعاته بقوة، لأنها تساعد على كسر العزلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

أحد العناصر التي عادت ما تظهر على مستوى المقاولين هو أنهم غالبا ما يشعرون بالوحدة للتحدث عن مشاكلهم أو عن مخاوفهم أو البحث عن حلول، لذلك عندما تكون هناك اجتماعات في العمل أين يتم تقديم عروض ودعوة المتحدثين من المختصين فإنها تخلق جو اجتماعي متميز وهو ما يساعد المقاولين على تبادل أطراف الحديث والمناقشة، وبالتالي تبادل الخبرات والاتصالات (مستجوب I1)

بالنسبة للعديد من المقاولين يعد هذا المجتمع عنصرا حاسما حيث يكون للقاءات العفوية بين المحتضنين موضع تقدير كبير مثلما أشار إليه أحد المشاركين والذي يرى إيجابية في طريقة عمل الحاضنة التي هو مدمج فيها، من خلال القيام بعمل ورشة عمل حول حالة ما، مع تواجد من 3 إلى 4 شركات ناشئة يتم التحدث عن هذا الموضوع وتبادل الآراء والخبرات حوله، وهي تعتبر طريقة مفيدة جدا حسبهم (مستجوب E1)، وعلى غرار غالبية المحتضنين فإن ممثلي الحاضنات أيضا أثاروا أهمية هذه الروح المجتمعية، فهناك عوامل مختلفة ضرورية لإنشاء هذا المجتمع، لذلك تم إنشاء بيئة تتيح لهم الوصول إلى الكثير من الموارد بما في ذلك الوصول إلى المساحة المادية، والانسجام مع بيئة مجتمعية تساهم في حل المشاكل وتطوير المؤسسات الناشئة (مستجوب I2) ومع ذلك، نلاحظ أن روح المجتمع في هذه الإجابات تتوافق بشكل أكبر مع مزيج من الخدمات أكثر منه على علاقة مميزة بين المحتضنين وفي الوقت نفسه، لا يأخذ المرافق في الاعتبار القيمة المضافة لهذه العلاقات ويذكر أن هناك القليل من التفاعل بين المحتضنين، حيث أن المحتضنين بحاجة إلى دعم أقل إذا كان لديهم مجموعة من الزملاء الذين كانوا هناك بالفعل ويمكنهم التفاعل معهم (مستجوب I4)

من الواضح أن روح المجتمع تحظى بتقدير كبير من قبل المقولين وتكاد تكون غائبة عن خطاب المرافقين وهذا يشير إلى أن أصحاب المصلحة الذين تمت مقابلتهم لا يعطونها نفس الأهمية.

المطلب الرابع: مرحلة ما بعد الحضانة

لقد أشار المشاركون إلى أن هناك تاريخ انتهاء صلاحية لبرنامج الحضانة، حيث يحدد البرنامج وقت خروج الشركة الناشئة عندما تكون بالفعل مستعدة للخروج من الحاضنة، رغم ذلك هناك من ينظر لمرحلة ما بعد الحضانة من قبل الشركات الناشئة بأنها مازالت بعيدة، حيث يشعرون أنه لا يزال أمامهم وقت كبير، وأن لديهم الكثير من المزايا في البقاء في الحاضنة، حيث صرح لنا أدى الشركات انه يرون أنفسهم بعيدون كل البعد عن كونهم شركة ناشئة يمكنها أن تدخل للسوق وتنافس فيه بقوة (مستجوب E1) تشير هذه الشهادة إلى أن صاحب المشروع يخطط للبقاء في الحاضنة لعدة سنوات وهنا يطرح السؤال إلى متى يجب احتضان الشركة الناشئة، إلى أي مرحلة من مراحل نمو الشركة؟ يواصل الحديث عن المرافقة باعتبارها ضرورة ملحة، لذا فهو بحاجة إلى الحاضنة ولمساعدتهم للتمكن من الاستمرار في العمل (مستجوب E1)

تعتبر الإشارة إلى العالم الحقيقي الذي يكون بعد الحضانة أمرا مثيرا للاهتمام، لأنها تشير إلى أن المحتضن لا يعتبر نفسه في عالم الأعمال الحقيقي باستخدام خدمات الحاضنة، أخيرا يضيف صاحب المشروع نفسه بأنه يرغب بالبقاء لأطول فترة ممكنة في مكتبه بالحاضنة (مستجوب E1) في حين يصرح آخر "رغم أننا نريد البقاء أكبر وقت ممكن في الحاضنة إلا أنه يوجد لدينا تاريخ محدد لانتهاؤ العقد (عقد الكراء) مع الحاضنة في الواقع، لذلك علينا فقط أن نبدأ بالبحث عن مكان آخر قبل ذلك التاريخ، فمهم طالت المدة فلا بد ان تصل إلى النهاية" (مستجوب E3)

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

نجد تقريبا نفس الموقف بالنسبة للحاضنة الجامعية، حيث صرحة معظمها بأن لديها اتفاقية خدمة لمدة معينة، يعرف الناس أنه في مرحلة ما تنتهي اتفاقية الخدمة، إنه جزء من الحياة أيضا ثم عندما يحين وقت الإقلاع يجب عليهم الاستعداد للخروج من الحاضنة (مستجوب I1)، ومع ذلك، لا تبدو مدة الاتفاقية واضحة بالنسبة للشركات الناشئة الذين يبدوون عملية احتضانهم، لذلك على المدى القصير لا يعتقدون أنهم سيغادرون الحاضنة قريبا، بل سيحدث ذلك بشكل طبيعي في مرحلة ما (مستجوب E3)، ونهاية فترة الاحتضان لا تعني بالضرورة قطع العلاقة، فيمكن أن تستمر العلاقة بطرق مختلفة حتى بعد مغادرة الشركات الناشئة للحاضنة (مستجوب I4)، مع ذلك لا توجد لدينا اتصال دائمة حاليا مع الشركات الناشئة التي غادرت الحاضنة (مستجوب I3)

باختصار، على الرغم من أن بعض برامج الحضانة محددة المدة من حيث الدعم المتكرر، من المفروض انه يبقى بإمكان الشركات الناشئة المغادرة الوصول إلى الحاضنة للحصول على مزيد من الدعم والمرافقة المخصصة لهم، لأنها في الواقع مسألة الحفاظ على العلاقة بمرور الوقت من أجل ضمان أن الشركات الناشئة التي شاركت برنامج الحضانة قادرة على تحقيق أهداف نموها، ومع ذلك فإن الحاضنات الجامعية أو على الأقل المدروسة منها لا تستمر علاقتها مع الشركات الناشئة بعد الخروج.

في النهاية لقد سجلنا العديد من تفسيرات بين ما قدمته الحاضنات ممثلة في مديرها وما قدمته الشركات الناشئة المحتضنة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الحاضنات، فرغم التوافق الكبير بينهما إلا أننا سجلنا بعض الاختلافات في مجموعة من العناصر بين الطرفين، أدت هذه الاختلافات إلى خيبة أمل بين الشركات الناشئة عند مستويات معينة من الدعم، على غرار غياب المهنيين المتخصصين، بالإضافة إلى مشكلة عدم فهم بعض المرافقين فيما يتعلق بمجال نشاط الشركات الناشئة، والحاجة إلى مجتمع قوي للتبادلات بين المحتضنين.

المبحث الرابع: التحليل النتائج

سنحاول في هذا المبحث تحليل الاختلافات من أجل اقتراح طريقة لتحسين العلاقة التي من المفترض أن تكون تعاونية، حيث أتاحت النتائج المعروضة سابقا إبراز بعض الاختلافات في تفسير الخدمات أثناء عملية المرافقة، لذا فيجب علينا الآن تحليل هذه النتائج من أجل استخلاص كيفية ترسيخ هذه التفسيرات، ومن هذا المنطلق سيتم تحليل هذه النتائج على ثلاث مراحل:

(1) دور الحضانة

(2) العلاقات داخل التسوية

(3) العلاقات أثناء المرافقة وفقاً لمختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنة.

وبالتالي، سيقترح ملخص التحليل طريقة لضمان علاقة تعاونية أثناء عملية المرافقة المقاولانية، مما يجعل من الممكن تلبية أهداف البحث، وهي فهم كيفية تفسير الحاضنات الجامعية والشركات الناشئة في ملائمة بعضها البعض من أجل تحقيق النجاح من خلال عملية المرافقة المقاولانية.

المطلب الأول: دور الحضانة

في البداية سنحاول تسليط الضوء على دور حضانة الأعمال الجامعية في تطوير الشركات الناشئة، ومن أجل القيام بذلك من المهم أن نفهم ماذا تريد الشركات الناشئة المحتضنة من الحاضنات، وقد ظهر فيما سبق أن المقاولين والشركات الناشئة الذين يبحثون عن الدخول لبرامج الاحتضان، يقومون بذلك بهدف تسريع تطوير مشروعهم التجاري، وللحصول على المرفقة والتمويل اللازمين، لذا فمن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من المبحوثين، سيكون من الممكن فهم تفاعلاتهم أثناء عملية الحضانة واقتراح طريقة لتأمين الاختلافات البارزة في عملية المرافقة خاصة، مما يؤدي إلى نجاح الشركات الناشئة.

يبحث المقول أو الشركة الناشئة من الدخول إلى برامج الاحتضان إلى الاستفادة من الكفاءة الموجودة في الحضانة، فهو متخصص في مجاله ويرغب في تعزيز تطوير شركته أو منتجه من خلال تقليل هامش الخطأ، كما يشير أحد المقاولين من خلال التطرق إلى المساعدة التي يريد الحصول عليها داخل حاضنة حيث يرى أن المرافقة والتوجيه هي أول شيء يبحث عنه كونه يساهم بشكل كبير في تنظيم العمل وسرعة تطوير المنتج ومن ثم تقليل أخطاء التطوير (مستجوب E1)، وتوافق الحاضنات هذا الطرح في الواقع، فحسب هذه الأخيرة فإن المقاولين هم أشخاص لديهم الرغبة في تطوير منتج أو خدمة لحل مشكلة واضحة، فحسب التجربة هم يبحثون أكثر على إثبات جدوى المشروع، وهو ما يجعلهم يضعون الكثير من الطاقة في سبيل إثبات أنهم قادرون على حل المشكلة (مستجوب I2)، يضيف مبحث آخر بأن أصحاب الشركات الناشئة عادت ما يكونون خبراء في مجالهم، غير أنهم ينضمون إلى الحاضنات بهدف توفير الوقت من خلال تسريع البحث عن التمويل، وتسريع الوصول إلى الكثير من الموارد سواء كانت قانونية أو محاسبية... إلخ، ففي النهاية يتعلق الأمر بأكمله حول كيفية جعل الشركة تنمو بشكل أسرع، ولكن ليس بسرعة كبيرة (مستجوب I1)

باختصار يرى المستجيبون سواء كانوا مديرين أو أصحاب شركات ناشئة، أن قادة الأعمال هم أشخاص يتمتعون بخبرة كافية في مجالهم تسمح لهم بحل مشكل معين، رغم ذلك فهم بحاجة للمرافقة من أجل اكتساب الوقت وضمان بقاء شركاتهم على قيد الحياة.

عند إنشاء المقاول لمشروعه فإنه يهدف إلى الاندماج في السوق من أجل بيع الخدمة أو المنتج الذي يطوره، كما هو واضح في إجابة أحد المبحوثين الذي يرى أن المقاول يسعى إلى صنع منتج معين لعملائه (مستجوب I4)، وقد صرح أحد المقاولين إلى أنه يتطلع أن يلعب المرافق دورا كبيرا في مساعدته على دخول السوق، من خلال إجراء بحث لمعرفة ما إذا كان هناك سوق محتمل وحققيقي فحسبه الحضانة تجعل من الممكن التعرف على قيمة المشروع التجاري في السوق (مستجوب E3)، يضيف مدير حاضنة آخر إلى أهمية الحاضنة في مساعدة الشركة الناشئة من أجل الدخول إلى السوق من خلال مرافقته وتدريبه بطريقة جيدة، ما يساعده على فهم مختلف جوانب المشروع المختلفة كالجانب القانوني والجانب المالي، غير أنها قبل الخوض في كل هذا وجب التطرق للجانب التسويقي للمنتج لفهم ما إذا كان هناك ن يريد هذا المنتج حقا (مستجوب I3)

فهنا نلاحظ أن جدوى الشركة يجب أن تمر عبر تسويق المنتج الذي طورته الشركة الناشئة، وهي خطوة غالبا ما يبدو أنها مهمة من قبل العديد من المقاولين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى ظهور العديد من التوترات في السوق.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

كما يؤدي تفسير المحتضنين فيما يتعلق بالحضانة إلى لقاء بين العالم الصناعي (المقاول) والعالم التجاري (الاندماج في السوق)، والذي سيؤدي لا محالة إلى ظهور بعض التوترات بين هذين العالمين أثناء تجارب السوق، أي عندما يحين الوقت لإبرام صفقة يمكن للعميل بعد ذلك ملاحظة انخفاض فائدة أو فعالية المنتج بالمقارنة بسعره، وبالتالي يصبح المنتج المعني باهظ الثمن وقليل الاستخدام ولا يلبي حاجة حقيقية، وهنا تكمن الصعوبة التي تواجه أصحاب الشركات الناشئة (الدخول إلى السوق) حسب أغلب المراقبين.

فحسب أحد الحاضنات، انه غالبا ما يظهر مقاول وصل بأعجوبة لإبداع أو ابتكار معين ولكن التحدي الحقيقي ليس ذلك، بل التحدي هو معرفة هل هناك سوق؟ وهل هذه السوق مرحة؟ فهنا يظهر التوتر بين ما قيمه المقاول على أنه مشكلة يتعين حلها وبين الواقع الحقيقي للسوق فيما يتعلق بهذه الحاجة، حيث نجد أنفسنا في بعض الأحيان مع حل يبحث عن مشكلة في السوق (مستجوب I3) كما يضيف آخر أن معظم الشباب ليس لديهم الخبرة لبدء عمل تجاري، فرغم امتلاكهم لخلفية علمية جيدة جدا، ولكن من وجهة نظر العمل فهم لا يعرفون شيئا تقريبا، حيث بالكاد يعرفون ما هي خطة العمل " (مستجوب I4)

أوضحت ملاحظات المستجيبين أنه على الرغم من أن الشركة الناشئة يجب أن تكون قادرة على تسويق منتجاتها حتى تكون قابلة للحياة، إلا أن المقاولين المبحوثين يجدون أنه من الصعب تحقيق هذا الهدف

لذا فعندما يصنع المقاولين منتجات ابداعية ومبتكرة، لكنهم يواجهون نقصا في دراسة وتحليل السوق، يمكن أن تنشأ توترات معينة، لذا فإنه يجب البحث عن حل حتى يكون هناك توازن ويتم القضاء على هذه التوترات (أي إنتاج منتج قابل للبيع وطرق ممارسة الأعمال التجارية، والتحكم في الطلب) وهو ما توفره الحاضنات والتي تسعى لمساعدة المقاول على التحقق من صحة المشروع مع تحديد العملاء المحتملين، حيث يقول أحد المشاركين في البحث أنه في بعض الأحيان يكون لدى المقاولين الفكرة المبتكرة، لكنهم لم يتمكنوا من إثبات المفهوم بعد.، في يجدون انفسهم في غموض كبير فهم لا يعرفون من اين البداية ولا يعرفون حتى إن كان بالإمكان بيع هذا المنتج، صحيح لا يمكن بيعه لأنهم لم يفعلوا ذلك بعد، لكن يمكننا التحقق من صحته من جهة ويمكن البحث ما إذا كان هناك شخص قد يكون مهتمًا به من ناحية أخرى (مستجوب I2)

يوافق مراقب آخر تمت مقابله ان مرحلة التحقق ستسمح للمقاول بتحسين منتجه بحيث يكون قابلا للبيع، حيث يرى أنه عند دخول برنامج الحاضنة من الضروري حقا أن يتم فحص الكثير من الأشياء بسرعة من اجل التحقق من صحة الكثير من الأشياء مثل الفريق، والمشروع، المنتج، والسوق " (مستجوب I3)

تتمثل أهداف برامج الحضانة في تطوير ردود أفعال رائد الأعمال مما يسمح له بالتفكير وفقا للعملاء والسوق، كما يتضح من المجيب التالي: يطورون ردود فعل مهمة، في البداية يريد المقاولين الجري والذهاب إلى السوق والبحث عن تمويل لأي شيء تقريبا، لكنهم سرعان ما يدركوا أنه إذا لم يكن لديك السوق المناسب، والاستراتيجية الصحيحة ونموذج العمل المناسب، فلا يمكنك النجاح، لأن السوق سوف يبطئهم بخلاف ذلك (مستجوب I1)

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

من خلال الإجابات المتحصل عليها يمكن أن نلاحظ جليا أن الحاضنات تعمل بهدف مساعدة المقاولين على دخول السوق وتقديم منتج قابل للبيع، وبالتالي فإن دور المرافق هو مساعدة المقاول في تطوير منتج أثناء توجيهه في دراسته للسوق، من خلال ضمان أنه يلي حاجة حقيقية في السوق.

المطلب الثاني: العلاقات ضمن التسوية

لإجراء تحليل مناسب واقتراح طريقة لمواءمة التفسيرات بين الحاضنات الجامعية والشركات الناشئة، من الضروري استكشاف الحل الوسط الذي تشكله حاضنات الأعمال الجامعية بعمق، لذا فإن الحاضنات تركز في الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق هذا التوافق، على التحقق من صحة المنتج مع العملاء المحتملين، ومع ذلك فإن المرافقين يذكرون بعض التردد من جانب رواد الأعمال فيما يتعلق، على وجه الخصوص، بهذه المرحلة، حيث يصرح أحدهم أن أغلب المقاولين لا يحبون أن يقال لهم أن منتجهم ليس مهم في شكله هذا أو أنه لا يلي احتياجات السوق، لذلك من الصعب على المقاول في كثير من الأحيان سماعها، ولكنها مهمة لأن هذا هو ما سيضع المنتج في مكانة بارزة في السوق (مستجوب E1)

لقد شهد أحد المقولين على أهمية الارتباط بحاضنة للوصول إلى مصادر التمويل، كما هو مبين في الاقتباس التالي: "تتطلب بعض برامج التمويل أن تكون الشركة مرافقة من طرف حاضنة حتى تتمكن من تقديم المشروع أو تنفيذ" (مستجوب E1)، كما أن الارتباط بحاضنة يسمح لأصحاب المشاريع بالحصول على الخدمات بتكلفة أقل، كما أوضح المجيب التالي: "شراء دراسة السوق يكلف الكثير من الأموال، ولكن على مستوى عملية المرافقة في الحاضنة يمكننا إجراء دراسة أولية وهذا ما يعطينا أفكارا حول المكان الذي سنتواجد فيه" (مستجوب E1)، تسمح البنى التحتية التي توفرها الحاضنات أيضًا لأصحاب المشاريع بتقليل تكاليف التشغيل وبالتالي زيادة تطويرهم، وهذا ما اطرق إليه مقاول آخر حيث يرى أن مرافقة الحاضنة والاندماج في برنامج المرافقة يساعد على تقليل التكاليف الإدارية، حيث يمكن الوصول إلى مكتب بسعر منخفض في وسط المدينة (الجامعة) لذا فهو حقا مكان رائع يسهل العديد من الجوانب الأخرى أيضًا (مستجوب E3)

يعد الوصول إلى التمويل والخدمات بتكلفة أقل جزءا من عملية المرافقة وبرنامج الحاضنة في مرحلة معينة، حيث يستفيد المقاول من بعض المزايا المالية لتطوير أعمالهم، حيث يوافق أحد المقاولين على أن التواجد في برنامج الحاضنة يجلب لك المصدقية وفي الواقع يتم الاستثمار عن طريق الثقة فقط، فلكي يستثمر المستثمر يجب أن يثق بما تفعله (مستجوب E3)

يذكر المقاولين أن الحاضنات لديها إمكانية الوصول إلى شبكة واسعة تتيح لهم الوصول إلى التمويل من أجل توفير الوقت في تطوير أعمالهم، وهكذا فإن برامج الاحتضان مصممة وفقا لتطلعات الحاضنات والمرافقين ولا تأخذ في الاعتبار ما يطلبه المقاولين فيما يتعلق بالدور الذي يتوقعونه من الحاضنات.

المطلب الثالث: العلاقة أثناء المرافقة

يقصد بالاحتضان العملية التي تتم على مستوى الحاضنة على أن تكون هذه الأخير هي حلقة الوصل بين المرافقين والمحتضنين، ومن أجل التمكن من تحقيق العظمة والحفاظ على النظام يتوجب وجود صيغ استثمار مختلفة، وتقديم العديد من التوضيحات من

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

مختلف الأطراف للحفاظ على الحل حضانة الأعمال، ومن أجل السير الحسن لبرامج الاحتضان يجب تحقيق التوافق بين صيغ الاستثمار والخدمات المختلفة التي تقدمها الحاضنات، لذا فقد تم في هذا الجزء من التحليل التفكير بطريقة تربط المجالات السائدة بالخدمات التي تقدمها الحضانة، ومن أجل فهم كيف تكون العلاقة بين الحضانة والشركات الناشئة من أجل ضمان استمراريتها ضمن الحضانة، تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء:

(1) استشارات للشركات (التكوين والتدريب)

(2) الشبكات

(3) روح المجتمع

ولقد تم الاستغناء على البنية التحتية، لأن تأثيره على العلاقة ضعيف جدا، كونه عنصر يؤثر أكثر في إمكانية الوصول إلى الخدمات ويأخذ كأحد أهم الأسباب في اختيار الاندماج في الحضانة.

الفرع الأول: نصائح واستشارات للشركات (تكوين وتدريب)

إن التمعن في الخدمات الاستشارية والتكوين والتدريب التي تقدمها الحاضنات، نلاحظ أنه يمكن ربط العديد من المجالات بهذه الخدمات ولهذا الغاية، يتعايش المجال أو العالم الداخلي والمشروع والمجال أو العالم الصناعي في هذه العلاقة.

أ. المجال أو العالم الداخلي:

في كثير من الأحيان ينظر إلى المرافقين من خلال تجربتهم على أنهم أشخاص لديهم خبرة واسعة يتمثل دورهم في نقل معارفهم من أجل توجيه تفكير المقاولين، لذا فإن التكوين والتدريب وتبادل المعرفة من السمات الخاصة بالمجال الداخلي، حيث تشهد تعليقات المستجوبين على دور المدربين، فهناك من قال "مدرّبونا من المتطوعين الذين عادة ما يكونون من أساتذة وهيئات شريكة كالوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية" (مستجوب I4)، ويوفقه الآخر في حضنة أخرى كما هو مبين في الاقتباس التالي "الفريق هنا ليسوا هم الشباب الذين تركوا الجامعة للتو ولا يتمتعون بالخبرة بل العكس تماما فكل المدربين والمرافقين يتمتعون بخبرة عالية في مجال المقاولاتية خاصة، بحيث أن أغلبهم عبارة عن أساتذة جامعيين في تخصصات مختلفة لذلك هم يعرفون كيف ستسير الأمور وهذا ما يساعد بشكل كبير (مستجوب I1)

تنبع علاقة تبادل المعرفة هذه أيضا من تصريحات المحتضنين، حيث يشير هذا الجيب إلى أن من بين الأشياء المثيرة للاهتمام أن هناك مقاولين مقيمين وعندما تريد أن تسأل عن جوانب أكثر تفصيلا يمكن لهم مساعدتك، وهذا ما سيساعدك بشكل كبير في النمو (مستجوب E1)، بالإضافة إلى الخبرة التي يتميز بها المرافق فأن المحتضنين يبحثون أيضا عن صفة أخرى في هذا المرافق وهي الثقة، فهم يهدفون شخص يمكنهم الوثوق به والثقة فيه، وهو الذي يعمل على دفعهم للأمام ويشجعهم على المثابرة، حيث يصرح أحد المحتضنين على النحو التالي: "إن المرافقة تسمح لك بالحصول على القليل من الدعم المعنوي والمهني" (مستجوب E3)

لذا فإن وجود المرافق لا يقف عند علاقة تقديم المشورة للشركة الناشئة بل يتعداها إلى علاقة ثقة حيث يكون تبادل المعرفة أمرا مطلوباً، مما يعني ضمن خبرة واسعة للأشخاص المرافقين، بالإضافة إلى الخصائص الرئيسية للعلاقة.

ب. المجال أو العالم الصناعي:

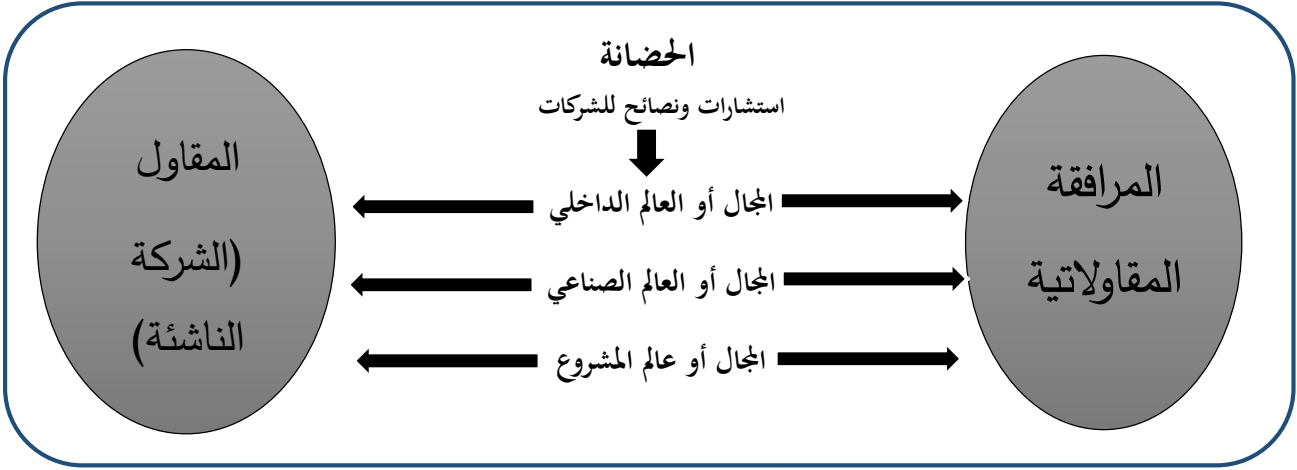
يبدو أن هذا المجال حاضر في العلاقة الاستشارية التي تنشأ بين المرافقين والمحتضنين، حيث يتمتع المرافقين بتفويض تنظيم عمل المحتضنين من خلال اقتراح اجتماعات وقواعد يجب اتباعها، هذه العناصر هي خصائص المجال الصناعي التي تركز على الكفاءة والأداء تحقياً لهذه الغاية، حيث يظهر المرافق سلطته على المحتضنين عندما يتعلق الأمر بإدارة العمل كما هو مبين في البيانات التالية: لقد تركنا البعض يغادرون وهم في الغالب ممن لم يتقيدوا بالأنشطة الإجبارية أو الذين يعتقدون أنها ليست أنشطة ذات أهمية، فقد أظهرنا لهم من البداية بأنها أنشطة إجبارية وإذا لم يتقيدوا بها فهذه هي النهاية الفورية للبرنامج (مستجوب I2)، يمكن أن تؤدي الاستشارات والنصائح أيضاً إلى إسناد المهام أو الأنشطة التي سيعطيها المرافق إلى المقاول المحتضن، وقد يشترط بعض المرافقين التأكد من أن العمل المطلوب يتم وفقاً لتوصياته، ويعتمد هذا الجانب من تنسيق العمل أيضاً على المجال الصناعي، كما يتضح من هذا المجيب: أنه من خلال إعطاء العمل للمقاول والاجتماعات المنتظمة، حيث يمكننا أن نرى أين يوجد النقص أو المشكل، وتحديد كيف يمكن أن نسير في الاتجاه الصحيح، وهنا يتم التأكد إن قاموا بواجبهم بشكل جيد وكيفية مرافقتهم أكثر (مستجوب I3)، ومثلهم مثل المرافقين ذكر المحتضنين أيضاً توقعاتهم عما يمكن أن يوفره المرافقين لهم، كما هو الحال في تقارير المستجوبين التالية: في البداية يتعلق الأمر بوضع الأسس الصحيحة والبحث عن كيفية تعويض النقص على وجه التحديد بحيث تصبح الشركة الناشئة صلبة قدر الإمكان (مستجوب E1)

ت. مجال أو عالم المشروع:

مجال المشاريع موجود أيضاً في خدمة استشارات المؤسسات، حيث من خلال تعليقات المرافقين إلى أن لديهم القدرة على التكيف مع مختلف الأشخاص الذين يرافقونهم ومع المواقف المختلفة، وتعود هذه القدرة على التكيف إلى خبرتهم في مجال المشاريع، كما يجب أن يكون لدى المرافقين أيضاً معرفة جيدة بالشركات الناشئة التي يرافقونها حتى يتمكنوا من تقديم المشورة لهم، كما أن مشاركة المعلومات بين أعضاء فريق الحاضنة أو المرافقين يعتبر أمراً موجود بقوة في علاقة الاستشارة كما يتضح من المجيب التالي: نحن نقدم المزيد من المرافقة حيث يتواجد دائماً هناك مرافق يعني بالشركة الناشئة ولكن ليس مخصص لها فقط، رغم ذلك فهو قادر على رؤية الاحتياجات القادمة من الشركات ونظراً لأن لدينا اجتماعات متعدد مع فريق الحاضنة ومن هناك نرى ما يمكننا فعله" (مستجوب I1)

باختصار، ظهر مجال أو عالم المشاريع بشكل أساسي عندما أظهر المرافقون أنه يتعين عليهم التكيف مع المحتضنين والشركات الناشئة المختلفين والمشاريع المتعددة التي يشرفون عليها، ومن المهم توضيح أن هذا العنصر ذكره مديرو الحاضنة

الشكل رقم (19): مخطط لدور مختلف المجالات في النصائح والاستشارات للشركات

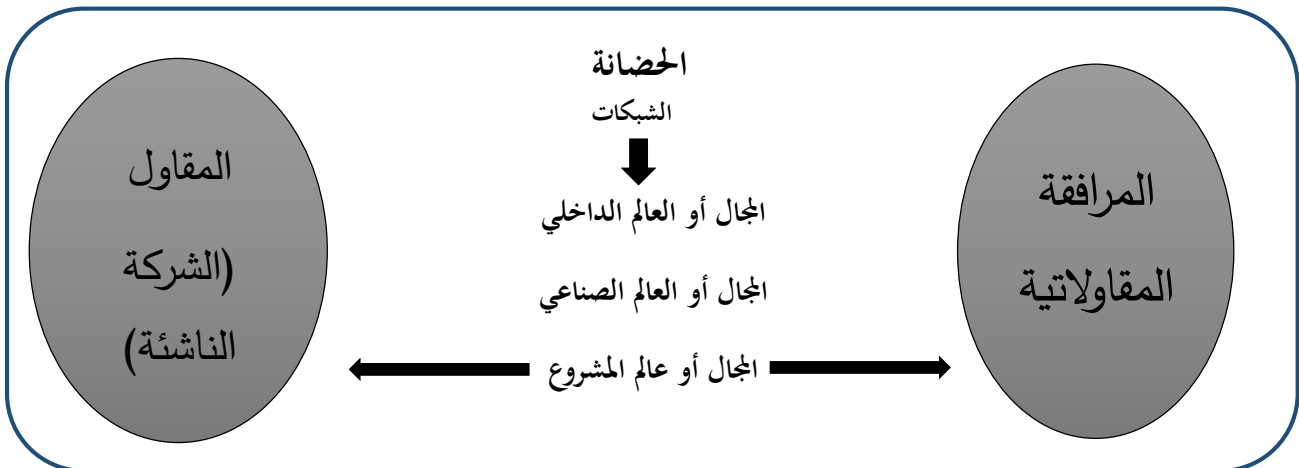


المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: الشبكات

ترتبط خدمة الشبكات بمجال المشاريع، هذا المجال الذي تحظى فيه وفرة الاتصالات بالأولوية، من خلال هذه الخدمة يقوم المرافق بربط الشركة الناشئة المحتضنة بالشركاء المحتملين، وقد تمكنت الحاضنات من تطوير الشبكة التي تنجذب حولها، كما يتضح من هذا الجيب: "إذا احتاج صاحب المشروع إلى موارد لمعالجة هذه المشكلة أو إذا كانت هناك حاجة إلى خبير في الموارد البشرية أو المحاسبة أو أي شيء آخر، فأنا يمكن إحالته إلى المهنيين المتخصصين الذين ينتمون إلى شبكة الحاضنة " (مستجوب I2)، في حين يذهب أحد المحتضنين إلى أبعد من ذلك في مزايا التواصل من قبل الحاضنة، كما هو موضح في تصريحه التالي: عندما يكون لديك وصول إلى شبكة كاملة سيوفر لك الكثير من الفرص، فالشبكة هي المفتاح الذي سيجعلك تقابل أشخاصا يمكنهم أن يكونوا بجانبك في أي جهة ممكنة (مستجوب E3)

الشكل رقم (22): مخطط لدور مختلف المجالات في الشبكات



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: روح المجتمع

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية

تشير روح المجتمع التي يختبرها المقاولين من خلال احتكاكهم مع المقاولين المحتضنين الآخرين، وهو يتعلق بدرجة كبيرة بالجوانب القانونية والقواعد القانونية، ويشعر المقولون بالتضامن عندما يتعلق الأمر بالمناقشات مع المقاولين الآخرين الذين يحضرون إلى الحاضنة، حيث تكون هناك الكثير من المساعدة المتبادلة التي يتم القيام بها. وهذا رائع حقا "(مستجوب E3)، في حين أنه من جهة حاضنات الاعمال المرافقين لم يعطوا الكثير من الأهمية لروح المجتمع ويون أنه ليست بالمهمة في برنامج المرافقة وهذا ما تم التطرق اليه سابقا حيث لم تطور الحاضنات الكثير عن المجتمع داخل برامج الاحتضان (مستجوب I4)

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم الجانب التطبيقي من الأطروحة، من خلال دراسة أربعة (04) حاضنات أعمال جامعية متمثلة في حاضنات الأعمال لجامعات قسنطينة، مسيلة، الوادي، ورقلة، في سعينا لدراسة عملية الاحتضان والمرافقة (قبل الاحتضان، أثناء الاحتضان، بعد الاحتضان) للشركات الناشئة، حيث تم عرض الإطار العام للدراسة، والتي قمنا بها من خلال عملية المقابلة مع أفراد عينة الدراسة والمتكونة من مدراء الحاضنات وأصحاب الشركات الناشئة المحتضنة، ليتم بعدها عرض وتحليل نتائج البحث، باستخدام طريقة التحليل التقليدية، بعد عرض وتقديم الحاضنات محل الدراسة، من أجل تغطية كل ما له علاقة بالموضوع والإحاطة بأبعاد الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة

الختمة

تمهيد

يعتبر الارتقاء بمستوى البحث العلمي من التحديات الكبرى التي تسعى إليها الدول في الوقت الحالي، وذلك نظرا لأهميتها، من خلال حشد القدرات العلمية والتقنية الوطنية وتوجيهها لدعم مسيرة التنمية المستدامة وإرساء ثقافة النظرة المستقبلية الشاملة التي من خلالها تستطيع الدول مجابهة التحديات المختلفة، خاصة مع تعاظم دور التكنولوجيا والتقنية والابتكار كمحدد أساسي للميزة النسبية، وكوسيلة ضرورية لإيجاد فرص عمل جديدة، وتحقيق مكاسب اقتصادية، وتلعب المؤسسات الجامعية من خلا مراكز البحث، حاضنات الأعمال، وذرر المقاولاتية، دورا مهما في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني، فضلا على أنّ الدول أصبحت تخصص ميزانيات معتبرة لتمويل الأبحاث العلمية، ودعم المشاريع الأكاديمية لما تمثله هذه الأخيرة من أهمية بالغة في الرفع من الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء، وانطلاقا من الدور الريادي الذي تقوم به الجامعات، وما تشهده من تغيرات جذرية في أهدافها ونظمها وأشكالها، فإن السياسة المتبعة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ممثلة في الجامعات والمعاهد، من أجل تشجيع الطلبة على التوجه للعمل الإبداعي والمقاولاتي تظهر جليا في الآليات التي تم إنشائها على غرار دور المقاولاتية في السنوات السابقة و حاضنات الأعمال الجامعية التي ظهرت مؤخرا وعرفت اهتمام متزايد نظرا لما تقدمه من دعم ومرافقة ومساعدة حاملي المشاريع في الجامعات، حيث تشكل فرصة لتوجيه البحوث الجامعية نحو احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما تلعب حاضنات الأعمال الجامعية دورا رائدا في سلسلة القيمة لاستغلال نتائج البحوث من خلال تزويد الباحثين ورجال الأعمال بخدمات الدعم والخدمات الاستشارية والتدريب الشخصي في يتعلق باستغلال ثمره أبحاثهم.

وقد اعتمدت الجزائر في السنوات الأخيرة سياسة تشجيع البحث الجامعي، وبشكل أكثر تحديداً في الترويج للبحث الجامعي من خلال الاعتماد على أليات المرافقة لإنشاء الشركات الناشئة (Startup) في ظل عصر يتميز بالسرعة وبالتكنولوجيا بات الكثير من الشباب يحلم بفكرة إقامة شركة ناشئة Startup والذي يعد تحدي كبير يتطلب من ان تكون هناك فكرة رائدة، تمويل، خطة عمل محكمة، فريق عمل يساعده على التنفيذ، والعنصر الأهم هو الانتباه إلى طريقة تنفيذ الخطة والرقابة على معايير الأداء لضمان استغلال الوقت كما يجب.

ومن أجل الوقوف على هذه الحالة ومدى فعاليتها، فقد قمنا في هذه الأطروحة بدراسة دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة، حيث تم اختيار أربعة حاضنات جامعية من أجل أكثر مصدقيه للنتائج المتحصل عليها، وكانت الدراسة على حاضنة الأعمال الجامعية الوادي، مسيلة، ورقلة، قسنطينة، وبهدف تجسيد أهداف الدراسة تم الاعتماد على نموذج يشمل كل مراحل التي تمر عليها الشركات الناشئة من مرحلة قبل الحضانة وصولا إلى مرحلة ما بعد الحضانة، مروراً بمرحلة الحضانة والتي تم التركيز عليها من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنة وأهمها خدمة المرافقة، وقد تم إجراء هذه الدراسة من خلال مقابلة شبه منضمة مع مجموعة من الخبراء الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة والمتمثلين في مدراء الحاضنات و أصحاب الشركات الناشئة المحتضنة وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بإدراج عدة عناصر في خاتمة الدراسة والمتمثلة في الموالي:

المساهمات العلمية للدراسة:

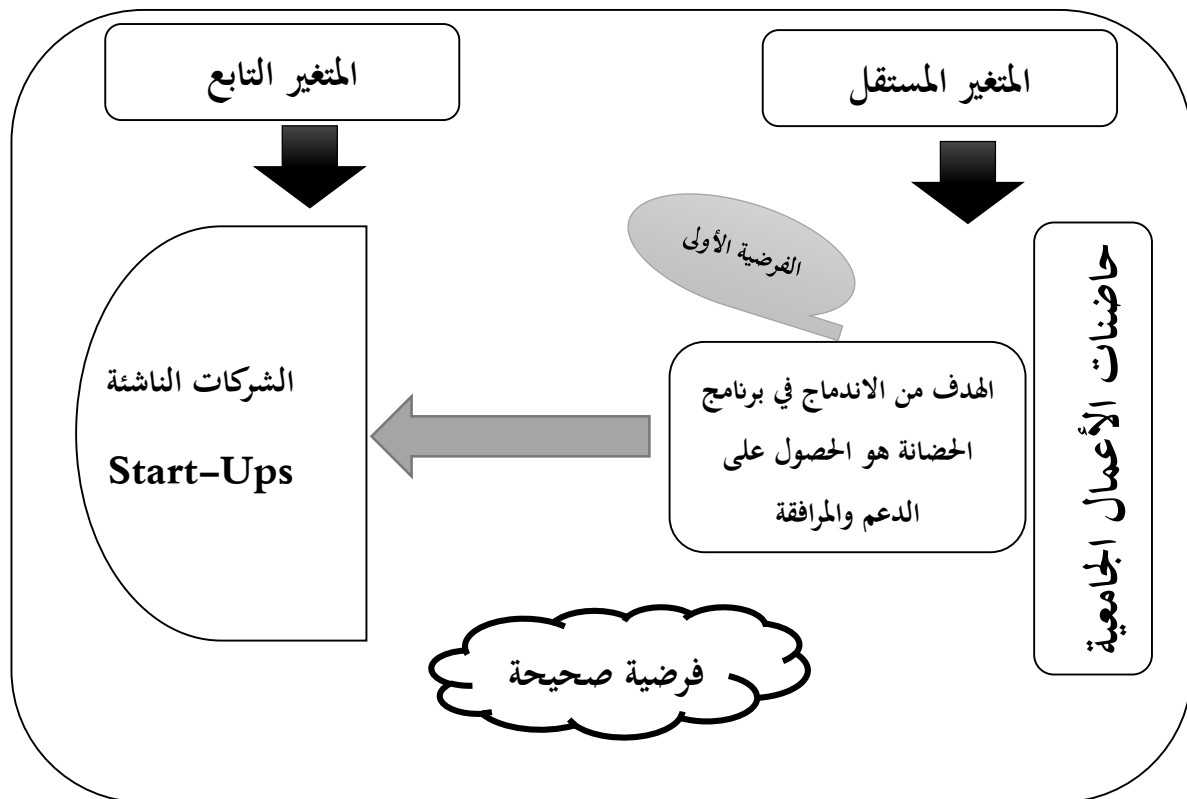
كما تم عرضه في بداية هذه الأطروحة، فإن البحث العلمي الذي يركز على المرافقة المقاولانية يشير إلى العديد من التفسيرات المختلفة بين حاضنات الأعمال الجامعية والشركات الناشئة المحتضنة ممثلة في أصحاب المشاريع، مما يمثل عائق أمام عملية المرافقة، وبالتالي عائق في نجاح الشركات الناشئة، لذا فقد جاء هذا البحث من أجل المساهمة في النهوض بالمعرفة في مجال المقاولانية عامة وحاضنات الأعمال خاصة، مما يسمح بفهم أفضل للشركات الناشئة والحاضنة (مثلة في المرافقين) في عملية الحضانة، حيث تركز الشركات الناشئة في عملية المرافقة على الكفاءة والأداء الذي يتمتع به المرافقون، ويبحثون عن الاندماج في الحاضنات لضمان تطوير أعمالهم من خلال السعي لتحقيق الكفاءة وتقليل مخاطر الخطأ، والبحث على نجاح شركاتهم من خلال الدخول بقوة إلى السوق وضمان الاستدامة، كما تعتمد الحاضنات على المرافقين والمدربين ذوو الكفاءة، حيث يتم استثمار خبراتهم بما يسمح لهم بتقديم الاستشارات للشركات الناشئة، وإظهار القدرة على التكيف مع مختلف المجالات والوضعيات التي تواجههم وهي ما تعتبر مهارة أساسية لضمان علاقة دائمة مع الشركات الناشئة المحتضنة، وبالتالي فإن هذه العناصر تتماشى مع عمل Audet and Couteret الذي يشير إلى أن الأشخاص المرافقين يجب أن يتمتعوا بمهارات استماع جيدة والتعاطف، (Audet & Couteret, 2012) ولقد تطرق العديد من الباحثين في مجال المرافقة المقاولانية إلى وجود العديد من الاختلاف في التفسير بين الحاضنات والشركات الناشئة، مما يعيق عملية المرافقة والحضانة ويحد من إمكانية تطوير علاقة تعاونية طويلة الأمد بين الطرفين، ومن خلا دراستنا لعمليات الحضانة ومساهمة الحاضنات في نجاح الشركات الناشئة في هذا البحث ظهرت لنا جليا هذه الاختلافات في التفسيرات، لذا حاولنا اقتراح طريقة للتوفيق بين هذه الاختلافات في التفسيرات، لتحقيق التوافق بين وجهات النظر وتطوير العلاقة التعاونية اللازمة للمرافقة.

وفي إطار تحقيق أهداف هذا البحث تم دراسة أربعة نماذج تتعلق بحاضنات الأعمال لجامعات مسيلة، ورقلة، قسنطينة، الوادي، من خلال مقابلات نصف منظمة مع مدراء الحاضنات وأصحاب الشركات الناشئة المحتضنة، مما يسمح لنا بهم نظرت كل واحد منهم إلى الحاضنات ودورها بصفة عامة، وعملية الحضانة والمرافقة المقاولانية بصفة خاصة، حيث تعتبر حضانة الأعمال هي العملية التي يبحث عنها المقاولين من أجل إنشاء شركاتهم الناشئة وبدء أعمالهم التجاري، ويمثل الهدف من برامج الاحتضان بالنسبة للحاضنة هو تجهيز المقاولين والشركات الناشئة المحتضنة في إنشاء شركاتهم الناشئة وتطوير منتجاتهم بحيث يمكن تسويقها، و بالنظر إلى السمات المختلفة للمرافقين و أصحاب الشركات الناشئة، تظهر العديد من الإختلافات والتوترات في فترة الحضانة كما تم ذكره سابقا، لذا فإن المساهمة العلمية الثانية تجعل من الممكن اقتراح حلول وسط فرعية ضمن عملية الحضانة مما يجعل من الممكن تحقيق التوافق بين الطرفين من خلال تحديد الخدمات التي يجب أن تتوفر في عملية الحضانة من وجهة نظر الطرفين، وأخيرا تركز المساهمة العلمية الثالثة لهذا البحث على نوع العلاقة التي يجب أن تكون بين الطرفين في تحديد طريقة الخروج من الحاضنة ولضمان علاقة تعاون طويلة الأمد.

اختبار فرضيات الدراسة:

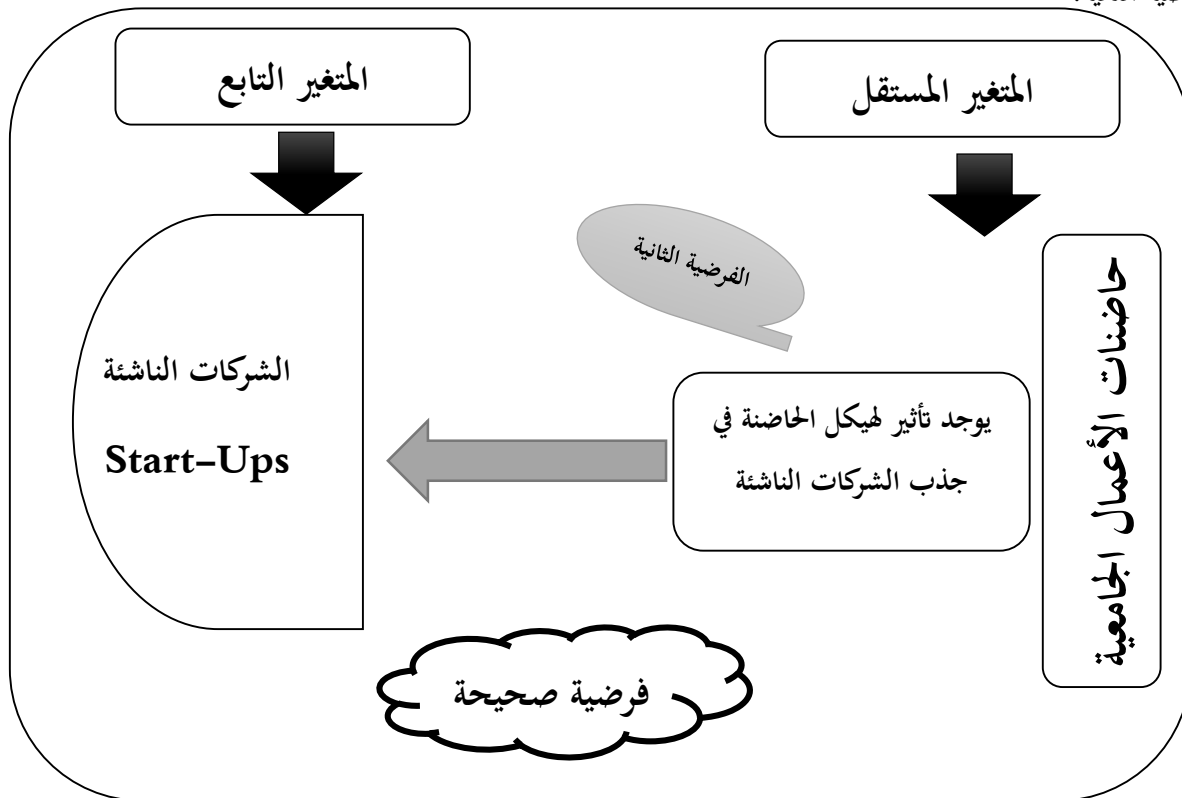
من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات، ومن خلال النموذج التطبيقي للدراسة نلاحظ أن فرضيات الدراسة تحققت، حيث قمنا باختبار فرضيات الدراسة من خلال إجراء المقابلات والاستعانة بالتحليل التقليدي للمقابلات وقد جاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الأولى:



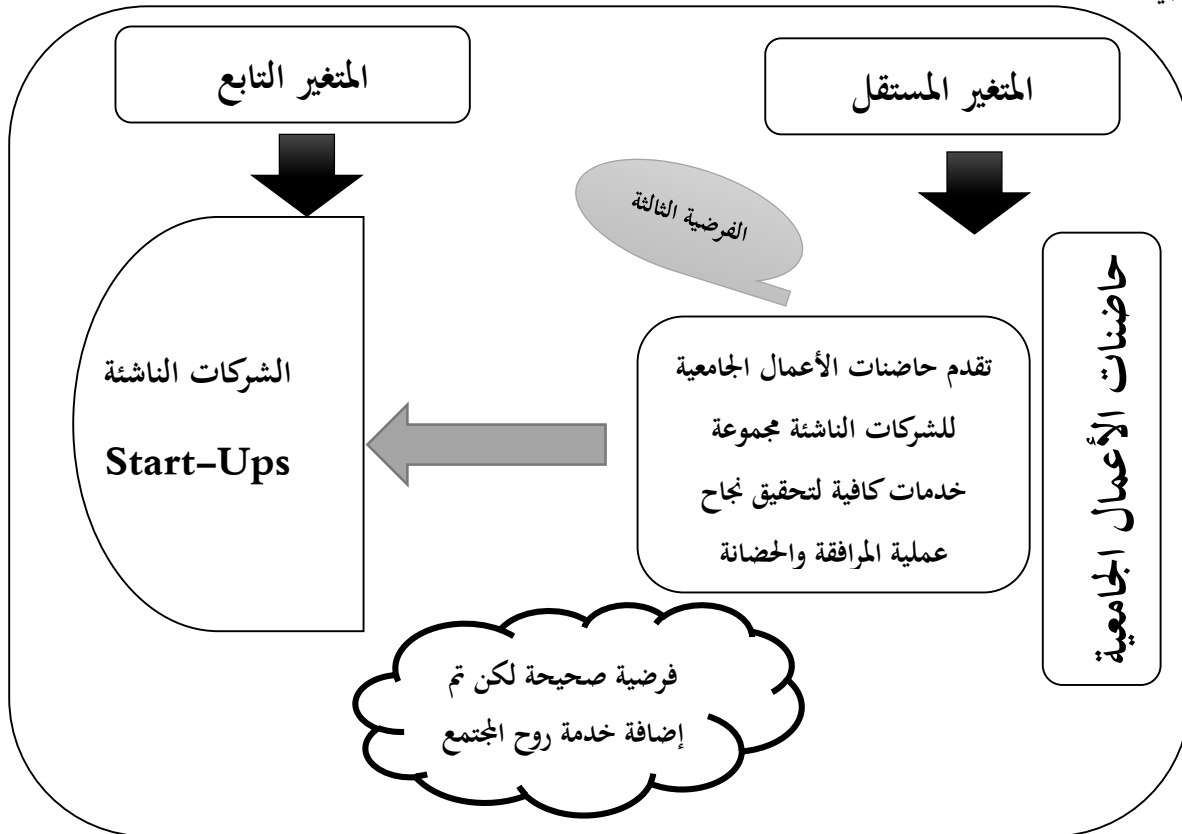
تتعلق الفرضية الأولى بهدف الشركات الناشئة من اندماج في برنامج الحضانة والذي يتمثل في الحصول على الدعم والمرافقة، ومن خلال المقابلات والتفسيرات المقدمة من المقاولين أصحاب الشركات الناشئة تبين صحة هذه الفرضية، فلاحظ بعد تفسير نتائج المقابلات وتحليلها هو وجود بعض الاختلاف في أسباب الاندماج في برامج الحضانة، ورغم ذلك فإنه يوجد بعض العناصر تتكرر باستمرار من وجهة نظر مدير الحضانة والمقاول، فمن الممكن ملاحظة أن أسباب الانضمام إلى الحضانة هي نفسها بشكل عام لأصحاب المشاريع، بغض النظر عن الحضانة المختارة، حيث يدرك المراقبون أيضا الأسباب الرئيسية التي تدفع المقاولين للانضمام إلى برامج الحضانة تتمثل أغلبها في الرغبة في الحصول على المرافقة والدعم من أجل إنشاء شركاتهم الناشئة.

الفرضية الثانية:



تخص الفرضية الثانية تأثير هيكل الحاضنة في جذب الشركات الناشئة، فبالنظر إلى هياكل الحاضنات محل الدراسة فلقد أشاد أغلب مدراء الحاضنات بهيكلها وبنيتها التحتية، لما تحتوي عليه من وسائل وإمكانيات وهذا لم يمنع من وجود بعض المدراء ممن هو غير راضي بالبنية التحتية للحاضنات، ونفس الرأي موجود لدى المقاولين، فمن الواضح أن تفسير الحاضنة ممثلة في مديرها العام لسمعة الحاضنة وهيكلها على وجه الخصوص لا يتعارض مع تفسير الشركات الناشئة المحتضنة، حيث يرى الطرفين أنه توجد أهمية كبيرة لهيكل الحاضنة وبنيتها التحتية في جذب الشركات الناشئة والمقاولين لها، ورغم رضى معظم مدراء الحاضنات والمقاولين على هيكل الحاضنات، إلا أنه توجد بعض حالات عدم الرضى عند البعض منهم غير أنها تبقى ضمنية وغير مصرح بها بشكل رسمي، ورغم ذلك فقد بينت الدراسة صحة هذه الفرضية

الفرضية الثالثة:



أما الفرضية الثالثة في المتعلقة بعملية المرافقة والحضانة وما تقدم الحاضنة من تشكيلة خدمات للشركات الناشئة وهل هي كافية أو غير كافية، تعتبر فرضية صحيحة مع وجود إضافة روح المجتمع، حسب تفسيرات كل من مدراء الحاضنات وأصحاب الشركات الناشئة، فمن خلال تحليل نتائج المقابلات يظهر بصورة واضحة مدى تأثير تشكيلة الخدمات على عملية المرافقة والحضانة، حيث يتفق كل المدراء على ان الخدمات المقدمة للشركات الناشئة المحتضنة والمتمثلة في الاستشارات، الشبكات، بالإضافة إلى البنية التحتية التي تم ذكرها سابقا، تعتبر كافية من أجل ضمان السير الجيد لعملية الحضانة، في حين يضيف المقاولين والشركات الناشئة روح المجتمع كإضافة ضرورية رغم أنها لا تعتبر خدمة، حيث كانت التفسيرات على النحو التالي:

الاستشارات (التكوين والتدريب): رغم اتفاق الطرفين على أهمية الاستشارات للشركات بما تحويه من قيمة خبرة المرافقين والمدربين، والتعايش بين المقاولين، وأهمية فهم المدربين والمرافقين لمشايير المقاولين، إلا أن هناك حالة من التباين بين الحاضنات والشركات الناشئة فهناك من يرى بأن الحاضنات تقدم أفضل ما لديها للمحتضنين، وهناك من يبدي بعض عدم الرضا على الخدمات التي يتلقاها المقاولون

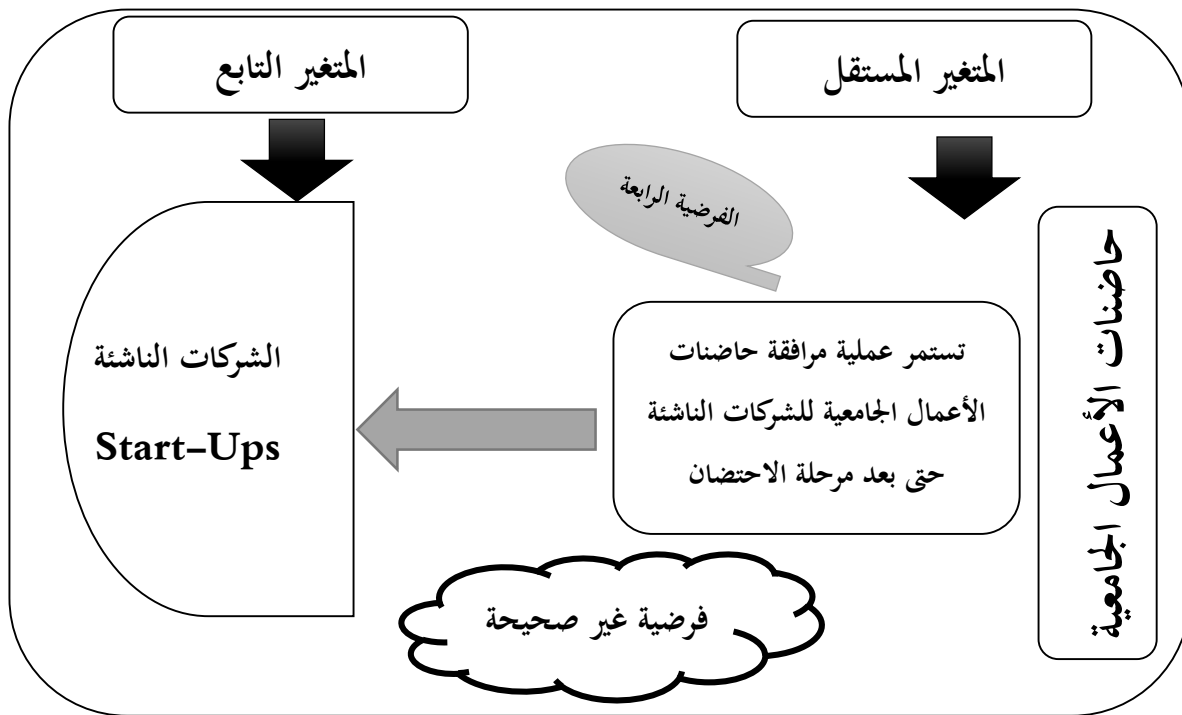
الشبكات: تعتبر من بين أهم الخدمة التي تقدمها الحاضنات حيث يمكن أن تظهر لنا بطريقتين إما من خلال ربط الشركة الناشئة المحتضنة مع المستثمرين أو الموردین أو العملاء المحتملين أو أي جهة اتصال أخرى، وإما من خلال وجود أشخاص محترفي ومختصين يقدمون خدماتهم بصفة خاصة للشركات الناشئة المحتضنة (مثل المحامين، المحاسبين... إلخ)، فالتشبيك في برامج الحضانة هو لقاء

بين مجال المشاريع والمجال الصناعي، ورغم اتفاق كل الأطراف على أهمية وتوفير هذه الخدمة في الحاضنات محل الدراسة، لم يمنع هذا بعض المختصين من التعبير عن النقص الموجود في التواصل مع المهنيين.

البنية التحتية: كما تم ذكره سابقاً فإن البنية التحتية التي توفرها الحاضنات هي أحد أهم الأسباب التي تجعل المقاولون والشركات الناشئة يسعون للانضمام إلى الحاضنات، والملاحظ من خلال تحليل المقابلات، مدى التوافق الكبير في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه الخدمة من حيث أهميتها، جودة الخدمة، وإمكانية الوصول إلى المكتب بطريقة سهلة وغير مكلفة، ليصبح من بين المزايا التي تجذب الشركات الناشئة للانضمام في الحاضنات الجامعية.

روح المجتمع: هو أحد العناصر المضافة من طرف المقاولين، والتي تبدو ضرورية لحياة المقاول والشركة الناشئة داخل الحاضنة هي روح المجتمع التي تتطور بين المختصين، ومن الواضح حسب تحليل المقابلات أن روح المجتمع تحظى بتقدير كبير من قبل المقولين وتكاد تكون غائبة عن خطاب المرافقين وهذا يشير إلى أن أصحاب المصلحة الذين تمت مقابلتهم لا يعطونها نفس الأهمية.

الفرضية الرابعة:



جاءت الفرضية الرابعة للتعرف ما إذا تستمر عملة المرافقة للشركات الناشئة بعد مرحلة الاحتضان، فرغم إدراك المشاركون إلى أن هناك تاريخ انتهاء صلاحية لبرنامج الحضانة، حيث يحدد البرنامج وقت خروج الشركة الناشئة عندما تكون بالفعل مستعدة للخروج من الحضنة، رغم ذلك فإن الشركات الناشئة التي تم مقابلتها ترى ان وقت الخروج من الحضنة لا يزال بعيداً، حيث يشعرون أنه لا يزال أمامهم وقت كبير، وأن لديهم الكثير من المزايا في البقاء في الحضنة، في حين أن الحاضنات ترى أن الخروج ضرورة لا بد منها وستكون بطريقة طبيعية مع مرور الوقت، ومن المفروض انه يبقى بإمكان الشركات الناشئة المغادرة الوصول إلى الحضنة للحصول على مزيد من الدعم والمرافقة المخصصة لهم، لأنها في الواقع مسألة الحفاظ على العلاقة بمرور الوقت من أجل ضمان أن الشركات الناشئة التي شاركت برنامج الحضنة قادرة على تحقيق أهداف نموها، ومع ذلك فإن الحاضنات الجامعية أو على الأقل المدروسة منها لا تستمر في دعم ومرافقة الشركات الناشئة بعد الخروج من برنامج الحضنة، رغم وجود علاقات شراكة معها.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، تم تقديم جملة من الاقتراحات التي نري أن تجسيدها يزيد من فعالية مرافقة حاضنات الأعمال الجامعية للشركات الناشئة:

- يجب توحيد الهيكل التنظيمي للحاضنات الجامعية وفق ما قدمته الوزارة الوصية، مع ضرورة تواجد كل الأنشطة التي تساهم في مرافقة ومتابعة الشركات الناشئة المحتضنة.
- يجب أن يحدد المرافقين والمقاولين أصحاب الشركات الناشئة معا أهداف الاجتماعات المتابعة والفترات المحددة لتنظيم هذه الاجتماعات، مما يسمح بإحصاء نتائج الاجتماعات السابقة، وما هي إلى الإجراءات التي سيتم اتخاذها للاجتماع القادم، وهذا ما من شأنه تعزيز خدمة الاستشارات (التدريب والتكوين)، ومعرفة احتياجات المحتضنين.
- من أجل تعزيز شبكة العلاقة يجب اختيار أساليب العمل المكيفة، حيث يمكن للحاضنات تطوير أداة إدارية تسمح للمقاولين بمعرفة جميع شركاء الحاضنة وخدماتهم، حيث ستسمح هذه الأداة أيضا لأصحاب المشاريع بمناقشة إمكانيات الاتصال مع المرافق
- يجب إجراء عمليات المتابعة للسماح لأصحاب المشاريع بالاتصال بأعضاء شبكة الحاضنة من خلال إنشاء مخطط يسمح بمعرفة الأطراف المكونة للشبكة والطريقة التي يمكن بها التواصل مع الأشخاص المعنيين.
- من الواجب أن تهتم الحاضنات بالعلاقات الاجتماعية داخل الحاضنة بتعزيز التبادلات بين المحتضنين من خلال التخطيط، على سبيل المثال ورشات عمل قصيرة خلال وقت الغداء أو في جلسة مسائية.
- يمكن للمرافق ربط المقاولين من الشركات المحتضنة المختلفة مع بعضهم البعض، مما يسمح لهم بتطوير مجتمعهم.
- يجب على المقاولين الالتزام بالمشاركة في بعض أنشطة الحاضنة للحفاظ على المجتمع نشطا.
- ضرورة تمتع برامج الاحتضان والمرافقة بالمرونة، وأن تكون مواكبة للتطورات الحاصلة في كل المجالات المتعلقة بالمشاريع المقاولاتية.
- ضرورة العمل على استمرار عملية مرافقة الشركات الناشئة بعد الخروج من الحضانة لضمان أنها تتمتع بالقدرة على تحقيق أهداف نموها.
- تدعيم الحاضنات بخبراء في مختلف التخصصات من أجل المساهمة في مرافقة الشركات الناشئة وفهم المشاريع المختلفة، كل حسب اختصاصه.
- ضرورة تحسين العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية محليا ووطنيا، وتعزيز نسيج العلاقات الرسمية خاصة مع المؤسسات الكبيرة على المستوى المحلي لتبني وتمويل حاملي الأفكار والمشاريع؛
- ضرورة المشاركة في لجان تمويل المشاريع مع الهيئات الوطنية لتمويل المشاريع، من أجل لتشجيع تبني مشاريع المشاريع الإبداعية المتواجدة على مستوى حاضنات الاعمال الجامعية

أفاق الدراسة

لقد استطاع هذا البحث أن يحقق الهدف المرجو منه، مما يجعله منطلقاً لطرح بحوث مستقبلية، فيعد أن قمنا في بحثنا هذا بدراسة حاضنات الأعمال الجامعية وعملية الحضانة والمرافقة التقليدية (في مباني الحاضنات)، لذلك سيكون من المثير للاهتمام دراسة كيفية تجربة المرافقة المقاولانية وعملية الاحتضان من خلال ما يسمى بالحضانة الافتراضية، حيث لا يتواجد المقاولين والشركات الناشئة فعلياً في الموقع، حيث يعتبر هذا موضوع مثير للاهتمام للغاية خاصة في الظروف المشابهة لما شهدناه في فترة COVID-19.

كما يمكن أن يتناول بحث آخر الدور الذي يلعبه كل عضو من أعضاء الحاضنة من المرافق، المدير، المدرب... إلخ وما يمكن أن يقدمه كل طرف للشركات الناشئة المحتضنة، حيث يمكن أن تظهر نتائج مثيرة للاهتمام من البحث حول دور كل عضو من الأعضاء في العلاقة التعاونية.

أخيراً، يمكن أيضاً اقتراح بحث مماثل ضمن نوع آخر من الحاضنات، على سبيل المثال حاضنات التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية، من أجل ملاحظة ما إذا كان يمكن تطبيق الاستنتاجات المقترحة في هذا البحث على هذا النوع من الحاضنات، في هذا المنظور نفسه سيكون من المثير للاهتمام اقتراح دراسة مقارنة بين أنواع مختلفة من الحاضنات في نفس المنطقة أو المدينة بالنظر إلى أن النظام البيئي للمقاولانية يمكن أن يختلف من منطقة أو مدينة إلى أخرى، لذا سيكون من المناسب اقتراح بحث يدرس جميع أنواع الحاضنات في منطقة أو مدينة معينة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد الشميمري، و علي سرور سرور . (2014). *حاضنات الأعمال المفاهيم والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي*. الرياض: دار الإجابة.
2. أمير تركماني. (2006). دور المؤسسات الوسيطة والداعمة. المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، (الصفحات 1-14). دمشق.
3. بسام سمير الرميدي، و فاطمة الزهراء طلحي . (2020). *حاضنات الأعمال: إطار مفاهيمي*. كتاب جماعي دولي بعنوان *حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة*. سكيكدة: مخبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال جامعة 20 أوت 1955
4. رمضان السنوسي. (2003). *حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة الطبعة الأولى* . بنغازي: دار الكتب الوطنية.
5. عاطف إبراهيم الشيراوي . (2005). *حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية*. الرباط: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية(الإيسيسكو) .
6. عبد السلام أبو قحف. (2001). *دراسات في إدارة الأعمال، العولمة، حاضنات الأعمال، عقود الإنتاج الدولي من الباطن، الاتجاهات نحو التصدير، أسعار التحويل بين فروع الشركات الدولية، حالات تطبيقية الطبعة الأولى*. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
7. عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد ، توفيق ماضي، و زكي رسمية . (2001). *حاضنات الأعمال(فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. محمد رضا دباح ، و نجاة باشا . (2021). رأس المال المخاطر كتقنية حديثة لتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة SOFINANCE. الكتاب الجماعي *إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة فيالجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
9. مصطفى يوسف كافي. (2017). *إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى* . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

II. الرسائل والأصروحات:

1. الطيب عبد اللاوي. (2022). *أثر اقتصاد المعرفة على الأداء الاقتصادي والتجاري دراسة مقارنة بين الدول النفطية والدول غير النفطية*. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية. الوادي، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر.

قائمة المراجع

2. محمد فوجيل. (2008). تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في انشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشأة في اطار فروع ورقلة-. مذكره ماجستير في العلوم الاقتصادية-تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

III. المجلات والدوريات:

1. أحمد بن قطاف . (2016). دور برامج احتضان الأعمال في دعم انشاء المؤسسات الصغيرة دراسة لبعض التجرب العالمية مع الاشارة لتجربة الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 14 العدد 01، 139-154.
2. أمينة مخانشة . (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر الإطار المفاهيمي والقانوني. مجلة صوت القانون المجلد الثامن ، العدد 01، 775-776.
3. بوالشعور ،ش .(2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: Startups دراسة حالة الجزائر .مجلة البشائر الإقتصادية. 423 ،
4. رقية حساني. (2009). رأس المال المخاطر كبديل تمويلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 09، العدد 16، 95.
5. زينب عباس زعزوع. (2016). حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر-نماذج من التجارب الدولية-. مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية المجلد 17 العدد 04، 6.
6. سارة بوعدلة، و هديات خديجة بن طيب . (2020). قدرات وتحديات حاضنات الأعمال ودورها في مرافقة المؤسسات الناشئة - مع الإشارة لحالة الجزائر- . مجلة البحوث الادارية والاقتصادية المجلد 4 العدد 1، 36-51.
7. شريفة بوالشعور . (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups : دراسة حالة الجزائر . مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 4 العدد 2، 417-431.
8. شيماء أحمد حنفي. (2020). حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم رواد الأعمال في مصر. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة المجلد 04، العدد 02، 1-11.
9. صالح يحي أحمد المساجدي، نصر صالح عبده حسن الجرياني، و عامر سعد أحمد جبران. (2020). دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة الخريجين نحو ريادة الأعمال. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 02 العدد 09، 131-155.
10. عطية خمخام. (2022). واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي المجلد 03 العدد 01، 10-32.

قائمة المراجع

11. علاء الدين بوضياف، و محمد زبير . (2021). دور حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي من المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة 2017-2022. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية المجلد 5 العدد 1، 84-77.
12. علي بختي، و سليمة بوعويبة. (2020). المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية مجلد 12 عدد 4، 537.
13. فاتح خلاف. (2021). أثر مسرعات الأعمال على المؤسسات الناشئة: "أجريا فانتور" أنموذجاً-قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي رقم 20/356. مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال المجلد 06 العدد 04، 182-157.
14. غريسي صدوقي، محمد رضا بوشيخي ، و احمد يقور . (2020). واقع حاضنات الاعمال و دورها في دعم ريادية الاعمال لدول شمال افريقيا - دراسة مقارنة مع النموذج المصري. المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد 11 العدد 01، 102-77.
15. كلاخي، ل.، سيد، ح. (2016). دور حاضنات الأعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي المجلد 4 العدد 1، 218-244.
16. محمد الأمين نوي ، و محمد دهان . (2020). نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية مفصلة. *Vol 14 Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale* 3، 03°N
17. محمد بن شايب ، و فيصل سعدي . (2019). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ فرع—بومرداس-. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات المجلد 4 العدد 6، 73-52.
18. محمد بن شايب ، و فيصل سعدي . (2019). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 6، 55.
19. مريم بن جيمة ، نصيرة بن جيمة ، و فاطمة الوالي . (2020). آليات دعم و تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد 07 العدد 03 ، 531-219.
20. نوال براهيمية. (2022). آلية المرافقة بدار المقاولاتية جامعة بسكرة -بين الواقع والمأمول-. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال المجلد 11 العدد 01، 575-556.
21. هشام بروال، و جهاد خلوط. (2017). التعليم المقاولاتي وحتمية الإبتكار في المؤسسات الناشئة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 20 العدد 03، 21.

22. ياسين تليلي، و أحمد رمزي سياغ. (2020). دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة لولاية ورقلة. مجلة الباحث العدد 20، 780.

IV. المؤتمرات والمحاضرات

1. بالشعور، ش &، قمرى، ز. (2020). تحديات المؤسسات الناشئة الخضراء. الملتقى الدولي متعدد التخصصات حول " : الابتكار الأخضر :مفتاح نجاح المؤسسات الناشئة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .من العلوم التطبيقية إلى عالم الأعمال (p. ، (3)بسكرة.
2. توفيق جوادى، مفيد عبداللاوي، و عباس فرحات. (2011). حاضنات الأعمال "... نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق اقتصاد مستدام. الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة (الصفحات 1-12). المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة
3. سائلة مفتاح محمد المصراي. (2019). التجارب العربية والدولية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال: "الدروس المستفادة لبناء نموذج ليبي". مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي (الصفحات 245-264). مصرارة : جامعة مصرارة و غرفة التجارة والصناعة والزراعة المصرايية.
4. سعدي السعدي. (2012). دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (صفحة 7). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
5. عبد الحميد برحومة ، و صورية بوطرفة. (2011). واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره على ضوء التجارب العالمية. الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاوالتية بعنوان :آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق (الصفحات 1-16). بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
6. عبدالسلام زايدى . (2011). مداخلة بعنوان حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة-عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمر يكية). الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . تبسة: جامعة العربي التبسي.
7. عبدالسلام زايدى، أبوسفيان زايدى ، و فاطمة مفتاح . (2011). حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة-عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمر يكية). الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. تبسة: جامعة العربي التبسي.
8. عماد الدين شرعة . (2012). ور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لإقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الصفحات 11-12). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

قائمة المراجع

9. فتحي خلفاوي. (18 أكتوبر، 2022). الحاضنة الجامعية، من أجل ابتكار وتنمين ودعم المقولانية. لقاء مع أساتذة وفئة من طلبة كلية المحروقات. ورقة: الحاضنة الجامعية بورقلة.
10. محمد رضا دباح، و نعيمة بجاوي. (2020, 0127). شركات رأس المال المخاطر كآلية فعالة في تمويل المؤسسات الناشئة. الملتقى الوطني حول تفعيل آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والناشئة في الجزائر (الصفحات 8-9). سيدي بالعباس: جامعة الجيلاني اليباس.
11. محمد فوجيل، و محمد حافظ بوغابة. (18-19 أبريل، 2011). المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة - تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري-. ملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
12. نوري، م، (2006). أبريل. (17/18) أثر الشراكة الأوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. pp. 870-871،

V. القوانين والمراسيم

1. القانون 15 - 21. (12، 2015). المتعلق بالقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي ا. الجريدة الرسمية العدد 71 . 30: الجريدة الرسمية الجزائرية.
2. المادة 11 المرسوم التنفيذي رقم 12- 293 . (29، 07، 2012). الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44.
3. المادة 115. (30، 12، 2019). القانون 14-19 المتضمن قانون المالية لسنة 2020. الجريدة الرسمية العدد 81. الجريدة الرسمية الجزائرية.
4. المادة 21 القانون 17 - 02. (10، 01، 2017). القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية العدد 02. الجريدة الرسمية الجزائرية.
5. المادة 33. (04، 06، 2020). القانون رقم 20 - 07 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020. الجريدة الرسمية العدد 33. الجريدة الرسمية الجزائرية.
6. المادة 68. (04، 06، 2020). القانون رقم 20 - 07 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 33 .
7. المادة 69 القانون 19 - 14. (11، 12، 2019). قانون المالية لسنة 2020. الجريدة الرسمية العدد 81. الجريدة الرسمية الجزائرية.
8. المادتين 69 و 131 . (30، 12، 2019). القانون 14-19 المتضمن قانون المالية لسنة 2020. الجريدة الرسمية العدد 81. الجريدة الرسمية الجزائرية.

قائمة المراجع

9. المرسوم التنفيذي 20-254. (15, 09, 2020). المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لمنحة علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. *الجريدة الرسمية العدد 55*. الجريدة الرسمية الجزائرية.
10. المرسوم التنفيذي رقم 94/188. (07, 07, 1994). المتضمن القانون الأساسي لتأسيس الصندوق الوطني للتأمين على البطالة. *الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44*.
11. المرسوم التنفيذي رقم 20-54. (25 فيفري, 2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-54 يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. *الجريدة الرسمية العدد 12*. الجريدة الرسمية الجزائرية.
12. المرسوم التنفيذي رقم 20-55. (25 فيفري, 2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-55 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. *الجريدة الرسمية العدد 12*. الجريدة الرسمية الجزائرية.
13. المرسوم التنفيذي رقم 20-54. (25 فيفري, 2020). المرسوم التنفيذي رقم 20-54 يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. *الجريدة الرسمية العدد 12*. الجريدة الرسمية الجزائرية.
14. مرسوم تنفيذي رقم 20-254. (21 سبتمبر, 2020). رسوم تنفيذي رقم 20-254 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، "مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. *الجريدة الرسمية العدد 55*. الجريدة الرسمية الجزائرية.
15. المرسوم الرئاسي رقم 22-305. (09 سبتمبر, 2022). المرسوم الرئاسي رقم 22-305 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة. *الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 59*. الجريدة الرسمية.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les ouvrages

1. André., J., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica, collection Gestion poche.
2. Azouzi, A. (2020). *Maghreb Business Angels Network*. Tunis, Tunisia: Konrad-Adenauer-Stiftung.
3. Bizzotto., C. (2003, September). The incubation process. *InfoDev Incubator Support Center*, pp. 1-45.
4. BOUTILLIER, S., & UZUNIDIS, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Paris: Editions Syros & Alternatives Economiques, Poches.

5. Dinges, M. (2013). *SMEs participation under Horizon 2020*. Directorate-General for Internal Policies of the Union, European Parliament.
6. Loilier, T., & Tellier, A. (2001). *Nouvelle économie, net organisations*. Paris : Editions EMS.
7. MOUGENOT , G. (2007). *Tout Savoir Sur Le Capital Investissement 4ème édition*. Paris: Gualino éditeur, EJA.
8. OECD . (2011). *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors*. Paris : OECD Publishing.
9. Rharbaoui , Y., & Bignon, A. (2019). *le livre de la jungle (les secrets des meilleures startups pour prendre en main ta carrière)*,. paris: dunod edition.
10. Ries, E. (2011). *the lean startup 1st Edition*. New York: Crown Business imprint.
11. S. Rawat and others. (2016). *Startups India - An Overview*. India: Grant Thornton.
12. STARTUP MAGAZINE (2022). *Top100 Startups Suisses*. lausanne
13. Torrego , J. (2019). *Ranking of the 100 most innovatione startups in spain*. Madrid: ELReferente .
14. VELLIN, D. (2013). *L grande livre de l'entrepreneuriat, chapitre 18: La création d'entreprises innovantes, Panorama et défis*. Paris: Dunod.
15. Verstraete, T. (2000). L'entrepreneuriat un phénomène aux multiples formes d'expression. *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen, France: Edition EMS Management et Société.

II. Les Article

1. ALAOUI, M., BENSGHIR, A., & REGHIOUI, A. (2019). Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion Vol 2 N° 2*, 297-307.
2. ALBERT , P., BERNASCONI , M., & GAYNOR, L. (2002). *LES INCUBATEURS : ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE COMPARAISON DES ACTEURS ET DE LEURS STRATÉGIES France - Allemagne - Royaume Uni - États-Unis*. Nice: chambre de commerce et d'industrie de nice côte d'azur .
3. ALLANI , S., ARCAND , M., & BAYAD , M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines :un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale sur le travail et la société, Vol 3, n° 2*, 602-638.
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*n°16, 495-527.
5. Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the Entrepreneur: Features and Success Factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 19, n°3*, 515-531.

6. BÉGIN, L., & CONDOR, R. (2010, Octobre 26-29). L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêt et limites. *10ème congrès international francophone en entrepreneuriat et pme*. Bordeaux, France: Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME).
7. Bloom Michael , G., & Pirson, M. (2010). Supporting social change agents through the classroom: the SE lab model (Unleashing a Rising Generation of Leading Social Entrepreneurs:An Emerging University Pedagogy). *Journal of Corporate Citizenship* (39), 102-112.
8. Boissin, J.-P., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des Pôles Entrepreneuriat Étudiants. *Entreprendre & Innover* vol.3 (n° 11-12), 55 - 64.
9. Boulonne, H. (2011). Mythe et réalités des business angels. Lettre de prospective, fieldland paper N°28. Chambre de commerce et d'industrie de paris.
10. Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *innovations / volume 8, number 3/4*, 19-25.
11. Dabah , M., & Benbraika , A. (2021). Le Crowdfunding Comme Mécanisme Innovant De Financement Des Start-up - Les Plateformes Ninvesti Et Twiiza Comme Modèle –. *Milev Journal of Research & Studies* Vol 7 N° 2.
12. Daft, R., & Lewin , A. (1993). Where are the Theories for the “New” Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science* Vol. 4, No. 4, i-vi.
13. DJEKIDEL, Y., DOUA, M., & MERRAD, R. (2021). La startup en Algérie : Caractéristiques et Obligations. *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion* Vol 05, N°01, 417-427.
14. DJELTI, M., & CHOUAM, B. (2016). Etat des lieux des incubateurs en Algérie,Cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran. *Revue algérienne d'économie et gestion* Volume 9, Numéro 1, 102-127.
15. Efthimiadou, I., Prokopiou, T., & Kokorotsikos, P. (2011). University pre-incubators as a tool for boosting innovative entrepreneurship in a user-centric innovation system. Full Paper for the 28 IASP World Conference on Science and Technology Parks, (pp. 2-13). Málaga: international association of science parks.
16. Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, Volume 17, numéro 3, 86-99.
17. Fabrício, Jr , R., Da Silva, F., Simões, E., Galegale, N., & Akabane, G. (2015). Strengthening of Open Innovation Model: using startups and technology parks. *IFAC-PapersOnLine* vol 48 N°3, 14-20
18. Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software* vol 31 N°5 , 28-32.

19. Hackett , S., & Dilts , D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. The Journal of Technology Transfer volume 29 issue 1, 55-82.
20. kouraiche, N. (2018). le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en algérie. Les Cahiers du Cread, vol. 34 - n° 2, 88.
21. KOURAICHE, N. (2018). Le Rôle De L'Écosystème De L'Accompagnement Entrepreneurial Dans La Promotion De L'Entrepreneuriat En Algérie. Les Cahiers du Cread, vol. 34 - n° 2, 90.
22. Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue Française de Gestion*, 41. Nurcahyo, R., Akbar, M., & Gabriel, D. (2018). Characteristics of Startup Company and Its Strategy: Analysis of Indonesia Fashion Startup Companies. *International Journal of Engineering & Technology* 7 (2.34), 44-47.
23. SCHMITT, C., NDJAMBOU , R., & HUSSON, J. (2016). L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique. *Revue africaine de management VOL.1 (1) , 1-12.*
24. SMIDA, A., & KHELIL, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale P.M.E., vol. 23, no 2, 72.*

III. Les Thèses

1. BROSIA, S. (2016). Management Stratégique de Start - Up innovante & Création de valeurs. *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion.* toulon, France: universite de toulon.
2. Cauvin, E., & Bescos, L. (2022). L'évaluation Des Performances : Une Comparaison Entre Les Pratiques Des Start-Ups Et Des Entreprises Traditionnelles Françaises Et Americaines. *technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit.* France:
3. Cohen, M. L. (2017, May). Crowdfunding as a Financing Resource for Small Businesses. . *This is to certify that the doctoral study.* Minnesota , USA: College of Management and Technology Walden University.
4. Elise, R. (2020). Performance des accélérateurs de start-ups en phase de scaling: Cas des accélérateurs wallons, bruxellois et flamands. Belgique: Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
5. Gasse, Y. (2002). Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement. *6 ème Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, HEC* (pp. 1-9). Montréal: HEC Montréal.
6. HAMOU-THARA, H., LEGRAND , A., & SIMOENS , F. (2008). Les Structures D'Incubations En France Ou A L'Etranger. Analyse Des Services Proposes. *Etude Bibliographique.* France: Ecole Des Mines Douai.
7. KALLEL BOUKHRIS, A. (2015). Les systèmes d'appui à la création d'entreprises en Tunisie Quels enjeux et quels rôles pour les jeunes diplômés porteurs de projets ? - Cas de la région de Sfax -. *Thèse Doctorat.* Université De Sfax Et Université De Bourgogne.

8. Keith , S. (2002). What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases. *discussion papers intend to disseminate preliminary results of the research carried out at the institute to attract comments*. Maastricht, Netherlands: The United Nations University, Institute for New Technologies.
9. Lewis, D. A., Harper-Anderson, , E., & Molnar, L. A. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*. Michigan: Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan Ann Arbor.
10. Lounes, M. (2012). Les principaux déterminants de la dynamique du capital-risque , Université Paris-Est,,. *Thèse de doctora*. Paris, France: Université Paris-Est Creteil Val de Marne.
11. MARCIL, F. (2013). Incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale : l'expérience LaCERE à Acton Vale ». *MBA*. Canada: Université du Québec à Trois-Rivières
12. Masmoudi, M. (2007). Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes. *These Du Doctorat En Sciences De Gestion*. France: Université du Sud Toulon Var.
13. TAALBA, Y. (2003). Le Capital-Risque Réalités algériennes et perspectives de développement. *Memoire De Fin D'études En vue de l'obtention du Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires*. école supérieure de banque.

IV. Les Rapports

1. Choffray, J.-M. (2002). Le Bon Management. *Documents De Recherche DR 02017*. FRANCE: ESSEC Centre de Recherche.
2. CULLIERE, O. (2005 , mai 26). Determinants Institutionnels De L'Intensite D'Accompagnement A La Creation D'Entreprise. *Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat »*. Montpellier: centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM).
3. Da Silva, F. (2008, 09 14). Incubation in Science Parks. *UNESCO-IASP Pre-conference Workshop on «Fundamentals of Science Park Management »*. Johannesburg, South Africa.
4. Dar El Macharii. (s.d.). *Guide Finance D'Entreprise*. Tunisie: Attijari Bank, Dar El Macharii
5. DUVERT , R., HEKIMIAN , N., & VALLAT , D. (2002, mai). L'appui a la création d'entreprise ou d'activité. *étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP)*. France: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité.
6. electronic business group. (s.d). *Incubateurs, Accélérateurs :Valeur ajoutée & Logique économique*. Paris: electronic business group.
7. ESPACE-INC. (s.d). *Bilan D'Impact 2015-2016 Incubateur, Accélérateur De Startups*. Québec: espace-inc.

8. European Commission Enterprise Directorate General. (2002). Benchmarking of Business Incubators . *Final Report*. Belgium: Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES).
9. GAUJARD, C. (2008). L'idealtpe de la start-up : une synthese de l'organisation du travail et de l'emploi d'un contexte de ruptures. *Cahiers du lab.rii – documents de travail –n°178*. Dunkerque, france: unive rsité du littoral côte d'o pale Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation.
10. GILLES, F., L'HORTY, Y., & MIHOUBI, F. (2021). *Accelerer les entreprises ! Une evaluation ex post*. paris: TEPP – Théorie et Evaluation des Politiques Publiques.
11. Grimaldi, R., & Grand, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation 25* , 111–121.
12. Laplume, J.-F., Bertin, A., & Favre, C. (2013). *le financement participatif, une alternative à la levée de fonds traditionnelle*. Bordeaux: l'agence aquitaine numérique.
13. Laubacher, R., & Malone, T. (1997). Two Scenarios for 21st Century Organizations: Shifting Networks of Small Firms or All-Encompassing "Virtual Countries"? *Working Paper 21C WP #001*. États-Unis: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
14. Leger-Jarniou, C. (2005, novembre 24-25). quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition. *communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat*. paris, France : Académie de l'Entrepreneuriat.
15. Levratto , N., & Tessier, L. (2014, 10 29-30-31). La croissance des PME est-elle favorisée par les Business Angels? Une analyse à partir du cas français en 2008 et 2009. *12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Agadir: Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
16. March , J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 71-87.
17. Markria , D., & Bouhmouch, M. (s.d.). potentiel de crowdfunding au maroc Etude complémentaire sur les possibilités de Crowdfunding – ESS et startups au Maroc. *organisation internationale pour les migrations*, 24.
18. Moreira, A., & Carvalho, M. (2012, 02 29). Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions. *Entrepreneurship - Creativity and Innovative Business Models p. 42*. United Kingdom : IntechOpen.
19. SRITI, S., & MAARADJ, H. (2020, mars 2-4). le rôle de la maison de l'entrepreneuriat dans la motivation des étudiants universitaires pour la création de petites et moyennes entreprises "l'université de ghardaïa en tant que modèle". la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique : L' ENTREPRENEURIAT ET L ' INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE. Rabat : Université Mohammed V

20. TEURLAI, J.-C. (2004). *Les déterminants de ta survie et de ta croissance des jeunes entreprises*. Paris: Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CRÉDOC).

V. Site web

1. حاضنة أعمال جامعة المسيلة. (2022, 09 27). *الهيكل التنظيمي للحاضنة*. تم الاسترداد من حاضنة أعمال جامعة المسيلة: <https://www.univ-msila.dz/bicu/structure-organisationnelle-de-lincubateur-2>
2. حاضنة أعمال جامعة الوادي. (2022, 10 26). *incubator*. تم الاسترداد من [eloued: université](https://www.univ-eloued.dz/incubator/index.php/home-4/home-12)
3. (2020, 08 23). Récupéré sur asicom: <http://www.asicom.dz/index.php/ar/2018-01-02-22-00-17>
4. (2020, 08 23). Récupéré sur eldjazair-istithma: https://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=rubrique&id_s=3&lang=ar
5. ALIAS ROBOTICS. (2022, 11 12). Récupéré sur alias robotics: <https://aliasrobotics.com/>
6. ANADE. (2022, 02 11). *presentaion-de-l-ansej*. Récupéré sur anade: <https://anade.dz/index.php/fr/presentaion-de-l-ansej/presentaion-du-l-ansej>
7. ANGEM. (2022, 02 11). *presentation*. Récupéré sur angem: <https://www.angem.dz/ar/article/presentation/>
8. Avierinos, C. (2015, septembre 16). *Les incubateurs : qui sont-ils, que font-ils ?* Récupéré sur le hub bpifrance: <https://lehub.bpifrance.fr/incubateurs-que-font-ils/>
9. bpifrance creation. (2022, 06). *Les accélérateurs de Bpifrance*. Récupéré sur bpifrance-creation.: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/accelerateurs-bpifrance>
10. Bigarelli, B. (2022, novembre 06). *Pedi demissão no dia que recebi o maior bônus da minha vida", diz cofundadora do Nubank*. Récupéré sur Negócios: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/08/pedi-demissao-no-dia-que-recebi-o-maior-bonus-da-minha-vida-diz-cofundadora-do-nubank.html>
11. CNAC. (2022, 02 11). *PresentationCNAC*. Récupéré sur cnac: https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx
12. Cooper, A., Gimeno-Gascon, J., & Woo, C. (1991). A resource-based Prediction of New Venture Survival and Growth. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 69.
13. Crunchbase. (2022, novembre 06). *Cristina Junqueira – VP of Branding & Business development, Co-founder Nubank*. Récupéré sur Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/person/cristina-junqueira#section-overview>
14. Crunchbase. (2022, novembre 06). *David Velez – CEO & Founder Nubank*. Récupéré sur Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/person/david-velez#section-overview>

15. Crunchbase. (2022, novembre 06). *Edward Wible is the Co-Founder and CTO of Nubank*. Récupéré sur Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/person/adam-edward-wible>
16. Dufour, L. (2022, 05 24). *Les 5 étapes pour créer sa start-up*. Récupéré sur LE BLOG DU DIRIGEANT.: <https://www.leblogdudirigeant.com/les-etapes-pour-creer-sa-start-up/#etape-1-concevoir-un-projet-clair-et-pertinent>
17. eatplanted. (2022, octobre 30). *mission*. Récupéré sur eat planted: <https://fr.eatplanted.com>
18. Graham, P. (2012, September). *Startup = Growth*. Récupéré sur paulgraham: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
19. Grant, M. (2021, 09 15). *startup*. Récupéré sur investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>
20. kiwili. (2022, 10 25). *les incubateurs dentreprises en france tout ce qu'il faut savoir*. Récupéré sur kiwili: <https://www.kiwili.com/fr/Blog/post/les-incubateurs-dentreprises-france/>
21. Mpala, D. (2022, octobre 28). *egyptian-healthtech-vezeeta*. Récupéré sur venture burn: <https://ventureburn.com/2018/09/egyptian-healthtech-vezeeta-raises-12m-series-c-round-led-riyadh-vc-stv/>
22. NUBANK. (2022, novembre 06). *Nu Impacto*. Récupéré sur esg-journey: https://esg-journey.nuinternational.com/pt/pdf/Relato_ESG_NuImpacto_PT_v21.pdf
23. nubank. (2022, novembre 06). *Sobre o Nu*. Récupéré sur nubank: <https://international.nubank.com.br/pt-br/sobre/>
24. SOFINANCE. (2020, 08 23). Récupéré sur linkedin: <https://www.linkedin.com/company/sofinancealgerie/about/>
25. SPENDESK. (2022, 02 14). Récupéré sur chef dentreprise: <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/creation-entreprise-1024/breve/comment-trouver-le-financement-adapte-a-sa-startup-332857.htm>
26. Sreeharsha, V. (2022, novembre 06). *DST Global leads \$80 Million private investment in Nubank*. Récupéré sur New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/12/07/business/dealbook/dst-global-nubank.html>
27. vezeeta. (2022, octobre 28). Récupéré sur vezeeta: <https://www.vezeeta.com/ar/Generic/AboutUs>
28. ZIOUAL, T. (sd). *Créer et développer une startup*. TIARET: UNIVERSITE IBN KHALDOUN.
29. Zogbi, P. (2022, novembre 06). *Nubank lança cartão de débito, saque e recebe aval para se tornar instituição financeira*. Récupéré sur infomoney: <https://www.infomoney.com.br/mercados/nubank-lanca-cartao-de-debito-saque-e-recebe-aval-para-se-tornar-instituicao-financeira/>

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مخطط المقابلة – خاص بالحاضنات-

- 1- معلومات شخصية لمدير الحاضنة (أو المرافق)
 - قدم لنا مسارك الأكاديمي والمهني.
 - منذ متى وأنت تعمل في المرافقة المقاولاتية؟
 - كم عدد المشاريع التي قمت بمرافقتها؟
- 2- احتياجات الشركات الناشئة
 - ماهي الأسباب التي تدفع الشركات الناشئة للبحث على المرافقة المقاولاتية؟
 - لماذا تختار الشركات الناشئة حاضنتك؟
 - في نظرك ما هي الخدمات الأساسية التي تحتاجها الشركات الناشئة؟
 - كيف يتم تحديد الاحتياجات الخاصة للشركة الناشئة؟
- 3- الخدمات المقدمة
 - ما هي مجموعة الخدمات التي تقدمها حاضنتك؟
 - ما هي أكثر الخدمات استخداما؟ (شرح مختصر للخدمات).
 - ما هي أقل الخدمات استخداما؟ لماذا؟
 - منذ تلقيهم للخدمات المقدمة من طرف الحاضنة، هل تشعر أن المقاولين (حاملي المشاريع) أصبحوا أكثر استعداد لإدارة أعمالهم؟ قدم بعض الأمثلة الملموسة.
- 4- التحديات (الصعوبات)
 - ما هي أكبر التحديات (الصعوبات) التي كان عليك التغلب عليها فيما يتعلق بدورك كمرافق؟
 - ما هي أكبر التحديات (الصعوبات) التي واجهتها في مرافقتك لشركة ناشئة؟
 - كيف يمكن تفادي هذه التحديات (الصعوبات)؟
 - ماهي أهم التعليقات أو الرسائل الإيجابية منها أو السلبية التي تلقيتها من الشركات الناشئة التي رافقتها؟
- 5- متابعة الشركات الناشئة بعد الاحتضان
 - ما هي الشروط والمتطلبات التي يجب توفرها في خطة الخروج من الحاضنة، وعلى أي أساس تتخذ هذه المتطلبات؟
 - هل تتكفل حاضنة الأعمال بعملية مرافقة الأفكار المحتضنة في تحويلها إلى مؤسسات ناشئة؟
 - هل تتكفل حاضنة الأعمال بتمويل الأفكار المحتضنة في مرحلة ما بعد الاحتضان؟ إن كانت إجابتك بنعم فكيف يكون ذلك؟ حددوا لنا آليات التمويل المعتمدة في هذه المرحلة؟
 - هل تتواصل عملية مرافقة المؤسسات الناشئة، وتستمر في الاستفادة من خدمات وتوجيهات الحاضنة حتى بعد الخروج؟
- 6- الإغلاق

- هل لديك أي شيء تضيفه إلى الموضوعات التي تم التطرق إليها أثناء المقابلة؟
- هل هناك أي مواضيع لم يتم التطرق إليها خلال المقابلة وتريد منا أن نتناولها؟
- هل لديك أسئلة حول البحث؟
- هل يمكنني التواصل معك، إذا لزم الأمر، لتوضيح بعض الأمور؟



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مخطط المقابلة – خاص بالشركات الناشئة-



1- المعلومات الشخصية للمقاول صاحب الشركة الناشئة

- قدم لنا مسارك الأكاديمي والمهني.
- متى بدأت بتلقي خدمات المرافقة المقاولاتية؟
- كم من الوقت استمرت هذه المرافقة؟

2- احتياجات الشركات الناشئة

- لماذا تتلقى (أو تلقيت) خدمات حاضنة أعمال؟
- لماذا اخترت هذه الحاضنة بالذات؟
- ما هي الخدمات الأساسية التي أنت (أو كنت) بحاجة إليها؟
- كيف حددت الحاضنة احتياجاتك من حيث المرافقة المقاولاتية؟

3- الخدمات المتلقاة (سيتم استلامها)

- في رأيك ما هي الخدمات التي يجب أن تقدمها الحاضنة من أجل تحقيق أقصى قدر من المرافقة؟
- ما هي أكثر الخدمات المفيدة بالنسبة لك، بعد خدمة المرافقة؟
- هل هناك أي خدمات تنقصك، اشرحها؟
- منذ تلقيك خدمات الحاضنة، هل تشعر أنك أفضل استعدادًا لإدارة عملك؟ كيف ذلك.

4- التحديات (الصعوبات)

- ما هي أكبر التحديات (الصعوبات) التي كان عليك التغلب عليها فيما يتعلق بالمرافقة التي تلقيتها؟
- كيف أمكن تفادي هذه التحديات (الصعوبات) والتغلب عليها؟
- ماهي التعليقات والرسائل الإيجابية أو السلبية التي يمكنك تقديمها حول الدعم الذي تلقيته؟

5- متابعة الشركات الناشئة بعد الاحتضان

- كيف ترى الشروط والمتطلبات التي يجب توفرها في خطة الخروج من الحاضنة؟
- هل تتكفل حاضنة الأعمال بعملية مرافقة الأفكار المحتضنة في تحويلها إلى مؤسسات ناشئة؟
- هل تتكفل حاضنة الأعمال بتمويل الأفكار المحتضنة في مرحلة ما بعد الاحتضان؟ إن كانت إجابتكم بنعم فكيف يكون ذلك؟
- هل تتواصل عملية مرافقة المؤسسات الناشئة، وتستمر في الاستفادة من خدمات وتوجيهات الحاضنة حتى بعد الخروج؟

6- الإغلاق

- هل لديك أي شيء تضيفه إلى الموضوعات التي تم التطرق إليها أثناء المقابلة؟
- هل هناك أي مواضيع لم يتم التطرق إليها خلال المقابلة وتريد منا أن نتناولها؟
- هل لديك أسئلة حول البحث؟

- هل يمكنني التواصل معك، إذا لزم الأمر، لتوضيح بعض الأمور؟

الملحق رقم (03): المرسوم الوزاري المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"

3 صفر عام 1442 هـ 21 سبتمبر سنة 2020 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 55	10
<p style="text-align: center;">يرسم ما يأتي :</p> <p style="text-align: center;">الفصل الأول أحكام عامة</p> <p>المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، تدمى في صلب النص "اللجنة الوطنية"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.</p> <p>تنشأ اللجنة الوطنية لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.</p> <p>يحدد مقر اللجنة الوطنية في مدينة الجزائر.</p> <p style="text-align: center;">الفصل الثاني المهام والاختصاصات</p> <p>المادة 2 : تتولى اللجنة الوطنية المهام الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - منح علامة "مؤسسة ناشئة"، - منح علامة "مشروع مبتكر"، - منح علامة "حاضنة أعمال"، - المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها، - المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة. <p style="text-align: center;">الفصل الثالث تشكيله اللجنة الوطنية وسيرها</p> <p>المادة 3 : يرأس اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثله.</p> <p>وتتشكل من الأعضاء الآتي ذكرهم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، - ممثل عن وزير المالية، - ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، - ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، - ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة، - ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة، - ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدية، - ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة، - ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقي والطاقات المتجددة. <p>يعين أعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، بناء على اقتراح من الوزراء الذين يتبعونهم، لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد، ولا يمكن استخلافهم في حالة غيابهم.</p>	<p>مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.</p> <p style="text-align: right;">إنّ الوزير الأول،</p> <p>- بناء على تقرير الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بشركة الرأسمال الاستثماري، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 20-07 المؤرخ في 12 شوال عام 1441 الموافق 4 يونيو سنة 2020 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-205 المؤرخ في 20 شوال عام 1437 الموافق 25 يوليو سنة 2016 والمتعلق بكيفيات إنشاء وتسيير وممارسة نشاط شركة تسيير صناريق الاستثمار،</p>	

2- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة،

3- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية،

4- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50%، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"،

5- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية،

6- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

المادة 12 : يتعيّن على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية :

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي،

- نسخة من القانون الأساسي للشركة،

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء،

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)،

- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية،

- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا،

- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة،

- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

المادة 13 : يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل.

وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

المادة 14 : تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1)، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنّه يتعيّن على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض، وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

المادة 4 : يجب أن يتمتع ممثل كل وزير بتجربة مهنية كافية في قطاعات الابتكار أو التكنولوجيات الجديدة.

المادة 5 : يمكن اللجنة الوطنية، في إطار نشاطها، أن تستعين بكل شخص أو هيئة يمكن أن يساعدها في أشغالها.

المادة 6 : تجتمع اللجنة الوطنية مرتين (2)، على الأقل، في الشهر.

كما يمكن أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها.

يعد رئيس اللجنة الوطنية جدول الأعمال، ويحدد تاريخ الاجتماعات.

المادة 7 : تصادق اللجنة الوطنية على نظامها الداخلي خلال اجتماعها الأول.

المادة 8 : تتداول اللجنة الوطنية على الخصوص، فيما يأتي :

- منح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسات الحديثة المبتكرة،

- منح علامة "مشروع مبتكر" لأصحاب المشاريع المبتكرة الذين لم ينشئوا مؤسسة بعد،

- منح علامة "حاضنة أعمال"،

- دراسة الطلبات المودعة بعد رفض منح "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال".

المادة 9 : لا تصح مداوات اللجنة الوطنية إلا بحضور نصف أعضائها، على الأقل.

وفي حالة عدم اكتمال النصاب، تجتمع اللجنة بعد استدعاء ثانٍ في ظرف ثمانية (8) أيام، وتتداول، حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ قرارات اللجنة الوطنية بالأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي عدد الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجّحا.

المادة 10 : تدوّن مداوات اللجنة الوطنية في محاضر تحرّر في سجل يرقّمه ويؤشر عليه الرئيس.

تتولى أشغال أمانة اللجنة الوطنية، المصالح التابعة للوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.

الفصل الرابع

شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"

المادة 11 : تعتبر "مؤسسة ناشئة"، كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية :

1- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات،

الفصل السادس

شروط منح علامة "حاضنة أعمال"

المادة 21 : يكون مؤهلا للحصول على علامة "حاضنة أعمال"، كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.

المادة 22 : تقدم طلبات الحصول على علامة "حاضنة أعمال" لدى اللجنة الوطنية عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقة بالوثائق الآتية :

- مخطط تهيئة مفصل لحاضنة الأعمال،
- قائمة المعدات التي تضعها تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها،
- تقديم مختلف الخدمات التي توفرها حاضنة الأعمال للمؤسسات الناشئة،
- تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها حاضنة الأعمال،
- السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين،
- قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها، إن وجدت.

المادة 23 : زيادة على الوثائق المذكورة في المادة 22 أعلاه، يتعين على حاضنات الأعمال التابعة للقطاع الخاص، تقديم الوثائق الآتية :

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي،
- نسخة من القانون الأساسي للشركة،
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء،
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)،
- نسخة من الكشف المالية للسنة الجارية.

المادة 24 : يتعين على الراغبين في الحصول على علامة "حاضنة أعمال" أن يكون لديهم مستخدمون ذوو مؤهلات مطلوبة و/أو خبرة مهنية كافية في مجال مرافقة المؤسسات.

المادة 25 : تتولى حاضنة الأعمال المرشحة لحمل علامة "حاضنة أعمال" مهام مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها خلال فترة الحضانة. وبهذه الصفة، تلتزم بما يأتي :

- توطين الشركات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة،

ويمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

المادة 15 : تنشر قرارات منح علامة "مؤسسة ناشئة" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

الفصل الخامس

شروط منح علامة "مشروع مبتكر"

المادة 16 : يمكن كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة "مشروع مبتكر" على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.

المادة 17 : يتعين على كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين راغبين في الحصول على علامة "مشروع مبتكر" إيداع طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية :

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه،
- العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي،
- المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع،
- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

المادة 18 : يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر"، في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يوقف هذا الأجل. وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

المادة 19 : تمنح علامة "مشروع مبتكر"، للشخص الطبيعي أو مجموعة الأشخاص الطبيعيين، لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرتين (2)، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبير قرار الرفض وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

ويمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

المادة 20 : تنشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

المادة 32 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020.

عبد العزيز جراد



مرسوم تنفيذي رقم 20-264 مؤرخ في 3 صفر عام 1442 الموافق 21 سبتمبر سنة 2020، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة وتنظيمها وسيرها ومراقبتها.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزيرة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-134 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 10 أبريل سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة وتنظيمها وسيرها ومراقبتها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يمدد الأجل المنصوص عليه في المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 والمذكور أعلاه، بسنة واحدة (1) ابتداء من تاريخ 22 سبتمبر سنة 2020.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 3 صفر عام 1442 الموافق 21 سبتمبر سنة 2020.

عبد العزيز جراد

- مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة،
- مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل،
- توفير تكوين نوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية،

- وضع الوسائل اللوجيستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والإنترنت عالي التدفق،

- مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج،

- مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق.

المادة 26 : يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر" خلال فترة أقصاها ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يوقف هذا الأجل. وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

المادة 27 : تمنح اللجنة الوطنية علامة "حاضنة أعمال" لصاحب الطلب، لمدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنّه يتعيّن على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض، وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا. ويمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

المادة 28 : تنشر قرارات منح علامة "حاضنة أعمال" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

المادة 29 : يخضع تنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في المادة 25 أعلاه، إلى مراقبة دائمة من اللجنة الوطنية.

المادة 30 : كل إخلال بالالتزامات المذكورة في المادة 25 أعلاه، يترتب عليه تجميد أو سحب علامة "حاضنة أعمال" من طرف اللجنة الوطنية.

وفي حالة تجميد أو سحب علامة "حاضنة أعمال"، يتعيّن على اللجنة الوطنية تبرير قرارها، وإخطار المعني بذلك إلكترونيا.

يمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. وبعد إزالة النقائص المعايينة. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ طلبه.

المادة 31 : تخوّل علامة "حاضنة أعمال" الحق في تدابير مساعدة ودعم الدولة.

الملحق رقم (04): قرار وزاري يتضمن إنشاء حاضنة أعمال جامعة مسيلة.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020، يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث تسمى "الحاضنة" لدى جامعة المسيلة.

إن وزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 6 محرم عام 1419 الموافق 3 مايو سنة 1998 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وتنظيمها وسيرها،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة المسيلة، المعدل والمتمم،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، لاسيما المادة 12 منه،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

وبعد الاطلاع على رأي اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

يقرران ما يأتي :

المادة الأولى : تطبقا لأحكام المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 والمذكور أعلاه، تنشأ مصلحة مشتركة للبحث في شكل حاضنة لدى جامعة المسيلة.

المادة 2 : تحدد المؤسسات التي تعتبر طرفاً بالنسبة للحاضنة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، كالاتي :

– جامعة المسيلة،

– الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية،

– الشركاء الاجتماعيون – الاقتصاديون.

المادة 3 : تتكون الحاضنة من فرعين اثنين (2) :

* **فرع هندسة إدارة الأعمال**، ويكلف بما يأتي :

– استقبال ومرافقة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث،

– مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته،

– انتقاء وإثبات إمكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد،

– تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة،

– متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة.

* **فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية**، ويكلف بما يأتي :

– صيانة التجهيزات العلمية الموضوعة تحت تصرف الحاضنة،

– ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية.

المادة 4 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020.

وزير التعليم العالي والبحث العلمي
عبد الباقي بن زيان

وزير المالية
أيمن بن عبد الرحمان

★

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020، يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث تسمى " الحاضنة" لدى جامعة عنابة.

إن وزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

وبمقتضى المرسوم رقم 84-214 المؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1404 الموافق 18 غشت سنة 1984 والمتعلق بتنظيم جامعة عنابة وسيرها، المعدل والمتمم،

الملحق رقم (05): علامة حاضنة أعمال، لحاضنة أعمال جامعة قسنطينة 2

يقرر

المادة الأولى:

تمنح علامة "حاضنة أعمال" صالحة لمدة خمسة سنوات (05) قابلة للتجديد، طبقا للمادة السابعة والعشرين (27) من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020

إلى: incubateur-université Constantine 2.....

رقم التعريف الجبائي: (NIF).....

المادة الثانية:

ينشر هذا القرار في البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

حرر بالجزائر في: 07 جويلية 2021

رئيس اللجنة الوطنية

د. ياسين المهدي وليد

الوزير المنتدب لدى الوزير الأول
مكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة
اللجنة الوطنية لمنح علامة
"مؤسسة ناشئة وعلامة مشروع مبتكر وعلامة حاضنة أعمال"

إن رئيس اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و حاضنة أعمال"،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو 2020، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم؛
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 27 صفر عام 1442 الموافق 15 أكتوبر سنة 2020، يتضمن تحديد صلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحدد مهامها وتشكيلتها وسيرها.
- بمقتضى القرار المؤرخ في 16 ربيع الأول عام 1442 الموافق 2 نوفمبر سنة 2020 الذي يتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال".
- بناء على مداوات اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" خلال الاجتماع المنعقد بتاريخ: 06 جويلية 2021

الملحق رقم (06): قرار وزاري يتضمن إنشاء حاضنة أعمال جامعة ورقلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 08.01.2020. الموافق... 2020.

يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث المسماة «الحاضنة» لدى جامعة ورقلة

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 والمذكور أعلاه، تنشأ مصلحة مشتركة للبحث في شكل حاضنة لدى جامعة ورقلة.

المادة 2: تحدد المؤسسات التي تعتبر طرفاً بالنسبة للحاضنة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، كالآتي:

- جامعة ورقلة،
- الوكالة الوطنية لتمثين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية،
- الشركاء الاجتماعيين - الاقتصاديين.

المادة 3: تتكون الحاضنة من فرعين إثنين (02):

* فرع هندسة إدارة الأعمال، و يكلف بما يأتي :

- استقبال ومرافقة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث،
- مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته،
- انتقاء و إثبات امكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد،
- تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة،
- متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة.

* فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية، و يكلف بما يأتي:

- صيانة التجهيزات العلمية الموضوعة تحت تصرف الحاضنة،
- ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية.

24 ربيع الأول عام 1442 هـ 10 نوفمبر سنة 2020 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 66	22
<p>- وبعد الاطلاع على رأي اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،</p>	<p>المادة 4: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حزّر بالجزائر في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020.</p>	
<p>يقرّران ما يأتي:</p>	<p>وزير التعليم العالي والبحث العلمي</p>	<p>وزير المالية</p>
<p>المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 والمذكور أعلاه، تنشأ مصلحة مشتركة للبحث في شكل حاضنة لدى جامعة الوادي.</p>	<p>عبد الباقي بن زيان</p>	<p>أيمن بن عبد الرحمان</p>
<p>المادة 2: تحدد المؤسسات التي تعتبر طرفاً بالنسبة للحاضنة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، كالاتي:</p>	<p>★</p>	
<p>- جامعة الوادي،</p>	<p>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020، يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث تسمى "الحاضنة" لدى جامعة الوادي.</p>	
<p>- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية،</p>	<p>إنّ وزير المالية،</p>	
<p>- الشركاء الاجتماعيون - الاقتصاديون.</p>	<p>ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p>	
<p>المادة 3: تتكون الحاضنة من فرعين اثنين (2):</p>	<p>- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدّل والمتّم،</p>	
<p>* فرع هندسة إدارة الأعمال، ويكلف بما يأتي:</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدّد صلاحيات وزير المالية،</p>	
<p>- استقبال ومرافقة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 6 محرم عام 1419 الموافق 3 مايو سنة 1998 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وتنظيمها وسيرها،</p>	
<p>- مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدّد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدّل والمتّم،</p>	
<p>- انتقاء وإثبات إمكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-243 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمتضمن إنشاء جامعة الوادي، المعدّل والمتّم،</p>	
<p>- تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 الذي يحدّد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، لاسيما المادة 12 منه،</p>	
<p>- متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدّد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p>	
<p>* فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية، ويكلف بما يأتي:</p>		
<p>- صيانة التجهيزات العلمية الموضوعية تحت تصرف الحاضنة،</p>		
<p>- ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية.</p>		
<p>المادة 4: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>		
<p>حزّر بالجزائر في 20 صفر عام 1442 الموافق 8 أكتوبر سنة 2020.</p>		
<p>وزير المالية</p>	<p>وزير التعليم العالي والبحث العلمي</p>	
<p>أيمن بن عبد الرحمان</p>	<p>عبد الباقي بن زيان</p>	