جامـعة يحي فارس بالمـدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علـوم التســيـيـــر

الـــمـــوضـــوع:

حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:
تومـي محـمد

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د/ فـلاق علـي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ رشيد سالمي	أستاذ	المركز الجامعي بتمنراست	رئيسا
أ.د/ علي فلاق	أستاذ	جامعة المدية	مقررا
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. شكيرين محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. يحياوي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020/2019

جامـعة يحي فارس بالمـديـة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علـوم التســيـيـــر

الـــمـــوضـــوع:

حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:
تومـي محـمد

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د/ فـلاق علـي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ رشيد سالمي	أستاذ	المركز الجامعي بتمنراست	رئيسا
أ.د/ علي فلاق	أستاذ	جامعة المدية	مقررا
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. شكيرين محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. يحياوي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحناً
د. موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر وعرفان

قل الحمد لله وسلام على عباده الذين اصطفى، والشكر لله رب العالمين، أما بعد،،،

فإنه " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، إذ يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان الموفور للأستاذ علي فلاق أستاذ الاقتصاد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جامعة يحي فارس بالمدية، المشرف على البحث، على حسن التوجيه والنصح والمتابعة، ما كان له أكبر الأثر في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة اللائقة، فأدعو الله له بالتوفيق والسداد، وجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لجميع الأساتذة الأجلاء بجامعة المدية، وعلى وجه الخصوص أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ لما أبدوه من حسن التعامل وكرم العطاء فلهم عظيم الامتنان والتقدير، والشكر موصول أيضا للعاملين برئاسة جامعة المدية، وموظفي الإدارة، على لطفهم ودماثة أخلاقهم ورقي تعاملهم؛ احتراماتي للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع وكل ما أبدوه من ملاحظات أثمرت البحث في جوانب عديدة؛

ولا أنسى فضل الإخوة زملاء الدراسة في الدفعة وحتى الدفعات السابقة واللاحقة كل باسمه وصفته؛ الذين ساندوني ودعموني خلال فترة الدراسة والعمل على البحث؛ فلهم جزيل الشكر والتقدير. وعظيم الشكر والتقدير لأفراد أسرتي كافة، لما قدموه من مساعدة أثناء الإعداد والكتابة وجمع وترتيب البيانات وتحليلها. كما أشكر كل من كان له فضل الدعم والمساندة والتشجيع لإكمال هذا البحث، وغيرهم من الأحباء والأصدقاء والزملاء

من لا يتسع المجال لذكر أسمائهم، وكل من أمدني

بالمعلومات المتعلقة بموضوع البحث

أو كان لجهوده أثر فيه.

الإهداء

إلى رحاب النور وضياء الإيمان، إلى وطننا الحبيب، إلى الجزائر أرض الشهداء

إلى التي شاركتني تحديات دراستي، وحبتني بطيبها وعلو نفسها، وكانت رافدي منذ نعومة أظافري، والدتي الحبيبة

إلى معلمي الأول والدي الكريم

والى أخوتي وأخواتي رعاهم الله وحباهم بعنايته، فكم أعانوني وحفزوني في حياتي وتعلّمي وعملي

إلى رفيقة المسار زوجتي العزيزة الغالية، لصبرها وسندها المستمرين

إلى ابنتاي؛ نهى ولبنى حفظهما الله ورعاهما

إلى كل من علمني حرفاً، إلى كل من أعانني وأيدني يوماً

وفاءً وعرفاناً وجزاءً بما قدموا،،،

إليهم جميعا أُهدي هذا العمل المتواضع،

وأسأل المولى عزّ وجلّ أن أكون قد وفقت فيه

وأن يصيّره في ميزان حسناتي،،،

محمد تومي

المستخلص

المستخلص باللغة العــربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الكيفية التي تسهم بها خدمات حاضنات الأعمال، في تعزيز ريادة الأعمال، وتحديد الأدوار المنوطة بها على المستوى الإستراتيجي والفردي، وكذا التعرف على استراتيجيات الانتقاء المطبقة، والتأكد ما إذا كانت الموارد المقدمة كافية للمساعدة في التطوير الأولي للمشاريع الـمُحتَضَنة، وما تقوم به من أدوار كوسيط بين مراكز البحث العلمي ومختلف الهيئات المموّلة، لتصل بالنهاية لتقديم رؤى عن التحديات التي تواجهها للقيام بالدور المتوقع منها. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد منهج دراسة الحالة ضمن إطار المدخل الكيفي، وذلك من خلال تحليل الملاحظات والوثائق، والتحليل الموضوعي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمديري الحاضنات والتي بلغ عددها سبع حاضنات كلها بالجزائر العاصمة، والموجهة كذلك لمديري المشاريع المتخرجة منها والتي بلغ عددها ثلاثة عشر مشروع، تم اختيارهم بطريقة قصدية.

وأظهرت النتائج مساهمة الحاضنات في لعب دور إيجابي تجاه احتياجات المشاريع وفي الحد من مخاطر عدم انطلاقها، كما خلصت الدراسة إلى وجود التزام محتشم في توفير المتطلبات النوعية للمشاريع الـمُحتَضَنة، وأسفرت النتائج على وجود عدة تحديات تُصَّعِب من دورها وبخاصة البيئة التنظيمية والتشريعية الداعمة. وأوصت الدراسة بالعمل على التعلّم والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمُحتَضَنين باعتماد استراتيجية التخصص، والعمل على تطوير منظومة تشبيك فعالة للوصول إلى التمويل المطلوب للمشاريع.

***الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، ريادة الأعمال، روّاد الأعمال، الجزائر العاصمة.

Abstract

This study aims to determine how business incubation services contribute to promoting entrepreneurship, defining the roles assigned to them at the strategic and individual level, as well as identifying the applied selection strategies, and ascertaining whether the provided resources are sufficient to assist in the initial development of the incubated projects. He has many roles as a mediator between scientific research centers and the various funding bodies, to reach the end to provide insights on the challenges they face to play the role expected of them. In order to achieve the aim of the study, a case study approach was adopted within the framework of the qualitative approach, through the analysis of observations and documents, and objective analysis of in-depth interview data directed to managers of incubators, which reached seven incubators, all in Algiers, and also directed to managers of projects that graduated from them, which amounted to thirteen projects. They were deliberately chosen.

The results showed the incubators' contribution to playing a positive role towards the needs of projects and in reducing the risks of not being launched. The study also concluded that there is a modest commitment to providing the specific requirements of incubated projects, and the results resulted in the presence of several challenges that make their role difficult, especially the supportive regulatory and legislative environment. The study recommended work on learning and adapting to the changing needs of the incubated by adopting a strategy of specialization, and working on developing an effective networking system to reach the required funding for projects.

***Key Words**: Business Incubators, Entrepreneurship, Entrepreneurs, Algiers

الفهارس

فهرس المحتويات

العنـــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	III
الإهـداء	IV
المستخلص	V
الفهارس	VIII
مقـدمـة	أ- ظ
الفصل الأول: **مقومات وآليات منظومة الحاضنات في سياق تطوراتها الحديثة**	
تمهيـد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحاضنات	3
المطلب الأول: مدخل تعريفي لحاضنات الأعمال	3
المطلب الثاني: نشأة وتطور حاضنات الأعمال	12
المطلب الثالث: تصنيفات حاضنات الأعمال	17
المبحث الثاني: إدارة وآلية عمل حاضنات الأعمال	23
المطلب الأول: سياسات واستراتيجيات الحَضَانة	23
المطلب الثاني: أدوار حاضنات الأعمال	34
المطلب الثالث: واقع حاضنات الأعمال في العالم	43
المبحث الثالث: مقومات نجاح الحاضنات في ظل النظام البيئي لريادة الأعمال	51
المطلب الأول: الحاضنات باعتبارها جزء من النظام البيئي لريادة الأعمال	51
المطلب الثاني: عوامل نجاح الحاضنات وطرق تقييمه	54
المطلب الثالث: التحديات أمام حاضنات الأعمال	60
خلاصة الفصل	64

الفصـل الثانـي: **ريادة الأعمال وعلاقتها بعمليات الحاضنات**	
تمهيـد	66
المبحث الأول: الأطر المفاهيمية لريادة الأعمال وأبعادها	67
المطلب الأول: الأسس النظرية لـمفهوم ريادة الأعمال	67
المطلب الثاني: تاريخ تطور ريادة الأعمال	81
المطلب الثالث: تصنيـفات ريـادة الأعمال	84
المطلب الرابع: الحاجة لريادة الأعمال	89
المبحث الثاني: رائد الأعمال: الـمفهوم والسمات	95
المطلب الأول: تعريف رائد الأعمال وتميزه عن مصطلحات مشابهة	95
المطلب الثاني: متطلبات رائد الأعمال	100
المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين الحاضِنَات وريادة الأعمال	104
المطلب الأول: علاقة عمليات الحاضنات بتعزيز أداء المشاريع الريادية	105
المطلب الثاني: نماذج رائدة لاعتماد حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال	113
خلاصة الفصل	118
الفصل الثالث: **الإطــار التمهيدي والـمنهجي للدراسة**	
تمهيد	120
المبحث الأول: مدخل تمهيدي لإستراتيجية تعزير ريادة الأعمال والحاضنات في الجزائر	121
المطلب الأول: واقع عمليات تطوير مجال ريادة الأعمال في الجزائر	122
المطلب الثاني: واقع عمليات تطوير منظومة الحاضنات في الجزائر	149
المبحث الثاني: تعريف ميدان الدراسة	155
المطلب الأول: توصيف وعرض عام للحاضنات محل الدراسة	155
المطلب الثاني: توصيف وعرض عام للمشاريع المبحوثة	159
المبحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	163
المطلب الأول: المقاربة المختارة والمعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات	163

المطلب الثاني: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة	180
خلاصة الفصل	183
الفصل الرابع: **دراسة حالة الجزائر العاصمة حول دور ومساهمة الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال**	
تمهيد	185
المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة مع الحاضنات ومناقشة نتائجها	186
المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية	186
المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدور	190
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتـــائـج الدراسة مع المشاريـع	227
المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية	227
المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدور	229
خلاصة الفصل	260
الخاتمة	261
تلخيص الدراسة	262
نتائج الدراسة	263
الاقتراحات	269
نقائص الدراسة والبحوث المستقبلية	272
قائمة المراجع	275
ملاحق	295

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	التوزيع الزمني لنشأة حاضنات الأعمال المبحوثة	155
2	تصنيف مؤسسات الحاضنات المدروسة وفق نوع الصناعة	156
3	توزيع حاضنات البحث حسب شكلها القانوني – على أساس الملكية–	157
4	توزيع حاضنات البحث حسب الاطار الذي أنشأت في صياغه	157
5	التوزيع الزمني لإنشاء مشاريع الأعمال المدروسة	159
6	توزيع مشاريع البحث حسب مجال نشاطهم	160
7	توزيع مشاريع البحث حسب شكلها القانوني	160
8	توزيع المشاريع المدروسة حسب الاطار الذي أنشأت في صياغه	161
9	توزيع حاضنات البحث حسب طبيعة المقر الاجتماعي لها	162
10	الحدود الزمنية للمقابلات التي أجريت مع مديري الحاضِنَات والمشاريع	174
11	خلاصة عمليات الملاحظات التي تم إجراءها لعينات الملاحظة	177

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	ملخص مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والإسهامات المتوقعة منها	ث
02	نموذج الدراسة الافتراضي	خ
03	التصميم العام للدراسة	ذ
04	اتجاهات التركيز الأساسية في تعريف الحاضنات	8
05	الاختلافات وأوجه التشابه بين حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال	10
06	الفرق بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال	11
07	صورة لأول حاضنة أعمال في العالم 1959 ـ نيويورك ـ	13
08	الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين	14
09	تطور أجيال حاضنات الأعمال	15
10	أنواع الحاضِنَات	21
11	الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المنتسبة لها	26
12	أهمية حاضنات الأعمال	39
13	العشر حاضنات أعمال الجامعية أعلى ترتيبا في العالم	45
14	العشر حاضنات أعمال عمومية الأعلى ترتيبا في العالم لعام 2019	47
15	خمس حاضنات أعمال الخاصة الأعلى ترتيبا في العالم	48
16	الموقع الجغرافي للبلدان الممثلة للبرامج الثلاث لأعلى حاضنات الأعمال تربيا في العالم	49
17	حاضنات الأعمال الأعلى ترتيبا في إفريقيا	49
18	حاضنات الأعمال الأعلى ترتيبا في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط	50
19	العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال	53
20	الاختلافات والتشابهات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال	74
21	المؤسسة التقليدية والمؤسسة الريادية	74
22	أبعاد ريادة الأعمال	80
23	أنواع ريادة الأعمال	88
24	الفروق بين المديرين التقليديين ورواد الأعمال	99
25	صفات رائد الأعمال	100
26	ترتيب أعلى عشر مراتب للمؤسسات الناشئة يونيكورن (UNICORN)	113
27	خريطة مراكز الدعم للنظام البيئي لريادة الأعمال في إفريقيا	116
28	خريطة النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر	124
29	نتائج ترتيب نشاط ريادة الأعمال في الجزائر لعام 2019	125
30	نتيجة درجة GEI الكلية في الجزائر	126
31	الاستثمار في رأس المال المخاطر في الولايات المتحدة الأمريكية	130

32	جهود تمويل المؤسسات التقليدية والمبتكرة في الجزائر من طرف ENSEJ ما بين 2016/201	138
33	يوضح بعض هيئات التمويل العمومية للمشاريع الريادية في الجزائر	139
34	أهم مراكز البحوث الجزائرية التي تدعم ريادة الأعمال	143
35	نماذج لمساحات العمل المشتركة في الجزائر	147
36	الخدمات التي توفرها مساحات العمل المشتركة	147
37	نماذج لجمعيات محلية وعالمية لتعزيز ريادة الأعمال في الجزائر	148
38	تمركز حاضنات الأعمال في الجزائر	151
39	الشكل القانوني للحاضنات في الجزائر	153
40	توصيف أفراد عينة الحاضنات والمشاريع المدروسة	168
41	مراحل عملية انتقاء أفكار المشاريع المترشحة	193
42	آلية التحاق حاملي أفكار المشاريع بالحاضنات	193
43	الأبعاد الثلاثة لتدريب المرشحين لإنجاز نموذج العمل التجاري	197
44	نموذج مخطط العمل التجاري المطبق في الحاضنات المدروسة	197
45	طريقة إتمام نموذج العمل التجاري المطلوب من المترشحين للحَضَانة إنجازه	199
46	الاختلافات في خدمات الحاضنات في فترة ما قبل وأثناء الحضانة	204
47	الأسئلة التي يتدرب عليها المحتضنين لإثبات صحة الفكرة(POC)	211
48	مبدأ طريقة تصميم أقل منتج قابل للتطبيق	214
49	دائرة التكرار فيMVP	216
50	مقارنة بين POC ، PROTOTYPE وMVP	217
51	المؤشرات التي تركز عليها الحاضنات في إدارة عملية تخرج المحتضنين	218
52	مخطط لأهم المعوقات التشريعية والقانونية	222
53	مخطط لأهم المعوقات التنظيمية	222
54	مخطط لأهم المعوقات الإدارية	223
55	مخطط لأهم المعوقات المالية	223
56	مخطط لأهم المعوقات السياسية والاجتماعية	224
57	مخطط لأهم المعوقات التكنولوجية	224
58	برنامج حضانة المشاريع المنتسبة للحاضنات	226
59	العناصر التسعة المطلوب تقديمها من حاملي أفكار المشاريع	230
60	أهمية استخدام MVP للمشاريع المُحتَضَنة	254
61	الشروط الثلاثة لأقل منتج قابل للتطبيق	255
62	مراحل تطبيق MVP من طرف المحتضنين	256
63	المهرات المكتسبة لاستخدام MVP من طرف المحتضنين	256

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	دليل المقابلة	296
02	دليل الملاحظة	299
03	مثال لدفعات تخرج مشاريع محتضنة من NAPT	300
04	نماذج لمؤسسات ناشئة في الجزائر	301
05	ترتيب المؤسسات الناشئة في الجزائر وفق تصنيف Startupranking	304
06	حصيلة نشاطات حاضنة sylabs سنة 2019	306
07	لحاضِنَات المدروسة في الفترة الزمنية 2016-2019	307
08	المشاريع المدروسة في الفترة الزمنية 2016-2019	309
09	قائمة المحكمين	314

قائمة الرموز والاختصارات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
ADPIPME	Agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation	الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار
ANDPME	L'Agence Nationale de Développement de la PME	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ANVREDET	Agence nationale pour l'avancement de la recherche et du développement technologique	الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
CDTA	Centre de Développement des Technologies Avancées	مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة
CNI	Conseil National de l'Investissement	المجلس الوطني للاستثمار
Edit	Edition	الطبعة
EO	Entrepreneurial Orientation	التوجه الريادي
GCEC	Global Consortium of Entrepreneurship Centers	الإتحاد العالمي لمراكز ريادة الأعمال
GCI	Global Creativity Index	مؤشر الإبداع العالمي
GDP	Gross domestic product	الناتج المحلي الإجمالي
GEDI	Global Entrepreneurship Development Institute	المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية
GEI	Global Entrepreneurship Index	المؤشر العالمي لريادة الأعمال
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	المراقب العالمي لريادة الأعمال
GEN	The Global Entrepreneurship Network	الشبكة العالمية لريادة الأعمال
Ibid	Ibidem (au meme endroit)	المرجع أعلاه
ILO	The International Labour Organization	منظمة العمل الدولية

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
Iss	Issue	العدد
IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
MIS	Management Information Systems	نظم المعلومات الإدارية
MPTTN	Minister of Post, Telecommunications, Technologies and Digitalization	وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة
MVP	Minimum Viable Product	أقل منتج قابل للتطبيق
NATP	The national agency for the promotion and development of technology parks	الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها
NBIA	International business innovation association	الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال
OBG	Oxford Business Group	مجموعة أوكسفورد للأعمال
OCDE	The Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Op.cit.	Ouvrage peécédemment cité	مرجع سابق
p.	Page	الصفحة
POC	Proof Of Concept	إثبات صحة الفكرة
SME_S	Small and medium-sized enterprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Analysis	التحليل الرباعي: نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
TIC	Technologies de l'information et de la communication	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
TQC	Total quality control	الضبط الشامل للجودة
VC	Venture Capital	رأس المال الجريء
Vol.	Volume	المجلد

مقدمـــــــة

1. تـــمـــهـــيـــد

تسعى عديد الدول إلى تنويع مصادر الدخل، خاصة الاقتصاديات الريعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على منتج واحد في عملية التصدير، ما يعرقل أو يوقف عجلة التنمية إذا ما انخفضت أسعار هذا المنتج في الأسواق العالمية، ولذلك وجب التفكير في تنويع هيكل اقتصاد هذه الدول لبناء نموذج جديد يقوم على تنويع النمو والاقتصاد المبني على المعرفة، وخلق مزيداً من الوظائف الجديدة، ويمكن أن يأتي التنويع الاقتصادي من مجموعة متنوعة المصادر، بما في ذلك ريادة الأعمال.

ولذا أضحى الاهتمام بموضوع ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة وبين حاملي أفكار المشاريع الريادية (روّاد الأعمال) من المواضيع التي لا يمكن تجاهلها، حيث بدأت العديد من الحكومات في العالم بإعادة النظر في أنظمتها التعليمية والتدريبية بإضافة بُعد جديد يستهدف إثارة اهتمام الطلاب أو الخريجين أو المتدربين وتنمية قدراتهم وتوجيههم نحو خيار العمل لحسابهم الخاص، وتأسيس مشاريع كخيار بديل أو موازٍ لخيار العمل بأجر لدى الغير.

يُعد الدخول إلى عالم الأعمال خطوة مهمة جدا في حياة الأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، إلا أن هناك بعض التحديات التي يمكن أن تُوقِفَ وتأجل مسار انطلاق ونمو مشاريعهم حتى لو كانت الفكرة جيدة وكانوا يمتلكون مهارات وقدرات في مجال الأعمال، لأن هناك العديد من الاحتمالات أثناء تطوير أنشطتهم، فقد يزدهر المشروع في البداية ويفشل في البقاء في السوق، أو قد تكون فكرة رائدة تفشل بسبب افتقارهم للخبرة وإغفالهم لمهارات الاتصال والتسويق وشبكات الدعم والاستشارات القانونية والمالية، عدا عن فرص التشبيك مع الممولين والمستثمرين. ولسوء الحظ يتم إنفاق غالبية رأس مال بدء المشروع الريادي في النفقات الإدارية ومساحة العمل، وخدمات الاستشارة، وعلى رواتب الموظفين، وفي بحوث السوق ومختبرات تصميم النماذج الأولية للمنتج...وغيرها، ولهذا في هذه الأثناء يميل أصحاب المشاريع إلى التركيز على هذه القضايا ما يترتب عنه اهتمامًا ضئيلًا أو معدومًا بتطوير استراتيجية فرصة مشروعهم، وبالتالي قد يواجهون صعوبات في إدارة أعمالهم وإدارة فريق المشروع، ومن ثم تعتبر عملية مرافقتهم ودعمهم خاصة في المراحل الأولى من إنشاء مشاريعهم وبداية نموها أمرا ضروريا، فهناك حاجة إلى قواعد صلبة لتجنب هذه الحالات وأخرى. ولذا فإن وجود آليات تساعد روّاد الأعمال على بناء مشاريع أعمالهم الريادية أمر مهم.

ومن هذا المنطلق برزت حاضنات الأعمال كمنظومة مستحدثة لتنمية ريادة الأعمال من خلال تقديم جملة متكاملة من الخدمات، تختلف حسب احتياجات المشروع المحتضن والمرحلة التي يمر بها. وتعتبر فكرة

الحاضِنَات كهياكل مستقلة مفهوما جديدا في الصناعة العالمية، ويُعترف بها في عديد البلدان بوصفها أدوات هامة لتعزيز تنمية ريادة الأعمال لما توفره من خدمات متنوعة، خلافا لنظم الدعم ونظم المرافقة التقليدية، التي تركز على توفير المساعدة المالية للمشاريع.

وفي ظل الخلفية السابقة ولمواكبة التوجهات العالمية المنادية بضرورة توسيع قاعدة ريادة الأعمال، تبنت العديد من البلدان بما فيها الجزائر، نهج الحاضنات للإسراع بتنمية وتعزيز المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ حيث قامت الجزائر في عام 1998 بإنشاء الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET) والتي سمحت بإنشاء أربع حاضنات أعمال تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وفي عام 2004 أُطلقت الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (NATP)، والتي استحدثت أربع حاضنات، كما قامت في عام 2018 بإنشاء الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار (ADPIPME)، بالإضافة إلى مبادرات القطاع الخاص والتي أنشأت عدد من الحاضنات بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية بإيجاد أنشطة جديدة قائمة على البحث والتطوير لمنتجات مبتكرة.

وعلى الرغم من الاستخدام المتزايد للحاضنات، وعدد من الموارد المستثمرة في برامجها من قِبـَل مؤسسات الدولة والقطاع الخاص، فإن الأبحاث في هذا المجال تحاول وصف ماهية الحاضِنَات وتحديد العوامل المهمة في نجاحها، ولكنها تخفق في تطوير فهم للدور الذي تلعبه في تطوير ريادة الأعمال، ولذا نحن نستمر في معرفة القليل جدًا عن كيفية استفادة المشاريع الـمُحتَضَنة من خلال الحَضَانة، على اعتبار أن تحديد دور الحاضِنَات لا يقتصر على نتائجها ومخرجاتها النهائية فقط، وإنما يشمل تقييم طرق ووسائل تنفيذ العمليات من خدمات، خطط وبرامج. وأدت التطورات الأخيرة في الحاضنات إلى زيادة الحاجة إلى تطوير فهم أعمق لدورها. ومن أجل القيام بذلك، فمن المهم فهم عملية حَضَانة الأعمال، وكيفية عمل الحَاضِنَات، وكيف تتفاعل الحاضِنَات والمُحتَضَنين مع بعضهم البعض، وبالتالي كيف تساعد بعضها البعض على الانطلاق والنمو.

ومن خلال ما تقدم يبدو أن التطرق إلى الحاضنات وتطور خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق الأعمال بحاجة إلى رؤية نافذة العمق واسعة المدى تأتي عبر تعزيز ريادة الأعمال باعتبارها منهج معاصر، وهنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في كيفية تجربة الـمُحتَضَنِين لعملية بدء مشاريعهم، من خلال إعطاء صوت لمديري المؤسسات الناشئة وكذا مديري الحاضنات من أجل استكشاف الكيفية التي قُدمت بها الخدمات عبر مختلف مراحل الحَضَانة التي أنشأتها أنواع مختلفة من الحاضِنَات المدروسة. وبذلك تتبلور الإشكالية في تحديد كيفية التزام الحاضنات بتلبية احتياجات روّاد الأعمال وانعكاس ذلك على انطلاق ونمو أفكار المشاريع الـمُحتَضَنة، ليتحدد

السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية كما يأتي.

1.1. السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن صياغة **السؤال الرئيسي** وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالآتي: **كيف تساهم خدمات حاضنات الأعمال محل الدراسة في تعزيز ريادة الأعمال؟** ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من **الأسئلة الفرعية** والتي تصاغ كما يلي:

- ما طبيعة مقومات وآليات منظومة الحاضنات في سياق تطوراتها الحديثة؟
- ما علاقة ريادة الأعمال بمنظومة حاضنات الأعمال؟ وما هي محددات وأدوار كل طرف منهم؟
- هل تمتلك الحاضنات تصورا واضحا لإستراتيجية الانتقاء؛ وكيف يسهل ذلك في جذب أنسب أفكار المشاريع؟
- بأي طريقة ساهمت الخدمات (التشبيك الداخلي والخارجي، التمويل، الاستشارة، الورشات التدريبية والندوات والوسائل المادية) التي تقترحها الحاضنات في الجزائر خلال عملية الحَضانَة في تلبية احتياجات المشاريع وتدعيم مهارات روّاد الأعمال؟
- هل يتطلب من الحاضنة أن تكون متخصصة تطويرا لأدوارها وهذا في إطار متطلبات المشاريع الـمُحتَضَنة؟
- ماهي نقط الضعف والتحديات التي تواجه الحاضنات في الجزائر للقيام بالدور المتوقع منها تجاه أفكار المشاريع الـمُحتَضَنة؟

وبناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة الخاصة بكل سؤال على حدة.

2.1. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

تعبر الفرضية عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تضع صوابه وصلاحيته موضع اختبار، واعتمادا على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة باتباع أسس البحث العلمي وبناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية أعلاه كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** لخدمات حاضنات الأعمال محل الدراسة دور إيجابي في تعزيز ريادة الأعمال.
- **الفرضيات الفرعية:**
  - تمثل الحاضنات احدى التوجهات العالمية الحديثة لتعزيز ريادة الأعمال؛
  - هناك علاقة تفاعلية وتبادلية بين الحاضنات وريادة الأعمال، إذ تعزز الحاضنات إعداد المشروعات الريادية، ويؤدي انتشار الريادة إلى تحريك ازدهار صناعة الحاضنات؛
  - يوجد تصور واضح للحاضنات تجاه استراتيجية الانتقاء، مما يسهل في جذب أنسب المشاريع المترشحة؛

- تساهم خدمات الحاضنات في الجزائر (التشبيك الداخلي والخارجي، التمويل، الاستشارة، الورشات التدريبية والوسائل المادية) في لعب دور إيجابي تجاه احتياجات المشاريع وفي الحد من مخاطر عدم انطلاقها؛ وفي تدعيم مهارات روّاد الأعمال (تطوير الفرص، الإبداع والابتكار)؛
- توفير المتطلبات النوعية للمشاريع المُحتَضَنة يتطلب تطويرا لأدوار الحاضنة وهذا من خلال تبني التخصص في نوع واحد من مجالات الأعمال مما يعزز ويسهم في فعالية ودور الحاضنة؛
- تعاني الحاضنات عدة تحديات تُصعب من دورها في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر.

وانطلاقا من محاولة اختبار الفرضيات في البيئة الجزائرية والإجابة على الأسئلة تتضح لنا أهمية الدراسة وأهدافها.

3.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع حيث يعتبر أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة، وتنبع أهميتها في محاولة إثراء الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال ريادة الأعمال، والتي تعد قليلة إلى حد ما، ولا سيما في الدول العربية نظرا لحداثتها وتنوعها، كما تنبع أيضا في تناولها بالدراسة والبحث لشريحة من شرائح المجتمع، وهي شريحة مديري الحاضنات وروّاد الأعمال في الجزائر من خلال دراسة الحاضنات والمتخرجين منها، لذا فانه يمكن القول أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل، التي تجرى على الحاضنات في الجزائر، ويمكن أن تتضح أهمية الدراسة أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع على المستويين النظري والميداني وذلك كما يلي:

- **على المستوى النظري:** يشكل موضوع الحاضنات وتنمية ونجاح ريادة الأعمال أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكل إحدى الإشكاليات في هذا المجال وتأخذ اهتمام العديد من المختصين والباحثين، وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من ناحية تطوير العمليات والخدمات الداعمة لريادة الأعمال، وكذا تطوير مؤشرات أداء الحاضنات، ومن ناحية ربط هذين المتغيرين (الحاضِنَات بريادة الأعمال) نظريا، لتعتبر بذلك أرضية فكرية تمكن من دعم دراسات أخرى مكملة أو جديدة تتعلق بهذا الموضوع.
- يمكن أن تبرز أهمية الدراسة من مسايرتها لتوجه سياسة الدولة نحو تنشيط المؤسسات الناشئة بعيدا عن الوظائف الحكومية غير المنتجة.
- تعزيز نمو المشاريع التي تتميز بالريادية وهذا ما ينجر عنه نتائج مهمة بالنسبة لاقتصاد الجزائر كون الحاضِنَات ترعى هذا النوع من المشاريع وتساهم في نجاحها ونموها.
- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين والطلبة القادمين في دراستهم

عبر الاطلاع على النتائج والاقتراحات، ومساعدة الطلبة للتعرف اكثر على الحاضِنَات وما تقدمه من خدمات

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لقطاع هام من المؤسسات وهي الحاضنة، لذا يمكن القول أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل، إن لم تكن الأولى التي تجرى على أغلب الحاضِنَات المتواجدة عبر إقليم ولاية الجزائر.
- يأمل الطالب أن تفتح هذه الدراسة الباب واسعا أمام الدارسين والباحثين لاقتحام أكبر لحقل ريادة الأعمال.
- توجيه نظر المتخصصين والمسؤولين إلى أهمية الحَضَانة كآلية لتعزيز ريادة الأعمال.
- **على المستوى الميداني**: تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه القطاع الاقتصادي في الجزائر، خصوصا بعد خضوعه للتقييم والتصنيف باستمرار من قبل العديد من الهيئات الوطنية والدولية، وكذا إقدام عديد الحكومات وأعضائها على إحداث إصلاحات عميقة شاملة دون اختبار أثرها، وبالتالي محاولة اختبار درجة التزام مؤسسات الحاضنات باحتياجات أصحاب أفكار المشاريع وانعكاس ذلك على تنميتها ونجاح وتجسيد أفكار رواد الأعمال، ليأتي بعدها تحديد اطار فكري يضم عدة اقتراحات بخصوص تحسين البرامج لهذه الحاضِنَات من خلال الالتزام بالعمليات والخدمات الداعمة لذلك.
- تسليط الضوء على الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال، من خلال تسليط الضوء على التقنيات والممارسات التي تسمح بإضافة قيمة للعمليات الداخلية للمحتضنين.
- اكتشاف نقط القوة والضعف الموجودة في الحاضنات المبحوثة وكيفية العمل على الحد منها وتعزيز نقط القوة.
- ألقت الدراسة الضوء على مدى مواكبة الحاضنات بالجزائر للبرامج والنماذج الحديثة حتى تكون ملائمة ومتوافقة مع احتياجاتها وتحقق أهدافها.
- تركز الدراسة حول تعزيز ريادة الأعمال في الحاضنات، بغية أن تكون متوافقة مع احتياجات سوق العمل وتحديدا في ظل ظروف الجزائر البالغة التعقيد والخطر مع تفشي البطالة بما يخدم المتخرجين من مختلف القطاعات.
- فتح آفاق جديدة أمام خرجي مختلف القطاعات (التعليم العالي، التكوين المهني...وغيرها)، للاستفادة من برامج وآليات الحاضنات، بما يلائم واقع وخصوصيات المجتمع الجزائري.
- بيان أهمية ريادة الأعمال والحاضنات لمد السوق والمجتمع بمشاريع ريادية.
- تقديم رؤى حول الحاضنات المتواجدة بالجزائر من وجهة نظر روّاد الأعمال ومديري الحاضِنَات لأجل تحديد أفضل الممارسات ومساعدة روّاد الأعمال الحاليين وفي المستقبل على اختيار الحاضنة التي تلائم مشاريعهم الناشئة مما يؤدي إلى تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر –وضع المشروع الريادي في الحاضنة المناسبة له–؛

كذلك ما يعزز من أهمية هذه الدراسة عن سابقاتها كونها قد تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول

نفس المحور وضمن بيئات أخرى مختلفة، خاصة أن هذا البحث اخذ أبعاد متعددة داخل وخارج الحاضنة وهذا ما يعزز من أهميتها، كما أن الاقتراحات التي ستقدمها هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تعزيز الرؤى لدى الراغبين في الانضمام إلى احدى هذه الحاضِنَات المدروسة، كونها أزالت نسبيا الغموض حولها.

4.1. أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي يسعى الطالب لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

- دراسة المعالم النظرية والفكرية لحاضنات الأعمال المفسرة لها، ومفاهيمها وتطورها التاريخي، وأهم تصنيفاتها...؛
- تسليط الضوء على مداخل وآليات عمل الحاضنات، من خلال توضيح أهم سياساتها واستراتيجيات الحَضَانة عبر مراحلها المختلفة ومبادئ تجسيدها، والتعرف على تجارب بعض دول العالم الرائدة؛
- دراسة الأطر المفاهيمية لريادة الأعمال، وتاريخ تطورها وتصنيفاتها ومؤشراتها والأسس الفكرية لرائد الأعمال، مفاهيمه، صفاته ومهارته؛
- التأصيل والتفصيل المدعّم بالدراسات السابقة لأهم الأدوار الرئيسية للحاضنات كآلية لتعزيز ريادة الأعمال، مع تقديم صُور واقعية لنماذج عالمية لمشاريع ريادية ناجحة؛
- التعرف على واقع الاستراتيجيات والجهود المبذولة لتعزيز الحاضنات وريادة الأعمال في الجزائر؛
- التعرف على استراتيجية الانتقاء المطبقة من طرف الحاضنات لجذب أفكار المشاريع الريادية؛
- مقارنة واقع الخدمات التي تقترحها الحاضِنَات خلال عملية الحَضَانة وتوقعات المحتضنين بشأن هذه الخدمات وأثرها على تنمية مهارتهم الريادية، وهذا ما يساعدنا في تحديد الخدمات التي يمكن الاستغناء عنها أو التي تم تجاهلها وتغييبها؛
- التعرف على الدعم لجملة الخدمات الإدارية والتقنية للمشاريع المُحتَضَنة، وما تقوم به الحاضنات من أدوار كوسيط بين المؤسسات الممولة ومراكز البحث العلمي ومختلف المؤسسات والهيئات، وما تملكه من تسيير كفؤ، ورؤية واضحة تجاه روّاد الأعمال، وانعكاسات ذلك في تلبية احتياجات المشاريع لتحقيق الانطلاق والنمو؛
- التعرف على التحديات التي تواجه الحاضنات للقيام بالدور المتوقع منها للأفراد أو المؤسسات، ومعرفة أبرز انعكاساتها، وأهم المعوقات التي تواجه روّاد الأعمال خلال مراحل الحَضَانة؛
- تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى تطوير دور الحاضنات بما يتلاءم مع واقع النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر، في ضوء آراء مديري الحاضِنَات و مديري المشاريع.

5.1. مبررات اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيار الطالب لهذا الموضوع لمدخليين رئيسين هما:

- **أسباب موضوعية:** للموضوع أهمية بالنسبة للبحث العلمي وتتمثل في:

- انتشار مصطلح حاضنات الأعمال وسرعة تداوله في السنوات الأخيرة وخصوصا بعد ظهور عديد المشاريع الناشئة، وهذا نظرا لأهمية الحاضنات في انطلاق ونمو المشاريع الريادية والتي كانت السبب المباشر لمعظم المشاريع الرائدة عالميا؛
- الدور التفاعلي الذي تلعبه خدمات الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية وأثر هذا التفاعل في بناء نظام بيئي لريادة الأعمال، يساعد على الابتكار والإبداع؛
- تفشي ظاهرة الإخفاقات المتكررة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وانهيارها في بداية انطلاقتها، نتيجة لعدم وجود هيئات التوجيه والاستشارة ونقص المهارات الريادية لأصحابها، إلى عدم القدرة على ربط علاقات تواصل مع أصحاب المصلحة؛
- الأهمية النظرية والميدانية لموضوع الحاضنات وتعزيز ريادة الأعمال في الجزائر؛
- الاهتمام بتعزيز ريادة الأعمال وتلبية حاجات أصحاب المشاريع (روّاد الأعمال) من وجهة نظر مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات، ثم تحديد درجة الالتزام بها في حاضنات أعمال جزائرية؛
- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية بين متطلبات الحاضنات وتعزيز ريادة الأعمال، والتي نأمل أنها لم تدرس من قبل الدراسات السابقة على هذا النحو، خصوصا أن أغلبها يركز على دراسة بعض الجوانب دون جميعها أو بعض المداخل دون غيرها؛
- هذا فضلا عن أن هذا الاختيار جاء تزامنا مع المجهودات التي تبذل في الجزائر في إطار تبني ريادة الأعمال بعيدا عن التوجه الحاصل سابقا والذي يركز على التوظيف، من خلال عديد الإصلاحات والقوانيين التي تدعم المؤسسات الناشئة وإنشاء الحاضنات.

- **أسباب ذاتية:** إن ما دفع الطالب لمعالجة إشكالية الدراسة عدة أسباب تتمثل في:

- التكوين الأكاديمي الذي تلقيته (إدارة الأعمال) سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج فرض نفسه واستلهمت منه موضوع الأطروحة، ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛
- الاهتمام بمعالجة إحدى إشكاليات بعث المشاريع الريادية في الجزائر، والتوجه نحو اقتراح الحلول والتوصيات بخصوص تعزيز ريادة الأعمال من خلال الخدمات التي تقدمها الحاضنات؛

- الفضول لمعرفة نظرة مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع المتخرجة باعتبارهم أهم عنصر في عملية بعث المشاريع الريادية، حول مدى التزام الحاضِنَات بتلبية احتياجات منتسبيها بخدمات تدعم مشاريعهم.

وبعد تقديم وعرض لإشكالية الدراسة وتبيان أسئلتها وفرضياتها الرئيسية والفرعية، أهميتها وأهدافها، ومبررات اختيار موضوع الدراسة، نتساءل عن الأسس المنهجية المعتمدة لمعالجة هذه الإشكالية.

2. منهجية الدراسة وأدواتها

يستعمل الطالب في هذه الدراسة المنهج الوصفي الكيفي (أو مقاربه نوعية) والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا (يصف الظاهرة ويوضح خصائصها)، أو كميا[1].وسعيا إلى تعقب العلاقات بين الحقائق التي حصلنا عليها، وبغية الوصول إلى بعد أعمق لموضوع الدراسة تم تبني مدخل دراسة الحالة، والذي يعتبر أحد المناهج الفعالة في الدراسات الوصفية والسببية والاستكشافية، خاصة وأننا ركزنا على دراسة وحدات بعينها بشكل متعمق.

وترجع أهمية استخدام منهج دراسة الحالة في دراستنا هاته كونه يفيد في تحقيق عدة أهداف: فهو يساعدنا في فهم كيف تطورت صناعة الحاضِنَات في الجزائر مما يساعد الطالب في تقديم صورة كاملة ووصفا لهذه الحاضِنَات؛ كما يمكننا من معرفة العوامل المتشابكة التي تتم بين فريق الحاضنة وفريق المشاريع المُحتَضَنة وما يقوم بينهم من تفاعل على غرار التعاون، التنافس، بهدف الوصول إلى مسبباتها في الماضي والحاضر؛ كما يساعدنا هذا المنهج على الوقوف على خصائص الحاضنات المبحوثة بغرض دراستها ووضع تصورات علمية حول التشخيص المناسب ثم وضع الاقتراحات التي قد ترتبط بتصميم برنامج وسياسات وتشريعات لمواجهة الموقف الإشكالي.

كما تتضمن المعالجة المنهجية طبيعة المسار البحثي المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة ومناقشة الفرضيات، إضافة إلى تبيان حدود الدراسة المكانية، الزمانية، البشرية والموضوعية.

1.2. طبيعة المسار البحثي

حسب Thiétart raymond-alain، تتحدد طبيعة هذا المسار[2]، وفقا لما يلي:

- يتم معالجة الدراسة انطلاقا من وضع افتراضات لبحث ما اذا كان المتغير المستقل "حاضنات الأعمال في دراستنا" سببا لتعزيز ونجاح المتغير التابع (ريادة الأعمال في دراستنا) في الواقع، ثم بعد ذلك يتم صياغة دليل

[1] محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص118

[2] Thietart raymond-alain, Méthodes de recherche en management, 4e édition, dunod, paris, 2014, pp.16-19

المقابلة بناء على ذلك بغرض تحديد آراء مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع في الجزائر بخصوص هذا الموضوع وفقا لواقعهم، ليتم بعدها تحليل هذه الآراء باستخدام الطريقة الكيفية لتأكيد أو نفي صحة الفرضيات.

- في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاختبار كمسار منهجي للوصول إلى المعرفة، حيث تم مقارنة الدور الذي تقوم به الحاضنات المبحوثة في الجزائر ودورها في تلبية احتياجات المحتضنين لها، بغية تنمية وإنجاح المشاريع الريادية، بناء على واقعها المعبر عنه بآراء مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع في دليل المقابلة.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة المقاربة الكيفية لمناقشة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وعليه تم الاعتماد على دليل المقابلة مع مديري الحاضِنَات (أو من ينوب عنهم)، في الحاضِنَات المبحوثة، ومديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات المبحوثة (أو من ينوب عنهم)، لتحلل بعدها نتائجه نظريا وكيفيا. وتشير البحوث النوعية (الكيفية) إلى البيانات المختصة بنوعية وشكل الخبرة التي اكتسبها المبحوثين ويعبرون عنها، ومع تلك البيانات يستطيع الباحث أن يحافظ على التدفق الزمني ويفهم بدقة أي الأحداث تؤدي إلى أي النتائج ويمكن له اشتقاق التفسيرات المثمرة[1]. ويرجع سبب لجوء الباحث استخدام البحث الكيفي:
- على اعتبار أن هناك مسائل تتصل بخبرة المبحوثين والفعل البشري لا يمكن التوصل إلى إجابات عنها باستخدام الطرق التقليدية؛
- على اعتبار أن هذا النوع من البحوث من أهم خصائصه أن الطالب ينغمس كلية في المواقف كمشارك للوصول إلى نظرة كلية لموضوع البحث من حيث ترتيبه معتمدين في ذلك على الواقع كما يراه ويدركه المشاركون، اعتمادا على أدوات جمع البيانات كالملاحظة بالمشاركة، المقابلات.
- ويشير هذا النوع من البحث إلى عدد المداخل المعتمدة على مبادئ نظرية متنوعة مثلا علم التفسير، والتفاعلية الاجتماعية، ويوظف طرق جمع البيانات والتحليل غير الكمي، ومن بين ما يهدف إليه أنه يصف الواقع كما يتم تجربته من قبل المستجوبين[2].

بالإضافة إلى أنه لا يمكن اختزال عملية تعلم المنتسبين للحاضنة إلى أرقام، ولا يمكن أن تساعد هذه الأرقام الطالب على فهم كيفية تعلم هؤلاء أصحاب المشاريع في الحاضِنَات وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض في الحاضنة. وعلى هذا يتم اختيار نهج نوعي لهذا البحث لأنه يتناسب مع الموقف الفلسفي للدراسة كما هو موضح سابقا، ويمكن أن يساعد هذا النهج في تقديم نظرة أكثر شمولية لسياق الظاهرة والمساعدة في شرح

[1] ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص136

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 137-138

التفاعلات بين المُحتَضَنِين والفرص وبين الحاضنة والمُحتَضَنِين. وهذا بدوره ما ساعد على استكشاف أفضل للأسئلة البحثية.

وبعد توضيح المسار البحثي نتساءل عن حدود الدراسة من جميع النواحي المكانية، الزمانية، البشرية والموضوعية.

2.2. حدود الدراسة

توضح حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية إمكانات الطالب في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، لهذا سنحدد من خلال هذا المدخل شرح وتوضيح مختلف الحدود التي تم من خلالها إنجاز هذه الدراسة، وذلك كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة خدمات الحاضنات التي تقوم بها ممثلة في التشبيك الداخلي (بين المحتضنين فيما بينهم) و الخارجي (بين المحتضنين وأصحاب المصلحة)، الاستشارة (المالية، القانونية، الإدارية، التسويقية...وغيرها)، والموارد المادية، والورش التدريبية ومختلف الفعاليات وهذا في شقها النظري؛ أما ما تعلق بشقها التطبيقي والمتضمن للدراسة الميدانية عن بيئة الجزائر العاصمة فتناولت الكيفية التي تمارس بها الحاضنات عملياتها تجاه المشاريع الـمُحتَضَنة ودورها في تعزيز المهارات الريادية.
- اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على استكشاف دور خدمات الحاضنات محل الدراسة في تعزيز ريادة الأعمال، وانعكاس ذلك على تطور ونمو المشاريع وتفاعل المشاريع الـمُحتَضَنة فيما بينها ومع الحاضنة، ثم تحديد كيفية التزام الحاضِنَات بتلبية حاجات روّاد الأعمال ودور ذلك في تسريع انطلاق ونمو المشاريع الـمُحتَضَنة.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة بناء على استجابات مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات محل الدراسة، حيث اقتصر توزيع دليل المقابلة على احدى عشرة مسؤول على الحاضنات بولاية الجزائر يمثلون سبع حاضنات قيد الاشتغال، وخمسة عشر مسؤول عن مشروع متخرج من الحاضِنَات.
- **الحد المؤسساتي:** تقتصر هذه الدراسة على الحاضنات المتواجدة عبر إقليم ولاية الجزائر، والمتمثلة: (Sylabs، Enp، Incubme، Tstart، Fikratech، Acse، Napt)، واقتصرت الدراسة على بعض المشاريع المتخرجة منها باعتبار انه يوجد الكثير من التشابه تجمع بينهم نذكر منها: أن الحاضِنَات المبحوثة تُقدم توليفة متشابهة من العمليات لروّاد الأعمال كما أنها تُخضِع المشاريع تقريبا لنفس ظروف الحَضَانة عبر مختلف مراحلها، كما أن المشاريع المتخرجة تخضع لتغيرات وظروف السوق متساوية لأنها تعمل في السوق ذاته.

- **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع دليل المقابلة على سبع حاضنات أعمال بولاية الجزائر العاصمة وفق الترتيب المذكور في الحد المؤسساتي، تتمثل في: (08 شارع حساني يسعد – شارع حسان بادي الحراش – تجزئة بوشاوي 03 رقم 333، الشراقة – 66 طريق أولاد فايت، الشراقة – حي 20 أوت 1956، بابا حسن – شارع الشهداء، سيدي محمد– سيدي عبد الله، الرحمانية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة وجمع البيانات الأولية من الحاضنات والمشاريع خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019، لذلك هي تمثل الواقع الموجود خلال هذه الفترة الزمنية.

وبعد عرض إشكالية الدراسة وتحديد خيارات المعالجة المنهجية لها، نتساءل عن مكانة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات والأبحاث السابقة الأجنبية والعربية.

3. الدراسات السابقة للموضوع

تعتبر الدراسات السابقة ذات إفادة كبيرة ومحور ارتكاز تقوم عليه دراستنا الحالية، كونها تقدم إفادة كبيرة في استكمال الخلفية النظرية للدراسة وفي تحديد الأهداف وتفسير ما يتوصل إليه من نتائج، وأفادت الطالب هذه الدراسات في صياغة الأسئلة الخاصة بالمقابلة. وتوجد الكثير من الدراسات السابقة التي عالجت إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير حاضنات الأعمال وإمكانياتها ومن ناحية متغير ريادة الأعمال وتعزيزه، وعلى هذا لا يتم ذكر كل هذه الدراسات والأبحاث لأنه من الصعب جدا حصرها وتحليلها جميعاً في اطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على جزء من الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، ومن خلال ما يأتي سنعرض أهم هذه الدراسات ذات الصلة.

1.3. الدراسات السابقة العربية

– دراسة (بارة فاطمة الزهراء وميلود أم الخير وبركان زهية، 2018) بعنوان: "مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة–دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله"[1]. استهدفت هذه الدراسة معرفة مساهمة الحاضنات في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها الاقتصادية، عن طريق دراسة حالة لحاضنة جزائرية عمومية تقع في منطقة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة. وتوصلت الدراسة إلى من مجموعة النتائج في الجانب النظري أهمها أن الحاضنة تساهم في تقديم الإرشادات لأصحاب المؤسسات على التسيير الحسن وفي تنمية قدراتهم الإدارية ومرافقتهم حتى بعد دخولهم الأسواق والمنافسة وبتوجيهها نحو

[1] فاطمة الزهراء بارة وميلود ام الخير وبركان زهية، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة–دراسة حالة الحاضنات التكنولوجية بسيدي عبد الله، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد32، الجزء الرابع–ديسمبر2018، ص ص 591-614

اندماج أكبر في الاقتصاد العالمي إما على المستوى التطبيقي توصلت إلى أن الحاضنة المبحوثة دورها محدود فقط في تقديم استشارات إدارية وقانونية وتقنية للإنشاء. كما أوصت الدراسة بضرورة تقديم الحاضنات للرعاية والحماية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– دراسة (محمود محمد صبرة ومحمد حسن بخيت، 2017) بعنوان: "حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية"[1] –دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006–2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحاضنات في العالم عامة، وفلسطين خاصة بغية إطلاق مشاريع ابتكارية لتحل مشكلات ميدانية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي الكمي ودرست هذا الدور على ثلاث حاضنات تشتغل في قطاع غزة وهي: Bti -Ucasit-Piti. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة ضرورة تخصص الحاضنات في مشاريع القطاعات الأكثر إنتاجية خاصة الزراعية والصناعية. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة قدرات الحاضنة في مجال تشبيك المشاريع المنتسبة مع الجهات التي تمنح التمويل لمثل هكذا مشاريع.

– **دراسة (حسين عليان الهرامشه، 2017) بعنوان:** "أهمية حاضنات الأعمال في تطوير المشروعات الريادية في الأردن"[2]: استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية الحاضنات في تنمية وتطوير المشروعات الريادية في الأردن، وتحديد أنواع الخدمات والمساعدات ومختلف التسهيلات التي تقدم للمحتضنين لها، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي. ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن الحاضنات في الأردن تقدم خدمات لا تقل عن نظيراتها في باقي دول العالم. كما أوصت الدراسة أهمية تنظيم برامج إعلامية للتعريف أكثر بدورها لجلب أصحاب الأفكار والتقدم للحاضنة، وبضرورة التوجه أكثر نحو الجامعات على اعتبار هذه الأخيرة تضم كوادر بشرية عالية التأهيل، كما أكدت على ضرورة متابعة المشاريع المتخرجة من الحاضنات لضمان استمراريتها.

– **دراسة (سعدية السعدي، 2016) بعنوان:** "أثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة في الجزائر"[3]. هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الحاضنات التكنولوجية على عملية احتضان حاملي الأفكار المبدعة، وكيف تؤثر كل من معايير الاختيار للمترشحين والتدريب المتخصص ومختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنات

---

[1] محمود محمد صبرة، ومحمد بخيت، حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية –دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006–2017، المؤتمر العلمي المحكم "مؤتمر الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، 7/6/ ديسمبر2017، كلية فلسطين التقنية، غزة، 2017

[2] حسين عليان الهرامشه، أهمية حاضنات الأعمال في تطوير المشروعات الريادية في الأردن، مجلة الأعمال ولإدارة، المجلد5، العدد2، الأردن، 2017، ص ص 70–82

[3] سعدية السعيدي، أثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016

التكنولوجية في الجزائر على نجاح المشاريع. وهذا باستخدام أداة الاستبيان على مجموعة من المشاريع المتخرجة من الحاضنات التكنولوجية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الانتفاء المتبعة من طرف الحاضنات كانت لها أكثر الأثر على المشاريع الريادية محل الدراسة. كما أوصت الباحثة بضرورة ربط المشاريع الـمُحتَضَنة و المتخرجة مع رأس المال المخاطر لضمان استدامة نموها.

– دراسة (عمران محمد الفواز، 2014) بعنوان: "دور حاضنات الأعمال الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال"[1]: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحاضنات الجامعية في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الميول نحو ريادة الأعمال لدى الطلبة المنتسبين للحاضنات في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة لتحقيق تلك الأهداف. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: وجود مستوى عال للخدمات التي تقدمها الحاضنات الجامعية بالأردن ببعديها: مجال الدعم التكنولوجي ومجال الخدمات الإدارية والمكتبية، للطلبة المنتسبين لها، ومستوى عال للخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة ببعديها: الدعم المالي والتسويقي، ومجال التدريب والاستشارات في ريادة الأعمال. كما خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال لميول الطلبة نحو ريادة الأعمال في الحاضنات الجامعية الأردنية. أوصت الدراسة بزيادة أعداد الحاضنات لتشمل كافة التخصصات في الجامعة، وكذلك تشجيع دور الحاضِنَات المتواجدة بالجامعات في الأردن في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال من خلال تنظيم معين ومعايير محددة، وضرورة التنسيق بين الوزارة الوصية ووزارة التخطيط لتأمين التمويل الضروري للمشاريع الـمُحتَضَنة.

– دراسة (ميسون محمد القواسمة، 2010) بعنوان: "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية"[2]: تناولت الدراسة التطرق إلى واقع الحاضنات في الضفة الغربية وتبيان الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال الخدمات التي تقدمها والتي يحتاجها أصحاب المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة للدراسة. واهم النتائج التي توصل إليها أن المشاريع الصغيرة تعاني كثيرا في فترة الانطلاق، كما أن الحاضِنَات لا تسيّر بشكل علمي وهذا ما جعل من فاعلية هذه الأخيرة غير مجدية لمساعدة المشاريع في الانطلاق الجيد، وبالنسبة للخدمات الأكثر جاذبية بالنسبة لروّاد الأعمال هي خدمات فترة الحَضَانة على غرار خدمات السكرتارية والمعلومات، وخدمات فترة بعد الحَضَانة للتنمية البشرية والخدمات

[1] عمران محمد الفواز، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2014

[2] ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010

الاستشارية. وأوصت الدراسة بضرورة متابعة المحتضنين بعد تخرجهم بمشاريع من الحاضنة، وضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة في العالم وضرورة التكامل بين المشاريع الصغيرة الـمُحتَضَنة.

– دراسة (العزام وموسى، 2010) بعنوان: "تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن"[1]. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحاضنات في الأردن، والدور المهم الذي تلعبه في تطوير المشاريع الناشئة الريادية من عدة جوانب: القدرة على توليد الدخل، القدرة على توليد فرص العمل، والقدرة على النمو، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذي دلالة إحصائية لعوامل: القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، استراتيجية الحَضَانة، في نجاح المشاريع الريادية من حيث الجوانب المذكورة أعلاه.

– دراسة (خالد عبد السلام دهليز، 2009) بعنوان: "دور حاضنات الأعمال في تنمية ريادة الأعمال وخلق الأعمال الناشئة في قطاع غزة"[2]، هدفت الدراسة إلى دراسة دور الحاضنات في تنمية مهارات الريادية وتشجيع أنشاء الأعمال الصغيرة في قطاع غزة والى تحديد ودراسة مبادرات إنشاء الحاضنات وما يرتبط بها من مفاهيم وكذلك الميول الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية. وقام الباحث باستعمال أساليب متعددة لإتمام الدراسة من بينها ورش العمل والمقابلات مع المحتضنين وأصحاب المصلحة، كما قام بتصميم استبانة على تم عرضها على عينة الدراسة من الطلبة في الجامعة الإسلامية بغزة في شتى الكليات والتخصصات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اعتبار المساقات الدراسية وورش العمل ذات العلاقة أهم وسيلتين حصل من خلالهما الطلبة على معلومات من الحاضنات. كما يعتقد المبحوثين في الدراسة أن توفير المكان و التمويل المباشر هما من اهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات، والتدريب على مهارات التفكير الإبداعي المنظم هو اهم الخدمات التدريبية التي تقدمها الحاضنات. وأوصت الدراسة ضرورة تبني استراتيجية وطنية شاملة للنهوض بقطاع الأعمال الصغيرة والحاضنات وتحقيق التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص والجهات الحكومية.

[1] أنور احمد نهار العزام، وصباح محمد موسى، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن، العدد 83، 2010، ص ص 165-138

[2] خالد عبد السلام دهليز، دور حاضنات الأعمال في تنمية روح المبادرة وخلق الأعمال الناشئة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016

2.3. الدراسات السابقة الأجنبية

– دراسة (Zreen, Aneeqa. Farrukh et al.، 2019) بعنوان: "دور برامج التدريب وحَضَانة الأعمال في تشكيل نوايا ريادة الأعمال"[1]: هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الحاضنات وبرامج التدريب الداخلي على نية الطالب في التوجه نحو ريادة الأعمال، على اعتبار أنها أداة حيوية للتنمية الاقتصادية. وانطلق الباحثون من كون أن ريادة الأعمال أصبحت مجالًا متنوعًا للدراسة، وذلك من خلال أداة الاستبيان وبتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية بواسطة SmartPLS، وقد توصلت الدراسة إلى أن الحاضنات وبرامج التدريب الداخلي لها تأثير قوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية على نوايا ريادة الأعمال. كما توصل الباحثون إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي السياسات في الحصول على رؤية أفضل لريادة الأعمال من أجل تحسين ابتكاراتها وإجراءاتها الاستباقية وقدرتها على تحمل المخاطر وكيف يمكن لهذه العوامل أن تعدل نقص الوعي لدى روّاد الأعمال بين طلاب ريادة الأعمال.

– دراسة (نصيرة قورايش، 2018) بعنوان: "دور النظام البيئي لريادة الأعمال في ترقية نشاط ريادة الأعمال في الجزائر"[2]. وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز على النظام البيئي لمرافقة رواد الأعمال من خلال تحليل وثائقي ببيوغرافي في بيئة الجزائر على الأجهزة المكلفة بالدعم والمرافقة وبخاصة الحاضنات. خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من الدور الإيجابي لهذه الأخيرة إلا أن النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر لا يزال صغيراً، وأن الجزائر بلد لا تزال غير ديناميكية من وجهة نظر تنظيم المشاريع الريادية، والسبب الرئيسي هو الإجراءات الإدارية وقلة المساعدة المالية وصعوبة الوصول إلى العقار الصناعي، والتي تمثل العقبات الرئيسية أمام ريادة الأعمال. وأوصت الدراسة بأنه حان الوقت لتعزيز النظام البيئي وتعزيزه من خلال التآزر والترابطات الممكنة بين جميع الجهات الفاعلة، من خلال إنشاء نظام بيئي موات للابتكار لأجل خلق فرص عمل أكثر وتحسين الأداء الاقتصادي للجزائر.

– دراسة (كل من STAL, et al، 2016) بعنوان: "دور حاضنات الجامعات في تحفيز ريادة الأعمال الأكاديمية"[3]: قامت هذه الدراسة على افتراض أن الحاضنات المبحوثة لا تشجع نقل التكنولوجيا التي يتم تطويرها في الجامعات إلى المجتمع من خلال إنشاء مشاريع جديدة كواحدة من الطرق الرئيسية للتفاعل بين الجامعة

[1] Zreen aneeqa, farrukh muhammad, nazar nida, et al. The role of internship and business incubation programs in forming entrepreneurial intentions: an empirical analysis from pakistan. Journal of management and business administration. Central europe, 2019, vol. 27, no 2, p. 97-113

[2] Kouraiche nassira, Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en algérie, Les cahiers du cread, 2018, vol. 34, no 2, p. 75-106

[3] Stal eva, andreassi tales, et fujino asa, the role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship, rai revista de administração e inovação, 2016, vol. 13, no 2, p. 89-98

والصناعة، ولاختبار هذا الافتراض تمت دراسة ثماني حاضنات جامعية باستخدام مفاهيم الابتكار المفتوح وجامعة ريادة الأعمال كأساس نظري. وكمنهجية تم الاعتماد نهجا نوعيا من خلال استخدام البحوث الببليوغرافية والوثائق والميدانية مع إجراء مقابلات متعمقة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أنه لا توجد أولوية للمشاريع التي تم إنشاؤها من نتائج البحوث الأكاديمية، على الرغم من تفضيل الحاضنات للمشاريع التي لديها إمكانات عالية للتفاعل مع الجامعة، كما أن الجهود المبذولة لجذب الجمهور الأكاديمي قليلة، مما يؤدي إلى نقص استخدام هذه المنظومة الهامة لنقل نتائج البحوث.

- **دراسة (شوام بوشامة وجلطي محمد، 2016) بعنوان:** "واقع الحاضنات في الجزائر دراسة حالة المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال بوهران (Inttic)"[1] ، هدفت الدراسة إلى إظهار دور وأهمية حاضنات المدارس العليا في التدريب والدعم لأصحاب أفكار المشاريع الريادية سواء كانوا طلاب أو متخرجين وتتبع مسار حضانتهم حتى التخرج بمؤسسة ناشئة، وشملت الدراسة أربعة عشر حامل مشروع باستعمال أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلا أنه بالرغم من محدودية الوسائل والمشاكل المتعددة إلى أن دوافع حاملي المشاريع الطلاب والمتخرجين كانت أعلى من المتوسط. كما أوصى الباحثين بضرورة الاهتمام أكثر بمنظومة ريادة الأعمال في الجزائر وبالأخص الحاضنات لأن العنصر الأهم في المنظومة والمتمثل في حاملي أفكار المشاريع الريادية متوفر.

– دراسة (Nkem Okpa et al، 2015) بعنوان: "برنامج ريادة الأعمال واحتضان الأعمال: القرينان الأكيدان"[2]: تناولت هذه الدراسة العلاقة التكافلية بين ريادة الأعمال وبرنامج حاضنة الأعمال، وكيف يمكن للحاضنة أن تسرع من ريادة الأعمال الذي يؤدي بدوره إلى التنمية الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلا أنه من خلال البنية التحتية والتمويل الذي توفره هذه الحاضنات للمشاريع الـمُحتَضَنة تستطيع تسريع أعمال أصحاب المشاريع وهذا ما يؤدي إلى تنمية اقتصادية.

– دراسة (Pettersen et al، 2015) بعنوان: "احتضان الأعمال وموارد شبكة الشركات الناشئة "[3]: قامت هذه الدراسة بفحص الموارد والشبكات التي توفرها الحاضنات في الترويج للمشاريع الريادية المنتسبة للحاضنات، حيث تم إجراء مقارنة موارد شبكة التواصل التي توفرها الحاضنة مع الموارد الخارجية التي لا توفرها الحاضنة لروّاد الأعمال أصحاب المشاريع المنتسبين للحاضنة، وعن طريق دراسة كيفية، وباستخدام مقابلات شبه منظمة.

[1] Chouam, bouchama et djelti, mohammed. Etat des lieux des incubateurs en algérie cas de l'incubateur de l'inttic d'oran. 2016

[2] Obaji nkem okpa, onyemerela chikodi et olugu mercy uche, Entrepreneurship and business incubation programme: the sure couple, Int. J. Sci. Technol. Manag, 2015, vol. 4, p. 1627-1633

[3] Pettersen inger beate, aarstad jarle, høvig øystein stavø, et al, Busi-ness incubation and the network resources of start-ups, Journal of innovation and entrepreneurship, vol. 5, no 1, 2015

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الموارد المكتسبة من الحاضنة كانت الأكثر أهمية في جميع مراحل تطوير المشاريع الـمُحتَضَنة ولعبت دور كبير في توليد الأفكار والمعرفة الخاصة بالمشروع ومحفزة كذلك للمساهمين بالأموال والوصول للأسواق برصانة، كما أن التواصل مع المشاريع الأخرى المنتسبة والموارد التي تأتي من خارج الحاضنة أيضا مفيدة لكنها كانت أكثر عمومية في طبيعتها ولا توفر إلا موارد خاصة محدودة.

- **دراسة (MECKEL, PingPing، 2014)** بعنوان: "دور حاضنات الأعمال في تطوير ريادة الأعمال"[1]:

استهدفت هذه الدراسة التحقق من ربط عمليات الحَضَانة في تعزيز اكتشاف وتطوير الفرص من قبل المحتضنين عبر مختلف مراحل عمليات الحَضَانة، وذلك بمقارنة ما كان لديهم من أفكار ومؤهلات وماهي الإضافة التي تحصلوا عليها بعد فترة الحَضَانة لسنة وسنتين من خلال عشرون مقابلة أجراها مع المحتضنين في حاضنة جامعية بإنجلترا بالإضافة إلى مقابلات مع أصحاب المصلحة المرتبطين مع الحاضنة المبحوثة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور قوي للحاضنة في تعزيز اكتشاف الفرص داخل الحاضنة وتنميتها، كما أن المعرفة القبلية التي تكون لدى صاحب المشروع لا تكفي لتحقيق النجاح والنمو، فالتواجد في الحاضنة يسمح له بالجمع بين ما عنده والخبرات الجديدة التي يكتسبها في الحاضنة. كما أوصت الدراسة بأن لها آثار مترتبة على مديري الحاضنة: أولاً، يجب تركيز الاهتمام على توفير المعلومات ذات الصلة وتشجيع جو من التعلم والدعم المتبادل. ثانياً، يجب على المديرين اعتماد نهج إداري أقل، وأن يكونوا مستعدين للعمل كموجهين لدعم وتشجيع الـمُحتَضَنِين. ثالثًا، يجب مراجعة ممارسات التوظيف لتشمل تقديرًا أكثر شمولية لمساهمة الـمُحتَضَنِين المحتملين في مجتمع التعلم بالإضافة إلى تقييم لخطط أعمالهم.

- **دراسة (Frédérick Marcil، 2013) بعنوان:** "حاضَنَة روّاد الأعمال لتطوير الاقتصاد المحلي"[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم حَضَانة الأعمال من حيث أشكالها وعوامل نجاحها كما تناول بالدراسة والتحليل أنواع الحاضنات، وركزت الدراسة على حاضنات المؤسسات وربطها بريادة الأعمال في كندا عبر طرق ممارسة عمليات الحَضَانة، مستعينا بالنموذج الفرنسي والبلجيكي، وتوصلت الدراسة إلى أن الحاضنة عبارة عن أداة تنمية اقتصادية محلية وتحمل قيمة مضافة من خلال تشجيع المشاريع الريادية، وأضاف أن نجاح الحاضنة مرتبط بإتباع قواعد أساسية من ضمنها وضع طريقة لتقييم المشاريع.

[1] Meckel, pingping. The role of business incubators in developing entrepreneurship. 2014. Thèse de doctorat. Manchester metropolitan university, pp. 04-05

[2] Marcil frédérick, incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale: l'expérience lacere à acton vale, thèse de doctorat, université du québec à trois-rivières, 2013

– **دراسة (David Merieau، 2011) بعنوان:** "مخرجات الحاضنة في بريطانيا: اختبار الفهم والنمذجة"[1]: هدفت هذه الدراسة لبحث بحث فهم مخرجات الحاضنات في بريطانيا حول مفهوم كل من الإبداع والحاضنات ومسرعات المؤسسات، ثم ركز على إبراز مفهوم الحاضنات في بريطانيا من حيث أشكالها وتصنيفها وكذا علاقتها بالمحيط بالارتكاز على علاقة الحاضنة بالإبداع، تم قام الباحث باستعراض معطيات كمية حول المُحتَضَنِين وإنشاء المؤسسات، وقد أتاح هذا البحث النوعي، الذي يستند إلى القرب الشديد من المبحوثين، ولا سيما مع حاملي الأفكار التسعة عشر الذين يعيشون في الحاضنة منذ عام 2006، تقديم العديد من المساهمات. ويتيح هذا البحث وضع الحضانة في صميم عملية تنظيم المشاريع، ولا سيما في مجال إنشاء شركات مبتكرة. كما توصلت الدراسة للنتائج التالية: تشجع الحاضنة تبادل المعارف ومعلومات بين المُحتَضَنِين، كما تقوم بتكوين حاملي الأفكار، وتعد الحاضنة أداة حقيقية لإقامة التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة.

– **دراسة (المباريكي وبوسلي، 2011) بعنوان:** "تطوير المشاريع الريادية من خلال برامج حاضنة الأعمال"[2]: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الحاضنات عبر أنحاء العالم لتطوير المؤسسات الريادية، وتحديد وتطوير أفضل الممارسات لعملية الحَضَانة على أساس التنفيذ الناجح لدراسات الحالة. ومنهجيات البحث المعتمدة في هذه الدراسة البحثية هي أبحاث مكتبية ودراسة حالة لعشر مؤسسات حاضنة في البلدان النامية. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الحاضنات أداة فعالة ومبتكرة في دعم المشاريع الناشئة.

– **دراسة (Voisey et al.، 2004) بعنوان:** "مقارنة بين ممارسات حَضَانة الأعمال في المملكة المتحدة وتحديد عوامل النجاح الرئيسية"[3]: حيث تم إجراء دراسة على أربع حاضنات في بريطانيا وتحديدا في مدينة ويلز، تم من خلالها دراسة مقارنة بعرض أوجه التطابق والاختلاف من حيث الخدمات التي توفرها هذه الأخيرة. حيث تبين للباحثين أن الحاضِنَات المدروسة توفر مكان ملائم لاحتضان روّاد الأعمال كما توفر تدريبات مناسبة لهم، ويتم تحصيل دفعات مالية من المُحتَضَنين. ومن حيث أوجه الاختلافات الملاحظة أن هناك حاضنة واحدة فقط تقدم خدمات متكاملة في مجملها، بعكس الثلاثة المتبقية هناك قصور في تلبية كل حاجيات روّاد الأعمال المحتضنين. خلصت الدراسة إلى ضرورة بناء علاقات قوية من خلال تعزيز شبكات اتصالاتها مع مختلف أصحاب

[1] Merieau, david, l'incubateur produit en bretagne: essai de compréhension et de modélisation, thèse de doctorat, lyon 3, 2011

[2] Al mubaraki, mubarak et busler, michael. The development of entrepreneurial companies through business incubator programs. International journal of emerging sciences, 2011, vol. 1, no 2, p. 95

[3] voisey p., gornall l., jones p., et al, a comparison of uk business incubation practive and the identification of key success factors. welsh enterprise institute working paper series, 2004.

المصلحة لأجل توفير الدعم الضروري حتى تنجح المشاريع المنتسبة على غرار الجامعات والمؤسسات للخواص.

– دراسة (Albert Philippe, Bernasconi Et Al.، 2002) بعنوان: " الحاضنات: ظهور صناعة جديدة– مقارنة مرجعية بين فرنسا–ألمانيا–إنجلترا، والولايات المتحدة–"[1]: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم صورة بانورامية عامة للحاضنات وتطورها وتنوعها في فرنسا وفي الولايات المتحدة وألمانيا وإنجلترا. عن طريق منهجية وصفية ونوعية أجريت الدراسة من مايو 2001 إلى يناير 2002، عن طريق مقابلات مع الخبراء ومديري الحاضنات، وعن طريق تحليل الأدبيات حول الموضوع والبحث من خلال شبكة الإنترنت. كما توصلت الدراسة إلى أن صناعة الحاضنات لا تزال فتية ومليئة بالوعود. وسوف تستمر في التطور والتنوع في جميع أنحاء العالم. وهي تعمل كرافعة لظهور شركات كلاسيكية أو تقنية جديدة. كما تشكل قسط مهم لتجديد الاقتصاد وكذلك عامل القدرة التنافسية، كما أن جودة عملية الحَضَانة ترتبط بشكل وثيق بين الحاضنة وشبكتها وبين المُحتَضَنِين وشركائهم التجاريين والصناعيين والتكنولوجيين.

4.3. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة

لقد تم استعراض عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، جلها مرتبطة بمجال الدراسة: الحاضنات وريادة الأعمال، وتناولت هذه الدراسات المؤشرات المختلفة لكل مجال من مجالات الدراسة، وركز أغلبها على تحليل الدور أو الأثر أو العلاقة باستخدام مقاربة واحدة كمية أو كيفية أو مقاربة هجينة من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، أما تحليل هذه الدراسة لدور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر سيكون باستخدام المقاربة الكيفية أي التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة؛ ويقوم الطالب من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على الحاضنات محل الدراسة، و التعرف على المشاريع التي قامت باحتضانها والتعرف على كيفية تقديم الخدمات ومختلف البرامج وكيف تساهم في نجاح اطلاق المشاريع للسوق المحلي؛ كما ركزت هذه الدراسات على مخرجات الحاضِنَات دون التطرق إلى الجانب الإداري ومختلف العمليات المتعلقة بالحَضَانة في حد ذاتها.

1.4.3. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات العربية السابقة

في الدراسات العربية التي تم عرضها نجد أنها تحيط بموضوع الحاضنات كما في دراسة دهليز وقورايش والتي تتوافق إلى حد بعيد مع جزء من الدراسة الحالية والتي تناولت دور الحاضنات في تنمية ريادة الأعمال وخلق الأعمال الناشئة والتي خلصت إلى اعتبار المساقات الدراسية وورش العمل ذات العلاقة أهم وسيلتين حصل من

[1] Albert philippe, bernasconi michel, et gaynor lynda, Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie, Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie, 2002.

خلالهما الطلبة على معلومات من الحاضنات. كما يعتقد المبحوثين في الدراسة أن توفير المكان والتمويل المباشر هما من اهم الخدمات التي تقدمها، والتدريب على مهارات التفكير الإبداعي المنظم هو اهم الخدمات التدريبية التي قدمتها. أما عن دراسة حسين عليان الهرامشه والمباريكي والتي تناولت التعرف على أهمية الحاضنات في تنمية وتطوير المشروعات الريادية وتحديد أنواع الخدمات والمساعدات ومختلف التسهيلات التي تقدم للمحتضنين لها، حيث خلصت الدراسة إلى أن الحاضنات تقدم خدمات لا تقل عن نظيراتها في باقي دول العالم من حيث الخدمات التي تقدمها للمحتضنين. أما بالنسبة لدراسة محمود صبرة ومحمد بخيت والتي هدفت إلى التعرف على دور الحاضنات في العالم عامة، وفلسطين خاصة بغية إطلاق مشاريع ابتكارية لتحل مشكلات ميدانية والتي توصلت إلى ضرورة تخصص الحاضنات في مشاريع القطاعات الأكثر إنتاجية خاصة الزراعية والصناعية. أما عن دراسة شوام وجلطي والتي هدفت إلى إظهار دور الحاضنة الجامعية في دعم الطلاب وخلصت إلى أنها تقدم دور مقبول والتي تتوافق مع جزء من الدراسة الحالية والتي تناولت احدى الحاضنات الجامعية من بين السبع المبحوثة في دراستنا هاته ودورها في توجه نحو المشاريع الريادية. أما عن دراسة السعدي والتي هدفت إلى دراسة أثر الحاضنات وكيف تؤثر معايير الاختيار على نجاح المشاريع والتي توافقت إلى حد كبير في محور من محاور دراستنا التطبيقية في دراسة كيفية حدوث عمليات الانتقاء قبل مرحلة الحضانة.

هذا ويأمل الطالب من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية الاستقصائية لبيئة الجزائر العاصمة أن يساهم في تضييق الفجوة المترتبة على عدم إعطاء الاهتمام الكافي لدور ومساهمة الحاضنات كمنظومة لتعزيز ريادة الأعمال في الحد من مخاطر عدم انطلاق المشاريع ونموها.

2.4.3. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات الأجنبية السابقة

من خلال استعراض الدراسات الأجنبية اتضح أنها تناولت موضوع الحاضنات بشكل مفصل، واتضح ما يلي: أشارت دراسة Pettersen إلى أن الموارد المكتسبة من الحاضنة كانت الأكثر أهمية في جميع مراحل تطوير المشاريع المُحتَضَنة ولعبت دور كبير في توليد الأفكار والمعرفة الخاصة بالمشروع ومحفزة كذلك للمساهمين بالأموال والوصول للأسواق برصانة. واهتمت دراسة Zreen بموضوع النوايا والتوجهات الريادية في حال استحداث حاضنات. كما هدفت دراسة Meckel إلى التحقق من ربط عمليات الحَضَانة في تعزيز اكتشاف وتطوير الفرص من قبل روّاد الأعمال المنتسبين للحاضنة عبر مختلف مراحل عمليات الحَضَانة، وذلك بمقارنة ما كان لديهم من أفكار ومؤهلات قبل أن يكونوا محتضنين وماهي الإضافة التي تحصلوا عليها بعد فترة الحَضَانة.

ويمكن للطالب من خلال تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضناها التوصل إلى ما يلي:

من حيث منهجية الدراسة: تم استخدام في أغلبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على المصادر الأولية والثانوية، واتفقت معظمها على استعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، باستثناء دراسة Meckel و Pettersen، والتي استخدمت المقابلة كأداة رئيسية في جمع البيانات، كما في دراستنا هذه.

من حيث المتغيرات والأهداف: اختلفت أهداف الدراسات السابقة باختلاف أبعادها، كما اختلفت من حيث تناول متغيرات الدراسة، فأغلبها تناولت الحاضنات باعتبارها متغير مستقل، كما في دراستنا هذه.

من حيث مجالات التطبيق: تنوعت مجلات التطبيق في الدراسات السابقة فمنها من طبقها على المتخرجين من الحاضنات، والمحتضنين، ومنها من طبقها على مديري ومسيري الحاضِنَات، ومنهم من طبقها على الطلبة والصناعيين غير المنتسبين إلى الحاضِنَات، في حين الدراسة الحالية تم دراستها ميدانيا في حاضنات جزائرية متواجدة في العاصمة الجزائرية على مديري الحاضنات و مديري المشاريع المتخرجة منها.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسات: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وعلى أهم ما يمكن دراسته؛ وفي تحديد المتغيرات، اختيار منهج الدراسة وكذلك بناء أسئلة المقابلة التي تم استخدامها؛ وفي عرض الجزء النظري للبحث. ونحاول في الشكل رقم (1) عرض بشكل مختصر ملخص يقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والإسهامات المتوقعة منها.

شكل رقم 1: ملخص مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والإسهامات المتوقعة منها

مجال المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت في بيئات غير الجزائر، تعزز فيها الحاضنات نجاح المشاريع الريادية بصورة متسارعة	أجريت في بيئة جزائرية، والتي يتطور فيها دور الحاضنات في نجاح المشاريع الريادية بشكل بطيء
المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة بعض متغيرات الدراسة وبشكل جزئي، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من متغير واحد إلى ثلاثة	تميزت الدراسة الحالية بشمولها لمتغيرات متعددة، وتراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من ثلاث متغيرات إلى سبع متغيرات
أدوات جمع البيانات	تنوعت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة، إذ تم استخدام الملاحظة، الاستبانة، المقابلات، دراسة الحالات والوثائق	استخدمت أدوات المقابلات الشخصية، والملاحظة والوثاق وتحليلها للتعرف على دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية
أسلوب التحليل	استخدمت أساليب متنوعة في التحليل، منها الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الأسلوب النظري من خلال المسح المكتبي، المقابلات، البحث الشبه تجريبي	استخدمت منهج التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية
البعد المعرفي	أضافت مرجعيات علمية ومعلومات متطورة، في اطار بناء قاعدة معرفية في دول صناعية متقدمة، يتسارع فيها دور الحاضنات في نجاح المشاريع الريادية	تأتي في اطار بناء القاعدة المعرفية للحاضنات ودورها في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر وتوفر مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بالحاضنات بهدف الاستفادة من نتائجها في تطوير أعمال الحاضنات وقدراتها وتحسينها مستقبلا
المجتمع ووحدة المعاينة	تمثل باختياره حاضنات معينة كحالة دراسية أو المسح الممتد على فترة زمنية (عدة سنوات)	يمثل تنوع بين حاضنات خاصة وعمومية تتمثل في دراسة حالة متعددة لسبع حاضنات

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة بأنها تتكامل مع موضوع دراستنا الحالية، بل وأنها تتشابه معها في أطر عريضة لها، ولكن هذه الدراسة التي عمد الطالب على إعدادها، هي دراسة تركز على دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية من خلال دراسة مجموعة من الحاضنات المتواجدة على مستوى إقليم ولاية الجزائر، ولذا فان الطالب وجد بان هذه الدراسة هي مكملة ومعززة للدراسات السابقة المذكورة، ولا سيما الجزائرية منها، حيث تناولت موضوع لم يتطرق إليه الباحثون السابقون بشكل تفصيلي على الحاضِنَات في الجزائر العاصمة.

وبعد عرض وتقديم إشكالية الدراسة وتوضيح المعالجة المنهجية للدراسة، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة وتوضيح أهمية الدراسة مقارنة معها، نتساءل عن هيكلة الدراسة وصعوباتها على المستوى النظري والميداني.

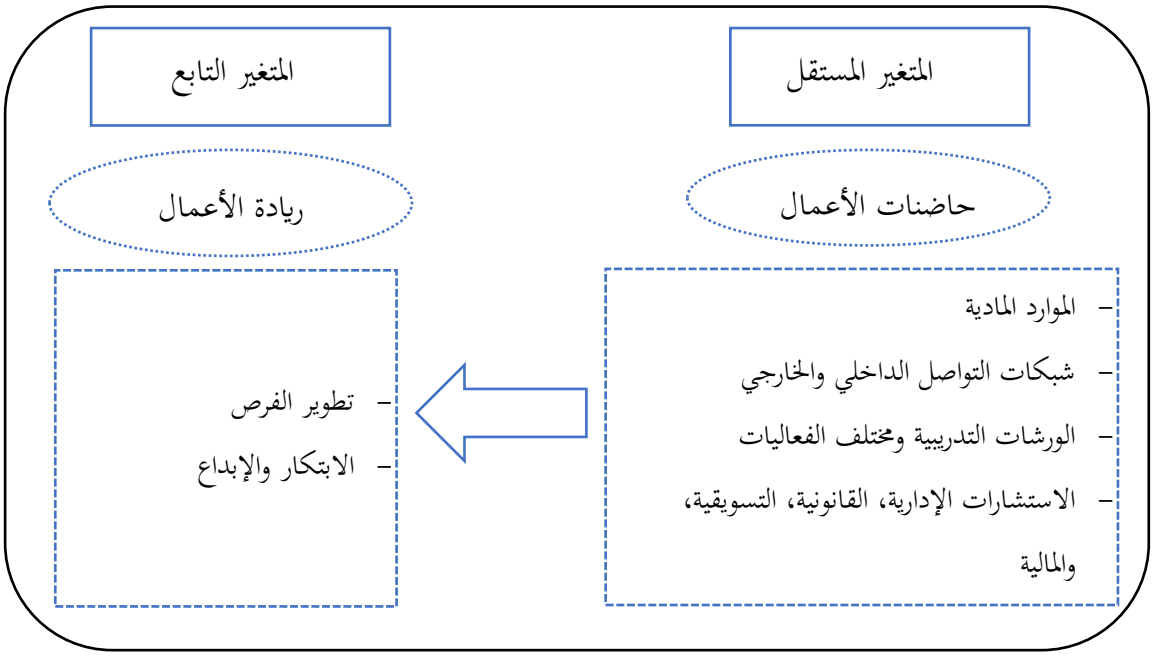
4. هيكلة الدراسة وخطتها البحثية

تتضمن هيكلة الدراسة وخطتها البحثية: نموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، لتوضيح في الأخير صعوبات الدراسة، وذلك كما يلي:

1.4. نموذج الدراسة الافتراضي

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري و المفاهيمي لحاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال:

شكل رقم 2: نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

يربط نموذج الدراسة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال كمتغير مستقل ودورها في تعزيز ريادة الأعمال كمتغير تابع. بالنسبة للمتغير المستقل تمثله مختلف العمليات و الخدمات: – الموارد المادية، شبكات التواصل الداخلي والخارجي، الورشات التدريبية ومختلف الفعاليات، الاستشارات الإدارية، القانونية، التسويقية، والمالية التي تعتبر كخدمات تساعد على انطلاق و نمو المشاريع المحتضنة، أما المتغير التابع يمثله بعدين أساسيين: تطوير الفرص وتحقيق الابتكار والإبداع للمشاريع المحتضنة.

2.4. التصميم العام للدراسة

في ضوء مشكلة البحث موضع الاهتمام، وبناء على الأهداف المرجوة منه، فقد تم تقسيمه إلى أربعة فصول كما في الشكل رقم (2).

شكل رقم 3: التصميم العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

3.4. خطة وهيكلة الدراسة

لاستكشاف القضايا المبينة أعلاه وبغية إعداد أفضل وأمثل للدراسة، وإعطاء معالجة شافية وكافية لإشكاليتها تم تنظيم هذه الدراسة في أربع فصول تسبقها مقدمة عامة شاملة لموضوع الدراسة وتعقبها خاتمة عامة جامعة وملخصة لمحتوى الدراسة مع مناقشة للفرضيات التي وردت في المقدمة العامة، ثم عرض لبعض الاقتراحات وسبل البحث في المستقبل؛ فكان التفصيل وفق الآتي:

الفصل الأول–مقومات وآليات منظومة الحاضنات في سياق تطوراتها الحديثة

في هذا الفصل تم اعتماد تقسيم تسلسلي لربط المفاهيم بعضها ببعض، وهذا بهدف تسليط الضوء قدر الإمكان على أهم العناصر ذات العلاقة بحاضنات الأعمال، انطلاقا من تحديد الإطار المفاهيمي ومختلف تصنيفات الحاضنات، وهذا بتوضيح المفاهيم المتعلقة بها، وتطورها التاريخي، مع التطرق لأهم تصنيفاتها، وكذا إدارة وآلية عمل الحاضنات، فذكر لأهم سياسات واستراتيجيات الحضَانة، وأدوارها في مجال تنمية المشاريع الريادية، وواقعها في العالم، وختاما تأصيل لمقومات نجاح الحاضنات في ظل منظومة بيئة ريادة الأعمال، وهذا بضبط المفاهيم المرتبطة بها هذه المنظومة، وعوامل نجاح الحاضنات وطرق تقييمها، وكذا تحديات نجاحها.

الفصل الثاني– ريادة الأعمال وعلاقتها بعمليات الحاضنات

سلط الضوء وبنوع من التفصيل على الأطر المفاهيمية لريادة الأعمال بتحديد مفهوم الريـادة، تاريخ تطورها تصنيفاتها أهميتها ومؤشراتها، وكذا الأسس الفكرية لريادة الأعمال وتنميتها ونجاحها، وذلك من خلال التركيز على مفهوم رائد الأعمال، صفاته ومهارته، فتسليط للضوء على علاقة عمليات الحاضنات بتعزيز ريادة الأعمال والتفاعل بين برامج الحاضنات وريادة الأعمال.

الفصل الثالث– الإطـار التمهيدي والـمنهجي للدراسة

بناء على الإشكالية والمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة، يتم التمهيد للفصل الثالث والذي يشمل مدخل تمهيدي لإستراتيجية تعزيز ريادة الأعمال والحاضنات في الجزائر والتطرق لعرض واقعهما من ناحية تطورهما وتقييمهما حسب إحصائيات الهيئات والمؤسسات الدولية والإشارة للجهود المبذولة في الجزائر بخصوص تعزيز ريادة الأعمال والحاضنات، مع تقديم بعض النماذج للمشاريع الريادية والحاضنات في الجزائر، ومن ثمة التعريج على التعريف بميدان وعينة الدراسة الميدانية بالتطرق إلى تعريف الحاضنات والمشاريع قيد الدراسة الميدانية، وكذا الاختبارات المستعملة لتحليل البيانات، وأخيرا تم التطرق إلى منهجية الدراسة وتوضيح كل ما يتعلق بالمقاربة المختارة، المعاينة، وأدوات الدراسة وصدق وثبات نتائج الدراسة.

الفصل الرابع– دراسة حالة الجزائر العاصمة حول دور ومساهمة الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية الاستقصائية لبيئة الجزائر العاصمة عن دور ومساهمة الحاضنات المبحوثة في تعزيز ريادة الأعمال، حيث يهدف المحور الأول إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، أين يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة مع الحاضنات ومناقشة نتائجها، وفي محور ثان عرض وتحليل بيانات الدراسة مع المشاريع ومناقشة نتائجها.

إن كل هذه المراحل تجعل الطالب يواجه في اتباع مراحل البحث العلمي بعض الصعوبات على المستوى النظري والميداني.

4.4. صعوبات الدراسة

- **على المستوى النظري**، واجه الطالب:
- صعوبة الترجمة وفهم معاني بعض الكلمات خصوصا وأن الباحث اعتمد بشكل كبير على الدراسات الأجنبية؛
- تشعب مفاهيم الحاضنات وبخاصة على المستوى الوطني (حاضنات مشاريع، حاضنات مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حاضنات أعمال، حاضنات المشاريع، محضنة، مشاتل...وغيرها)، وبالتالي صعوبة حصرها نظريا؛
- تشعب مفاهيم ريادة الأعمال خاصة على المستوى الوطني باعتبار أن منهم من يراها هي المقاولات ومنهم من يراها هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنهم من يرى غير ذلك.
- صعوبة حصر وتحديد مهارات ريادة الأعمال نظرا لوجود أطر مختلفة تحدد هذه الأخيرة (مهارات من قبل هيئات وتصنيفات دولية، مهارات محلية وطنية) ؛
- صعوبة الربط النظري بين المتغيرين، خاصة وأن البحوث في هذا المجال تطورت كثيرا وأضحت تتعامل مع الحاضنات كجزء بسيط من منظومة ريادة الأعمال.
- **على المستوى الميداني**، واجه الطالب ميدانيا:
- صعوبة الحصول على إحصائيات وطنية حديثة بخصوص الحاضنات الجزائرية محل الدراسة، وكذا المشاريع الريادية التي تم إطلاقها وبالتالي دراسة تجربة أدائها، شح وتكتم كبير عليها، وتضارب في الأرقام المقدمة لنا في كل زيارة لهذه الحاضِنَات والمشاريع وهذا اضطرنا إلى التغيير وتتبع كل ما هو جديد؛
- صعوبة الحصول على مواعيد مع مديري الحاضِنَات والمشاريع المتخرجة، بحجج مختلفة؛
- البيانات المقدمة شحيحة جدا وخاصة في الجانب المالي وميزانية التسيير؛
- واجهت الطالب صعوبات تمثلت في نقص المعلومات وقلة المراجع وصعوبة التنقل وبعض التحديات المادية.

الفـــــــصل الأول

مقومات وآليات منظومة الحاضنات

في سياق تطوراتها الحديثة

تمهيـــــــــــد

تعتبر حاضنات الأعمال من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا سواء على المستوى الأكاديمي من خلال البحث والدراسة فيه، أو على مستوى البرامج والسياسات التي تسطرها حكومات الدول للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا نظرا للدور الاستراتيجي الذي يمكن للحاضنات أن تؤديه على المستوى الاقتصادي وحتى تصل إلى ما هو منتظر منها، وخصوصا في ظل التغيرات الحاصلة اليوم على مستوى بيئة الأعمال، يجب أن يتمثل هذا التوجه في ثقافة يتشبع بها الأفراد، والتي تمنحهم بدورها الإدراك بأن الحاضِنَات هي أحد الهياكل والآليات المعتمد عليها والمعول عليها لتنويع وترقية ريادة الأعمال، وعلى هذا تبنت عديد الدول المتقدمة وحتى النامية التوجه نحو إنشاء حاضنات الأعمال لمساعدة روّاد الأعمال أصحاب أفكار المشاريع الريادية لتخطي الصعوبات خاصة مرحلة انطلاق المشاريع. وهذا ما فرض على الكثير من الكُتاب والباحثين في ريادة الأعمال الاهتمام به كموضوع على المستوى الفكري والتطبيقي مما نتج عنه تعدد المفاهيم المرتبطة به في ظل كثرة الأبحاث العلمية، لذلك خُصص هذا الفصل لتوسيع الفهم وتعميق التصورات الصحيحة حول مفاهيم الحاضِنَات والحَضَانة في مجال الأعمال، من خلال التطرق للمباحث التالية:

- الإطار المفاهيمي ومختلف تصنيفات الحاضنات: يُعنى هذا المبحث بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالحاضِنَات، وتطورها التاريخي؛ مع التطرق لأهم تصنيفاتها؛
- إدارة وآلية عمل حاضنات الأعمال: يتم توضيح فيه أهم سياسات واستراتيجيات الحضَانة، وأدوارها في مجال تنمية المشاريع الريادية، وواقع الحاضنات في العالم؛
- مقومات نجاح الحاضنات في ظل منظومة بيئة ريادة الأعمال: خصص هذا المبحث لضبط المفاهيم المرتبطة بالحاضنات ضمن منظومة بيئة ريادة الأعمال، وعوامل نجاح الحاضنات وطرق تقييمها، وكذا تحديات نجاحها.

المبـــــحث الأول: الإطار المفاهيمي للحاضنات

هناك العديد من البرامج التي تتبعها الدول سعيا منها لتعزيز ريادة الأعمال واستجابة لأصحاب أفكار المشاريع، وتعد حاضنات الأعمال من بين البرامج التي يؤدي تطبيقها إلى نمو ونجاح المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات أصحاب المشاريع من ناحية، ومن زيادة مرونتها في التعامل مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية من ناحية أخرى. ولعل ابتعاد الكثير من الدول في تطبيق هذا النهج الاقتصادي يرجع لعدم معرفتها بمضامين الحضانَة وحاضنات الأعمال. وعلى هذا نتطرق لمفاهيمها الأساسية، والتطور التاريخي لها، مع التطرق لأهم تصنيفاتها.

المطلب الأول: مدخل تعريفي لحاضنات الأعمال

تتوزع تعاريف حاضنات الأعمال بين اتجاهات أساسية التركيز، على احتياجات المحتضنين[1] لها وضرورة تلبية حاجاتهم ورغباتهم، التركيز على تحقيق النتائج المرغوبة، والتركيز على معرفة أساليب وأدوات تحسين هذه النتائج، التي مبعثها على اختلاف وتفاوت وجهات النظر حول المصطلحات المرتبطة بها (هياكل الدعم، مساحات العمل المشتركة، مكان عمل، مسرعات الأعمال...وغيرها)، فما هو مدلولها ضمن كل هذه المصطلحات؟

الفرع الأول: الدلالات المرتبطة بمصطلح حاضنات الأعمال

الباحث في ماهيّة حاضنات الأعمال وتحديد مفهومها وحدودها يجد أن هناك تباين واضح بين الباحثين، لكن هذا التباين لا يصل إلى حد التضّاد، ولعل المقاربات التي تم تبنيها من قبل الدارسين نظريا والتطبيقات المتباينة من بلد لآخر كانت من أسباب ذلك، فمنهم من يراها معهداً لإعداد المشروعات، والبعض الآخر يعتبرها مؤسسة لتدريب الموارد البشرية الريادية، والاختلاف يبدو جليا في تحديد مجالاتها وتوجهاتها وكذا الانفصال بين مفهومها نظريا وممارسة.

جزء من الدراسات تُضيق مجالات نشاطات حاضنات الأعمال، والجزء الآخر يراه واسعا، هذا من جهة، ومن جهة ثانية ينظرون إليها من منظور المؤسسة الهادفة للربح أو العكس، أي مؤسسة خدمية تعمل على الحد من البطالة. كما يرى بعض الباحثين أنه مفهوم جديد يواكب عصر التكنولوجيا، ولهذا حسب ما يرون يزيد من

[1] يمكن الإشارة إلى أن المستفيدين من حاضنة الأعمال يمكن أن يطلق عليهم: المُحتَضَنين، المشروعات المُحتَضَنَة، العملاء، الزبائن، المحتضنين، المنتسبين، الأعضاء، **راجع**: Hackett Sean M Et Dilts David M, A systematic review of business incubation research. The Journal of Technology Transfer, 2004, vol. 29, no 1, p. 57

صعوبة دراسة موضوع حاضنات الأعمال كمفهوم.

وفي دراستنا هاته، اخترنا المصطلحات الإنجليزية[1] لمصطلح حاضنة الأعمال (Business incubator)، وقد استحدث مصطلح "حاضنة" في الولايات المتحدة الأمريكية (و م أ) بواسطة باحثين في العلوم الطبيعية. إنها ترجمة حرفية للمصطلح الإنجليزي "حاضنة". كما تستضيف حاضنات الأعمال المشاريع الناشئة، وهذا المعنى للمصطلح ذهب إليه ألبرت وزملائه[2].

ويمكن تناول معنى الحَضَانة (Incubation) لغويًا واصطلاحاً، إذ يقصد به **لغويا** لفظا مأخوذا من جذر الفعل حَضَنَ مثلا يحضن الطير البيضة والأم أطفالها. "حضن الصبي حضن أو حَضَانة جعله في حضنه، واحتضنه أي ضمه، واحتضنه تعهد برعايته، والحَضَانة مكان الرعاية والتعهد"[3]. فيما يقصد بالحَضَانة **اصطلاحا**: "الفترة بين إصابة الفرد بالمرض وظهور إماراته". فيما يعنى بالحاضنة طير حاضن، والمحضن جهاز لحاضنة البيض وتفقيسه صنعا، إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضن والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها، وتأتي هذه ضرورة من اجل المحافظة على المولود البشري سواء كانت هذه المساعدة مقدمة من والديها ولمن لهم الحَضَانة[4]. وهي: آلية مشابهة للحاضنات الطبية، إذ يتم وضع المواليد غير مكتملي النمو في الحاضنة الطبية لتوفير الظروف الموص بها لنموهم إلى حين تجاوز مرحلة الخطر.

وكثيرا ما يتبادر إلى الأذهان عند سماع مفهوم الحاضنة، الحاضِنَات الطبية المتواجدة في المستشفيات والتي يتم فيها وضع الأطفال ممن هم بحاجة إلى أجهزة طبية نتيجة لوجود بعض الصعوبات لديهم، ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يمنحه أخصائي الرعاية الطبية شهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو بدون أي مساعدة.

وهناك العديد من مفاهيم حاضنات الأعمال، سنحاول في دراستنا هاته، أن نلم بأكثرها شيوعا وانتشارا عبر كتابات ومؤلفات مختلف الباحثين في المجال. وينظر إلى مصطلح الحاضنة من زوايا متعددة تعكس اختلاف وجهات النظر للعديد من الباحثين الذين شكلوا أدبيات حاضنات الأعمال.

كما عرف (الشميمري وسرور2013م) الحاضنة بأنها: "وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي

---

[1] اللغة المستخدمة في بريطانيا العظمى والولايات المتحدة والكومنولث البريطاني.

[2] Albert et al., op. Cit., p25

[3] الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 2003، ص 1097

[4] إيثار عبد الهادي آل فيحان وسعدون محسن سلمان، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص ص69-98، ص 79

والمعنوي والاستضافة والإرشاد لروّاد الأعمال"[1]. وعادة ما يبقي روّاد الأعمال في مركز الحَضَانة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات قبل التخرج، على الرغم من عدم وجود فترة قصوى في العادة[2]، كما تعمل معظم الحاضِنَات كمؤسسات غير ربحية وأصبحت الموضوع الرئيسي للعديد من الحكومات والجامعات التي تسعى إلى جذب والاحتفاظ بروّاد الأعمال، كما ظهرت حاضنات متخصصة لمعالجة قطاعات وصناعات معينة، مثل التكنولوجيا الحيوية والخدمات المالية[3].

الفرع الثاني: تعريف حاضنة الأعمال

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف حاضنات الأعمال وتحديد خدماتها ومبادئها فإننا لا نجد تعريفا محددا شاملا لها، حيث اختلفت رؤى الباحثين والدارسين حولها بين آلية تنموية، مركز دعم المشاريع، حقل من حقول البحث والتطوير، أداة اقتصادية للتنمية، وبين مستثمر للعقل البشري. وأوردت أدبيات إدارة الأعمال جملة من التعاريف المتناولة لـ حاضنات الأعمال منها:

وقد تم تعريفها بأنها "عملية تطوير ديناميكية الأعمال الاقتصادية المختلفة عن طريق معالجة الاختناقات التي تعترض سبيل المشاريع الصغيرة في المراحل المبكرة بعد تقديم الدعم والإسناد اللازمين"[4]. وتعد حاضنات الأعمال بناء مؤسّسي عمومي أو خاص تمارس جملة من الأنشطة تستهدف تقديم النصح والمشورة والخدمات، والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمؤسسات الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارستها ومن خلال مراحل النمو التي تمر بها المشاريع[5].

وتُعرفها جمعية حاضنات الأعمال الأمريكية NBIA[6] على أنها: "عادة ما تتقاضى الحاضِنَات رسوم

---

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2019، ص 50، https://books.google.dz/books?id=O2KnDwAAQBAJ

[2] Linton Ian, Accélérateur D'affaires Contre Incubateur D'affaires, Petites Entreprises-Chron.Com, On The Web-Site: Http://Smallbusiness.Chron.Com/Business-Accelerator-Vs-Business-Incubator-14602, Accédé 1/7/2018, See on: 1/7/2018, at: 14.25

[3] Shepard jeffrey m, When incubators evolve: new models to assist innovative entrepreneurs, International journal of entrepreneurship and innovation management, vol. 21, no 1-2, p. 86-104, 2017

[4] عدنان حسين يونس ورائد حضير عبيس، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام، الأردن، 2015، ص63

[5] محمد ليث طلال، حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق، آفاق علمية، المجلد9، العدد2، ص11، العراق، 2018

[6] NBIA: هي الجمعية الوطنية لحضانة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وجاءت للمساعدة في تشجيع المبادرين لتقوية الاقتصاد المحلي وجذب الابتكارات إلى الأسواق، لذلك أي شخص بدأ ممارسة نشاط استثماري، ما عليه إلا الاتجاه إلى حاضنة أعمال فقط حيث سيوفر له جل الخدمات والمرافقة المطلوبة لنجاحه ويمكن لأي شركة الحصول على عضوية بالجمعية، **راجع** :عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 225

على البرامج الشهرية أو مستحقات العضوية مقابل الحيز المكتبي والوصول إلى عروض البرامج. وتوفر الحاضِنَات برامج للمؤسسات الأعضاء التي تشمل عادة الإرشاد والتعليم/التدريب وفرص التعلم غير الرسمية. وتستضيف الحاضِنَات أيضا أحداثا لتوفير فرص التواصل والتعلم لكل من المؤسسات الأعضاء والمجتمع المحلي. وعادة ما يطلب من المؤسسات الأعضاء أن تقدم طلبا للتأكد من أنها تستوفي معايير الحاضنة أو مهمتها (الصناعة، ومرحله المؤسسة، والمعطيات الديموغرافية للرائد الأعمال، وما إلى ذلك)"[1].

تعرّف أيضا على أنها "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات خاصة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات[2]. كما يصفها تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 بأنها " تمثل نمطا جديد من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية لـ (SMEs) أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها، وينطلق مفهوم الحاضِنَات من اعتبار المشروع الصغير أو الفكرة المبتكرة بحاجة إلى رعاية بيئة مساعدة"[3].

وهناك من الباحثين يصفها بأنها الجهة التي تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين لاستحداث منتجات جديدة أو تطوير صناعة قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الوليدة وذلك بتقديم الخدمات الإدارية والاستشارات الفنية والاقتصادية إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات، كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنشاء المشروعات الـمُحتَضَنة مثل مصادر التمويل والمختبرات وغيرها لفترة زمنية محددة، تصبح بعدها هذه المشروعات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات والتحديات الصناعية والاقتصادية في السوق[4]. وتعد حاضنات الأعمال إحدى أدوات تحقيق التنمية الاقتصادية، لأنها تقدم للمشروعات الجديدة فرصة استغلال المكان اللازم للممارسة النشاط بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من مجموعة الخدمات بتكلفة منخفضة حيث تتضمن حاضنات الأعمال الآتي: مكان استغلاله بواسطة مشروعات الأعمال الناشئة، حيث يتضمن هذا المكان مجموعة من المكاتب والوحدات الإنتاجية والمعامل ...الخ، على أن يقوم كل مشروع باستئجار

[1] Nbia (National Business Incubation), The History Of Business Incubation, P1, See On: : 05/05/2018, At: 14.58 Available On The Website:Https://Inbia.Org/WpContent/Uploads/2016/09/Terms_4.Pdf?X84587

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،2017، ص ص 113-114

[3] المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الموقع:
http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/library/huma_development/arab-human-development-report-2003-building-a-knowledge-society0.html، مطلع عليه بتاريخ: 2018/09/13، على الساعة: 20.11

[4] رغدة سالم عودة الزيدانين، حاضنات الأعمال الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 18

المساحة الملائمة لطبيعة نشاطه تشترك المشروعات المقيمة في الحاضنة في استخدام بعض مساحات المبنى مثل قاعات الاستقبال وقاعات الاجتماعات والمخازن ...الخ[1]. والواقع أننا عندما نريد أن نحدد مفهوم حاضنات الأعمال، فإنه ينبغي أن نحدد المستوى الذي نعالج به الموضوع ويمكن استخدام هذا المفهوم على عدة نواحي[2]:

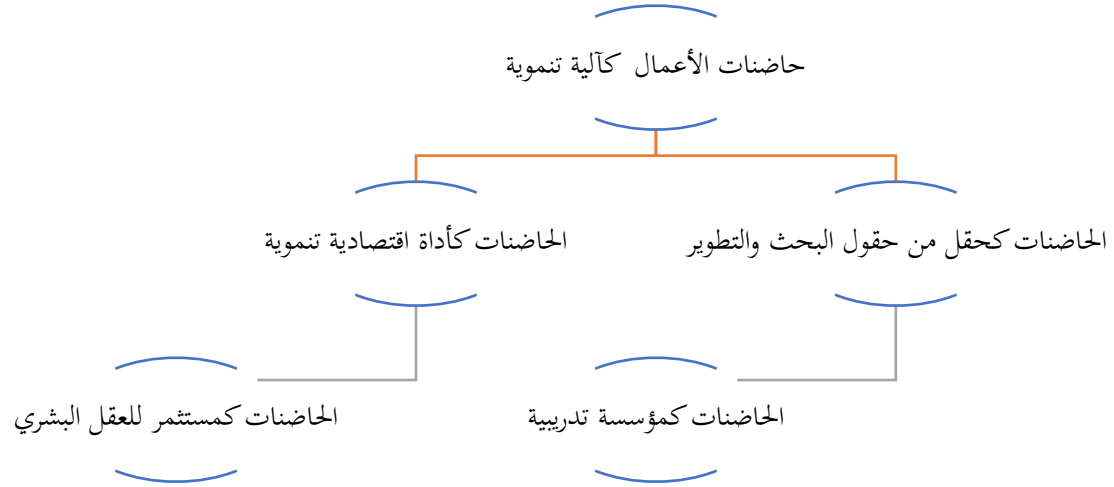
- **حاضنات الأعمال كآلية تنموية:** وتعرف على هذا الأساس على أنها عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الرياديين، وهي بالتالي تنمي رأس المال البشري من خلال العمليات التدريبية التي تقدمها الحاضِنَات بدءا بالتنمية البشرية القائمة على العمليات الإدارية من جهة وبتنمية العقول الفكرية من جهة أخرى، وختاما بالتنمية الاقتصادية التي تكون بمثابة نتاجات للتنمية البشرية.
- **حاضنات الأعمال كحقل من حقول البحث والتطوير:** كون أن البحث يعتبر نشاطا عقليا هادفا ومنظما يسعى إلى دراسة الظواهر دراسة علمية من أجل إزالة الغموض عنها وتفسيرها والتحكم في توجيهها، ويسهم في تنمية المجتمع وتطويره وإشباع حاجات الإنسان ورغباته، وهذا المجهود العلمي قد يتحول من مجرد بحث علمي إلى بحث عملي يخرج بصورة نهائية إلى منتج علمي معرفي تعود فائدته للأفراد والمؤسسات والمجتمعات. فعمليتا البحث والتطوير تشكلان عاملا محوريا في دفع عجلة التقدم للمجتمعات، حيث تؤدي حاضنات الأعمال، كحقل من حقول البحث والتطوير، زيادة النمو الاقتصادي.
- **حاضنات الأعمال كمؤسسات تدريبية:** يعتبر برنامج التدريب والتنمية من البرامج الأساسية والدقيقة في حاضنات الأعمال كونها تلعب دورا مهما في رفع كفاءة وإنتاجية المُحتَضَنِين. حيث حاول المفكرين والباحثين التفريق بين تدريب المُحتَضَنِين وبين تنميتهم، فيحدد بعضهم التدريب بوجه عام على أنه نقل مهارات يدوية حركية معينة خاصة بالفكرة الرائدة، توجه المتدربين لإتقان تلك المهارات إلى المستوى المطلوب، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للمحتضنين.
- **حاضنات الأعمال كأداة اقتصادية تنموية:** كونها أحد الوسائل التي يمكن من خلالها مكافحة البطالة وزيادة دخل الأفراد وتعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني وناتجة الإجمالي وتوفير مزيد من فرص العمل، وسد احتياجات الأسواق المحلية، وهذا من خلال التركيز على الأدوار الاقتصادية التي تقوم بها: المساهمة في توفير المعلومات التي يحتاجها المنتسب للحاضنة، ومساعدته في إجراء الجدوى للفكرة الرائدة المراد تنفيذها؛ التعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة بالمنتج؛ توفير الخدمات اللوجستية للمحتضنين.

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-120

[2] رغدة سالم عودة الزيدانين، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-29

- **حاضنات الأعمال كمستثمر للعقل البشري** عندما نتحدث عن حاضنات الأعمال كمستثمر للعقل البشري، فإننا نتحدث عن الريادة والتميز والابتكار وبالتالي عن العقل البشري المحرك لهذه المهارات، بمعنى انتقال الفكرة الرائدة من الحيز النظري إلى الحيز العملي التطبيقي، ومن ثم فإن حاضنات الأعمال تسعى لتطوير وتوسعة المدارك العقلية القادرة على التخيل والابتكار لدى أصحاب الأفكار الريادية، وهذا عبر تشكيلة من البرامج التعليمية المرتكزة على المعرفة والبحث والتطوير، وكذل بث وغرس حب العمل الحر لديهم عن طريق تحسين المواهب الإدارية وتهيئتهم لتبني الأفكار الجديدة والاستعداد للمخاطرة والمجازفة، والشكل رقم (4) يلخص اتجاهات التركيز الأساسية في تعريف الحاضنات.

شكل رقم 4: اتجاهات التركيز الأساسية في تعريف الحاضنات



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقا من المرجع: رغدة سالم عودة الزيدانين، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-29

ولذا تعريف حاضنات الأعمال يتغير كثيرا، وعلى ذلك فإنه يميل إلى أن يوصف بانه عملية بدلا من منشأة مادية (مرفق مادي)، فمثلا تعرفها UKBI[1]، على أنها توليفة فريدة ومرنة للغاية من عمليات تطوير الأعمال والبنية التحية وموارد بشرية، تهدف إلى تنمية ورعاية الأعمال الصغيرة والجديدة من خلال دعمها خاصة في مراحلها الأولى ومراحل تحولاتها وتطورها[2].

أوردنا بعض النماذج من تعاريف قدمها الباحثون في مجال حاضنات الأعمال، وتجدر أن هؤلاء الباحثين يستعملون تعبيرات متباينة، فمرة نجدهم يتحدثون عن التنمية الفعالة أو تبني أفكار مشاريع روّاد الأعمال و مرة أخرى مؤسسات توفر خدمات وتقنيات وبرامج.

[1] UKBI: United Kingdom Business Incubation هي جمعية عضوية المنظمات والمهنيين المشاركين بنشاط في المشاريع والابتكار والنمو الاقتصادي المستدام في المملكة المتحدة، **راجع**: United Kingdom Business Incubation، على الموقع:
http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi/business-incubation.aspx, مطلع عليه يوم: 2017/02/09/، على الساعة: 12.55

[2] P Meckel. Op. cit., p. 9

وتعرف حاضنة الأعمال في هذه الدراسة بأنها: هي هياكل مجهزة لاستقبال المشاريع الريادية منذ مرحلة الفكرة (الانطلاق)، حتى نموها من خلال تزويدها بالإمكانيات المختلفة التي تمكنها من تخطي كل العقبات بتقديم الاستشارات التي تحتاجها عن طريق خبراء الحاضنة. وتوفر هذه الهياكل مختلف الخدمات الإدارية والتقنية والتمويل وطرق الحصول عليها والخدمات التسويقية...وغيرها.

نستخلص مما سبق أن الحاضنات تعد بمثابة حلقة الوصل الرامية إلى حماية المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة حتى مرحلة نضجها وتمتعها بالقدرة على الاستمرار في نشاطها، مما يحتم على الحاضنات الانفصال عن هذه المشاريع وفتح المجال نحو دعم مشاريع أخرى، كما توفر الحاضنات للمشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة، فرص نجاحها فَيتشَكل أداؤها عند تخرجها من الحاضنة، حيث أن الحاضنة توفر بالإضافة إلى المكان المجهز مجموعة من الخدمات والاستشارات المتكاملة سواء كانت إدارية أو محاسبية أو قانونية أو فنية...وغيرها، كما توفر فرص التفاعل مع المشروعات الأخرى ذات الظروف المتشابهة، سواء كانت تعمل في نفس المجال أو في مجالات مختلفة، وهذا يؤدي إلى اكتساب الخبرات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها هذه المشروعات. وتساهم الحاضنات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي مكافحة البطالة من خلال توفير فرص عمل، كما تدعم وتشجع المشروعات الصغيرة التي يحتاج إليها السوق، مع تحديد الموقع المناسب لإقامة هذه المشروعات.

الفرع الثالث: الاختلافات الجوهرية بين الحاضنات والمراكز المشابهة الأخرى

يتقاطع مفهوم حاضنات الأعمال مع العديد من المصطلحات من حيث الخصائص الجامعة بينهم، ولتوضيح مفهوم الحاضنة يجدر بنا توضيح بعض الفروق الجوهرية بين هذه المصطلحات، نذكر منها:

أولا: مسرعات الأعمال (المعجلات)

معظم المسرّعات تهدف إلى تحقيق أرباح، وتهدف إلى تحقيق عائد استثماري على رعايتها، من خلال توفير اختبار سريع لأفكار الأعمال، عادة في مجالات مثل تطبيقات الهاتف المحمول والمجالات ذات الصلة، ومن الأرجح أن يتم تمويلها من قبل أصحاب رأس المال المغامر(المخاطر)، الذين يبحثون عن فرصة لتمويل إمكانات النمو عبر خطط عمل محددة، وبالتالي أخذ أسهم في شركات العملاء، كما تركز معظمها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) والبرمجيات والتطبيقات، وتستهدف بعضها مجالات علوم الحياة، وتكنولوجيا الرعاية الصحية، والأجهزة الطبية، والتقنيات النظيفة، أي القطاعات الصناعية ذات المدى البعيد في السوق[1].

[1] Isabelle diane et westerlund, mika, Business incubation and business model innovation, In : icie2016-proceedings of the 4th nternational conference on innovation and entrepreneurship: icie2016. Toronto, canada :academic conferences and publishing international limited, 2016, p.97

يمكن القول بأن عملية الحَضَانة هي مرحلة تسبق عملية الانضمام إلى المسرعة ، فإن المسرعات لديها تركيز أكثر وضوحًا على تسريع نمو المشاريع. وبالتالي، فإن التمييز الهام بين الحاضِنَات والمسرعات هو وضعها القانوني[1]. فالحاضنة هي التي تحضر المشروع في مرحلة البداية (الانطلاق) قبل الانضمام إلى مسرعات الأعمال، وبوجه عام الحاضِنَات تدعم روّاد الأعمال قبل إنشاء المشروع في حين المسرعات تدعم بعد الإنشاء لكن في العادة توفر الحاضنة الدعم قبل وبعد الإنشاء[2]. ويبين الشكل (4) يبن أهم الفروقات بينهما.

شكل رقم 5: الاختلافات وأوجه التشابه بين حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال

	حاضنات الأعمال	مسرعات الأعمال
الهدف	دعم إنشاء وتطوير الأعمال	تسريع نمو الأعمال
توفير المساحة	في أغلب الأحيان.	أحيانا، تركيز أكبر على خدمات دعم الأعمال
محفظة الخدمات	التدريب: مهارات ريادة الأعمال. التوجيه: التركيز على نموذج الأعمال وخطة العمل الأولية. التواصل: رواد الأعمال آخرين والجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي الريادي الواسع. الحصول على التمويل: المنح أو رأس المال الأولي. أخرى: الدعم الإداري والوصول إلى المعدات.	الندوات: المهارات الإدارية. التوجيه: مكثفة، مع التركيز على استراتيجية النمو. التواصل: رواد الأعمال آخرين والجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي الريادي الواسع. الحصول على التمويل: الدين أو حصص في الأسهم.
تقديم الخدمات	عند الطلب.	إلزامية ومنصوص عليها في برنامج منظم.
مدة الدعم	غالبًا ما يصل إلى 3 أو 4 سنوات أو أكثر.	عادة من 3 إلى 6 أشهر.
معايير الاختيار والخروج	عادة ما تكون عمليات القبول مستمرة ويتم الاختيار وفقًا لمعايير التركيز التي حددتها الحاضنة.	عادة ما يتم القبول في الأفواج، من خلال عملية اختيار تنافسية.
المحتضنين	غالبا ما تدخل في مرحلة ما قبل انطلاق المشروع؛ عدد قليل إن وجد من الموظفين؛ خبرة بسيطة.	غالبا ما تدخل بعد مرحلة الانطلاق؛ في كثير من الأحيان 1 أو 2 الموظفين؛ من ذوي الخبرة عادة.
نموذج الأعمال	في الغالب غير هادفة للربح، مع تغطية تكاليف التشغيل إلى حد كبير من رسوم الإيجار التي تم تحصيلها.	في الغالب للربح، مرتبط بصناديق رأس المال الاستثماري الخاص أو مزيج من المستثمرين من القطاعين العام والخاص (في أوروبا).

Source: Ocde, european commission, policy brief on incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship, oecd sme and entrepreneurship papers, n°13, éditions ocde, paris, 2019, p.05

[1] عبد الرؤوف محمد محمد إسماعيل، المدينة الذكية طموح أيديولوجي عربي، ط1، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2018، ص ص 129-130

[2] Albert et al., op. Cit., pp7-8

ويسلط الشكل رقم (6) الضوء على الخصائص الرئيسية للحاضنات والمسرّعات. ومع ذلك، من المهم الاعتراف بأن التمييز بينهما غير واضح، لا سيما مع ظهور الحاضنات افتراضية والتي تركز فقط على توفير خدمات مثل التوجيه والوصول إلى المستثمرين دون توفير مساحة مادية أو بنية تحتية[1].

ولذا يتضح أن الفرق بين الحاضنة (هيكل دعم لأصحاب أفكار المشاريع)، والمسرعة (هيكل استضافة ومتابعة مؤسسات الأعمال الجديدة). فمن خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث المنشورة يتبين لنا أن الحاضنة هي التي تخرج الفكرة للوجود بعد فترة من الحَضَانة، لأنه لا يمكن القول أنها فكرة وقابلة للتحقيق والمخاطرة حتى تمر أو يمر حاملها على فترة من الحَضَانة. وبالعكس نجد المسرعات هي التي تولد SMEs الريادية، فليس كل فكرة تولد SMEs لابد من مرحلة وسيطيه ألا وهي الحاضنة فالمسرعات فالمغادرة على شكل SMEsناشئة.

ثانيا: مراكز الأعمال

بالإضافة إلى مسرعات الأعمال، ينبغي تمييز مصطلح حاضنة الأعمال عن مصطلح مراكز الأعمال.

شكل رقم 6: الفرق بين حاضنات الأعمال ومراكز الأعمال

البيان	مراكز الأعمال	حاضنات الأعمال
مجال النشاط	تخدم جميع الأعمال الصغيرة	تخدم القطاعات ذات النمو المرتفع
المدّخلات	مشاريع تقليدية	مشاريع إبداعية/مؤسسات ناشئة
نوع الخدمة المقدمة	استشارات وتدريب داخلي وخارجي	استشارات وتدريب متخصص داخلي
المدة	غير محدد بمدة زمنية	محدد بمدة زمنية ثلاث سنوات
الهدف	الوصول إلى تأجير كامل مساحتها	تنفيذ أفكار مشاريع وتخريج مؤسسات ناجحة
الارتباط بمراكز البحث	لا تحتاج لمراكز البحث والتطوير	ارتباط وثيق بينها وبين مراكز البحث والجامعات

المصدر: أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 504، (بتصرف)

تبعا للشكل رقم (5) يتضح أن كلا من حاضنات ومراكز الأعمال، تعكس عمليات مرافقة الأعمال المتمثلة أساسا في تقديم خدمات التدريب والاستشارة محققة بذلك مخرجات معينة، غير أن حاضنات الأعمال تنفرد عن مراكز الأعمال من حيث النشاط في القطاعات ذات النمو المرتفع كما تقوم باستقطاب وتنفيذ مشاريع خاصة المبدعة منها، فضلا عن ضرورة ربطها بمراكز البحث والجامعات، إذن حاضنات الأعمال تقوم على تشجيع وتخريج المشاريع حتى بلوغ مرحلة النضج، وبالتالي تقوم على تجسيد عمليات دعم المشاريع، مما يدفع

[1] Oecd, Op.cit., p.6

هذه الأخيرة إلى النجاح بمعدلات أكبر من مثيلاتها التي تقام ضمن تجمعات الأعمال الأخرى[1].

ثالثا: مركز الابتكار

هي مؤسسة تلبي احتياجات المؤسسة الجديدة التي تعمل في مجال تطوير وتسويق الخدمات والمنتجات التقنية، وتشمل هذه الخدمات تقديم المشورة بشأن التمويل والتسويق، والتقنيات، بالإضافة إلى الخدمات الفنية[2].

رابعا: حدائق التقنية

يقصد بها تزويد المؤسسات التي تعمل في مجال التقنيات الحديثة، بعدة نشاطات منها البحث والتطوير وبيع المنتجات، وما تتميز به هذه الحدائق عن حدائق العلوم والأبحاث هو تركيزها الكبير على الإنتاج، بالإضافة إلى الجانب العلمي، وتلبي متطلبات مواقع شركات تقنية[3].

خامسا: مساحات العمل المشتركة

وهناك نوع ناشئ من دعم مشاريع الأعمال هو مساحات العمل المشترك. توفر هذه الأخيرة تسهيلات مساحة عمل (مؤقتة) وتسهل إقامة شبكات التواصل بين أصحاب المشاريع. كما ينظم العديد منها ورش العمل والتدريب. ومع ذلك، يميل الدعم المقدم إلى أن يكون أكثر تخصيصًا وقصير الأجل مقارنة بحاضنات ومسرعات، والتي تقدم برامج أكثر تنظيمًا وتوجيهاً[4].

المطلب الثاني: نشأة وتطور حاضنات الأعمال

لقد مر تطور برامج الحاضنات عبر مراحل متعددة انعكست على الإسهامات التي أفرزتها مختلف الاتجاهات لروّادها الأوائل، والذين عملوا على تطوير هذا المدخل والنهج والمفهوم وجعله مسعى تريد أغلب الدول تطبيقه، وذلك من أجل تحقيق مستويات تميّز من الريادية في الأعمال، تستجيب لتطلعات المنتسبين للحاضنة، فما هي أهم المحطات التاريخية لتطور عمليات حاضنات الأعمال؟

الفرع الأول: الأصول التاريخية لفكرة حاضنات الأعمال

تعود بدايات ظهور الحاضنات سنة 1959م في و م أ، بنيويورك، إذ ظهرت لأول مرة متمثلة بما يعرف بـــ مركز الصناعات مساحته 850.000 قدم مربع في باتافيا(Batavia)، عندما تخلى مدير متجر للأجهزة

[1] سعدية السعيدي، محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر للفترة 2003-2016، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص3

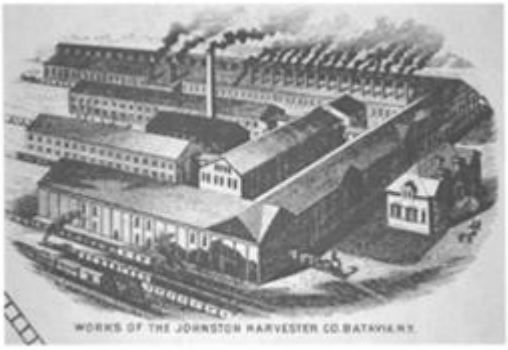
[2] عبد الرؤوف محمد محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 130

[3] نفس المرجع السابق، ص 130

[4] Oecd, Op.cit., p.7

يدعى جوسيف مانكوسو Joseph Mancuso من احدى العائلات الأمريكية على مقر شركته الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم، مع تقديم المشورة في مجال الأعمال[1]. والفكرة التي أطلقها ما نكوسو كحل لتفاقم البطالة ولاستغلال المرافق الصناعية الضخمة المهملة في مدينة صغيرة. ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من المؤسسات الأخرى وبدأوا بتقليدهم. وفي عام 1985 أنشأت NBIA، من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضِنَات في أمريكا، وهكذا انتشرت الحاضِنَات في أمريكا وباقي الدول[2]. وهناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضِنَات.

شكل رقم 7: صورة لأول حاضنة أعمال في العالم 1959 ـ نيويورك ـ



Early drawing of the Johnston Harvester Building. Courtesy of the Batavia Industrial Center, Batavia, New York.

Source :kilcrease, kelly, the batavia industrial center: the hatching of the world's first business incubator, new york history, jstor vol. 93, no.1, 2012, p73

بعد نجاح الفكرة داخل و م أ، انتقلت إلى الدول الأخرى، حيث شهدت المملكة المتحدة خلال سبعينات القرن العشرين ظهور حدائق العلوم والتكنولوجيا، وظهرت أول حاضنة بها في عام 1970م، التي كانت على صلة بالجامعات، كما انتشرت هذه الفكرة في اليابان عام 1982، وفرنسا عام 1985، والصين عام 1987، ودول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من التجربة وأقامت أول حاضنة في أوروبا عام 1986م. أما الدول العربية ففي منتصف التسعينات بمساعدة الإتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، أقامت مصر أول حاضنة تابعة لوزارة الصناعة عام 1998م، ثم توالى بعد ذلك ظهور هذه المؤسسات في العديد من البلدان[3].

الفرع الثاني: المراحل التاريخية لتطور حاضنات الأعمال

أضحت الحاضنات تتكيف بشكل متزايد مع السياق الجديد لريادة الأعمال، نتيجة للتغييرات التي مروا

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص124-125

[2] نفس المرجع السابق، ص125

[3] Nbia, how many business incubators are there? Available on the website: http://www.nbia.org/resource_library/faq/#3 , See on: on 02/07/2018, at: 12.13

بها. ويمكننا التمييز بين موجتين من تطوير الحاضنة: فترة إطلاق حاضنات الأعمال (1980-1997) وفترة نمو وتنويع نماذج الحاضِنَات (1998 حتى الآن)[1].

أولا: الفترة الأولى

ففي الفترة الأولى ظهرت الحاضِنَات من أجل الاستجابة لمشكلة التوسع والتنمية في منطقة معينة، وكان الهدف من هذه الحاضِنَات هو أولاً: توفير مساحات ريادية لبدء أعمالهم، وفي ذلك الوقت، تم تمويل غالبية الحاضِنَات من خلال الإعانات العامة والمحلية، والبرامج للمنظمات والهيئات الدولية والعالمية، ودعم الشركات الكبيرة والبنوك ومختلف المنظمات المحلية، ولقد قدموا بشكل أساسي موارد مادية: توفير بسيط للموارد المادية (مساحات العمل، السكرتارية، إلخ...).

ثانيا: الفترة الثانية

في الفترة الثانية، ظهرت عدة أنواع من الحاضِنَات: الحاضِنَات الافتراضية والحاضِنَات الجامعية وحاضنات المستثمرين الخواص. وكانت الأهداف الرئيسية لهذه الحاضِنَات هي الاستفادة من الابتكارات الريادية، وبهذا المعنى، قامت بتنويع خدماتها، إلى جانب الخدمات الأساسية هناك أيضًا خدمات فكرية: كالتدريب والخبرة بالإضافة إلى خدمة التكامل والتواصل في الشبكات ذات الصلة (الشبكة المالية، شبكة الأعمال،...وغيرها). ويمكن توضيح الخصائص المميزة لكلا المرحلتين وفق الشكل رقم (8).

شكل رقم 8: الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين

الحاضِنَات في الثمانينات	الحاضِنَات في التسعينات
ملكية عامة أو شبه عامة	ملكية خاصة
لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
التوجه نحو المجتمع	التوجه نحو الأعمال
الرسوم لأغراض الخدمة	الملكية لأغراض الخدمة
تهدف إلى تقليص كلف الأعمال	تهدف إلى تقليص وقت الوصول إلى السوق
استخداماتها متنوعة	تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا المعلومات

Source: Gonzalez,& Lucea, Op. cit., P.1

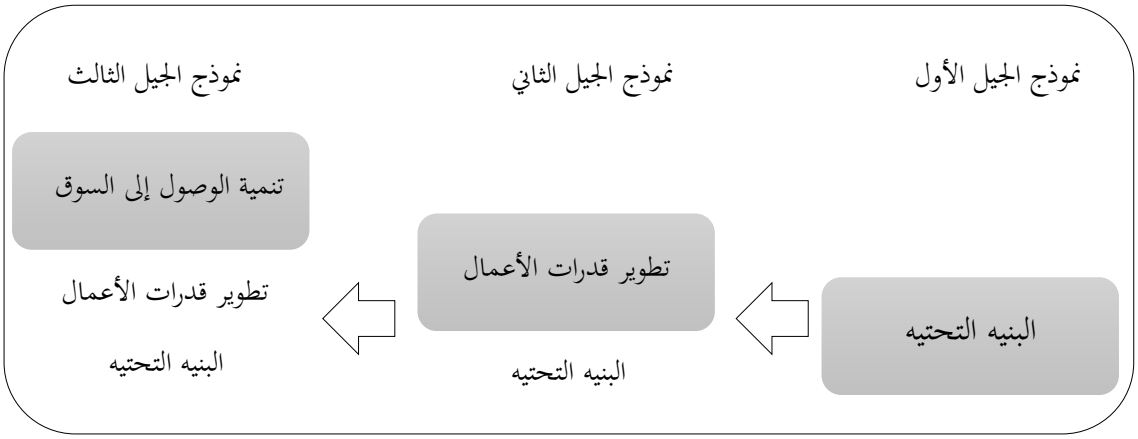
بجانب المرحلتين أعلاه (الثمانينات والتسعينات) يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءا من العام 1998م يعد نقطة تحول جوهرية تعبر عن التحول نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تم التحول إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح مستفيدة من

[1] Gonzalez, marisela et lucea, rafael. The evolution of business incubation. Center for economic development, carnegie mellon university, 2001.p.1

التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم والإسناد الذي أسهم في خلق نوع جديد من الحاضِنَات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة وقد أسهمت بعض تلك الحاضِنَات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات كذلك إلى ظهور ما يعرف بالحاضِنَات الافتراضية أو ما يعرف بالحاضِنَات عديمة الجدران[1].

ويشمل عرض حاضنات **الجيل الثالث** على الأقل أربعة من الخدمات الخمسة التالية: الوصول إلى الموارد المادية، والخدمات المكتبية، والوصول إلى رأس المال، وخدمات التدريب وخدمات الشبكات...وغيرها.

شكل رقم 9: تطور أجيال حاضنات الأعمال



Source: Bruneel johan, van de velde els, clarysse, bart et al. Improving the success of radical innovation projects within established firms: engaging employees across different hierarchal levels. Technology analysis & strategic management, 2012, vol. 24, no 9, p. 951-965, p.960

وعليه التطورات الكبيرة لحاضنات الأعمال، وقعت في فترتين الفترة الأولى في الثمانينيات والتسعينيات، عندما تم الاعتراف بالحاضِنَات كأدوات للتنمية الاقتصادية المحلية. اتبعتها الموجة الثانية في عام 2000 حتى الوقت الحاضر، وتهتم بشكل أساسي بنمو الحاضِنَات وتنويعها[2].

وهناك اتفاق واسع في الأدبيات على أنه يمكن وضع حاضنات الأعمال تحت ثلاثة أجيال. ركز الجيل الأول في الثمانينيات على الأصول الحقيقية مثل المساحة العمل الرخيصة والمرافق المشتركة، وأكد على خلق فرص العمل. أضاف الجيل الثاني بداية من التسعينات، خدمات غير ملموسة مثل خدمات الدعم والخدمات الاستشارية التسويقية والتواصل. ومنذ أوائل عام 2000، ركزت الحاضِنَات من الجيل الثالث على الدعم الاستباقي والتوجيه والربط والتشبيك، وتسريع الأعمال وتطوير شبكات العلاقات بالإضافة إلى الخدمات التي سبق ذكرها في الجيل الأول والثاني. وعلى الرغم من أن الحاضِنَات من الجيل الثالث تشمل الحَضَانة الافتراضية Virtual

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص127

[2] P Mechel. Op.cit., p 07.

incubation، والمعرّف بشكل عام على أنه تقديم خدمات الحاضنة فقط من خلال الوسائل الإلكترونية، فإن الغالبية العظمى من الحاضِنَات لا تزال تمتلك مرفق احتضان حيث تؤوي المؤسسات ومساعدة العملاء.

وقفز الاهتمام بالحاضِنَات في العقد الأخير بشكل متسارع، ففي عام 2017، يقدر الباحثون و NBIA نحو 17000 حاضنة أعمال في العالم[1]، منها 3500 على الأقل في آسيا اغلبها في الصين، واكثر من 2000 في أمريكا الشمالية، و1400 في أوروبا، وما يربو عن 800 في أمريكا اللاتينية ونحو 200 حاضنة في الشرق الأوسط[2]، ويقدر الباحث oliveria عدد الحاضنات في عدد من الدول كما يلي[3]: و م أ حوالي 1250 ، المكسيك: 502، فرنسا: 499، البرازيل: 384، اليابان 200، كندا: 130، الهند 120 أستراليا:88، كما يقدر الباحث[4] lobel، وحسب الموقع الصيني المتخصص يقدر عدد الحاضنات[5] حتى نهاية سنة 2019 ب 500 حاضنة أعمال.

وتشير آخر الإحصائيات[6] لسنة 2019 أن عدد الحاضنات في الدول الإفريقية: إفريقيا الجنوبية 150، نيجيريا 90، مصر 56، كينيا 50، المغرب: 34، السنغال 27، الجزائر 15.

وبالتالي، يمكن القول أن عملية تطور ونمو الحاضِنَات هو اعتراف بأنه لا يوجد نموذج واحد يلاءم جميع بيئات الأعمال والظروف الاقتصادية والثقافية، فهي كيان ثابت ولكنه كيان ديناميكي يفضي عن موارد ومهارات تتماشى مع مشاريع روّاد الأعمال، كما أننا نشهد الانتقال من مفهوم الدعم إلى مفهوم المرافقة والتواصل.

الفرع الثالث: حدود تطور برامج حاضنات الأعمال

يُتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب إدارة المشاريع الريادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، إذ ولكي تحقق المشاريع الـمُحتَضَنة مستوى الريادة المطلوب، عليها أن تبدأ باحتياجات المنتسبين من روّاد

[1] Sanyal, shouvik et hisam, mohammed wamique, The role of business incubators in creating an entrepreneurial ecosystem: a study of the sultanate of oman, Indian journal of commerce and management studies, 2018, vol. 9, no 3, p. 9-16. P. 60

[2] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 51

[3] De Oliveira, Antônio Honorato, MARINS, Fernando Augusto Silva, et DELAMARO, Maurício César. Business Incubators in the Triple Helix Model: An Example in Brazilian Southeastern. International Journal of Innovative Research and Development, 2017, vol. 6, no 6.p76

[4] Lobel b, How business incubators help boost growth and innovation, On the Web-site: https://smallbusiness.co.uk/how-business-incubators-help-boost-growth-and-innovation-2471907/, see on: 27/11/2018, at: 06.12

[5] Beijing Business Incubation Association, on the web-site: Https://Www.Iasp.Ws/, See On: Le 29/12/2019, At: 14.12

[6] صلاح الدين الدحمون، مداخلة ممثل الوزير الأول، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الندوة الدولية لدعم المؤسسات الناشئة، المركز الدولي للمؤتمرات (CIC) نادي الصنوبر – الجزائر، 2019/11/16

الأعمال وليس بالمنتج أو العملية الإنتاجية، إذ سيعتمد على المحتضنين في جميع مراحل برنامج الحاضنة بدءا من التخطيط للعمليات والأنشطة والفعاليات اللازمة لتعليم وتدريب المنتسبين وإدارة المشروع وصولا إلى المخرجات النهائية (سلع وخدمات)، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق كل حاجات ورغبات المحتضنين، وهذا ما يعرف بمرحلة الأبهة أو رفاهية الزبون[1]، والتي تتعلق بخدمة المحتضنين في الحاضنة من جوانب مختلفة، فلم يعد نجاح المؤسسات متعلقا بتقديم الخدمات المادية فقط، بل يتعلق باحترام الأطر البيئية، والاجتماعية، الأخلاقية والقانونية...وغيرها.

وتحقيق ذلك مرهون بتحفيز المنتسبين للحاضنة ماديا ومعنويا لتقديم الأفضل لهم في مؤسسة متعلمة، ويكون بمثابة الحافز إلى التعلم و الابتكار.

المطلب الثالث: تصنيفات حاضنات الأعمال

بالرغم من قصر عمر الحاضِنَات في العالم، فقد نشأ العديد منها وكانت ذات صيغ مختلفة سواء من حيث ملكيتها أو طبيعة خدماتها، أو حسب النشاط الاقتصادي، ولكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها.

يمكن تصنيف حاضنات الأعمال وفقًا لعدة معايير، وهي[2]: مصادر التمويل والرعاية، ونوع الدعم المقدم، الموقع الجغرافي، الهدف الربحي أو غير الربحي وعلى أساس مجال النشاط. اعتمادًا على مصدر التمويل، نجد أربعة أنواع من الحاضِنَات: حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية، والحاضِنَات الجامعية، وحاضنات الأعمال والحاضِنَات الخاصة. اعتمادًا على نوع الدعم، نميز بين نوعين من الحاضِنَات: الحاضِنَات ذات الجدران (Intramural) التي تقدم مرافقة مباشرة، أو حاضنات افتراضية (أو خارجية/بدون الجدران) (extramural) تقدم دعمًا افتراضيًا، والحاضِنَات المختلطة، التي تعني كلا النوعين من المرافقة. اعتمادًا على الموقع، لدينا ثلاثة أنواع من الحاضِنَات: حاضنات المناطق الحضرية والضواحي والريفية. اعتمادًا على أهدافهم، يمكننا التمييز بين حاضنات الأعمال التي تعتمد على الربح وحاضنات الأعمال غير الربحية، ووفقًا لنوع النشاط، نميز عدة أنواع من الحاضِنَات منها: الحاضنة التقليدية، الحاضنة التكنولوجية والحاضنة المختلطة والحاضنة الثقافية والحاضنة الاجتماعية والحاضنة الزراعية وحاضنة الخدمات وحاضنات القطاع.

---

[1] لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2019، ص 64، على الموقع: https://books.google.dz/books?id=0VSqDwAAQBAJ، مطلع عليه بتاريخ: 2019/11/17، على الساعة: 23.08

[2] Grama Simona, Incidence des compétences pour l'innovation ouverte des entrepreneurs sur la performance des start-up incubées: le cas des incubateurs roumains, Thèse de doctorat. Université Jean Moulin, Sciences de Gestion, Lyon 3, 2013, p45

الفرع الأول: حسب الهدف من إقامتها

تقسم حاضنات الأعمال حسب الهدف من إقامتها إلى سبعة أقسام[1]:

- **حاضنات الأعمال ذات الخدمات الكاملة:**

هذا النوع من الحاضِنَات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المُحتَضَنة سواء كانت مالية أو تسويقية أو استشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة، ويتم اختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضِنَات بناء على دراسة الجدوى الاقتصادية له.

- **الحاضِنَات المجازية:**

هذا النوع من الحاضِنَات يختلف عن مبدأ الحاضِنَات وآلية عملها، فهو يعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق، وحتى أنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة وإنما تعمل الحاضِنَات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

- **حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:**

هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للمؤسسات الكبيرة في الحفاظ على اسمها والحفاظ عليها من المخاطرة، ترتكز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضِنَات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداث تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والمؤسسات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه المؤسسات، مثلا عندما ترغب المؤسسات في تطوير سلع جديدة وطرحها للسوق فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضِنَات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة.

- **الحاضِنَات ذات الأهداف الخاصة:**

هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع لحاجة إلى خدمات معنية أو نوع من الخدمات مثل المعوقين، وهذا النوع من الحاضِنَات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

- **حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:**

في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم وتكون صغيرة جدا، أي تتكون من عدد قليل جدا من الأعمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه، وهذا نوع من الحاضِنَات

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-153

يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جدا وذلك لخدمة غايات اجتماعية مُلحّة.

- **حاضنات استقطاب رأس المال الأجنبي:**

وهي عبارة عن نوع من الحاضِنَات وجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية وما نشأ عنها من إزالة للحواجز بين الأسواق، حيث عملت على استقطاب رأس المال الأجنبي، نقل التكنولوجيا، تسهيل دخول المؤسسات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطويرها، تأهيل المؤسسات الأجنبية للعمل في السوق المحلية لهذه الدول وتطوير وتأهيل المؤسسات المحلية للتوسع والعمل في الأسواق الخارجية.

- **حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج**

لقد تم ابتكار هذا النوع من الحاضِنَات في الصين، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودة إلى أرض الوطن خاصة بعد انتهاء تعليمهم الجامعي.

الفرع الثاني: طبقا لطبيعة الخدمات

يمكن تقسم الحاضِنَات طبقا لطبيعة الخدمات أو المجلات المتخصصة فيها على النحو التالي:

- الحاضِنَات الإقليمية: وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية وتهدف إلى تنمية منطقة معينة وتعمل على استخدام الموارد المحلية الطبيعية واستثمار طاقات الشباب العاطلين عن العمل.
- الحاضِنَات الصناعية: وهو نوع من الحاضِنَات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء من مجال الأعمال الصناعية، بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.
- حاضنات القطاع المحدد: تخدم قطاع معين أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة، البرمجة[1]. وتدار من طرف خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.
- حاضنات تكنولوجية: ترافق الحاضنة التكنولوجية المشاريع الناشئة ذات المحتوى التكنولوجي المتطور. والهدف من احتضان المشاريع الناشئة ليس خلق فرص عمل جديدة بل تسويق التكنولوجيات الجديدة .وفي الحاضنة التكنولوجية لا نجد إلا المشاريع التي تسهل نقل التكنولوجيا أو تهدف إلى تسويق التكنولوجيات الجديدة. وتوفر الحاضِنَات التكنولوجية مساحات عمل منخفضة التكلفة، وإمكانية الوصول إلى الخدمات التي تسهل استخدام

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 154

التكنولوجيا[1].

- **الحاضِنَات البحثية:** وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس بالاستفادة من ورش ومخابر الجامعة.
- **حاضنة الإنترنت:** وهي حاضنات تساعد مؤسسات الإنترنت على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج. وقد تزايدت الحاجة إليها بتزايد حجم التجارة الإلكترونية، كما تقدم خدمات لشركات الإنترنت والبرمجيات.
- **حاضنات الأعمال الصناعية،** التي تقدم خدمات ومساعدات للمؤسسات الصناعية.
- **حاضنات الأعمال السياحية،** التي تقدم خدمات ومساعدات في مجال السياحة على غرار الإطعام والفندقة.
- **حاضنات الأعمال الطبية،** وهي التي تخدم خدمات ومساعدات في مجال الصحة.
- **حاضنات الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام،** وهي التي تقدم خدمات في مجال البرمجيات ومواقع النت والتطبيقات.
- **الحاضِنَات الافتراضية:** هي حاضنات مشاريع دون أن تحيط بها جدران، ويقدم هذا النوع من الحاضِنَات جميع خدمات الحَضَانة المعتاد باستثناء وجود المساحة المادية الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضِنَات، ويتركز نشاطها في تطوير أو استشارة لعمل تقني ما.
- **الحاضِنَات الدولية:** تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التقانة بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج. وتم ابتكار هذا النموذج للحاضنات من أجل ملاحقة التطورات الاقتصادية ونتائج التوسع في التجارة الدولية وإزالة الحواجز بين الأسواق، اذا نشأت مجموعة جديدة تتخطى الحواجز الإقليمية من أجل تسهيل عملية توطين المؤسسات الدولية. من حيث توافر البنية التحتية الحديثة والمهارات الإدارية والفنية ذات المعايير الدولية بالإضافة إلى وجود خبرات في مجالات الشراكة الدولية وإقامة المشروعات[2]. وتركز هذه الحاضِنَات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول المؤسسات الأجنبية إلى الدول من ناحية، وتطوير وتأهيل المؤسسات الوطنية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية[3].

الفرع الثالث: وفقا لتوافر مبنى خاص بها

يمكن تقسيم الحاضِنَات وفقا لمدى حاجتها لمبنى خاص بها وتقديم خدماتها من خلالها إلى نوعين:

---

[1] Grama, Simona, Op. cit., p46

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-160.

[3] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة ودورها في عملية التنمية، عمان، الأردن : ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص128.

- **حاضنات الأعمال المفتوحة أو الحاضِنَات الافتراضية:** هذا النوع من الحاضِنَات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عمل المؤسسات الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء مشروع وبالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفة والأكثر مرونة في التحرك.
- **حاضنات الأعمال المحددة (المغلقة):** وهي بعكس النوع الأول، فهي تنشأ في مكان محدد ومن خلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

الفرع الرابع: تصنيفات أخرى للحاضنات

وتشمل هذه الحاضِنَات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، تربية الحيوانات وتحسين السلالات، وحاضنات صناعة الدواء وحاضنات المعلوماتية وتقانة المعلومات والإلكترونيات وغير ذلك[1].

نموذج الإدارة لـ حاضنات الأعمال هي نوع من مواقع الابتكار، والمساحات ذات البنية التحتية المادية والتكنولوجية والخدمية لدعم عملية توليد وتطوير أعمال جديدة، حيث تدعم الحاضِنَات المشاريع التي يكون فيها الهدف الرئيسي للمشاريع هو الابتكار والقائم على روح المبادرة في مجال المعرفة، كما حدد Biaggio (2006) أنواع الحاضِنَات من خلال تصنيفها وفقًا لعملية الحَضَانة، الغرض من الحَضَانة، وأنواع المؤسسات المدعومة، كما هو موضح[2] في الشكل رقم (10).

شكل رقم 10: أنواع الحاضِنَات

عملية الحَضَانة	الغرض من الحَضَانة	أنواع الأعمال المدعومة
احتضان مادي، احتضان عن بعد والحَضَانة الافتراضية	حَضَانة اجتماعية واحتضان قطاعي	حَضَانة الأعمال: الزراعية، الثقافة والفن، القائمة على التكنولوجيا، التقليدية، حَضَانة مختلطة.

Source: De bem machado, andreia da silva, andreza regina lopes, et bizzotto, carlos eduardo negrão, Mapping of management model for business incubator, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 5, 2018, p31

واستناداً إلى **عملية الحَضَانة**، يمكن تصنيف الحاضِنَات على أنها حَضَانة مادية (عندما يشغل روّاد الأعمال مساحة فعلية في الحاضنة)، حَضَانة عن بعد (تدعم الحاضنة الأعمال، ولكن لا يتم شغل مساحة فعليًا في الحاضنة) والحضانة الافتراضية (دعم للأعمال بالتجارة الإلكترونية، التي تتلقى الخدمات والدعم من الحاضِنَات الافتراضية عبر الإنترنت).

أما فيما يخص **الهدف من الحَضَانة**، يمكن أن يكون قطاعي (إيواء المؤسسات من قطاع اقتصادي واحد

[1] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، حالة الأغذية والزراعة في العالم 2017، الأزمات الاقتصادية: التأثيرات والدروس المستفادة، روما، 2017، ص 107.

[2] De bem machado, op cit., p31

فقط)، اجتماعي (إيواء المشاريع ذات المنشأ الاجتماعي)، والتقليدي (التي تلبي متطلبات وظروف المجتمع الاقتصادية من حيث الدخل وخلق لفرص عمل).

وفي ما يخص **نوع الأعمال المدعومة**، يمكننا أن نوضح أن حاضنات الأعمال الزراعية: هي مؤسسات لها ارتباط بمشاريع الخدمات الزراعية، الحاضِنَات الثقافية: التي تدعم ريادة الأعمال المرتبطة بالثقافة، حاضنات التعاونيات: وتدعم التعاونيات التي هي في مرحلة التكوين، وتقديمها كعمليه حَضَانة عن بعد، بغرض خلق فرص العمل ودخل محلي (للبلدية مثلا)، والحاضنات القائمة على التكنولوجيا: التي تحتضن العمليات والخدمات للمشاريع التي هي نتاج البحث العلمي، وحاضنات القطاع التقليدي: المرتبطة مع القطاع الاقتصادي ذات المنشأ التكنولوجي، والحاضِنَات المختلطة: تلك المؤسسات القائمة علي تكنولوجيا القطاعات التقليدية.

لقد عرضنا في الأسطر السابقة الطريقة التي تتم بها عملية دعم ريادة الأعمال، مع توضيح أنواع الخدمات المختلفة التي تقدمها الحاضِنَات وأظهرنا خصوصية هذه الخدمات خلال مرحلة الحَضَانة. فحاضنة الأعمال هي مؤسسة مبتكرة مصممة لدعم وتسريع نمو المؤسسات الناشئة عادة أو المشاريع الريادية خاصة في بداية مراحلها الأولى. قد تكون هادفة للربح (حاضنات خاصة) أو غير ربحية (حاضنات عمومية) وقد تتخصص في صناعة معينة (متخصصة) أو غير متخصصة (عامة). وعادة ما تكون المؤسسات الناشئة داخل مبنى الحاضنة، لكن معظم الحاضِنَات تخدم أيضا العملاء الافتراضيين مثل المؤسسات المنزلية أو المؤسسات التي تملك المبنى الخاص بها، إلا أنها ترغب في الاستفادة من بعض خدمات الحاضنة.

وبشكل عام تهدف حاضنات الأعمال بجميع أنواعها إلى دعم روّاد الأعمال في شتى المجلات من خلال دعمهم أو تشجيعهم حتى تستطيع المشاريع التأقلم مع محيطها الاقتصادي وتضمن استمراريتها بعد فترة الحَضَانة إلى حد كبير. وفي المبحث الموالي من هذا الفصل، سنبين كيف يمكن لآلية عمل الحاضنات من تقديم الخدمات الملائمة للمشاريع الـمُحتَضَنة.

المبـــــحث الثاني: إدارة وآلية عمل حاضنات الأعمال

الإدارة أساس النجاح، فقد تتواجد الفكرة الإبداعية، ورأس المال المستثمر، لكن يظل الفريق الإداري أهم عنصر في نجاح الحاضنة. فغياب الإدارة المؤهلة ذات الكفاءة العالية لا يُمكّننا من تحقيق الأهداف المسطرة، وستظل القضايا الصغيرة تشغلنا عن طموحاتنا ورسم المسارات التي تحقق هذه الأهداف.

وكما هو معلوم ترتكز نماذج الإدارة على ثلاث ركائز أساسيه: الأفراد، العمليات، والتكنولوجيات. وفي هذا المجال، يعد نموذج تسيير حاضنات الأعمال أمرا أساسيا لأنه من المهم للحاضنات تلبية مطالب روّاد الأعمال لتطوير وتنمية أعمالهم في مختلف المجالات. ولذلك، فإن الهدف من هذا المبحث هو تصوير خريطة نماذج لإدارة حاضنات الأعمال في العالم.

وواحدة من التحديات التي واجهت هذه النماذج هو أن معظم النماذج الإدارية لـ حاضنات الأعمال وصفت الحاضنة باعتبارها كآلية تحويل، ولكن لا تشرح بالتفصيل عمليه الحضانة وأفضل الممارسات الإدارية للتحسين المستمر للمشاريع الـمُحتَضَنة[1].

وقبل أن نتطرق إلى واقع حاضنات الأعمال في العالم يجب أن نورد أولا سياسات واستراتيجيات حاضنات الأعمال وأهم أدورها.

المطلب الأول: سياسات واستراتيجيات الحَضَانة

تضع معظم البلدان في الوقت الحالي سياسات لدعم إنشاء حاضنات الأعمال، وذلك على نحو منفصل تماما عن إنشاء المجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية. وفي هذه الحاضِنَات، يُقدم للمشاريع الريادية ما يلزم من موارد لتمكينها من الانطلاق والتطور والتوسع، وتشمل هذه الموارد تقديم خدمات مثل: المساعدة المالية، والاستشارة القانونية، والمشورة الإدارية، والمكاتب المجهزة أو المخابر. ومعظم البلدان التي جعلت إنشاء الحاضنات أحد أهدافها الاستراتيجية وضعت سياسة واستراتيجية بشأن الملكية الفكرية.

ووفقا لإيشون Eshun 2009، تحتاج المؤسسات[2] إلى تغيير ثقافتها التنظيمية بشكل كلي وجذري حتى تتمكن من اكتشاف الفرص الجديدة المتاحة التي نشأت عن التحولات الاقتصادية. وللاستفادة منها يجب اعتماد إستراتيجية تسمى "حاضنة الأعمال" ماذا تعني بالضبط هذه الإستراتيجية؟

تشير استراتيجية حَضَانة الأعمال إلى العمليات والمشاريع والإجراءات والأحداث التي تقوم بتشخيص

[1] Jamil GL, Pinto Ferreira JJ, Pinto MM, Magalhães Pessoa CR, Xavier A, Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage : IGI Global, 2018. s.l, 2018, p85

[2] Eshun jr, joseph p. Business incubation as strategy. Business strategy series, 2009, vol. 10, no 3, p. 156-166.

الفرص الجديدة والناشئة وتحليلها بهدف إعادة هيكلة وتحسين السلع والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية للمؤسسات وإنشاء مؤسسات جديدة. ويذكر إيشون ثلاثة أسباب وراء أهمية هذه الاستراتيجية:

- كان ظهور حاضنات الأعمال مؤشراً على التغييرات الثورية في الهيكل الاقتصادي منذ 1970م.
- تتطلب استراتيجية حَضَانة الأعمال موارد ومهارات وتقنيات متعددة الأبعاد تساعد على إنشاء شبكات مفيدة والمحافظة عليها داخليًا وخارجيًا. هذه الشبكات مهمة لإنتاج وتبادل الأفكار والمعارف والمعلومات الجديدة، والتي هي عناصر حاسمة في البيئة الاقتصادية المتغيرة.
- الحاضنات هي أشكال تنظيمية ذات إمكانات كبيرة، يمكن تكييفها وفقًا للظروف التنظيمية المختلفة وتكون قادرة على تحقيق تدخلات مفيدة للحكومات على سبيل المثال (تحتاج حاضنات الأعمال في كثير من الأحيان إلى دعم خارجي وعمومي؛ وبالتالي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الاقتصادات المحلية وكذلك في توجيه الموارد الحكومية). علاوة على ذلك، يمكن أن يكونا كلاهما مؤسسات قائمة بذاتها بالإضافة إلى ارتباطهما ببعض البرامج أو الأبحاث. ومع هذه المزايا ليس من المستغرب أن يتم استغلال حاضنات الأعمال والاستفادة منها بواسطة كيانات متعددة مثل المؤسسات المالية ومؤسسات البحث والحكومات.

الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

تعمل الحاضِنَات على خلق صور ذهنية للنجاح أمام روّاد الأعمال أصحاب المشاريع، حيث أن الأداء والممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تعتبر عاملاً جوهريا في تنمية هذه المشاريع الجديدة، بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضِنَات مُسمى "معهد إعداد المؤسسات".

من الناحية العملية تختلف طبيعة الأماكن المؤجرة للمشاريع في حاضنات الأعمال عن بقية الأماكن المخصصة لتجمع الأعمال والمشاريع، مثل التجمعات الصناعية ومساحات العمل المشتركة ومسرعات الأعمال...وغيرها، في النقاط الآتية:

- توفر الحاضِنَات أماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة مشاريع متخصصة أو غير متخصصة (تكنولوجيا المعلومات، الهندسة بأنواعها،...وغيرها)؛
- توفر خدمات السكرتارية، كمعالجة النصوص، تصوير المستندات، ومهام استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية، والخدمات العامة كالأمن، أماكن التدريب، أجهزة الكمبيوتر المتطورة، المكتبة، المتابعة والخدمات

الشخصية، كتقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة[1].

- توفر الحاضِنَات برامج متخصصة لتمويل المشاريع الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر[2] (راس المال الجريء، أو المغامر)، وفي الجزائر يسمى رأس المال الإستثماري. وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (venture capital)، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال والمستثمرين...وغيرها.
- تدار هذه الحاضِنَات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة.
- تقوم الحاضنة والمستشارين المعاونين على متابعة وتقييم المشاريع المشتركة بشكل مستمر.
- يتم اختيار المشاريع الملتحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية، وبأسلوب علمي يعتمد على "دراسة جدوى" "وخطة مشروع".
- تشترك الحاضِنَات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحوث.
- بعض الحاضِنَات توفر المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والتجهيزات المكتبية[3].
- تشكيل علاقات عبر الشبكات المالية والتكنولوجية، والتجارية التي تسمح للمؤسسة بالحصول على شركاء وزبائن[4].

واليوم، تواصل حاضنات الأعمال المحافظة على تقاليدها من خلال تزويد روّاد الأعمال بمساحة مكتب مدعومة وخدمات مشتركة، مثل المعدات المكتبية، والوصول إلى الإنترنت والخبراء في مؤسسة متخصصة. لأن روّاد الأعمال وموظفي الحاضنة في نفس مجال الاهتمام، فإن هذه الحاضِنَات لديها الفرصة لتقديم العديد من وسائل المساعدة المختلفة، بالإضافة إلى موظفي وخبراء الحاضنة، يستفيد روّاد الأعمال من التفاعل مع المؤسسات الناشئة الأخرى[5]. وتقدم حاضنات الأعمال جميع أنواع الخدمات الأساسية التي تتطلبها اقامة وتنمية مشروع صغير أو متوسط، وكما تشمل أيضا[6]الخدمات التمويلية، (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويلا والبرامج الحكومية لتمويل المشاريع الصغيرة،...الخ)؛ وتضم كذلك[7] خدمات تنمية الموارد البشرية: وذلك من خلال تهيئة القوى العاملة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وربط العاملين بالحاضِنَات وباسواق العمل وتنمية

---

[1] رغدة سالم عودة الزيدانين، مرجع سبق ذكره، ص 56

[2] رأس المال المخاطر Venture Capital (VC): هو عبارة عن علاقة مالية في عالم الأعمال بين مستثمر–صاحب راس المال– وبين رائد الأعمال الذي يريد إنشاء مشروع جديد مبتكر، عادة ما يكون اختراعا في عالم التكنولوجيا أو مشروعا جديدا في السوق. **راجع**: أحمد أمين سعد الله، شركات رأس المال المخاطر وصناديق الاستثمار الخاص ودورها التمويلي مع دراسة حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المجلد04، العدد 08 ، 2010، ص 34.

[3] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133

[4] سعدية السعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 5

[5] Ginger suzannelange, the value of business incubators and accelerators from the entrepreneurs perspective, thesis doctorate,in business, georgia state university robinson college of business, 2018, p10

[6] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 163-164

[7] فاطمة الزهراء بارة، أم الخير ميلودي، زهية بركان، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر 2018، ص ص 600-601

مهارات هؤلاء الافراد مع الجهات التنموية المختلفة؛ و تشمل أيضا: الخدمات العامة، وتتمثل في توظيف المكاتب وأماكن التخزين ونظام آلية للخدمات العامة والاشتراك في المؤتمرات والمعارض العالمية، وتوفير خدمات الصيانة، وكذلك المساعدة في الحصول على التمويل المناسب من خلال التنسيق مع بعض الجهات المهتمة بهذا النوع من المشروعات. ويمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمحتضنين عبر الشكل رقم (11) .

شكل رقم 11: الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشاريع المنتسبة لها



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

إن عملية تفعيل هذه الإمكانات ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب المشاريع الجديدة، وخاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجية، سوف تسمح بالنهوض بالتطبيقات التكنولوجية مما سوف يترتب عليها استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تفي بحاجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة في الكثير من الدول النامية، وأيضا من أجل تحقيق المستهدف من هذه الآلية، وهو إمكانية إنتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة البينية بين هذه الدول.

الفرع الثاني: الاطار التنظيمي والإداري للحاضنة

يتشكل الهيكل التنظيمي للحاضنة في أغلب أنواعها من ثلاث مستويات[1]: أولا، مجلس الإدارة أو اللجنة العليا للمنظومة أو المجلس الاستشاري، ثانيا، اللجنة التنفيذية، وأخيرا فريق إداري يترأسه مدير الحاضنة ويساعده فريق عمل يشرف على تنفيذ خطة عمل اليومية للحاضنة مشكل من طاقم إداري تقني يضم مستشارين في التسويق والمالية والسكرتارية وخدمات أخرى، حيث تختلف التسميات من دولة لأخرى وفقا لتبعية الحاضنة

[1] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ريادة الأعمال (2)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ط2، مصر، 2020، ص ص 244-247

للقطاع الخاص أو العمومي ...وغيرها.

أولا: مجلس إدارة الحاضنة

يتشكل مجلس إدارة الحاضنة من فريق عمل ذو خبرة يتراوح عدده من سبعة إلى واحد وعشرون متخصص، يرأس المجلس من يرشحه المجلس أو الجهة المملوكة للحاضنة، ويتشكل المجلس إضافة للرئيس، خبراء في التسويق والقانون والتكنولوجيا، وخبير مالي وخبير في إدارة الأعمال، خبير اقتصادي وصانعي السياسات العامة والاقتصادية ممثلين عن الحكومة ورجال الأعمال والغرف الصناعية و التجارية، خبير هندسي ومديرين تنفذين لمؤسسات كبرى يكونوا في اغلب الأحيان متطوعين لخدمة المنتسبين للحاضنة. ومن بين مهام المجلس نجد:

- وضع وإقرار الاطار العام لعمل الحاضنة من جميع الجوانب الفنية والمهنية و الإدارية.
- إقامة قنوات اتصال مع مختلف الجهات التي تساعد المشاريع على البدء والنمو.
- قرار اللوائح المالية والإدارية والموازنات التقديرية للحاضنة.
- متابعة ومراقبة اللجنة التنفيذية في تجسيد مختلف التوصيات المنبثقة عن المجلس.

ثانيا: اللجنة التنفيذية

تتشكل هذه اللجنة من الاختصاصين من الجهة المالكة للحاضنة، وأحد أعضاء مجلس الإدارة على أن يكون مدير الحاضنة مقرر اللجنة، وتقوم اللجنة التنفيذية المشاركة في تشغيل الحاضنة وتقديم الدعم لمديرها وتختص بما يلي:

- وضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة.
- المساعدة لتحديد الأنشطة الرئيسية للمشاريع وأولوياتها طبقا لمعايير الحاضنة.
- مساعدة مدير الحاضنة في متابعة وتنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة.
- المشاركة في إعداد دليل إجراءات العمل بالحاضنة.
- المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية مع المدير.

وتجتمع اللجنة عند طلب مدير الحاضنة مقرر اللجنة لذلك.

ثالثا: مدير الحاضنة

يتمتع بالمهارات الريادية والإبداعية لديه القدرة على التواصل مع كافة الجهات التي تحقق النجاح للحاضنة، ويعتبر هذا الأخير من اهم مسببات نجاح الحاضنة وتحقيق أهدافها. ونجد من مهامه ما يلي:

- ضمان تحقيق السياسات و الأهداف المحددة للحاضنة والمعتمدة من مجلس الإدارة.

- تلقي طلبات المنتسبين ودراستها وتقييمها بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية.
- مساعدة المنتسبين في إعداد خطة المشروع المقترح.
- ترتيب البرامج التدريبية و الإرشادية للمحتضنين والقدرة على رؤية ما يحتاجه المحتضن من دورات تدريبية.
- التأكد من إمساك الدفاتر و السجلات الإدارية والمالية والتقنية وحفظ الوثائق الخاصة بالحاضنة و إدارتها.
- إعداد التقارير الدورية وتقديمها لمجلس الإدارة.
- المشاركة في اختيار جهات المساعدة الفنية اللازمة لأنشطة الحاضنة والجهات الممولة للمشاريع.
- التسويق و الترويج للحاضنة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات.

رابعا: فريق عمل مؤهل

ويتمتع بفكر ثقافة ريادة الأعمال، والمهارات الريادية لمساعدة أصحاب المشاريع الـمُحتَضَنة، ولديهم الإلمام الكافي ببرامج حاضنات الأعمال لتحقيق التكامل بين أصحاب المصلحة. ويتباين عدد العاملين من حاضنة لأخرى ويتوقف ذلك على القدرة الاستيعابية لها ويرتفع عدد العاملين كلما تزايدت الخدمات والتسهيلات داخل الحاضنة من معامل ومكاتب وخدمات التصدير و الاستيراد والتدريب و تنظيم الاشتراك في المعارض التسويقية الدولية و المحلية.

الفرع الثالث: مراحل عملية الحَضَانة

قبل النظر في مراحل عمليه الحَضَانة، يتعين مراعاه الاعتبارات الأولية، أساس نموذج عمليه الحاضنة لدينا هو تعريف أهداف الحاضنة، وبعدها، يجب توضيح استراتيجية التشغيل وكذلك هيكل التنظيم في بداية عملية الحَضَانة، مع التركيز على مجال خاص بذاته.

أولا: الاعتبارات الأولية

في الغالب، هناك تجمع للمحتضنين المحتملين أكبر من قدرة الحاضنة، لذا يجب مراعاة تحديد قدرة الحاضنة مسبقا، بما يعتمد علي الموارد والمال والحاضنين (فريق الحَضَانة)، ولا يستطيع هذا الأخير إلا أن يدعم عددا محدودا من المنتسبين.

وعلاوة على ذلك، يجب تحديد توقعات التعويضات للخدمات المقدمة. وبالتالي فان عامل النجاح يلعب دورا هاما في البداية[1].

فالحاضنات تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية أولا وهي[2]: مرحلة التأسيس والبناء؛ مرحلة التطوير؛ مرحلة الحاضنة الناضجة. وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل:

- مرحلة التأسيس والبناء: في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس والأعضاء المساعدون وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.
- مرحلة التطور: وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أداءها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.
- مرحلة الحاضنة الناضجة: الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم مشاريع واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

نلاحظ معظم الحاضِنَات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا–خاصة في الدول غير المواكبة–حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائما بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي. ولذا وجب بعد إنشاء الحاضنة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل من أجل ضمان نجاحها.

ثانيا: مرحله ما قبل الحَضَانة

لدى بعض الحاضِنَات برنامج تمهيدي لأصحاب المشاريع المحتملين، يتألف من مزيج من التدريب وتخطيط

[1] Ocde, Op. cit., P.5

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 141-142

الأعمال. وتساعد هذه البرامج على زيادة التوجه الفردي لريادة الأعمال من خلال الدعم المجتمعي.

فاختيار المنتسبين هو لب مرحله ما قبل الحَضَانة لأنها واحده من عوامل النجاح الرئيسية، ويتعين على مديري الحاضِنَات أن يقرروا أي المشاريع من مجموعه المترشحين تناسب السوق المستهدفة وتستوفي معايير القبول لذلك، باستخدام معايير اختيار مختلفة مثل اختيار المتفوقين أو أفضل المرشحين، وينبغي تحليل فكرة المترشح فيما يتعلق بالعديد من المعايير مثل الابتكار، ونوعيه خطة الأعمال، ونوع التكنولوجيا، وإمكانات السوق، وتناسب مجال خبرة الحاضنة، وخطر الإخفاق، فإنه من الصعب على الحاضنة تمرير معايير القبول مع فكرة وجود خطر كبير.

وتعتبر عملية إعداد نموذج الأعمال التجاري[1] [2]Business Model canvas (BMC)، من أهم مؤشرات الفرز التي قد تمارسها لجنة انتقاء أفكار المشاريع. فهو عبارة عن الطريقة العملية التي تستطيع من خلالها أن تصمم نمذج أعمال فعال تستطيع من خلاله إدارة مؤسستك بطريقة فعالة تمكنك من الربط بين كل العناصر الموجودة بداخلها والعناصر الخارجية التي تتعامل معها من خلال توليفة ما بين الخرائط الذهنية وخطة العمل المعقدة يضمن أن يسير المشروع بطريقة منسجمة[3]. ويعد نموذج الأعمال التجارية من أهم الأدوات الحديثة المبتكرة، لبناء المشروع والتخطيط المسبق لإنشائه، ويعرفه أوسترفالدر وبن، بالأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في إيجاد قيمة ما، وتحقيقها، والاستفادة منها[4]. ويمكن القول أن أهم شروط الالتحاق بشكل عام هو مدى احتياج المشروع لخدمات ودعم الحاضنة. والمشروعات الملتحقة بها تتميز بأنها مشروعات مبنية على الأشخاص المؤهلين الجادين أصحاب الأفكار الجيدة، والتي يمكنها أن تحقق نموا سريعا والتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، بالإضافة إلى المشروعات القائمة على المبادرات التكنولوجية والابتكارات والاختراعات والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي، والمشروعات التي تحقق الترابط بينها وبين المشروعات القائمة خارج الحاضنة بحيث تنتج مناخا مناسبا للتكامل، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المشروعات ذات الصفات التالية:[5]

---

[1] يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينورYves Pigneur، عام 2010، اللذين قدّماه في كتابهما، **راجع**: Osterwalder, alexander et pigneur, yves. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John wiley & sons, Lausanne, Switzerland, 2010

[2] Canvas:كلمة لاتينية قديمة تعني، لوحة القماش التي يستخدمها الرسام في رسم لوحته ويقوم بالشخبطة عليها وتحديد الألوان وهي تشبيه للنموذج المقترح من طرف المؤلفين أليكس اوسترفالدر.

[3] محمد الباز، الدليل الشامل لتحضير نموذج العمل، دار فصله للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019، ص 10

[4] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-205

[5] رغدة سالم عودة الزيدانين، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54

- النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح في غضون فترة زمنية لا تتعدى ثلاثة أعوام.
- المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة.
- المشاريع التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة.
- الرغبة في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.
- المهارات الإدارية والفنية والجديدة والمتخصصة.
- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز.
- قابلية الفكرة للتنفيذ فنيا، وللحصول على براءة اختراع.
- المقدرة على البدء فورا في التنفيذ.
- واقعية وقابلية خطة المشروع للتحقيق.
- قابلية المشروع للحصول على التمويل.

في مرحلة الدراسة والمناقشة الأولية والتخطيط ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من[1]:

- جدية صاحب الفكرة أو المشروع، ومدى تطابق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم.
- مقدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع.
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد BMC، دراسة جدوى المشروع[2] اقتصاديا وفنيا وتسويقيا يقوم المستفيد بإعداد خطة العمل[3] للمشروع.

---

[1] الشبراوي عاطف، تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، دراسة مقدمة لندوة مراكز البحوث الصناعية في المنطقة العربية للتنمية الصناعية والتعدين المنعقدة في الفترة من 9-2003/03/11، الرباط، المغرب، 2003

[2] دراسة جدوى المشروع feasibility study: هدفها الإجابة على سؤال هل سينجح المشروع؟ فهي تهدف إلى التحقق من جدوى البدء في هذا المشروع من عدمه وماهي التحديات التي يمكن تجنبها أو حلها؟، **راجع**: محمد الباز، مرجع سبق ذكره ص11.

[3] خطة العمل business plan: تشمل خطة العمل نموذج العمل التجاري مع ذكر كيفية تنفيذ نموذج العمل التجاري، بالإضافة إلى تفاصيل أكثر عن الفريق، ومراحل المشروع، والتوقعات المالية المستقبلية له وهكذا. راجع: محمد الباز، مرجع سبق ذكره ص11.

ثالثا: مرحله الحَضَانة الرئيسية

تشكل مرحلة الحَضَانة الجزء الأساسي من عمليات الحاضنة، التي ينبغي أن تنمو فيها المشاريع الـمُحتَضَنة من خلال الدعم. وتتمثل الحَاضَنَة في إدارة أصحاب المصلحة والمشاريع المنتسبة والمؤسسات التابعة لها. في ما يلي نناقش هذه الأدوار[1]:

- **إدارة الحاضنة:** وتتمثل المهمة الرئيسية لإدارة الحاضنة في تصميم الحاضنة، ويشمل ذلك التنظيم الكامل لـ حاضنات الأعمال خلال مرحله الحَضَانة الرئيسية، وكذلك مراحل ما قبل الحَضَانة وما بعد الحَضَانة، وفي الخطوة الأولى، تختار إدارة الحاضنة منتسبيها، وخلال فتره الحَضَانة يتم ترتيب مختلف خدمات الاحتضان. ويمكن لهذه الخدمات إما أن تكون من الحاضنة نفسها (مصادر داخلية)، أو من جهات خارجيه مثل المحاميين أو أخصائي التسويق أو الاستشاريين أو المتطوعين، وفي هذا السياق فان الربط الشبكي مهم لإدارة الحاضِنَة، فوجب عليها أن تنظم عدة مناسبات وملتقيات ...وغيرها، للربط والتشبيك بين جميع أصحاب المصالح مثل المشروعات المنتسبة والمدربين والمحتضنين والخريجين مع بعضهم البعض من أجل تشكيل وبناء خبرات تراكمية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الإدارة أن تقيس باستمرار نجاح حاضناتها عن طريق استعراضات الأداء الرسمية أو غير الرسمية. وحلقات التغذية المرتدة لقياس الكفاءة والفعالية، فمن الممكن تتبع عمليه الحَضَانة وإذا لزم الأمر إعادة تصميم الحاضنة. ولضمان الدعم الفعال من جانب الإدارة، ينبغي تناسب فريق الحاضنة مع الـمُحتضنين.
- **المنتسبين للحاضنة:** الـمُحتَضَنِين أو المستأجرين هم الأشخاص المشاركون في برنامج حاضنة الأعمال لتعزيز أعمالهم من خلال الاستفادة من الخدمات المقدمة. وغالبا ما تضطر إلى دفع رسوم الخدمة. وعاده ما يتم اختيار المحتضنين على أساس فكرتهم، فضلا عن شخصيتهم وكفاءتهم. وهذا النوع من راس المال البشري هو أكبر عامل تفسيري يؤثر على بقاء المشروع. وعلى وجه الخصوص أن "أصحاب المشاريع الذين حصلوا على مستوي التعليم العالي، ولديهم خبره إدارية أطول، واستفادوا من الأفكار المكتسبة في الوظائف السابقة كان من الأرجح أن يخلقوا مشروع ناجح".
- **انتماءات الحاضنة:** بالإضافة إلى الأنشطة الداعمة لإدارة الحاضِنَات، فان انتماءات الحاضنة ضرورية من أجل المساعدة في إنشاء مشروعات أعمال جديدة. يمكن أن تكون الانتماءات في شكل صلة بالجامعات، والحكومة، والمنظمات غير الربحية أو الخاصة. فعلي سبيل المثال، يمكن للجامعات أو مراكز البحوث الحكومية

[1] رغدة سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-55

أن توفر إمكانية الوصول إلى مختبرات التكنولوجيا المتقدمة. والهدف من هذه الشبكات المؤسسية هو توفير الدعم اللوجيستي للمحتضنين في الحاضنة. من خلال التدريب، والمشورة الشخصية، والتدريب، والتشخيص، والروابط مع غرف التجارة والصناعة وغيرها لإنشاء شبكات العلاقات.

ومرحلة الحَضَانة هي لب عمليات الحاضنة بأكملها. تبدا العملية بفكره وقرار المضي قدما. من خلال توفير مساحة عمل والخدمات المقدمة للمحتضنين القادرون على مواصلة تطوير أفكارهم حتى التخرج. خلال هذه العملية هناك حاجه إلى نظام مراقبه صارم لزيادة معدل الاستمرارية من المؤسسات المستأجرة. ويستند هذا النظام على المعالم مع سياسات وإجراءات واضحة بما في ذلك معايير التخرج. تعتبر الاجتماعات الدورية مع إدارة الحاضنة ومستأجريها أمرا حاسما لتبادل الآراء ومن أجل رصد التقدم المحرز وتساعد على كشف الاحتياجات. وعلاوة على ذلك، ينبغي تحديد مقاييس النجاح واستخدامها من أجل قياس كفاءه وفعالية الحاضنة.

وكخلاصة لهذه المرحلة تقدم الحاضنة خلال فترة الحَضَانة: خدمات الموارد المادية وبشرية و عمليات تشبيك مع مختلف الأطراف ذات المصلحة هي حاسمه لنجاح الحاضنة.

رابعا: مرحله ما بعد الحَضَانة

تبدأ مرحلة ما بعد الحَضَانة (آثار عملية الاحتضان) بتخرج المنتسبين، والتي يتم مناقشتها في ما يلي. ويستطيع المنتسبين من خلال خدمات الدعم نقل الأفكار والتكنولوجيات إلى منتجات تجاريه على أساس تنافسي، وبالتالي فإنها تخلق فرص العمل وكذلك الثروة للاقتصاد، وتنمي البيئة الخارجية، وتغطي هذه الآثار هدف الحاضنة المتمثل في إنشاء مشاريع ناشئة ناجحة. وتنهي الكثير من الحاضنات علاقتها بالمشاريع بمجرد التخرج من الحاضنة. ومع ذلك، ومن أجل الحصول على منفعة طويلة الأجل من الحَضَانة، من الأهمية مواصلة تقديم خدمات الدعم حتى ما بعد التخرج. وتكتسي الرعاية اللاحقة أهميه بالنسبة لخدمات الدعم خلال مرحله الحَضَانة الرئيسية. فالعديد من المشاريع هي الأكثر عرضه للخطر بعد مغادرتهم الحاضنة. وفي المقابل يمكن للحاضنة أن تسفيد من خبرة هؤلاء المتخرجين وتبادلها مع محتضنين جدد. وبالتالي، فان مرحله ما بعد الحَضَانة هي جزء أساسي من عمليات الحاضنة.

مرحلة التخرج من الحاضنة وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم بعد فترة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات من تاريخ قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقا لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو، وأصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال

أكبر. ويتم تجميع العناصر المفردة في مراحل ما قبل الحَضَانة، والحَضَانة الرئيسية وبعد الحَضَانة. وفيما يلي وصف لجميع عناصر الحاضنة في ما يأتي بمزيد من التفصيل[1].

عادة ما تقدم حاضنات الأعمال الدعم في ثلاث مراحل من الحضانة تشمل مرحلة ما قبل الحضانة عادة نشاطين رئيسيين، وهما برنامج ما قبل الدخول والاختيار من بين المترشحين. وتدعم برامج ما قبل الدخول رائد الأعمال المحتمل في تطوير فكرة عمله ونموذج عمله وخطة عمله بحيث يكون لديهم أفكار جيدة الصياغة بمجرد بدء برنامج الحاضنة. وكثيراً ما تتضمن هذه المرحلة أيضاً تقييماً أولياً لفكرة مشروع الأعمال، والتدريب على تنظيم المشاريع، والتدريب الفردي.

وتشمل مرحلة الحضانة الرئيسية مجموعة من الخدمات التي تدعم رواد الأعمال لإنشاء ونمو مشروعهم. يستمر هذا العرض في كثير من الأحيان لمدة تصل إلى ثلاث أو خمس سنوات، ولكن الحاضنات عادة لا تضع حدودًا زمنية صارمة على رواد الأعمال المحتضنين. وتشمل خدمات الدعم المقدمة عموما الحصول على التمويل والتدريب والتوجيه، والدورات التدريبية وحلقات العمل، والشبكات الاجتماعية، التي كثيرا ما تنظم وتقدم مع مجموعة من الجهات الفاعلة والمنظمات الأخرى (مثل الجامعات، والحكومة، والمنظمات غير الربحية، ومقدمي خدمات التنمية في القطاع الخاص. المساحة المادية.

تغطي فترة ما بعد الحضانة الأنشطة التي يتعين القيام بها عندما تنضج المشاريع الـمُحتَضَنة وتتحول خارج الحاضنة. يحدث هذا عادة بعد ثلاث إلى خمس سنوات، عندما تفوقت الشركات على المساحة والمعدات التي تقدمها الحاضنة. يمكن أن يشمل دعم ما بعد الحضانة ورش العمل والتواصل والدعم المتعلق بالتصدير أو الابتكار. هذه فترة صعبة بالنسبة للعديد من الخريجين المتخرجين، لذا غالبًا ما تُعتبر دعامات –الرعاية اللاحقة– هذه مهمة مثل خدمات الحضانة الرئيسية المقدمة.

المطلب الثاني: أدوار حاضنات الأعمال

تلعب حاضنات الأعمال بأنواعها أدوار متباينة مبنية على الدور الأساسي لها كونها آلية دعم للمشاريع الناشئة، وسوف نقف في هذا المطلب على الأدوار التي يمكن أن تلعبها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبناء القدرات التنافسية، وفي مجال ريادة الأعمال.

الفرع الأول: أهمية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال مهمة جدا للمشاريع الريادية وخاصة القائمة على التكنولوجيا، ويمكنها تقديم

[1] OCDE, Op. cit., p.5.

العديد من الأدوات والخدمات لها. وأكدت العديد من الدراسات في الوقت الحاضر أن مفهوم الحاضنات قد مكّن عددًا من الدول المتقدمة من إطلاق سياسات الأعمال التي تدعم التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي المستدام، وهو ما يعد خطوة مهمة في التقليل من البطالة، وتشجيع انطلاق المشاريع الإبداعية وتحويل تلك السياسات إلى أعمال ميدانية، من خلال الربط الشبكي مع مختلف أصحاب المصلحة.

أولا: دعم التنمية الاقتصادية

تحاول العديد من الدول أن تجعل من ريادة الأعمال آلية تعزز من التنمية الاقتصادية المستدامة وحتى يتحقق لها ذلك وجب التصدي للتحديات التي تواجه أصحاب الأفكار الإبداعية عن طريق حاضنات الأعمال.

أضحت المشاريع الناشئة الصغيرة خيارا استراتيجيا تبنته العديد من الدول من اجل تحقيق أهدافها الاقتصادية، وهذا ما نجده لدى البلدان المتقدمة حيث حققت العديد من المزايا كتعظيم صادراتها ودخلها الوطني، كما تساهم هذه المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية لدولها، فالمشاريع الصغيرة هي أولا وقبل كل شيء تطور طبيعي لسلوك الإنسان نحو العمل والإبداع وكسب ثقة السوق وخلق الثروة وتعظيمها وتحقيق الميزة التنافسية التي يرتكز عليها كل من الاستراتيجيين والاقتصاديين[1].

تعتبر الحاضنات وسيلة لتعزيز التنمية الاقتصادية، التي بدأت ممارستها في المملكة المتحدة منذ السبعينيات كانت تعاونيات للفنانين، وغالبًا ما تقع في المباني التاريخية. وفي الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت الحاضِنَات للمساعدة في: انعاش الأحياء الفقيرة والمدمرة، وتشجيع الابتكار العلمي من خلال ربط الشراكات بين الجامعات وقطاع الأعمال، ومساعدة روّاد الأعمال الذين يريدون توسيع معارفهم المتخصصة من خلال التفاعل مع أصحاب الأعمال الصغيرة الآخرين[2]. وقد استخدمت تقريبا معظم بلدان العالم حاضنات الأعمال كأداة للتنمية الاقتصادية، ويرجع ذلك لتوفيرها عموما حماية آمنة للمشاريع خاصة مرحلة الانطلاق[3].

ويتمثل الدور الرئيسي للحاضنات في تذليل المصاعب أمام مشروعات الشباب الصغيرة والمتوسطة، عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة[4].

أيضا وجدت أن العديد من الدراسات السابقة حددت المساهمة الحيوية التي تقدمها المؤسسات الناشئة

[1] محمد ليث طلال، مرجع سبق ذكره، ص15

[2] Martins josé moleiro, abreu antónio, et calado joão mf, Business incubator and economic development. In: transfer of technology (tot), Intechopen, 2019, p.01

[3] Al mubaraki h, Et busler m, Sustainable development through the inclusion of incubator: a swot analysis, World sustainable development outlook, 2010, p. 55

[4] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص50

في التوظيف، والناتج المحلي الإجمالي، والتنمية الريفية، والتنمية الاقتصادية الشاملة.

ولذا فإن حاضنات الأعمال هي أداة يمكن أن تدعم روّاد الأعمال في تأسيس مشاريعهم الناشئة التي تخلق المزيد من فرص العمل. ووفقا لـ NBIA، يمكن تحقيق ما يمكن تحقيقه في مجال الأعمال من قبل روّاد الأعمال في غضون ثلاث سنوات في عام واحد فقط بدعم من حاضنة الأعمال. أيضا، فإن معدل نجاح المشاريع الجديدة الناشئة أعلى من خلال الحَضَانة. علاوة على ذلك، تساهم SMEsالريادية بأكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وتوفر 40-80% من إجمالي الأعمال وتساعد في الحد من البطالة. ولهذه الأسباب، بذلت بعض البلدان مثل فرنسا وماليزيا قصارى جهدها لدعم المؤسسات الناشئة[1].

تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الضواحي التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشاريع المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، حيث أن هذه المؤسسات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول ومن ثم تفيد المجتمع. كما أن حاضنات الأعمال المتوسطة يمكن أن تستعمل في حل مشكلة محددة مثل فقد عدد كبير من الوظائف في حالة إغلاق أو تغيير نشاط شركات ضخمة (الخصخصة مثلا)[2].

أضحت الحاضِنَات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساعدة مشاريع الأعمال الصغيرة على النشأة والاستمرار، بوصفها عامل أساسي ومهم للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها. ومنذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، والمؤسسات الحكومية والخاصة بتبني الحاضِنَات بوصفها أداة تقليص لاحتمالية الفشل، فضلا عن كونها أداة تسريع عمليات الابتكار في الأعمال[3].

كما تشجع ثقافة الاستثمار حيث توفر الحاضِنَات بيئة تحتية ملائمة وتجلب اهتمام أصحاب الأفكار الإبداعية؛ وتساهم في إقامة علاقة خاصة بين عملاء الحاضنة، العملاء خارج الحاضنة سواء كانوا محتضنين، متخرجين أو من حاضنات أخرى، كما يمكنها أن تغذي المؤسسات الكبيرة والضخمة بالمشاريع المتخرجة منها[4].

ثانيا: تشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة

---

[1] Alzaghal, qadri k. Et mukhtar, muriati. Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies, 2017, p539

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص ص 178-177

[3] نفس المرجع السابق، ص ص125-126

[4] بودرامة مصطفى، عايب فاطمة الزهراء، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة SMEs على الابتكار-دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة، دراسات، الأغواط، الجزائر، 2017، المجلد 14، رقم3، ص ص 131-132

وللوقوف على أهمية حاضنات الأعمال يمكن أن نطرح السؤال التالي: لماذا نرى روّاد أعمال يمتلكون في عمومهم أفكاراً مبتكرة لكن البعض منهم ينجح والآخر لا؟

للحاضنات دور في تنمية قدرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء إستراتيجيات متطورة وعناصر بشرية قادرة على احتضان الأفكار والتخطيط طويل المدى، وتقوم الحاضِنَات بدراسة المشاريع وتشخيص مدى احتياجات المشروعات لبرامج الحَضَانة ومدى ملائمتها للخدمات والبنية الأساسية للحاضنة، وتقوم الحاضِنَات باختزال الإجراءات الحكومية من خلال شبكة المعلومات والاتصالات المتخصصة والاستفادة المثلى من برامج الحكومة الإلكترونية، وتقوم الحاضِنَات بتوفير فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة، تبنى الحاضِنَات خطط مستقبلية محددة لإزالة المعوقات الخارجية والداخلية لاستقرار وديمومه الاستقرار للمشروعات[1].

إن برامج حاضنات الأعمال تتعامل مع مؤسسات الأعمال الصغيرة والمبادرين باعتبارهم موردا وتجمعا بشريا على مستوى عال من الأهمية، ولذلك يجب تقديم كافة أنواع المساعدات لهم بما يمكنها من مواجهة آثار العولمة، فعلى مستوى الجانب التطبيقي يظهر الأثر الاقتصادي لـ حاضنات الأعمال[2].

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة فيما يأتي[3]:

- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل و بناء شبكات العلاقات؛
- توفير الخدمات القانونية والعديد من الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية وتقديم الخدمات الفنية؛
- توفير البنية التحتية.

وتلعب دورا لا يستهان به في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال احتضان ورعاية ذوي الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو السريع، وتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروعات على أسس ومعايير متطورة، فالحاضنات تشكل امتدادا منطقيا لإدارة المعرفة والابتكار والبحث والتطوير، ووسيلة للربح من رأس المال الفكري، وزيادة الميزة التنافسية[4].

يمكننا استشفاف أهمية حاضنات الأعمال من خلال أدوارها الاستراتيجية المتوقعة، والتي نحاول تخليص أهمها في النقاط التالية:

---

[1] محمد ليث طلال، مرجع سبق ذكره، ص16

[2] بلعيدي عبد الله، دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: التجربة الصينية والتجربة الماليزية أنموذجا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2017، المجلد6، العدد1، ص ص151-124، ص 136

[3] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص ص 171-173

[4] نفس المرجع السابق، ص ص 188-246

- تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته .
- تشجع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء المؤسسات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر .
- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج .
- توفر فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وتساعدهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية التي تنعكس في (القروض، الضمانات، آليات التأسيس وغيرها).
- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- تأهل جيلا من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
- تساعد المشروعات على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي تواجه مرحلة التأسيس.
- تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
- تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية... وغيرها[1].

ثالثا: تنمية المجتمع المحلي

تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بالحاضنة، من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشاريع، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزا لنشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل[2]. وتنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، بالإضافة إلى العمل على خلق فرص دائمة، غير دائمة، مباشرة، غير مباشرة من خلال المؤسسات التي تساعد الحاضِنَات في إقامتها وتنميتها[3] .

رابعا: حاضنات الأعمال وأصحاب المصلحة

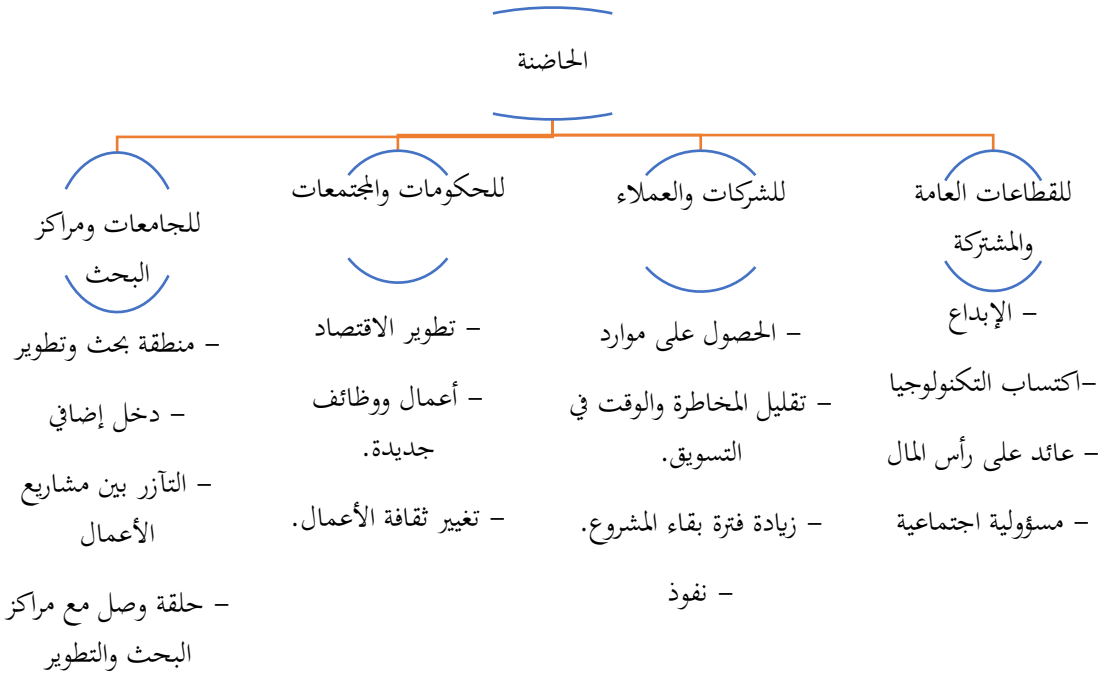
[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص ص 135-136

[2] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، ص 131

[3] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص 177

بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز البحث، المجتمع، الحكومة، المؤسسات، وزبائن الحاضِنَات...وغيرها) من خلال الشكل رقم (12) يبين أهمية حاضنات الأعمال.

شكل رقم 12: أهمية حاضنات الأعمال



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص137، (بتصرف)

من خلال هذا الفرع تم إبراز كيف أضحت حاضنات الأعمال سمة بارزة في تفعيل وتوجيه وتعزيز ريادة الأعمال كما أنها أصبحت من ركائز اقتصاد السوق المبني على الفعل الريادي في الأعمال نظرا للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الاقتصاد.

الفرع الثاني: أسباب احتياج المشاريع إلى الحاضنة:

لقد ولت الأيام التي بدأت فيها المشاريع الناشئة في المرأب أو من مرأب صديقك. وبخلاف مساحة العمل المشتركة، فإن الحاضنة هي أفضل رهان للاستشارة والبنية التحتية وحتى التمويل.

يجب أن تكون ريادة الأعمال الأكاديمية صديقة لروّاد الأعمال، واستنادًا إلى (Jasieński، 2014). من بين جميع أنواع ريادة الأعمال، تزداد أهمية ريادة الأعمال "الأكاديمية" لأننا تجاوزنا الزمن القائم على المرأب،

وهم المبتكرون والمخترعون بشكل حدسي، الحدس والعبث لا مجال له بعد الآن. وتبدأ الكفاءات المطلوبة في التكنولوجيا الحيوية، والتكنولوجيا النانوية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والروبوتات وغيرها، أو بمعنى آخر، في المجالات التي تدفع حضارتنا إلى الأمام، على مستوى الدكتوراه. لا توجد طريقة مغايرة.

يمكن للمرء أن يقول بطريقة رومنتيكية أن جميع أنواع التفاح التي سقطت أو حتى المُعلقة قد التقطت بالفعل أو سقطت على رأس نيوتن في القرن العشرين. وكل ما تبقى ليتم اكتشافه وتحويله إلى ابتكارات في هذا القرن، لا يمكن الوصول إليه دون بحث متطور وعالي الجودة. الجرافين*[1] المعجزة هو المثال النموذجي لهذا الابتكار الجديد والمطلوب. ويجب التركيز على تطوير معايير الجودة المهنية بشكل أكثر قوة استنادًا إلى الأساليب الكمية القابلة للتحقق منها وتطبيقها على روّاد الأعمال الأكاديميين والمستشارين الأكاديميين حتى تحقق إنجاز خارق وغير اعتيادي، وفيما يلي خمس أسباب وراء احتياجك لحاضنة[2]:

- **التركيز على المشروع**

إن أصل وجوهر كل عملية بدء هو التفكير. فالحاضنة تقدم لك مساحة للتفكير حتى تكون جاهزًا وتستكشف نقاط قوتك وضعفك، وهي التي تقوم بدلا عنك بالمهام الاعتيادية مثل المحاسبة والإدارة وتعبئة البنية التحتية ومشاركة مساحات العمل وما إلى ذلك، في الوقت الذي تقوم فيه أنت بالتركيز على مشروعك.

- **الوصول إلى شبكات الند للند**

المشاريع الريادية تعيش في ظل نظام إيكولوجي يغذي روّاد الأعمال بأفكار مدمرة ومحبطة يحتاجون إلى موارد ملموسة لتحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة، ولكون الحاضِنَات على دراية بحال ومشهد الأعمال في السوق، فهي فرصة رائعة للتعلم وبناء شبكات العلاقات التي تعمل على تنمية نشاط مشروعك.

- **الإرشاد لا يقدر بثمن**

ويحتضن المنتسبين من قبل الموجهين ذوي الخبرة والتجربة، وعندما يتعلق الأمر بتحديد رؤيتك، وضبط إستراتيجيتك، ووضع خارطة طريق، وتحدي نفسك، فإن الحاضنة هي واحدة من أفضل الأماكن التي يجب أن تكون فيها، وهذا لا يعني أنك لن تضطر إلى تعلم بعض الحقائق المريرة لنفسك، ولكنها تجعل الأمر أسهل بكثير

[1] الغرافين مادة متأصلة من الكربون، ثنائية الأبعاد بنيتها البلورية سداسية (وتسمى أيضا قرص العسلا وسلك الدجاج). وهي أرفع مادة معروفة على الإطلاق حتى الآن، يعادل سمكها ذرة كربون واحدة فقط.

[2]Deccan Chronicle, 5 Reasons A Start-Up Needs An Incubator Deccan Chronicle, On The Web-Site: Https://Www.Deccanchronicle.Com/Business/In-Other-News/200618/5-Reasons-A-Start-Up-Needs-An-Incubator.Html, See On: 14/04/2018, At: 15.55

عندما تعرف أن هناك يد تمسكك في حال تعثرت.

- **منحنى التعلم**

بطبيعة الحال، لن يكون مشروعك هو الوحيد في الحاضنة، والوقوع في الأخطاء والتعلم منها جزء لا يتجزأ من تأسيس المشروع. ولكن تخيل فقط مزايا العيش في بيئة يمكنك التعلم فيها من التجارب المشتركة. هذه هي فرصتك لاكتساب نظرة ثاقبة على ما نجح وما لم ينجح مع المشاريع الأخرى، وربما صممت إستراتيجيتك وفقًا لذلك.

- **جمع الموارد**

التمويل هو ماء حياة الأعمال، وبمجرد التحقق من صحة فكرتك وأنت على استعداد لتوسيع نطاق عملك، فأنت بحاجة إلى مستثمر يُؤمن بحلمك ومستعد للاستثمار فيه. توفر لك الحاضنة الفرصة لعرض فكرتك وخطة المستقبل للمستثمرين في يوم عرض المشاريع. يفضل المستثمرون عموما المشاريع التي تبنتها الحاضِنَات والتي أثبتت نجاعتها وخضعت للتحكيم من طرفها.

وعليه يتبين لنا أن رائد الأعمال يمكن له الانطلاق في مشروعه قبل الذهاب إلى عالم الحاضِنَات ولكن وجد الباحثون في هذا المجال أن النظام المتفرد وريادة الأعمال الانعزالية غير مفيدة في كثير من الأوقات بالنظر إلى الامتيازات التي يحصل عليها الرائد في الحاضنة.

الفرع الثالث: أهداف حاضنات الأعمال

تهدف حاضنات الأعمال لتحقيق جملة من الأهداف منها تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشاريع إبداعية جديدة، أو تطوير المشروعات القائمة، أو توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات فضلا عن تقديم الأبحاث، والمعرفة والتدريب، والمراجعة الدورية لعمليات التشغيل وتقوم الحاضِنَات بتقديم الخدمات الاستشارية التي لها علاقة بدراسة جدوى المشاريع، واختيار المواد والآلات والمعدات وطرق العمل وتوفير المباني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ربط المشروع المحتضن بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية، وتقديم الدعم الفني والتدريب الإداري[1].

إن الهدف الرئيسي لبرنامج الحاضنات هو تخريج العديد من روّاد الأعمال أو المشاريع الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على

[1] محمد ليث طلال، مرجع سبق ذكره، ص13

مستوى الدعم للاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن اعتبار الحاضنات كأي مشروع يستطيع أن يستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع .

تهدف حاضنات الأعمال إلى احتضان المشروعات الصغيرة والمتميزة، وتقديم المكان المجهز بكافة المرافق والخدمات مقابل أجور رمزية .وتتمثل أهداف الحاضنات بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالآتي[1]:

- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع.
- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلا، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع الـمُحتَضَنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها.
- تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
- تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجودة الاقتصادية التي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.
- العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي التحديات والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.
- العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار روّاد الأعمال وتحويلها إلى سلع وخدمات.
- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.
- تقييم عمل المشاريع الـمُحتَضَنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى، هذا وبالإضافة فإن على الحاضنات أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي نشأت من أجلها.
- 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.
- العمل على حل مشكلات محددة، حيث يتم في العديد من الدول انتشار بعض الحاضِنَات من أجل حل

[1]مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سابق، ص ص 138-140

بعض المشاكل التي تواجه المجتمع.

- تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيد وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.
- توفير مكان مؤقت من أجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة.
- توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه .

كما تهدف الحاضنات إلى تطوير المجتمع المحلي ودعم النمو الاقتصادي، وتنمية الموارد البشرية، ودعم المشروعات الريادية الناشئة، وخلق فرص أمام روّاد الأعمال، ودعم التنمية الصناعية والتكنولوجية[1]. كما تهدف إلى توفير احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحيز بيئة الأعمال إلى المؤسسات القائمة والكبيرة بشكل عام[2].

وبشكل عام تقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضِنَات تلعب دورا بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضا تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل من خلال تشجيع الأفكار الرائدة التي تضمن الجودة بشكل مستمر.

المطلب الثالث: واقع حاضنات الأعمال في العالم

إن التجارب الناجحة للحاضنات في العالم وتمكنها من تهديم المعيقات التي تواجه روّاد الأعمال في بداية مشروعهم، جعلها تنتشر بشكل متسارع في كل أنحاء العالم فوصلت تقريبا إلى 17000 حاضنة عام 2017 بعدما كانت لا تتجاوز بضع عشرات في سنوات الثمانينيات.

كما يلاحظ أن المشهد الحالي لـ حاضنات الأعمال يبدو أكثر تجانسًا ربما بسبب جهود التوحيد القياسي لرابطات الحاضنة الوطنية مثل NBIA وUKBI، بالإضافة إلى الضغط من جهات معنية. تم إنشاء حاضنات الأعمال لتلبية أهداف السياسة المختلفة. وتشمل هذه الأهداف خفض معدلات البطالة وإعادة هيكلة الأحياء وإعادة تدوير المباني الزائدة إلى أعمال تجارية جديدة ونقل التكنولوجيا وتوفير دار حَضَانة لتسويق الأبحاث الجامعية، وتعزيز عنصر المعرفة في الاقتصاد المحلي، وتعزيز المشاريع الجديدة وتسهيل التبادل بين اللاعبين ذوي الحلزون الثلاثي وهي الجامعات والحكومة والصناعة[3].

[1] جابر مهدي، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال – مدينة عنابة–، مجلة الدراسات، الجزائر،2015، 35، 85-110

[2] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص50

[3] Isabelle, Diane, Op. cit., p. 96-97

ففي الصين وألمانيا الشرقية وأوكرانيا، على سبيل المثال، استخدمت الحاضِنَات لتسهيل الانتقال إلى اقتصاد السوق. في الكيان الصهيوني، لعبت الحاضِنَات دورًا رئيسيًا في المساعدة على دمج المهاجرين من روسيا والكتلة السوفياتية السابقة في الاقتصاد السائد[1].

ومع ذلك، فإن معظم البلدان تستخدم حاضنات الأعمال كأداة للتنمية الاقتصادية. وتشير التقديرات إلى أن 80-90 % من جميع الحاضِنَات هي حاضنات أعمال جامعية .وبالمثل، وجد أن معظم الحاضِنَات في بيرو وبوليفيا والأرجنتين وشيلي والبرازيل تأسست بالتعاون مع الجامعات، وغالباً ما تدار من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وهذه الحاضِنَات عادة لا تهدف إلى الربح. من ناحية أخرى، الحاضِنَات متعددة الاستخدام التي تعمل في مجموعة متنوعة من الصناعات هي أكثر أنواع برامج الحَضَانة انتشارًا. شهد الجيل الثالث من الحاضِنَات اتجاهاً متزايداً نحو قطاعات صناعية محددة، حتى بين حاضنات التكنولوجيا متعددة الاستخدامات. تركز معظم الحاضِنَات والمسرعات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات والتطبيقات النقالة والتكنولوجيا اللاسلكية والمجالات ذات الصلة. وتستهدف بعض الحاضِنَات مجالات العلوم الحيوية / علوم الحياة، وتكنولوجيا الرعاية الصحية، والأجهزة الطبية، والتقنيات النظيفة، أي القطاعات الصناعية ذات الوقت الطويل في السوق. في الاقتصادات الناشئة، ركزت حَضَانة الأعمال على التكنولوجيا. رعت الصين حاضنات التكنولوجيا العالية غير الهادفة للربح منذ أواخر الثمانينات بهدف الترويج للتسويق العلمي والتقني. أطلقت الهند مجمعات برمجيات كبيرة، يتم تمويلها بشكل عام، في محاولة نحو العولمة، لتعزيز ريادة الأعمال القائمة على التكنولوجيا، وتسويق إنتاج البحث والتطوير، ودعم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل الدولة. وأنشأت ماليزيا برامج حضاناتها الخاصة بنمو شركات تكنولوجيا المعلومات[2].

وأما الحاضنات في الصين ساعدتها الإصلاحات الاقتصادية (أكثر من 700 مليون شخص على الخروج من الفقر المدقع)، ورفعت الصين إلى وضع ثاني أكبر اقتصاد في العالم في عام 2010. ووصل الناتج المحلي الإجمالي للبلاد إلى 13.2 تريليون دولار في عام 2018 وفي الوقت نفسه، فإن جودة النمو تم تحسينه أيضًا، وفقًا لاستراتيجية حكومة الصين القائمة على الابتكار والمؤيدة للأعمال، بما في ذلك تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير في مجال الابتكار التكنولوجي، واستفادة الجامعات والقطاع الخاص.

واستناداً إلى نتائج مؤشر الابتكار العالمي، فإن الصين حصلت على مكانة رائدة في جميع أنحاء العالم من

[1] Nbia. 2018. Op. cit.
[2] Isabelle, Diane. Op cit., p. 96-97

حيث طلبات براءات الاختراع وعدد الباحثين وكذلك المنشورات العلمية والتقنية. فقد زاد عدد الحاضنات من حاضنتين في عام 1987 إلى 500 حاضنة في نهاية 2019، بإجمالي دخل سنوي بلغ 9.6 مليار دولار، خدمت أكثر من 139000 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم وخلق 124.818 براءة اختراع و 3.95 مليون وظيفة جديدة.

شكل رقم 13: العشر حاضنات أعمال الجامعية أعلى ترتيبا في العالم

	PROGRAM	PARTNER UNIVERSITIES	COUNTRY
	Chalmers Ventures	Chalmers University of Technology	Sweden
DMZ	The DMZ at Ryerson University	Ryerson University	Canada
	IPN Incubadora	University of Coimbra, Polytechnic Institute of Coimbra	Portugal
	ITÜ Çekirdek	Istanbul Technical University	Turkey
	PoliHub - Innovation District & Startup Accelerator	Politecnico di Milano	Italy
UVM	Red de Incubadoras de la Universidad del Valle de Mexico	Laureate International Universities	Mexico
	The SETsquared Partnership	University of Bath, University of Bristol, University of Exeter, University of Southampton, University of Surrey	United Kingdom
	University of Toronto Entrepreneurship	University of Toronto	Canada
	Utrechtinc	Utrecht University, University Medical Center Utrecht, University of Applied Sciences Utrecht	Netherlands
	YES!Delft	Delft University of Technology, The Hague University of Applied Sciences	Netherlands

Source: Holger Meyer, et Joshua Sowah, the UBI Global world rankings of university-linked business incubators and accelerators. *UBI Global*, report, Stockholm, Sweden, November 2019, Pp. 10

ساعدت هذه الحاضنات 6.512 شركة ناشئة، والتي جذبت في المجموع أكثر من 3.67 مليار دولار من الاستثمارات[1]. ونورد فيما يلي تصنيف لأعلى حاضنات الأعمال مراتبا في العالم، من خلال تقديم تعريفي للحاضنة أو للمؤسسة، العمليات والبرامج المتبناة فيها والنتائج المحققة. ونتج هذا الترتيب في أعقاب دراسة مرجعية الأكثر شمولاً في العالم والتي تحلل أكثر من 1500 برنامج حضانة وبرامج تسريع في 78 دولة حول العالم. سجل SETsquared درجة عالية مقابل جميع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الـ 21.

الفرع الأول: الحاضنات الجامعية الأعلى ترتيبا في العالم

تستمد أهداف أعمالها في المقام الأول من جامعة واحدة أو أكثر، والتي تحقق تأثيرًا وأداءً متميزًا مقارنة بأقرانها العالميين. وتتفوق هذه البرامج على نظيراتها العالمية فيما يتعلق بالقيمة التي تقدمها للنظم الإيكولوجية

[1] Irene Arias, Jens Martin Skibsted, Martina Larkin, Beyond Borders Digitizing Entrepreneurship for Impact, Community Paper, Global Future Council on Entrepreneurship, World Economic Forum, September, 2019, p19

للابتكار وعملائها من المؤسسات الناشئة، فضلاً عن جاذبية برامجها.

واحتلت حاضنة: The SETsquared Partnership، من المملكة المتحدة، المرتبة الأولى في هذا التصنيف العالمي. تم اختيار حاضنة أعمال The SETsquared، ولها مكاتب في بريستول إنجين شيد، كأفضل حاضنة في العالم للمرة الثالثة– حيث حافظ على مكانته الرائدة عالميًا منذ عام 2015 –لمساهمتها البارزة في تطوير الجيل القادم من روّاد الأعمال في المملكة المتحدة. SETsquared هي شراكة مؤسسية بين جامعات Bathو Bristol وExeter و Southamptonو Surrey التي تدعم الشركات القائمة على التكنولوجيا طوال دورة حياتها، من الفكرة إلى الاستثمار والتوسع، وتنمية التفكير الريادي للطلاب والطلاب الأكاديميين والشركات. وتعتبر SETsquared، وهي شراكة فريدة بين جامعات Bath وBristol وExeter وSouthampton و Surrey، حاضنة الأعمال الأولى في العالم للمرة الثالثة على التوالي من قبل شركة الأبحاث والاستشارات الرائدة UBI Global. فهي ترعى الشركات القائمة على التكنولوجيا طوال دورة حياتها من الفكرة وحتى الاستثمار والتوسع، من خلال برامج تدريبية مخصصة لأصحاب المشاريع ووصول لا مثيل له إلى شبكة من المرشدين والخريجين والمستثمرين وشركاء الشركات وقاعدة المعرفة في الجامعات الخمس التي تركز على الأبحاث. ودعمت SETsquared أكثر من 4000 شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا الفائقة في المملكة المتحدة منذ إنشائها، مما ساعدهم على رفع مستوى أكثر من 1.8 مليار جنيه استرليني من الاستثمار وخلق 8.6 مليار جنيه استرليني من الآثار الاقتصادية حتى الآن – وهو رقم من المقرر أن يرتفع إلى ما يقرب من 27 مليار جنيه بحلول عام 2030[1].

الفرع الثاني: الحاضنات العمومية الأعلى ترتيبا في العالم

تم إنشاء التصنيف بناءً على دراسة مرجعية عالمية تضمنت ما مجموعه 1580 برنامج احتضان حول العالم وتم التقييم على 21 مؤشرًا رئيسيًا للأداء، بما في ذلك تحسين أداء الاقتصاد والحفاظ على المواهب، والوصول إلى الأموال، والأداء بعد تخرج المشاريع...وغيرها[2]. والشكل رقم (14)، يوضح ترتيب أفضل عشرة برامج احتضان عمومية في العالم حيث احتلت حاضنة: I3P- Incubatore delle imprese innovative

[1] **راجع**: ترتيب أعلى حاضنات الأعمال الجامعية على الموقع:-http://www.bristol.ac.uk/news/2019/october/setsquared-global-ubi-winner.html, مطلع عليه بتاريخ: 2019/12/04، على الساعة:00.25

[2] وللاطلاع على التقرير الكامل يمكن ذلك بعد الاشتراك من خلال الموقع: https://ubi-global.com/ ، التقرير الذي صدر في 2019/11/06

del politecnico di torino، من المملكة المتحدة، المرتبة الأولى في هذا التصنيف العالمي.

شكل رقم 14: العشر حاضنات أعمال عمومية الأعلى ترتيبا في العالم لعام 2019

	PROGRAM	COUNTRY
	Beijing Beihangtianhui Technology Incubator Co., Ltd.	China
	Beijing Zhongguancun Software Park Incubation Service Co., Ltd.	China
	ETC Baltimore	United States
	HCDC Business Center	United States
	I3P - Incubatore delle Imprese Innovative del Politecnico di Torino	Italy
	Ingria Residentship Program	Russia
	Los Angeles Cleantech Incubator	United States
	Montpellier BIC	France
	Uppsala Innovation Centre	Sweden
	WSL	Belgium

Source: Holger M. et Joshua S. Op.cit. p11

يوضح الترتيب مركز الصدارة الذي تحتله حاضنة I3P من دولة إيطاليا. وتعتبر حاضنة I3P هي أفضل حاضنة عمومية في العالم تم تصنيفها من قِبل التصنيف العالمي لحاضنات الأعمال والمسرعات لعام 2019، من طرف UBI Global World (المنظمة الدولية الأكثر أهمية التي تنشط في تقييم برامج الحاضنات ومسرعات الأعمال المرتبطة بالمؤسسات الجامعية)، التي تصدر كل سنة ترتيب للحاضنات في العالم، من خلال تقييم معترف به. ويدرس التصنيف 364 برنامج حضانة في 78 دولة حول العالم، لتحديد أفضل الحاضنات والمعجلات في 6 فئات مختلفة، مع الاعتراف بأدائها الاستثنائي في تعزيز ريادة الأعمال.

الأثر الاقتصادي الذي يمكن أن يولده برنامج الحضانة لنظامه الإيكولوجي؛ قيمة المشاريع الـمُحتَضَنة، مزايا وجودة الخدمات التي يقدمها برنامج الحضانة؛ قدرة برنامج الحضانة على جذب الدعم المالي من المستثمرين للشركات الناشئة الـمُحتَضَنة. كما تم تصنيف I3P لتكون أفضل حاضنة أداءً وفقًا لبعض المعايير الهامة مثل حجم محفظة المشاريع الـمُحتَضَنة المستلمة وخطط العمل المتبعة، وأداء المشاريع الـمُحتَضَنة من حيث جمع الأموال والقيمة الناتجة للنظام البيئي الذي تعمل فيه الحاضنة. ففي الأشهر الأولى من عام 2019، جمعت المشاريع الـمُحتَضَنة المدعومة في السنوات الأخيرة ما مجموعه 13 مليون يورو من الاستثمارات الأولية، وبلغت حوالي 90 مليون يورو من قيمة ما بعد البيع الإجمالية. للعمل كمنصة تولد قيمة للشركات الناشئة من خلال

كليهما الدعم المباشر لتعريف استراتيجيات التنمية، سواء من خلال الشراكات مع المحاورين الرئيسيين في العالم الصناعي وفي قطاع تمويل الأعمال[1].

الفرع الثالث: الحاضنات الخاصة الأعلى ترتيبا في العالم

تستمد حاضنات الأعمال المتفوقة أهداف أعمالها في المقام الأول من القطاع العمومي أو الخاص أو مع بعضهما البعض، وتتفوق هذه برامج هذه الأخيرة على نظرائها في العالم فيما يتعلق بالقيمة التي توفرها لنظام بيئة ريادة الأعمال وللمشاريع التي تحتضنها، فضلاً عن علاقاتها العامة التي تحقق التأثير والأداء المتميزين مقارنة بنظيراتها العالمية. والشكل رقم (15) يوضح ترتيب أفضل خمس برامج احتضان تابعة للقطاع الخاص في العالم حيث احتلت حاضنة 1871 المركز الأول.

شكل رقم 15: خمس حاضنات أعمال الخاصة الأعلى ترتيبا في العالم

	PROGRAM	COUNTRY
1	1871	United States
	Guinness Enterprise Centre	Ireland
	IE Orchard National Incubator	China
	MIDITEC	Brazil
	Royal Scientific Society - iPARK	Jordan

Source: Holger M. et Joshua S. Op.cit. p12

تقوم الحاضنات الخاصة بتطوير أهداف أعمالها بشكل مستقل إلى حد كبير، والتي تحقق تأثيرًا وأداءً متميزًا مقارنة بأقرانها العالميين. تتفوق هذه البرامج على نظيراتها العالمية فيما يتعلق بالقيمة التي تقدمها للنظم الإيكولوجية للابتكار والمشاريع الـمُحتَضَنة، فضلاً عن جاذبية البرامج نفسها. واحتلت حاضنة: 1871، من الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدا من شيكاغوا، المرتبة الأولى في هذا التصنيف العالمي. فمنذ إنشائها في عام 2012، كان لحاضنة 1871 تأثير غير عادي على المشهد المحلي الذي لا يزال ينمو. وتضم الحاضنة 450 مشروع محتضن في مجال التكنولوجيا المتطورة، وأكثر من 650 مؤسسة نشطة للخريجين، وسبعة شركاء جامعيين، وهناك حوالي 100 مؤسسة شريكة مع الحاضنة لدعم المحتضنين على غرار عديد الجامعات وبرامج التعليم والمسرعات ورأس المال المخاطر وعديد المؤسسات التي تقدم الدعم، تقع مساحتها في حدود 140000 قدم مربع، إلى جانب

[1] **راجع**: العشر حاضنات أعمال عمومية الأعلى ترتيبا في عام 2019 على الموقع: https://www.i3p.it/news/incubatore-i3p-politecnico-di-torino-miglior-incubatore-pubblico-universitario-al-mondo، مطلع عليه بتاريخ: 2020/02/01، على الساعة: 12.12

عدد من برامج التسريع وشركات المشاريع المبتكرة. وجمعت حاضنة 1871 أكثر من 1.5 مليار دولار للخريجين، وخلقوا أكثر من 11250 وظيفة.

ويمكن في الأخير تمثيل البلدان جغرافيا التي احتلت حاضناتها اعلى المراتب في العالم بواسطة الشكل رقم (15)، الذي يوضح ترتيب أفضل برامج احتضان تابعة للقطاع الخاص والعمومي وحاضنات الجامعات في العالم.

شكل رقم 16: الموقع الجغرافي للبلدان الممثلة للبرامج الثلاث لأعلى حاضنات الأعمال تربيا في العالم



Source: Holger Meyer. Et Joshua Sowah, op cit. P13.

كما تم وضع تصنيف إقليمي من طرف *Ubi لعديد مناطق العالم نذكر من بينها إفريقيا ودول شمال إفريقيا. والشكل رقم (17)، يوضح ترتيب أفضل ثلاث برامج احتضان في إفريقيا حيث احتلت حاضنة Curad المركز الأول بسبب تأثيرها المميز وإنجازاتها مقارنة بنظيرتها في القارة.

تُمنح جائزة Top Challenger الإقليمية للحاضنات والمسرعات التي تتميز بتأثيرها العام وأدائها الممتاز مقارنة بنظرائها الإقليميين.

- **في إفريقيا:**

شكل رقم 17: حاضنات الأعمال الأعلى ترتيبا في إفريقيا

	PROGRAM	PARTNER UNIVERSITIES	COUNTRY
	CURAD Agribusiness Incubator	Makerere University	Uganda
	Excel Hort Consult Agribusiness Incubator Ltd (EHCAI)	–	Uganda
	LaunchLab	Stellenbosch University	South Africa

Source: Holger Meyer. Et Joshua Sowah, op cit. P16

حيث احتلت حاضنة Curad Agribusiness Incubator المرتبة الأولى في هذا التصنيف العالمي من دولة أوغندا، مختصة في مجال الصناعات الزراعية.

- **في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط MENA:**

شكل رقم 18: حاضنات الأعمال الأعلى ترتيبا في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط

PROGRAM	PARTNER UNIVERSITIES	COUNTRY
AUC Venture Lab	American University in Cairo	Egypt
Cubical Services Business Incubator	-	Kuwait
Syrian Enterprise & Business Centre – Business Incubator	-	Syria

Source: Holger Meyer. Et Joshua Sowah, op cit. P17

حي احتلت AUC Venture Lab، ويعتمد الترتيب الممنوح لV-Lab من جمهورية مصر ة وتحديدا بمدرسة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة على القيمة المقدمة للشركات الناشئة والنظام البيئي المحلي بالإضافة إلى الجاذبية الإجمالية لبرامجها، من بين 1580 برنامجًا تم تقييمه في 2019، من طرف UBI.

المـــبحث الثالث: مقومات نجاح الحاضنات في ظل النظام البيئي لريادة الأعمال

يعتبر نجاح حاضنات الأعمال في حاجة إلى إدارة عملياتها مثل قطاعات الأعمال الأخرى، باعتبارها مصدر لتعزيز ريادة الأعمال، ذلك أنها تساعد على اطلاق مشاريع ريادية جديدة وضمان نموها واستمرارها، بما يكفل الاستجابة لتحديات احتياجات المشاريع المتزايدة بالنظر إلى متطلبات البيئة الريادية على غرار تحديات السوق، ولن يتسنى تحقيق ذلك إلا من خلال فهم ما يعنيه النظام البيئي لريادة الأعمال، مكوناته، ومقومات نجاح الحاضنات ضمنه، وذلك أن نجاحها مرتبط بالدرجة الأولى بتفاعلها مع منظومة بيئة ريادة الأعمال وأهمية كونها جزء منها، وبعد عرض طريقة التقييم الجيد لمستواها وفقا لمؤشرات ومقاييس مختارة بدقة، بطريقة علمية وعملية ومستخدمة بطريقة فعالة، نتطرق إلى مختلف التحديات والصعوبات المتعلقة التي تواجه نجاح والسير الحسن لها.

المطلب الأول: الحاضنات باعتبارها جزء من النظام البيئي لريادة الأعمال

يهدف هذا المطلب إلى إيضاح فكرة وجود منظومة بنيوية تعزز ريادة الأعمال (أو النظام البيئي Ecosystem لريادة الأعمال). فهناك العديد من العوامل المتداخلة والمتكاملة التي تعزز نمو ريادة الأعمال ودعمها في المجتمعات، يمكن أن نطلق عليها منظومة ريادة الأعمال Entrepreneurship Eco-system، وتسمى في بعض الدراسات المنظومة البيئية لريادة الأعمال.

الفرع الأول: تعاريف وقضايا مفاهيمية

من بين الثغرات البحثية التي ذكرها كثير من المؤلفين في الأدبيات أنه وبالنظر إلى الطبيعة الجديدة للموضوع، لا يوجد تعريف متفق عليه عالميًا لـ"النظام البيئي لريادة الأعمال" (Entrepreneurial Ecosystem)، بما في ذلك تعريفه، مكوناته، وطريقة تأثيره على ريادة الأعمال، ومع اكتساب هذا الموضوع شعبية أكثر فأكثر، فلا يزال هناك سؤال مستمر حول ما هو النظام البيئي لريادة الأعمال، وماهي مكوناته، ومن خلال الكتّاب والدراسات السابقة في هذا المجال على غرار Alvarez et al و Mason and Brown، يمكن تعريف النظام البيئي لريادة الأعمال أنه مجموعة من الجهات الفاعلة المترابطة–شبكة من المؤسسات، والمؤسسات الناشئة، والوحدات التنسيقية، مثل حاضنات أو مسرعات الأعمال – وكذا البيئة التي تؤثر على ارتفاع ونشر ريادة الأعمال محليا ودوليا[1].

[1] Carayannis elias g., dagnino giovanni battista, alvarez sharon, et al, Entrepreneurial ecosystems and the diffusion of startups, Edward elgar publishing, 2018, p19, on the web-site: https://books.google.dz/books?id=w81edwaaqbaj, See on: 02/02/2019, at: 17.10

يعتبر النظام البيئي الريادي أمرا مهمّا في توجيه التفكير نحو ريادة الأعمال، فلا تستطيع مساقات خطة العمل والحاضِنَات وشبكة رأس المال الجريء والعلاقات الشبكية والمسرعات على حدة توفير المناخ المناسب لنمو ريادة الأعمال، ومن المحتمل أن تذهب جهودها الفردية عندما تعمل بمعزل عن نظام موحد إلى الفشل، فهنالك عناصر تدفع بعضها البعض إلى تحقيق منظومة ريادة الأعمال المجدية، حيث تؤدي هذه المنظومة إلى إيجاد توليفة تساعد على تكوين تدفق سلس للأنشطة الأعمال من أجل بناء العقلية الريادية[1].

يمكن تعريف النظام البيئي الريادي بأنه البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في ريادة الأعمال أو تدعمها. وتلعب مكونات هذا النظام مثل المؤسسات أو حاضنات الأعمال وغيرها من العناصر التي تدعم ريادة الأعمال دوراً هاماً حيث تمنح روّاد الأعمال ومشاريعهم فرصاً هامة للنجاح.[2]

لقد تطورت حاضنات الأعمال منذ بدايتها لتصبح عنصراً مهماً في النظام البيئي لاحتضان روّاد الأعمال في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة. ومع ذلك، فإن العديد من الحاضِنَات تعتمد على التمويل الحكومي، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية والتغيرات السياسية. تدعم الحاضِنَات المشاريع التي تقوم بتعزيز الأعمال الريادية الناشئة، ولكنها تفتقد إلى نموذج مستدام خاص بها وهذا ما يقود إلى أن هناك حاجة متزايدة إلى البحث الأكاديمي من منظور نموذج الأعمال، وخاصة نموذج الأعمال المطبق على حاضنات الأعمال لتحريك الميدان إلى الأمام وتعزيز تطوير النظرة المستقبلية. لقد لقى مفهوم نموذج الأعمال الكثير من الاهتمام خلال السنوات الأخيرة. نقترح أنه من خلال فهم أفضل للمفهوم المتطور لبيئة العمل، والتغيرات التطويرية في حَضَانة الأعمال، يمكن للحاضنات في جميع أنحاء العالم تصميم طريقة فعالة لخلق القيمة وتحقيق الدخل ومكتفية ذاتيا.

الفرع الثاني: مكونات منظومة ريادة الأعمال

ساهم مجموعة من الباحثين في وضع نماذج متنوعة لمنظومة ريادة الأعمال، ومن تلك النماذج التي لاقت قبولا في أدبيات ريادة الأعمال ما قام به دانيال إيسينبرغ Daniel Isenberg 2011، من كلية بابسون وذلك من خلال تطويره لمقاربة مميزة للمنظومة وعلى هذا أكد إيسينبرغ أن هذه المقاربة أو النموذج يشكل إستراتيجية جديدة وفعالة من حيث التكلفة لتعزيز النمو الاقتصادي. وان هذا المدخل يحتمل أن يصبح –شرطا مسبقا– للتوجه الناجح نحو الإبداع والابتكار واقتصاد المعرفة، كما حدد إيسينبرغ ست عوامل تشكل المنظومة البيئية

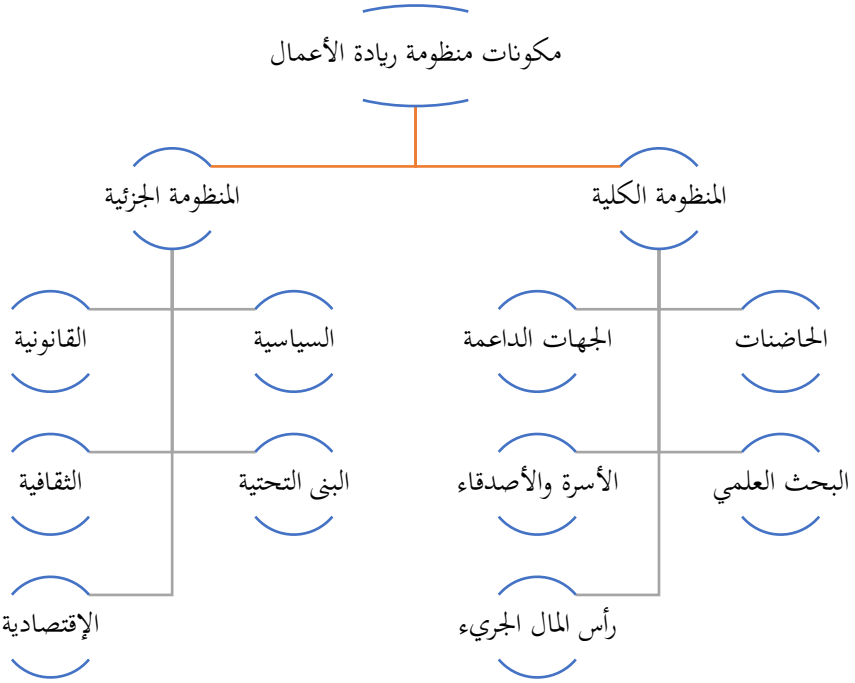
[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص45

[2] **راجع:** ألف ستارت أب، على الموقع: https://www.harabeee.com، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/03، على الساعة: 14.11

لريادة الأعمال هي: مجموعة من المؤسسات الداعمة، الأسواق المتاحة، رأس المال البشري الجيد، توافر التمويل المناسب، سياسات ممكنة، وثقافة مواتية. وتضم هذه العوامل الستة عشرات العناصر التي تتفاعل بطرق معقدة جدا ومتكاملة[1].

وقد عرّف كيو وكيو kew and kew 2011م المنظومة البيئية لريادة الأعمال بأنها الهياكل والمنشآت الريادية، والموارد، والأفراد، والمناخ الضروري لدعم تنمية ريادة الأعمال. تتكون هذه المنظومة من عناصر وأفراد تحيط برائد الأعمال تؤثر إيجابا أو سلبا على توجه الفرد نحو ريادة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة للمنظومة إلى قسمين كما يظهر في الشكل رقم (19)

شكل رقم 19: العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال



المرجع: الشميمري و المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 47-56، (بتصرف)

من خلال الشكل رقم (19)، يمكن تصنيف هذه العوامل المكونة للمنظومة البيئية لريادة الأعمال إلى قسمين:

– **المنظومة الجزئية**: وهي المنظومة المرتبطة مباشرة بريادة الأعمال، وتتداخل مع مكونات الأعمال الريادية، ويعتبر وجودها ضروري لنمو وازدهار ريادة الأعمال.

– **المنظومة الكلية**: وهي العوامل المحيطة بريادة الأعمال، وتؤثر بشكل غير مباشر في نمو روّاد الأعمال والمشاريع

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص46

الريادية. ويعد توافرها أمرا ضروريا لتوفير بيئة صحية التي نستطيع من خلالها دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية.

وعلى رغم من أهمية كل مكونات النظام وتأثيرها على نجاح المشاريع الريادية إلا أن الطالب سيركز على أهم نظام فرعي وهو حاضنات الأعمال، والتي تعتبر من أهم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال، فهذه الأخير تهدف إلى توفير احتياجات المشاريع المُحتَضَنة في ظل تحيز بيئة الأعمال إلى المؤسسات القائمة والكبيرة بشكل عام.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الحاضنات وطرق تقييمها

هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الحاضِنَات وبالتالي نجاحها، ومن هذه العوامل المقدرة على تحديد هدفها الرئيسي هل هو ربحي، غير ربحي أو اجتماعي، ويجب أن تعمل على تحديد نوعية المشروعات التي ستعمل بدورها على استضافتها وتحديد نوع الخدمات التي يمكن تقديمها في الحاضنة.

الفرع الأول: عوامل نجاح الحاضنات

إن عوامل النجاح لحاضنات الأعمال تشمل دراسة النظريات والنماذج العلمية التي أشار إليها كلا من "فيرمان واونيل وكلا من شاندرا وكويهز وكوزيل" وغيرهم، التي تشمل هذه العوامل العديد من الأبعاد لعل من أهمها: المشاركة في خدمات البنية التحتية للمؤسسة الحاضنة، الموقع والتسهيلات، الدعم والتمويل، حوكمة الحاضنة، معايير الدخول والخروج، والمتابعة والتقييم[1].

يمكننا استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس وظائف وتأثير بعض الحاضِنَات. قد تتضمن هذه المؤشرات ما يلي[2]:

- إنشاء الأعمال واستمرارية الوظائف المنشأة؛
- نمو الأعمال التجارية والأسواق التي يتم خدمتها وتطويرها؛
- الأعمال التي تم إنشاؤها من طرف أقليات أو ذوي الدخل المنخفض؛

تطوير الشبكات العنقودية والاستثمارات في مؤسسات أخرى؛

[1] بلال هاشم النسور، مرجع سبق ذكره، ص51

[2] Wolniak Radosław Et Grebski Michalene Eva, Analyse Comparative Du Niveau De Satisfaction À L'égard Des Services Reçus Dans Les Incubateurs D'entreprises Aux États-Unis Et En Pologne - Phase De Pré-Incubation Et D'incubation, Archives Du Génie De La Production, 2018, Vol.20. P39

- الأثر على البيئة؛
- الأداء المالي؛
- التنوع الاقتصادي المحلي والوطني والإدماج الاجتماعي؛
- المساهمات الضريبية والضمان الاجتماعي.

وأُعتبرت عوامل نجاح الحاضنات بيئة خصبة ومناسبة للابتكار، تمتاز ببعد شمولي ومتكامل من خدمات البنية التحتية في المجتمع، تمكن من توفير بيئة انطلاق لمشروعات تعتمد على التجديد والتطوير ضمن منهجية حكومية تتضمن سياسات عمل وبرامج واضحة وأدوات جامعة، تساهم في دعم إنشاء مشاريع صغيرة أو متناهية الصغر في المجتمع، وخاصة أن الدراسات العلمية أثبتت أن الدول تواجه تحديات بيئية حدت من قدراتها التنافسية؛ ولعل من أهمها قدرة الرياديين، ضعف معيار الجودة، عدم توافر الابتكار الحقيقي والتأخر في الانطلاق بمشروعات أعمال جديدة درست من ناحية الجدوى الاقتصادية السوقية، وتحظى بتأييد من المجتمع، وتمتاز بالندرة والتجديد والقدرة على المنافسة، وتضمن توافر هيكل صناعي داعم وتوقعات بتدفقات نقدية مستقرة[1]. وحتى تحقق الحاضِنَات ما هو مطلوب منها تجاه روّادها وأصحاب المصلحة لا بد من توفر جملة من الشروط:

- وعي المبادرين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالامتيازات التي تمنحها الحاضِنَات، والإمكانات المتوفرة لديها؛
- ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط ومدى الدعم المالي والتشجيع الذي تتلقاه من مختلف الهيئات والمؤسسات؛
- موقع جغرافي يكون قريب من الجامعات والمعاهد لإمكانية تطويره وإدارة الحاضنة بشكل احترافي.
- تحديد معايير القبول للاحتضان بوضوح واستحداث والشروط الواجب توافرها في المشروعات حتى تتمكن من جذب أحسن الروّاد ويساعد الحاضنة في توفير الخدمات المناسبة لها.
- قدرة وكفاءة من يدير الحاضنة، والسمات الشخصية والإنسانية وشبكاته المعرفية التي تفيد اختصاص الحاضنة.
- الجدوى الاقتصادية للمشاريع قبل بدئها.
- تحديد منذ البداية توجه الحاصنة هل هو الربح أو خدمة المجتمع.
- الحصول على التمويل الملائم بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف لروّاد الأعمال.
- تحتاج الحاضنة لمصادر استثمار وتمويل كبيرة نظرا لأن مدفوعات المؤسسات لا تكاد تغطي تكاليف استئجار

[1] بلال هاشم النسور، العلاقة بين مدى توافر عوامل النجاح لحاضنات الأعمال كأداة لتسهيل الريادة والدخول للأسواق الخارجية الناشئة لحاضنات الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد3، الأردن، 2019، ص51

أماكن العمل في أغلب الأحوال. وتشمل مصادر التمويل أصحاب الأعمال المبتكرين الدعم الخاص الذي يسعى لتحقيق أرباح إلى جانب التمويل الحكومي والخيري الذي بدأ يتضاءل[1].

- تهيئة جو عام ملائم وبيئة صحية وجاذبة فالحاضنة ليست مكان مجرد.
- جودة وفعالية الاتصالات بين الحاضنة والمنتسبين ومختلف أصحاب المصالح.
- إدارة المخاطر بشكر مرضي فيما يخص القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية أو المستثمرين.
- تحديد الهدف الذي تسعى حاضنات الأعمال إلى تحقيقه، فاذا كان الهدف هدفا اجتماعيا مثل خلق فرص عمل فان المشروعات عالية التكنولوجيا لا تساعد على تحقيق هذا الهدف، وبالتالي فان المشروعات التي تساعد على تحقيق هذا الهدف هي المشروعات كثيفة العمالة.
- تحديد نوعية المشروعات التي يتم استضافتها، وهذا يتطلب تحديدا لبعض معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية[2].
- اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي يتم تقديمها بواسطة العاملين في الحاضنة نفسها، هذا بالإضافة إلى الخدمات التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية.

وهناك عدد من العوامل التي تساعد في نجاح عمل حاضنات الأعمال وخاصة في الوطن العربي.

وهذه العوامل إذا ما توافرت أدت إلى تحقيق أهداف الحاضنات مثل[3]:

- تحديد نوع الخدمات الإدارية التي يمكن تقديمها في الحاضنة والخدمات الخارجية التي يمكن الحصول عليها من مكاتب المحاسبة والمحاماة والغرف التجارية.
- توفير مصادر التمويل للمشروع الجديد، وإقامة بيئة مناسبة لتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة.

وعموماً، يمكن القول أن عناصر نجاح الحاضنة تتوقف على قدرات صاحب المشروع، والخبرات المتميزة في الإدارة، ومدى دعم مجتمع الأعمال الذي تعمل فيه، وحسن اختيار المشاريع، والدعم المالي، وتوفر الخدمات المساعدة، والتقييم المستمر لأداء الحاضنة.

---

[1] بلعيدي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص144

[3] منال السيد عبد الحميد، تم الاسترداد من المركز العربي للبحوث والدراسات، على الموقع: http://www.acrseg.org/40703، مطلع عليه بتاريخ 2018/12/24، على الساعة: 12.25

كما اقترح الباحثون معايير مختلفة لتصنيف عوامل نجاح الحاضنات، حيث قام بعض الباحثين بتصنيف العوامل على أساس نوع الحاضنة والعوامل الداخلية أو الخارجية وأهداف الحاضنات. على سبيل المثال، اقترح لي and Osteryoung (2004) أربعة عشر عامل للنجاح، والتي تم تقسيمها إلى الموارد المادية والناعمة، وخدمات الحاضنة، وأنشطة الشبكات، في حين وزعت Sun, Ni, & Leung (2007) عوامل النجاح بناء على صلتها ببيئة الأعمال، والحاضنة نفسها، وعملاء الحاضنة. وبالمثل، عرض Smilor (1987) عشرة عوامل موزعة بين العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على عمل حاضنات الأعمال، وبالتالي فعاليتها[1].

في ضوء ما تقدم نرى أن أهم خطوات ومراحل إنشاء الحاضنة هي إعداد دراسات إنشاء الحاضنة ومعرفة آلية إدارة الحاضنة من أجل ضمان نجاحها، وبالتالي نجاح إدارتها وتقديم المساعدة للمشاريع التي تطلب الانتساب للحاضنة. ويبدوا أن الحاضِنَات أداة مجتمعية ملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساعدة روّاد الأعمال على تحقيق مشاريعهم، بوصفها عامل رئيسي وهام للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها وبوصفها كذلك آلية لتدنية احتمال الفشل فضلا عن كونها أداة لتسريع عمليات الابتكار في مجال الأعمال.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الحاضنات

كانت مسألة تقييم هيئات الدعم موضوع العديد من الأبحاث على مدى العقود الثلاثة الماضية وخاصة في اطار السياسات العامة، وبالرغم من وجودها، إلا أن الكُتّاب لم يتفقوا على مفهوم موحد لتقييم أداء هيئات الدعم. وباعتبار تعدد المعايير الممكنة لتقييم، تظهر وجهات نظر مختلفة من طرف الكُتّاب التي اعتبرت الأداء كمفهوم اجتماعي وان عملية التقييم هي ذات طبيعة سياسية، وهذا المفهوم يعتمد أساسا على الشخص أو الأشخاص الذين يحددون معايير الأداء و يقومون بالتقييم بالنظر إلى النموذج المستخدم.

فهناك تباين في التعامل مع إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة في الأدبيات النظرية لريادة الأعمال، فبنسبة للبعض يجب أن تكون الإنجازات المحققة هي أساس عملية التقييم من خلال دراسة رضا حاملي المشاريع المستفيدين من الدعم والمرافقة، وبالنسبة للبعض الآخر يجب على الممولين أن يلعبوا هذا الدور عن طريق مراقبة استخدام الموارد التي يقدمونها لهذه الحاضِنَات، وهذه الأخيرة تقوم بنقل هذه العملية في شكل مرافقة للمشاريع التي تتم استضافتها، في حين يرى آخرون أن المقارنة مع الهيئات الأفضل في كل فئة يعتبر أمرا ضروريا من أجل

[1]Abdallah Al Ameeri, Fareed Mahmoud, "The Success Factors Of Business Incubators To Promote Entrepreneurial Practices In The Uae",Theses Phd, Business Administration Dissertations, (2019), P.82

إثبات مستوى أدائها وتطورها مع مرور الوقت[1].

لا توجد مبادئ توجيهية واضحة حول كيفية قياس فعالية وكفاءة عملية الحَضَانة، وما هي مقاييس الأداء المستخدمة (النمو والأداء المالي في وقت ترك المشروع للحاضنة وما إلى ذلك)[2]. وحاضنات الأعمال تشجع المشاريع على التخرج منها عندما تصل إلى مرحلة النضج، ويتم الحكم على أداء الحاضنة من نوعية المشاريع الملتحقة بها، وليس عدد المشاريع التي تضمها[3].

ويقاس مدى نجاح حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الريادية وفقا لعدة معايير منها:

- عدد المشاريع التي تتخرج منها؛ نسبة المشاريع الناجحة بعد التخرج من الحاضنة؛ خلق فرص عمل جديدة، وتتمتع هذه الأخيرة بفعالية كبيرة في توليد فرص العمل للشباب. فهي تطلق شركات ناشئة تنقل التركيز من ريادة الأعمال غير النظامية التي تحركها الضرورة إلى المشاريع الجديدة العالية التأثير التي تتمتع بقدرة اكبر على استحداث فرص للعمل[4].
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تمت تنميتها في الحاضنة.
- تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.
- جذب الصناعات المطلوبة خاصة الخدمية بما في ذلك تلك التي لا تتطلب أفراد يمتلكون مهارات عالية.
- توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها، زيادة العوائد الضريبية للدولة.

أكدت احدى الدراسات المعمقة التي أجريت على عدد من الحاضِنَات التكنولوجية في دول أمريكا الشمالية والاتحاد الأوربي، أن هناك عددا من عوامل النجاح والفشل لأي عملية احتضان، والتي تعتمد على ستة عناصر رئيسية[5]: الإمكانيات المتوفرة الحاضنة، مستوى الخدمات المشتركة، وجود شبكة الأعمال، معايير دخول وخروج المشروعات، المتابعة الجيدة للمشروعات، التمويل والدعم المالي، إدارة الحاضنة بشكل محترف. وبناء على مدى توافر هذه العناصر قامت الدراسة بتلخيص أفضل الممارسات لنجاح الحاضنات في النقاط الآتية[6]:

- مساحة الحاضنة لا تقل عن 30 ألف متر مربع حتى يمكن أن تولد عوائد من الإيجارات تسمح بأن تعتمد

---

[1] محمد قوجيل، إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر: دراسة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد4، العدد2، الجزائر، 2017، الصفحات 53-70، ص ص 59-60

[2] De bem machado, and other, op cite., p33

[3] ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 126

[4] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 104

[5] ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 136

[6] نفس المرجع السابق، 136-137

الحاضِنَات على عوائدها الذاتية.

- يجب أن يكون هناك على الأقل 10 مشروعات ملتحقة حتى يمكن إقامة شبكة من الأنشطة وتبادل الأعمال، مما يساعد على تنمية عدد من الخدمات المشتركة ودعم عملياتها.
- تقع الحاضِنَات التكنولوجية بجوار جامعة أو مركز بحث علمي ومكتبات علمية، كما يجب أن توجد على مقربة من المعامل الحكومية أو معامل المؤسسات الكبيرة والمتخصصة.
- يجب أن تقع الحاضنة في مباني ذات مواصفات قياسية محددة وخاصة في مجال الاتصالات والبيئة الأساسية الخاصة بها لتسهيل الاتصال بين المؤسسات المختلفة.
- يجب أن تعمل الحاضنة على تقديم الخدمات حتى للمؤسسات غير المنتسبة لها.

وتتمثل أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نجاح عمل حاضنات الأعمال، والتي تتداخل فيما بينها لتعطي في النهاية ما يطلق عليه "مردود الحاضنة على المجتمع"، في النقاط الآتية:

- المؤسسات التي تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحها، ويقاس هذا المؤشر بعدد المؤسسات التي تترك الحاضنة وتتخرج، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف كل عام، والقيمة المضافة التي تحققها هذه المؤسسات، ونسب الزيادة في المبيعات.
- الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام[1].
- قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشروعات الجديدة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث، والنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه المؤسسات.
- تقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة .
- قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، ويقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد، وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي.
- حجم الضرائب والمدفوعات التي يوفيها أصحاب المشروعات بالحاضنة والمؤسسات المتخرجة، وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والاقتطاعات الأخرى التي تدفعها مجموع هذه المؤسسات.
- القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغير في المعتقدات الثقافية والاجتماعية حول

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص149

العمل الحر، وإقامة المؤسسات الجديدة.

- الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات[1].
- حجم التغيرات التي نتجت عن برامج الحاضِنَات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة المؤسسات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها بالحكومة.

وتسمح لنا طرق التقييم التي تم التطرق الهيا بالتحقق من أن إدارة الحاضنة هي نشاط مكثف في مجال العمليات والبرامج التي تقوم بها، وتتطلب استمرارية في الممارسات التي تركز على الدراسة للتواصل الاجتماعي والاستعانة بمصادر خارجية ومشاركة واستيعاب أهداف كل عملية تقوم بها والتي تم تطويرها في بيئة الابتكار هذه.

المطلب الثالث: التحديات أمام حاضنات الأعمال

التحديات الأساسية لكل من الحاضنات وروّاد الأعمال هي نقص التمويل والذي يتوافق مع نتائج الدراسة التي أجراها تشاندرا وفيلي[2]، ومونكو نجسو جاريت[3]، التي تشير إلى أن الحواجز الرئيسية أمام أداء حاضنات الأعمال هي نقص التمويل والتدخل الحكومي (في شكل ضرائب ورسوم). تمتلك الحاضنات في عديد من الدول أنظمة دعم مالي محدودة للمحتضنين في كل من القطاعين العام والخاص. كما أن أعداد المستثمرين أصحاب راس المال الجريء (المخاطر) ضئيل، وعلاوة على ذلك، فإن التقدم للحصول على قروض من المصارف ومن المؤسسات المالية مهمة صعبة ومعقدة.

الفرع الأول: المهارات الإدارية ومرافق الحاضنة

تسعى الحاضنات لتقديم مجموعة من الخدمات للمشاريع الـمُحتَضَنة من مساحة للعمل وخدمات إدارية استشارية مالية قانونية ...وغيرها.

- **مستشار أو مدير الحاضنة:** يعتبر فريق الحاضنة سواء كان مدير أو مستشار أ, مكلف بمتابعة المشاريع...وغير

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص150

[2] Chandra aruna et fealey tim, Business incubation in the united states, china and brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services, International journal of entrepreneurship, 2009, vol. 13, p. 67

[3] Munkongsujarit songphon, Business incubation model for startup company and sme in developing economy: a case of Thailand, In : 2016 portland international conference on management of engineering and technology (picmet). Ieee, 2016. P 74-81

ذلك، هو من يشكل الفارق في إحداث المناخ المحفز أو الإيجابي أو عكس ذلك تماما للمشاريع الـمُحتَضَنة، لذا فإن توفرت بعض المهارات الإدارية (كالتسويق وفي مجال المحاسبة ...وغيرها) أمر حتمي لنجاح اطلاق مشاريع جديدة ونموها. والسبب في ذلك أنه قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات الـمُحتَضَنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة[1].

- **انتقاء مشروعات الحاضنة:** إن عدم التحديد الواضح لمعايير الاختيار والقبول للاحتضان، يقلل من اجتذاب الأفكار الناجحة، فوجب على فريق الحاضنة تحضير خطة عمل تفصيلية ومحددة و مدى قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات المشاريع لحفزها لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار.
- **التقييم والتحسين المستمر:** إن إغفال المراقبة المستمرة من طرف الحاضنة والتهاون في تقييم عملياتها وأدائها باستمرار يساهم في عجز في التخطيط وتقديم خدماتها وتسويق نفسها بشكل جيد، ويقلل من اجتذاب مشروعات ذات نوعية عالية.

الفرع الثاني: دعم المجتمع

كلما تدنت العلاقات التجارية وقلّ دعم المؤسسات الكبيرة و الجامعات والمعاهد والدعم الحكومي والمستثمرين من أصحاب راس المال المخاطر والمؤسسات المالية ....وغيرهم، كلما أخفقت الحاضنة في تحقيق أهداف المجتمع و المساهمة في التنمية الاقتصادية وترتب على ذلك فشل الحاضنة وبالتالي المشاريع الـمُحتَضَنة. ويترتب على ذلك برداءة نوعية الاتصالات ورد فعل سلبي من الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة الـمُحتَضَنة.

- **العامل القانوني والتشريعي:** قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة والمسهلة لنشاط الابتكار والاختراع، قلة أو بالأحرى غياب النصوص القانونية في الكثير من الدول حول وضعية الباحث (قانون الباحث المبدع المخترع)، تعرقل من تقدم الحاضنات وتطروها لتلبية احتياجات المحتضنين.
- **مخرجات التعليم والتكوين:**

ولقد دأب المرصد العالمي لريادة الأعمال[2] (GEM) الذي يضم تشكيلة دولية من الباحثين على تنظيم

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الأمم المتحدة، نيويورك، 1999، ص22

[2] المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) هو دراسة عالمية تجرى من قبل مجموعة من الجامعات. بدأت في عام 1999 وتهدف إلى تحليل مستوى ريادة الأعمال في مجموعة واسعة من البلدان، وتقيس الدراسة ريادة الأعمال من خلال الدراسات الاستقصائية والمقابلات الميدانية للخبراء، يجريها فرق من كل بلد. **راجع**: https://www.gemconsortium.org، تاريخ الإطلاع: 2018/10/12

مسح سنوي عالمي حول ريادة الأعمال منذ عام 1999م، والذي يستقصي ضمن مؤشراته "تعليم ريادة الأعمال" ويشير التحليل الأولي لهذا المسح إلى وجود علاقة إيجابية بين نشر ثقافة ريادة الأعمال وبين التوجه نحو ريادة الأعمال[1].

مع قصور برامج التكيف الهيكلي أدى ذلك لازدياد مصاعب الموائمة بين التدريب المهني والتعليم العالي ومتطلبات الأسواق لأغراض التشغيل يؤدي إلى عدم حصول الحاضنة على مدخلات مواتية[2].

وتلعب التربية والتعليم دورًا هامًا في إعداد وتشكيل رأس المال البشري وهي من ثم تؤثر بشكل فعال في توعية وتوجه الشباب نحو عالم الريادة ومدى إعدادهم للانخراط في التنمية كروّاد فاعلين، انطلاقا من الحاضنات كمرفق يدعم ذلك. وتبعا لذلك تواجه الحاضنات:

- انعدام حركية الباحثين.
- عدم تسويق نتائج البحث العلمي.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية.
- نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية المختصة ذات التأهيل العالي.
- غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات هياكل التثمين، مراكز تقنية وابتكار، شبكات نشر الابتكارات والتطوير الصناعي...الخ[3].

فهناك عدم مواءمة بين الخريجين وسوق العمل وهي مشكلة مستعصية، حيث توجد الفجوة بين الخريجين وسوق العمل وبين العرض والطلب لخريجي الجامعات.

- **العامل المالي:**

- اختلاف أهداف المؤسسة الـمُحتَضَنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.
- انعدام الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لنشاطي الابتكار والاختراع (بنوك، وكالات، صناديق، مؤسسات، شركات رأس مال مخاطر...).
- التعبئة الضعيفة لرؤوس الأموال العمومية.

[1] محمد خميس حرب، دور كليات التربية في نشر ثقافة ريادة الأعمال لدى طلابها وسبل تعزيزه، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد 71، المجلد 71، مصر، 2020، ص ص 885-974

[2] محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2009، ص 19

[3] عبد الحميد منال السيد، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: /24 2018/12، على الساعة: 22.18

- انعدام محيط مالي ونظام جبائي ديناميكي مشجع على البحث والتطوير والابتكار وضعف تمويل البحث.
- عدم تكيف النظام المالي الحالي مع الاحتياجات الخاصة للابتكار (غياب كلي للدعم المالي للابتكار كالاعتمادات المحفزة).
- ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل المؤسسات.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل للبحث العلمي بشكل فعال مقارنة مع الدول المتقدمة[1].

وعلى هذا فان عدم وجود فوائد ومداخيل فورية يمكن الحصول عليها من خلال احتضان المشاريع وجب على الحاضنة أن تجمع كل المعلومات عن مختلف مصادر و أنواع التمويل وأن تكون الحاضنة حلقة وصل بين المشاريع الـمُحتَضَنة و الممولين.

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167

خلاصة الفصل

تُعبر الحاضنات عن نظام متكامل يشكل مجموعة من العمليات، والأساليب وأدوات التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، والتي تركز على الاستجابة لاحتياجات ورغبات المنتسبين لها ومختلف أصحاب المصلحة المرتبطين معها بشكل مباشر أو غير مباشر انطلاقا من المشاركة الفعالة لجميع طاقم الحاضنة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بما يكفل تحقيق ذلك. ومن خلال التطرق لهذا المفهوم في فصل عُرِضَت فيه مختلف التوجهات النظرية والفكرية أمكن التوصل للجوانب التالية:

- مرت حاضنات الأعمال بالعديد من المحطات التاريخية (التأجير، الاستشارة، التوجيه والتدريب والتمويل، الخدمات الافتراضية...) إلى أن قدمت كنظام متكامل عناصره الأساليب والأدوات التي تهدف في مجملها إلى تحقيق رضا المنتسبين فعليًا أو الافتراضيين، ومختلف أصحاب المصلحة مع الاستغلال الأمثل للموارد؛
- في مجال برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعبر عن دعم خارجي يتلقاه أصحابها، عكس برامج حاضنات الأعمال التي تعبر عن نهج شمولي يهدف إلى إدماج وتحسين المراحل الثلاثة لحياة المشاريع: الانطلاق، النمو، النضج، من خلال المسؤولية التشاركية بين طاقم الحاضنة وأصحاب المصلحة على التحسينات المستمرة للخدمات المقدمة، حيث يعبر عن ذلك بمجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تعكس فعالية تطبيق هذا البرنامج؛
- تعتبر البرامج العنصر المحوري لمختلف عمليات الحاضنة وتشكيل ثقافتها، وتبقى الأساليب والأدوات كتقنيات يسهل تطبيقها إن ترسخ الالتزام بها طبعا، وهذا ما يفند فكرة اعتماد تعريف حاضنات الأعمال بوصفها وسائل مادية فقط.
- تتشكل برامج الحاضِنَات من عناصر أساسية وعناصر داعمة، حيث تمثل الأولى مبادئ أساسية لا تتغير بتغير بيئتها بل هي أصيلة وتدخل ضمن رسالة الحاضنة وغايتها، أما الثانية فهي تمثل عناصر، أساليب وأدوات تساعد مختلف المنتسبين (الافتراضيين والفعليين) وتختلف من حاضنة لأخرى كل حسب ظروفها التنظيمية ومتغيراتها البيئية.
- أصبحت الحاضِنَات مكوّن مؤسّسي للسياسات العالمية التي تهدف إلى تحفيز ريادة الأعمال والتطور والنمو الاقتصادي.

وبعد عرض المفاهيم والطروحات النظرية المختلفة والمتعلقة بالمتغير المستقل أو حاضنات الأعمال، يأتي الفصل الموالي لعرض مختلف التوجهات والرؤى المتعلقة بالمتغير التابع أو ريادة الأعمال، بأبعاده ومؤشراته المختلفة.

الفـــــــصل الثاني

ريادة الأعمال وعلاقتها بعمليات الحاضنات

تـمهيـــــــــد

أدركت العديد من بلدان العالم المتطور مبكرا أهمية ريادة الأعمال[1] وجعلته نمط حياة، باعتبارها ذات أهمية قصوى سواء بالنسبة للمجتمع، فهي تسهم في رفع مستوى المعيشة لما توفره من فرص عمل وزيادة الإنتاج وخفض لمعدل البطالة هذا من جهة، وتعزز الريادة للمؤسسات من جهة أخرى بتحقيق أرباح نتيجة قوة التواجد في الأسواق وتعزيز مكانتها التنافسية، من خلال الاستغلال الجيد للفرص.

لذلك يكون من الضروري البحث في مختلف التوجهات النظرية وطرح مختلف الرؤى الفكرية، لأجل صياغة إطار نظري متكامل يوضح مفهوم ريادة الأعمال بأبعاده ومؤشراته المختلفة، حيث خصص هذا الفصل لتحليل ومناقشة المفاهيم العلمية حول ذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- الأطر المفاهيمية لريادة الأعمال وأبعادها، وخصص هذا المبحث لتحديد الأسس النظرية لمفهوم ريادة الأعمال، تاريخ تطورها، تصنيفاتها، والحاجة إلى الريادة من خلال تناول أهميتها وأهدافها، ثم محاولة الإحاطة بالسلبيات والمخاطر للدخول في هذا المجال؛
- الأسس الفكرية لريادة الأعمال وتنميتها ونجاحها، وذلك من خلال التركيز على مفهوم رائد الأعمال، صفاته ومهارته؛
- علاقة عمليات حاضنات الأعمال بتعزيز ريادة الأعمال والتفاعل بينهما، وهذا من خلال عرض العلاقة النظرية بين مختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنات لأجل تعزيز مهارات رواد الأعمال وتحليل النتائج الميدانية التي توصلت إليها مختلف الدراسات السابقة مع عرض بعض النماذج العالمية الرائدة لبعض المشاريع الريادية.

[1] على الرغم من شيوع استخدام مصطلح "مقاول" كترجمة لمصطلح Entrepreneur وبالإضافة إلى ما ذكر سابقا لا نحبذ استخدام مصطلح المقاولاتية لارتباطه ذهنيا لدى الكثير بعالم العقار والبناء والمشاريع التي تدور حوله، وإضافة إلى السمعة السيئة التي يوصف بها في كثير من الأوساط خاصة في الجزائر، وإضافة إلى إقرار المؤتمر الدولي لريادة الأعمال عام 2009م في مدينة الرياض بالسعودية، كترجمة لمصطلح Entrepreneirship ولذا سنستخدم مصلح "ريادة الأعمال".

الـــمبحث الأول: الأطر المفاهيمية لريادة الأعمال وأبعادها

إن المجتمعات الحديثة سواء المتقدمة أو النامية في تحدي مستمر نحو تنمية ونجاح مشاريعها الريادية، وهذا ما جعل ريادة الأعمال Entrepreneurship محل اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين لتحديد أسسه النظرية والتطبيقية وكيفية التحكم فيه وتحسينه باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، تتميز مكوناته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية للمجتمعات. وقبل أن نتطرق لمفهوم ريادة الأعمال وعرض أنواعها، خصائصها وتطورها، وكذا أهميتها، تنميتها ونجاحها، سنحاول أولا تحديد المضامين النظرية لمفهوم الريادة ومؤشراتها.

المطلب الأول: الأسس النظرية لمفهوم ريادة الأعمال

تعتبر الريادة كمفهوم مشترك للعديد من العلوم (الهندسة، الطب، القانون، الكيمياء، والرياضيات وغيرها من العلوم الأخرى) وهذا ما زاد من صعوبة تحديد تعريف واضح وشامل لها. حيث كثرت المقاربات النظرية المتعلقة به، وكل باحث تكلم عنه من وجهة نظر فكرية مختلفة، فما هو مضمون كل ذلك؟

الفرع الأول: إشكالية تعريف الريادة والريادة في الأعمال

يشير المعنى **اللغوي** للريادة إلى: رَادَ يَرُود رِيَادَة، قَادَ القوم وتقدمهم، والرائد اسم فاعل من رائد: وهو من يسبق غيره، ويمهد سبل المستقبل، والرِيادة: قِيادة ورئاسة، والريادي: أول من ينطلق في مشروع ويقتحم ميدان عمل، ومن يشق طريق التقدم ويمهد السبيل للآخرين. وكلمة ريادة مصدر مشتق من الفعل (رود) واسم فاعله رائد، والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلأ، وعندما يحددها يرسل إليهم فيقتدون أو يلحقون به[1]. الريادة لغة: "الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلأ ومساقط الغيث، والجمع روّاد، والريادة التقدم في الإنجاز"[2]. الأعمال في اللغة: "العمل المهنة والفعل، والجمع أعمال، اعتمل عمل بنفسه، واستعمله أعمل غيره لديه، والأعمال المهن والأشغال"[3].

و**اصطلاحا** استخدم مصطلح الريادة لأكثر من مائتي عام، إلا أنه يكتنفه الغموض بعض الشيء، وفي كثير من الدراسات يعني المصطلح روح المبادرة، أو المبادأة أو القيادة. كما يُعرِف هيت وآخرون (hitt et al.) الريادة على أنها: الوصول إلى المستوى المنشود في بناء المزايا التنافسية المضافة القادرة على تصميم وتطبيق

[1] إسماعيل الجوهري بن حماد، معجم الصحاح، دار المعرفة، ط2، بيروت، لبنان، 2007، ص436

[2] ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، ط5، بيروت، 2005، ج2، ص 259

[3] الفيروز آبادي، مرجع سبق ذكره، ص954

الإستراتيجيات الريادية للوصول إلى المستوى المطلوب من الثروة، والكفاءة، والفاعلية، والاستدامة[1]. إن كلمة ريادة الأعمال هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر ويشرع في إنشاء عمل تجاري، وكان الاقتصادي جان باتيسيت أول من استخدم المصطلح عام 1800 بالمعنى نفسه[2].

وقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneurship ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت **منظم** ثم **مقاول** ثم تحولت في التسعينيات إلى **ريادة**[3]. فقد كانت الترجمة في البداية نحو مصطلح "منظم" كون أن علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي إقامة مشروع أعمال، ثم "المقاول" على اعتبار أن فئة المقاولين في مجال البناء وتشييد الطرق والجسور كانت الفئة التي اقتحمت المجال وأظهرت استعدادات ريادية، ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى " ريادة" حيث أدرك العلماء أن الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين، بل أن الكثير من الأفكار الريادية طبقت في مجالات عديدة ومتنوعة على غرار مشاريع Tic ونجحت ناجح باهر وأضحت مؤسسات عملاقة رائدة، ولذا استقر الأمر في ترجمة المصطلح إلى الريادية[4].

وعند الحديث عن تعريف ريادة الأعمال، فإننا نتحدث عن شقين في هذا التعريف الأول ترجمة مصطلح Entrepreneurship، وثانيا تعريف هذا المصطلح. فأما **ترجمة المصطلح** فقد أشارت أدبيات الإدارة إلى كثير من نماذج التعريب لمصطلح ريادة الأعمال ولمصطلح رائد الأعمال. ومن الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح: المبادرة، الريادة، الإنشاء، المبادأة، العمل الحر. وفي المقابل يوصف الشخص بأنه المبادر، والرائد، والمنشئ، والمبادئ، والمخاطر، والمبدع الإنتاجي، والجريء. واتفق عدد من المنظمات والمراكز والجمعيات في العالم العربي في المؤتمر الدولي لريادة الأعمال عام 2009م في مدينة الرياض بالسعودية على ترجمة الكلمة الإنجليزية فرنسية الأصل Entrepreneurship بمعنى (ريادة الأعمال) وترجمة Entrepreneur بمعنى (رائد أعمال) لتحسم الجدل حول الترجمة العربية لهذين المصطلحين[5].

---

[1] عبد الله بن محمد علي العامرين، متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2013، ص110

[2] مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، لأردن، 2016، ص14

[3] حامد كريم الحدراوي، الريادة كمدخل لمنشآت الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري دراسة ميدانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد التاسع، 2013، ص95

[4] سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص62

[5] وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، ط2، العبيكان للنشر، السعودية، 2019، ص13

أما الشق الثاني وهو **تعريف هذا المصطلح**، فقد وردت العديد منها نذكر أشهرها:

ريادة الأعمال هي الفعل الذي يقوم به رائد الأعمال، من خلال إما إنشاء مؤسسة جديدة كليا، أو عن طريق تطوير وتحسين مؤسسة قائمة[1].

دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر حيث تم حينها التمييز بين الفرد الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمرا، وبين الذي يحتاج لرأس المال[2]. لهذا حاول العديد من الباحثين أن يضعوا إطارا علميا وفلسفيا للريادة وطرحوا العديد من التساؤلات منها ماهي الريادة؟ ولماذا الريادة؟. فالإسهامات العلمية في الريادة من الناحية الإدارية جاءت عبر إضافات باحثي الإدارة الإستراتيجية تارة، والباحثين في الموارد البشرية تارة أخرى كما تناولها الباحثين في مجال التسويق بإسهاب فظهرت العديد من الرؤى والتصورات، اتفقت في طرحها على متغيرين أساسيين: الأول إن الريادة إستراتيجية، والثاني: إن الريادة لا تتحقق إلا عن طريق الإبداع[3].

وعلى هذا تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح ريادة الأعمال، فانتقل مفهوم ريادة الأعمال من تعريف مشترك يتمثل في إنشاء المؤسسات وفقط، إلى تعاريف أخرى أعطت له أبعاد إضافية تركز على أساب إنشاء المؤسسة، سلوكيات واستراتيجيات محاور الارتكاز داخل هذا النظام، السيرة الذاتية لرائد الأعمال، شبكاته العلاقية مع الآخرين وغيرها، كل هذا كان له اثر في تطور مفهوم ريادة الأعمال، إلا أن كلها تتفق على أن رائد الأعمال هو محور العملية الريادية وهياكل الدعم التي ترافقه على غرار حاضنات الأعمال محور دراستنا في هذا البحث، ومن التعاريف الواردة فيها نذكر ما يأتي:

تعرف الريادة بأنها اكتشاف الواقع من اجل الوصول إلى الأمثلة العالية في التنفيذ وفي النتائج النهائية فلا يدع مجالاً للمنافسين في التقليد في الأداء أو النتائج أو الاثنين معا[4]. وعرفها مجموعة من الكتاب

[1] Michel Hernandez, L'entrepreneuriat: Approche théorique, édition L'Harmattan, Paris, France, 2001, p13

[2] مزهر شعبان العاني، شوقي آخرون شعبان وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار الصفاء، ط1، عمان، 2010، ص24

[3] محمد عبدالله عادل، استراتيجية التمكين المتسلسل – مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 283

[4] Radnor zoe j, et noke Hannah, Innovation compass: a self–audit tool for the new product development process, Creativity and innovation management, 2002, vol. 11, no 2, pp. 122-124

(Davey,Plewa Et Struwing 2011) بأنها [1]"التفكير والعملية التي تتم لإيجاد وتطوير أنشطة اقتصادية من خلال المزج بين تحمل المخاطر والابتكار والإبداع في ظل إدارة سليمة سواء لمنظمة قائمة أو جديدة". وتُعرَّف الريادة في مجال الأعمال على أنّها نشاط يهتمّ بتأسيس أعمال متنوعة؛ من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطر الناتجة على ذلك[2]. كما عرفها Mary coulter على أنها: " العملية أو الطريقة الإبداعية المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد، أو التنظيم؛ بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة، وتطوير العمل بما ينسجم مع حاجات، ورغبات أصحاب المصالح"[3].

أما **المشرع الجزائري** فقد عرف ريادة الأعمال (المقاولة) بموجب المادة 549 من القانون المدني على أنها "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا وأن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"[4]. كما تم تعريف ريادة الأعمال في القانون الأساسي للحرفي على أنها "استخدام وسائل الإنتاج في منظمة دائمة أسست على نشأة مادية، فالعمل يعتبر تجاريا إذا كان يتم على شكل مشروع"[5].

وقد تفرعت مجالات ريادة الأعمال لتشمل مفاهيم جديدة مثل ريادة الأعمال المؤسسية (Intrapreneurship) وهي كلمة بدأت بالمقطع (Intra) وتعني باللغة الإنجليزية (Within) أي داخل ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة. وقد ظهر مصطلح «روّاد الأعمال المؤسسيين أو التنظيميين» في كتاب (Intrapreneuring) لمؤلفه Pinchot (1980). وقد عرفها Hisrich and Peters(1998) بأنها "بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة".

ومن المجالات الجديدة نجد **ريادة الأعمال الاجتماعية** (Social Entrepreneurship) التي لا تركز على جني الأرباح وتكوين الثروة ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة. وبهذا فان الغاية الرئيسية منها هي تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية. ومن أشهر روّاد ريادة الأعمال في عصرنا الحالي البروفيسور محمد

[1] هالة محمد لبيب عنبة، المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017، ص ص 2-8

[2] Jonathan Law, A Dictionary of Business and Management, illustrée, Oxford University Press, 2016, p331

[3] أحمد محي خلف صقر، المشروعات الصغيرة: الفكرة وآلية التنفيذ، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019، ص39

[4] Code Civil, On The Web-Site: Http://Www.Joradp.Dz/Trv/Acivil.Pdf, See On: 03/03/2017, At: 17.10

[5] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتضمن القانون الأساسي للحرفي، العدد 35 ، ص17

يونس المؤسس لبنك جرامين حيث حاز على جائزة نوبل للسلام عام 2009م لمشروعة تمويل الفقراء[1].

ومن ثم يمكن القول أنه، يتفق اغلب الباحثين تجاه مصطلح الريادة بأنه تكوين أنموذج إداري متفرد نظريا ومبدع عمليا يجعل شخصية الموظف، والوظيفة، والتنظيم رائدة في مجال العمل ذات أداء يصعب تقليده، كما أن افتراضاتهم تنصب على نحو واضح في اعتماد البحث والاستكشاف والابتكار والتطوير كقواعد أساسية[2].

ويذكر Shepherd أن ريادة الأعمال تصنف إلى ثلاثة أنواع: -ريادة الأعمال في مجال العمل المؤسسي، ويراد بها أن يكون رائد الأعمال ذو منصب قيادي يتصف بالابتكارية-ريادة الأعمال الاجتماعية، ويراد بها أن تكون المؤسسة الناشئة غير ربحية تعنى بالشأن الاجتماعي-ريادة الأعمال الاقتصادية، ويراد بها أن تكون المؤسسة الناشئة اقتصادية أي ربحية تعنى بالمال و الأعمال[3].

وتبعا للتعاريف السابقة تتضح لنا نظرة الكُتاب والباحثين في مجال ريادة الأعمال كونها مصدرا هاما للنمو الاقتصادي ونستطيع من خلالها تعزيز التنافسية الاقتصادية، إنشاء للوظائف وتحسين للخدمات الاجتماعية، كما نستخلص من هذه التعريفات بأن ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على إنشاء عمل حر من خلال إدارة الموارد بكفاءة لتقديم منتجات جديدة من خلال المخاطرة المدروسة ويقدم قيمة اقتصادية مضافة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نضع التعريف التالي لريادة الأعمال "هي عملية إيجاد أشياء تتصف بالإبداع والمخاطرة ذات جدوى، بالاستخدام الأمثل للموارد الموجودة تحت ظروف المخاطرة سواء بالنسبة لمؤسسة قائمة وناشئة". كما تعد ريادة الأعمال محرك ومحفز للتنمية الاقتصادية وهي مولدة للثروة الاقتصادية بمفهومها الواسع كما تدعم التنمية الاجتماعية.

الفرع الثاني: تمييز مفهوم ريادة الأعمال عن مصطلحات مشابهة

غالبا ما يتم تقديم المشاريع الريادية على أنها SMEs، إلا أن هنالك اختلافات جوهرية بينهما، حيث أن إطلاق SMEs ليس بالأمر السهل بالرغم من تواجد نماذج مماثلة في السوق، كما يعتبر إطلاق مشروع ريادي أصعب بكثير. فالمشاريع الريادية تسعى إلى توليد التدفقات النقدية بسرعة أكبر، كما أنها تخضع في كثير

[1] بشرى بنت بدير المرسى غنام، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الطبعة 10، الرياض، السعودية، 2014، ص62

[2] عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 287

[3] مروان بن علي الحربي، الخصائص النفسية والمعرفية المميزة لضعف رغبة المبتكرين والمخترعين وروّاد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال وأودية التقنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جدة، السعودية، 2020، العدد 43، ص ص 139-265، ص152

من الأحيان إلى مراحل تمويل واستثمار عديدة، فهي لا تسعى إلى الربح في السنوات الأولى من بداية النشاط بقدر ما تهدف إلى شق الطريق نحو سوق جديدة وكسب حصة سوقية.

أولا: الفرق بين ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رائد الأعمال (الذي يمثل ريادة الأعمال) هو شخص لديه القدرة لرؤية الابتكار وتحقيقه، فمعظم أصحاب الأعمال الصغيرة في الشوارع، ليسوا روّاد أعمال وفقا للتعريفات السابقة.

فإذا كُنت تمشي في شوارع أي مدينة في العالم سترى الباعة المتجولين، ومحلات بيع الملابس ومحلات البقالة الصغيرة...وغيرها، قليل منها تعتبر من أصحاب المشاريع الريادية، لأنه لا يوجد شيء جديد فيها، فمعظمهم يؤدون نوع من إدارة الأعمال الصغيرة بمعنى SMEs أو حتى مصغرة. ولا يعني ذلك مطلقا أنهم غير مُهمين، فهم على الأقل يخلقون فرص عمل ودخل لهم ولعائلاتهم. ولكننا نريد أن نميز هنا بين صاحب الأعمال الصغيرة الذي يكرر ما يفعله الآخرون وصاحب مشروع يبتكر[1].

1- أوجه التشابه

تشير الأدبيات المتعلقة بالموضوع أن كلاً من ريادة الأعمال وSMEs معترف بها كفاعلين مهمين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لهذا كلاهما يساهم في خلق فرص العمل، النمو والتنمية، والتحول الاقتصادي. وبالتالي فان SMEs وريادة الأعمال تهدف إلى تحقيق نفس الأهداف[2].

وعلى الرغم من الاختلافات بينهما، يمكن تحديد أوجه التشابه التالية: فكلاهما يتأثر بنفس العوامل، ويعني هذا أن تحديد نجاحهما وفشلها، يتم من خلال مجموعة من العوامل المتشابهة، وعلى سبيل المثال: البيئة، الثقافة، الموقع، الخصائص الفردية، وخصائص الشركة، ...الخ، تؤثر جميعها على SMEs والمشاريع الريادية.

بالإضافة إلى ذلك يميل أصحاب SMEs (المديرين والملاك) وروّاد الأعمال إلى امتلاك نفس الخصائص والسمات المماثلة لإدارة الأعمال. كلاهما يمتلك سمات مثل: المبادرة (الأفراد الذين بدأوا ذاتيا)، المثابرة (العزم القوي، الصبر)، التأكيد على مستوى عال من العمل، الالتزام بالعقد، التوجه نحو المثابرة (الصبر)، التخطيط المنهجي، حل المشكلات الإبداعية، الثقة بالنفس، الثبات، الإقناع، استخدام استراتيجية التأثير(قادرة على التأثير على الآخرين)، السعي لتحقيق النجاح والنمو والتوسع، أخذ المبادرة والمسؤولية الشخصية، الحل المستمر

[1] Acs z.j., lloyd a., &szerb l., the global entrepreneurship index 2018, p17, web-site: https://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data, see on: 05/03/2019, at: 17.23

[2] Lucky e. O Et olusegun, a. I. Is small and medium enterprises (smes) an entrepreneurship, International journal of academic research in business and social sciences, 2012, vol. 2, no 1, pp. 342-343.

للمشكلات، النزاهة والموثوقية، الواقعية، البحث واستخدام التغذية المرتدة، وهذه القائمة ليست نهائية، حيث أنها ساعدت كلاهما على النجاح والتفوق في مساعيهم المختلفة[1].

كما أن التشابه بين المشاريع الريادية وقطاع SMEs لا يعني تطابقهما[2]، وثانيا أن التصنيف الذي استخدم لتعريف SMEs هو "حجم المؤسسة" بينما المشاريع الريادية تصنف بحسب "عمر المؤسسة" وقد أصطلح على أن المشاريع الريادية هي ما قل عمره عن ثلاث سنوات ونصف، أيا كان حجمها صغير أو متوسط (ولكن بالطبع لا نقصد المؤسسات الكبيرة) وهذا التصنيف مقرر من GEM.

2- أوجه الاختلاف

وبقدر ما يتداخل المفهومين، نذكر بعض الاختلافات التالية[3]:إن ريادة الأعمال هي عملية تؤدي إلى إنشاء SMEsريادية، في حين أن SMEs يديرها أفراد: مالكون أو مسيرون. كما افترض Lucky (2012) and Olusegun انه من حيث الغرض روّاد الأعمال يكتشفون ويؤسسون مشاريع الأعمال، بينما يستفيد أصحاب SMEs من إدارة أعمالهم أو مؤسساتهم، وبالكاد ينخرطون في البحث عن فرص أعمال مثل روّاد الأعمال، وبالتالي فهي تنتج وتشتري وتبيع سلع وخدمات، وتختلف من حيث مهارتهم المختلفة والخاصة، ويبدو أن مالكي SMEs لديهم مهارات مختلفة وفريدة من نوعها، فعلى سبيل المثال روّاد الأعمال يبدو أنهم يمتلكون المهارات اللازمة للاكتشاف والابتكار، مما يتيح لهم دائما البحث عن أعمال أو مشاريع جديدة، ومن ناحية أخرى أصحاب SMEs يمتلكون المهارات الإدارية التي تمكنهم من إدارة أعمالهم أو مؤسساتهم بفعالية دون مشاكل كثيرة.

وبالمثل، Du Toit et al (2012)، يجادل بان روّاد الأعمال يختلفون بشكل كبير عن أصحاب ومسيري SMEs، في أن أصحاب SMEs راضون عن بعض الاستقلالية وكسب دخل معقول لأنفسهم وربما بعدد قليل من الموظفين، لكن لا توجد لديهم النية لتنمية وتطوير أعمالهم. ووفقا لـ Nieuwenhuizen (2011)، فإن روّاد الأعمال ينشؤون منتجات جديدة أو يشترون أعمال جديدة، ويقررون المخاطرة والانتقال إلى أسواق جديدة. وبالإضافة إلى ذلك فان SMEs هي: هي مملوكة أو تعمل بشكل مستقل؛ ليست المهيمنة في مجالها؛

[1] lucky e, O. Et olusegun a. I, Op. Cit., p349

[2] سعيد بن سعد القرني، الفرق بين الريادة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، صحيفة مال الاقتصادية، على الموقع:
https://www.maaal.com/archives/121608?page=1، مطلع عليه بتاريخ: 18/09/19، على الساعة: 11.25

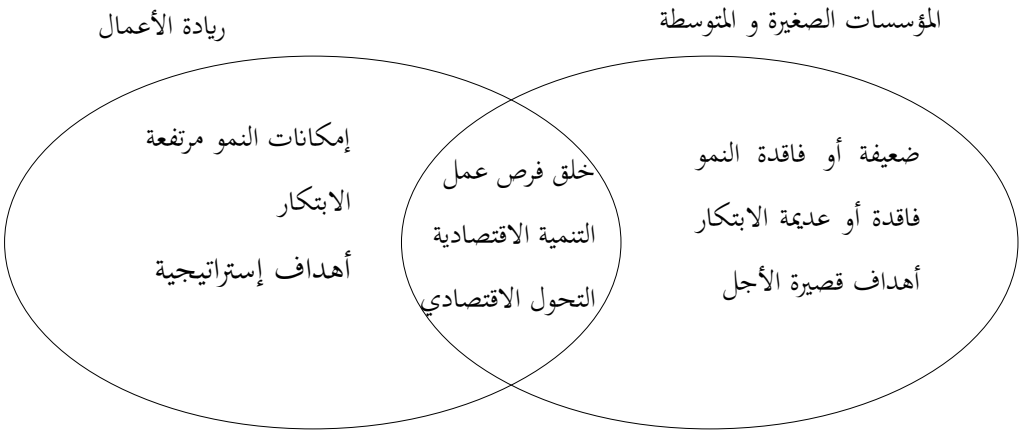
[3] Francis Okyere, Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): A Literature Review, The International Journal of Business & Management (ISSN2321–8916), 2017, Vol 5, Issue 9, pp 161,162

ولا تشارك في ممارسات مبتكرة. وعلى النقيض من ذلك، فان المشاريع الريادية هي: أي من الأعمال التي تتمثل أهدافها الأساسية في النمو والربحية؛ والابتكار؛ والاشتراك والانخراط في الممارسات الاستراتيجية.

كما يؤكد كل من Tagraf and Akin (2009) على أن الإبداع والابتكار هما سمتان رئيسيتان تميزان روّاد الأعمال عن أصحاب SMEs. ويؤكد Ahmed (2010) أن المشاريع الريادية تختلف في المقام الأول بالممارسات الاستراتيجية والإبداعية التي تمارسها. ويفترض Rwigema and Venter (2004) أن SMEs تفتقر إلى التوجه نحو الريادة وهي عنصر حاسم في الحفاظ على الأعمال في الأسواق المضطربة.

ولإثبات الفرق بينهما بوضوح يقدم الشكل رقم (20)، مزيدا من التفاصيل.

شكل رقم 20: الاختلافات والتشابهات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال



Source: Okyere francis, Comparative analysis of environmental issues as a social responsibility concern for selected smmes in two african countries: south africa and Lesotho, Thèse de doctorat, Bloemfontein: central university of technology, free state, Afrique du Sud. 2016, p.29.

وتصور الدائرتان المتقاطعتان الاختلافات بين المفهومين، يظهر التقاطع أوجه التشابه بينهما، بالرغم من الاختلافات بين SMEs وريادة الأعمال فان كلاهما يلعبان أدوار مهمة وحيوية في تنمية الاقتصاد وتطويره، ينظر إلى SMEs على أنها تمثل نسبة كبيرة من قطاع الأعمال، في حين تعتبر المشاريع الريادية محركات للنمو الاقتصادي وخلق لفرص العمل.

كما وضع Carter And Jones 2000 جدولا للتفريق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الريادية:

شكل رقم 21: المؤسسة التقليدية والمؤسسة الريادية

الخصائص التنظيمية	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الريادية
الاستراتيجية	دفاعية الحفاظ على الحصة السوقية الحالية يحتل الأولوية الأولى. تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماجات والاستحواذ	تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكييف مع الأسواق.
المسح البيئي	النظر إلى التغيير باعتباره تهديدا مسح البيئة الخارجية لتجديد التهديدات	النظر إلى التغيير باعتباره فرصا. مسح البيئة الخارجية والداخلية بحثا عن فرص جديدة.
الفعالية والرقابة	نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء).	نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكييف والقدرة على البقاء والاستمرار).
المخاطرة	شيء ينبغي تدنيته	وسيلة للنمو، التكييف، البقاء والاستمرار، إذا أحسن استغلالها.
الثقافة التنظيمية	موضوعية وتحليلية. تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.	هناك حاجة أيضا للمؤثرات والعوامل العاطفية. تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم ورعاية الابتكار والقدرة على التكييف.
الهيكل والاتصالات	أهمية خطوة السلطة الرسمية. أهمية قنوات الاتصال الرسمية.	تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.
صناعة القرارات	تضع الإدارة مؤشرات ضيقة للتنظيم. هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح/ أولا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى اعلى.	تصيغ الإدارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية. يوجد تشجيع مشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة.
الأفراد	ينظر إليهم على انهم مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.	ينظر إليهم على انهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفاعلية.
القدرة على الإبداع	شيء يجب تجنبه.	شيء يجب تدعيمه وتطويره، وتشجيعه.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-2011

من خلال ما سبق توضيحه في الشكل رقم (21)، يتبين أن ريادة الأعمال تعتبر خاصية مهمة جدا وجب أن تتوفر لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة لأجل ضمان استمراريتها. ومن ثم فان الاختلاف في استخدام مصطلح SMEs وريادة الأعمال جعل من هذا المدخل ضروري، فقد حاول استكشاف التعارض بين دراسات

ريادة الأعمال وSMEs. واتضح انه على الرغم من أن معاني المصطلحين تتداخل إلى حد كبير إلا أن المفهومين مختلفين، فبالرغم من أن SMEs وريادة الأعمال تميلان إلى تحقيق نفس الأهداف، إلا أن كلا المفهومين يختلفان اختلافا كبيرا، وفقا للتعريف، والوظيفة والغرض. وعموما فان SMEs والمشاريع الريادية هما نوعان مختلفان من المؤسسات التي يمتلك أصحابها نوايا مختلفة. عادة ما تبدأ SMEs صغيرة وتبقى صغيرة نسبيا، وتوفر نمط حياة أو وظيفة بمستوى متواضع من الدخل لأصحابها ويكون لها تأثير محدود في صناعتها، من ناحية أخرى فان المشاريع الريادية لها مؤسسون لهم دوافع وأهداف مختلفة، هؤلاء المؤسسون مبتكرون ومتوجهون نحو النمو، هدفهم ليس خلق وظائف أو مهنة لأنفسهم، بل إلى خلق قيمة وثروة يمكنهم جمعها وتحصيلها على المدى الطويل.

ونظرا لما ذكر أعلاه يلخص هذا المدخل أن ريادة الأعمال ليست مرادفا لـ SMEs . ريادة الأعمال هي عملية بينما أل SMEs هي مؤسسات.

ثانيا: التفرقة بين مصطلح المؤسسات الناشئة (start-ups) وريادة الأعمال (Entrepreneurship)

هناك الكثير من الدارسين ما يخلطون بين مصطلحي المؤسسات الناشئة start-ups وريادة الأعمال: وعليه يمكن القول أن: كل مؤسسة ناشئة (start-up) هي ريادة أعمال وليس كل ريادة أعمال (Entrepreneurship) مؤسسة ناشئة [1] لماذا؟. لأن المؤسسة الناشئة: هي أي مشروع يبدأ من الصفر ويستطيع الوصول لنجاح يُظهِره لشريحة كبيرة من المستخدمين في خلال سنتين على الأكثر، وطوال هذه الفترة يسمى بالمشروع الناشئ. ولكن التصق اسم مؤسسة ناشئة في الفترة الحالية بالمشاريع التكنولوجية الجديدة ذات التقنية في مجال TIC، والتي عادة ما تجدها تحقق نجاحا باهرا خلال السنة الأولى من انطلاقها.

أما ريادة الأعمال لا تكون فقط في مجال التكنولوجيا فقط بل في أي مجال تستطيع إنشاء مشروع جديد أو تطوير مشروع قائم على الإبداع و الابتكار.

ولذا، المشروع الناشئ يمر عبر ثلاث مراحل منذ تأسيسه حيث يكون في البداية مشروع ناشئ ثم ينمو ليتحول إلى SMEs وقد ينمو بشكل أكبر ليصبح مؤسسة كبرى توظف عددا من العمال، وفي حال نجاحها وتنقلها لمستوى أعلى تصبح "مؤسسة رائدة". جماهير

يوجد حاليًا أكثر من 300 Unicorns أو مؤسسة ناشئة يونيكورن في جميع أنحاء العالم تم صياغة مصطلح startup في الأصل بواسطة Lee (2013) الذي استخدم المصطلح unicorn للإشارة إلى

[1] Arageek, On the Web-site, www.raageek.com/2014/02/03. See on: le 29/01/2019, at: 18.19

Startup (بقيمة مليار دولار أمريكي) و Ponies (تقيّم بقيمة 10 ملايين دولار أمريكي) وCentarurs (تقيّم بـ 100 مليون دولار أمريكي)، إلى Decacorn (تقيّم بـ10 ملايين دولار أمريكي) [1].

الفرع الثالث: مؤشرات ريادة الأعمال

جُل تعاريف ريادة الأعمال تتقاسم عناصر مشتركة، وسيما الابتكار واقتناص الفرص وخلقها أو الإقدام على المخاطرة والحنكة في اتخاذ القرار وتطوير مؤسسات الأعمال. ويحدث النشاط المرتبط بريادة الأعمال أساسا في مؤسسات خاصة (العمل لحساب الذات)، وكذلك في المؤسسات العمومية والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات من مختلف الأحجام والأعمار العاملة في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، ومن خلال التعاريف السابقة وأخرى يتضح لنا أن ريادة الأعمال تتضمن مؤشرات أساسية تكوّن تعريفها وتحقق معنى الريادية في المشروعات الجديدة، هذه الأبعاد سنتناولها بالتفصيل في ما يأتي.

أولا: الأبعاد الأساسية لريادة الأعمال

يرى Peter Drucker إن الريادة تتميز بأربعة صفات أساسية، حيث يكثر الخلط بين ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة وتستخدم في بعض الكتابات لتدل على نفس المعني، في حين أن هناك فرقا بين المفهومين، فكلاهما متقاربين وتتفق بينهما كثير من الصفات إلا أن ريادة الأعمال بمفهومها العلمي تتميز بأربعة صفات تجعلها مختلفة عن المؤسسات الصغيرة تتلخص هذه الصفات فيما يأتي[2]:

- **مقدار خلق الثروات:** فالمشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد دخل مستمر ومُرضي لصاحبه يتجاوز ويكون أفضل من التوظيف التقليدي. أما ريادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.
- **سرعة بناء الثروة:** إن المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، في حين أن الثروة الريادية تبنى خلال زمن قياسي في حياته العملية لا يتجاوز عادة خمس سنوات إلى عشر.
- **المخاطرة:** تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء. وبغير المخاطرة فان الريادة تزول وتكون مشروعا صغيرا تقليدي.

[1] Prayogo mayar soeryo, suhud usep et handaru agung wahyu, Assessing startup performance: case study at national business incubator, International journal on advanced science, education, and religion, 2019, vol. 2, no 3, p. 38-51. P.40

[2] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27

- **الابتكار والإبداع:** ريادة الأعمال تتصف بالابتكار والإبداع وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المؤسسات الصغيرة. فالريادة تختلف عن الإبداع الذي هو بمثابة اطلاق العنان لإمكانيات العقل للوصول إلى أفكار جديدة. فالإبداع هو نشاط ذاتي لا يسهل قياسه، والابتكار هو تجسيد للفكرة الجديدة إلى منتج ذي قيمة أي أحد المجالات التقنية أو الخدمات أو الأعمال ويمكن قياسه. والاختراع يتمثل في إنتاج أشياء جديدة تظهر لأول مرة، ويتفق الابتكار مع الاختراع في شرط الأصالة. هذا والإبداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستديمة التي تخلق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

ومن هنا تتجلى الحقيقة بأن الابتكار والإبداع هما جوهر ريادة الأعمال فـ Drucker 2006 يكتب عن الابتكار وريادة الأعمال كشيئين متلازمين[1].

أما التعريف الآخر الشائع أيضا في أوساط الاقتصاديين والباحثين، هو الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي OCDE على النحو التالي: "**الإبداع** يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال"[2]. ويعرف الإبداع على انه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتتصف بأنها مؤسسة مبدعة[3]. الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد. ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل الفكرة إلى المنتج. وعليه يمكن استنتاج عوامل الإبداع: قدرات عقلية + بيئة خارجية = إبداع، وعلى اختلاف التعاريف التي أعطيت للابتكار إلا أنها تتفق على التفريق بين الإبداع والابتكار كما يلي[4]:

الإبداع هو: عملية استحداث قيمة جديدة موجهة نحو المستهلك باعتباره المصدر الرئيسي للمنافسة بين المؤسسات، كما قد يستفيد من هذه القيمة كل أطراف المؤسسة كالعاملين والمساهمين وحتى الشركاء الأجانب. كما يعرف على أنه: توصل إلى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة.

---

[1] سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتيّة مقاربة شاملة وعمليّة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص32

[2] إبراهيم بدران، الآفاق المستقبلية للتصنيع في الأردن، الآن ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص168

[3] عبد العظيم شلبي أمانى مرزوق، متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر، كلية التربية، 2018، ص 64

[4] بودرامة مصطفى، عايب فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، المجلد 14، رقم3، ص132

الابتكار: حسب شمبيتر Schumpeter، هو صناعة سلع أو خدمات جديدة، أو إدخال تحسين على منتج موجود أو استحداث أسلوب إنتاج جديد، وفتح منفذ جديد للتوزيع (سوق جديد)، واكتشاف مصدر جديد للمواد الخام أو المواد نصف المصنعة، وتحقيق وإنشاء تنظيم جديد.

وعليه يعتبر الابتكار تجسيد للأفكار الإبداعية الجديدة وفقا للمعادلة: إبداع + تنفيذ = الابتكار.

إن الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد مؤسسات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم السلع أو الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق. وقد عبر جوزيف شومبيتر على الابتكار بأنه: يقدم جزرة المكافأة المبهرة والرائعة أو عصا الفقر المدقع[1]. ولذا تتميز الريادة بالصفات والمميزات التالية[2]:

- تعتبر الريادة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة، للوصول إلى إنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات التي ترتكز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، والتي تتميز بنوع من المخاطرة.
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل إحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

ثانيا: مؤشر ريادة الأعمال العالمي

ريادة الأعمال ظاهرة متعددة الأبعاد يصعب تحديد معناها الدقيق. هناك شيء واحد أكثر صعوبة: كيفية قياسها. وعلى مر العقود، ابتكر الباحثون عدة مؤشرات لريادة الأعمال، لكن لم يتمكن أي منها من التعبير عن الطبيعة المعقدة لها وتقديم تفسير معقول لدورها في التنمية.

وتشمل المؤشرات الواسعة الاستعمال المتعلقة بريادة الأعمال ما يلي[3]: مدى اتساع نطاق العمل لحساب الذات؛ تملك أنشطة الأعمال الجديدة أو إدارتها أو إقامتها؛ عدد التسجيلات الجديدة للشركات ذات المسؤولية المحدودة.

إضافة إلى محدودية البيانات والمعطيات التي يمكن الحصول عليها، تتأثر هذه المؤشرات تأثرا كبيرا بمستوى التنمية للبلد المعني، وهذا ويترتب عليه فائدة محدودة كوسيلة غير مباشرة تستخدم لتقييم ريادة الأعمال. وعلى

---

[1] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2007، ص183

[2] محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص219

[3] تقرير أقل البلدان نموا لعام 2018: ريادة الأعمال لإحداث التحول الهيكلي: بعيدا عن واقع سير الأعمال كالمعتاد، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أو ما يعرف بالأونكتاد، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2018، ص 4، على الموقع: http://www.un.org/publications، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/1، بتاريخ: 2019/01/1، على الساعة: 8.33

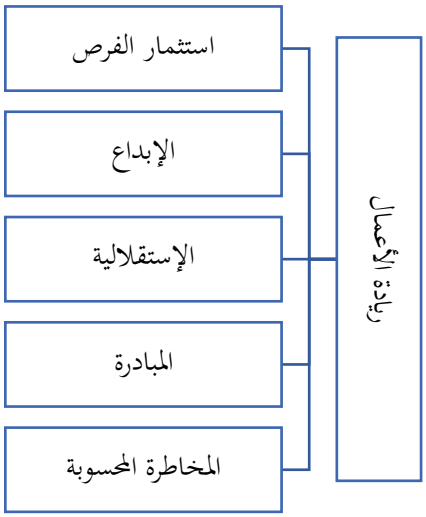
هذا فإن المؤشرين الأول والثاني واسعي النطاق، يترابطان سلبا بالمؤشر الأخير ضيق النطاق. ويترتب على ذلك مستويات عالية لريادة الأعمال في البلدان النامية، ومستويات منخفضة وفقا للمؤشر الأخير.

لماذا تعتبر ريادة الأعمال مهمة؟ كيف يساهم روّاد الأعمال؟ أصحاب المشاريع يحسنُونَ الاقتصادات وحياة الناس من خلال خلق فرص العمل، وتطوير حلول جديدة للمشاكل، وخلق التكنولوجيا التي تحسن الكفاءة، وتبادل الأفكار على الصعيد العالمي. كما أن العديد من الظروف التي تساعد روّاد الأعمال تساعد الاقتصاد ككل، مما يوفر مكاسب أوسع نطاقاً من دعم ريادة الأعمال. ما هو المؤشر العالمي لريادة الأعمال (GEI)؟ هو مؤشر مركب يقيس قوة المنظومة الإيكولوجية لريادة الأعمال في بلد معين، وجودة ريادة الأعمال ومدى وعمق النظام البيئي الداعم لها. يعد مؤشر Global Entrepreneurship هو المقياس الأول والحالي المعقد لنظام تنظيم المشاريع على المستوى العالمي والذي يعكس الطبيعة متعددة الأوجه لريادة الأعمال. GEI هو مؤشر نشاط اقتصادي للمعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية والذي يقع مقره بو م أ، و يبحث في كيفية قيام الدول في جميع أنحاء العالم بتخصيص الموارد من أجل تعزيز ريادة الأعمال. ولقد تم تحديد المكونات الأربعة عشر[1] التي يعتبرها المعهد العالمي لريادة الأعمال GEDI[2] أنها مهمة لصحة النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال، وحدد المعهد البيانات لجمعها، واستخدمها لحساب ثلاثة مستويات من الدرجات لبلد معين: النتيجة الإجمالية لـ GEI، ونقاط الأفراد، والمؤسسات، ويوضح الشكل رقم (22)، أبعاد ريادة الأعمال الأساسية.

[1] **راجع**: Acs et al., Op. cit., pp. 3-4

[2] المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية (The GEDI Institute) هو مؤسسة بحثية رائدة تقدم المعرفة/الاطلاع حول العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية والازدهار/النمو. تأسس المعهد، الذي يقع مقره في واشنطن العاصمة، على يد كبار علماء ريادة الأعمال من جامعة جورج ماسون وجامعة بيكس وجامعة إمبريال في لندن وكلية لندن للاقتصاد. المشروع الرئيسي للمعهد هو المؤشر العالمي لريادة الأعمال(GEI) ، وهو تقدم كبير في قياس جودة وديناميكيات النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال على المستوى الوطني والإقليمي. تم التحقق من صحة منهجيةGEI ، التي تستند إليها البيانات الواردة في التقارير، من خلال مراجعة المحكمين الأكاديميين الصارم وتم نشرها على نطاق واسع في وسائل الإعلام، بما في ذلك في The Economist و The Wall Street Journal و Financial Times و .Forbes تم تمويل أبحاث المعهد من قبل الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي والشركات الكبرى والبنوك في جميع أنحاء العالم، **راجع**: The Global Entrepreneurship and Development Institute، على الموقع: http://thegedi.org، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/07، على الساعة: 15.19

شكل رقم 22: أبعاد ريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على أدبيات الدراسة

تبعا لما سبق يمكن القول أن هناك تباين في مكونات الأبعاد الاستراتيجية لريادة الأعمال بين مختلف الباحثين فمنهم من اتفقوا ومنهم من اختلفوا، واعتمدت الدراسة الحالية على كل من المؤشرات التالية: أخذ المخاطرة، الابتكار والإبداع، سرعة بناء الثروة، واقتناص الفرص، ويرجع السبب في ذلك كونها حققت اعلى نسب الاتفاق من جهة، وملائمتها مع طبيعة الميدان المبحوث من جهة أخرى. ويعتبر كل من الإبداع والابتكار من السمات المميزة لرائد الأعمال والمشروع الريادي، حيث يؤكد الباحثين في هذا على الدور الإبداعي للأفراد والمؤسسات على حد سواء حتى يمكن وصفها بريادية، فالإبداع إذن هو فعل الأشياء المستحدثة من خلال ربط عناصر سبق وان تم تشكيلها، أو هو مختلف التحسينات المستمرة في مختلف المستويات للمشروع، وانطلاقا من هذا يمكن التفريق بين التسيير والريادة كون هذه الأخيرة تستلزم الإبداع في مختلف الأنشطة التي تقوم بها. فروّاد الأعمال مطالبون بإيجاد الطرق الإبداعية في كل مرة لتعزيز مشروعهم وصنع الفارق بينهم وبين المنافسين. وان تنفيذ هذا التجديد يمكن أن يتخذ عدة أشكال: طرق إنتاج جديدة، فتح فروع جديدة، جودة جديدة، طريقة مبتكرة في عرض والترويج للمنتجات، مصادر تموين جديدة، حلول مبتكرة لمشاكل العمل،...وغيرها

المطلب الثاني: تاريخ تطور ريادة الأعمال

ارتبطت ريادة الأعمال بإدارة الأعمال منذ العصور الأولى للإنسانية، وتمتد جذورها حيثما وجدت التجارة والأعمال والابتكار منذ أمد العصور، وإن لم يكن المصطلح حاضرا حينها. فمن جانب الابتكار، فقد أحدثت الابتكارات الإنسانية نقلة في الحضارة وازدهارا في الاقتصاد منذ ابتكار العجلة والصخور الدائرية التي غيرت مجرى الحركة والنقل، وكانت أساس الكثير من الابتكارات الإنسانية فيما بعد، ومن جانب آخر كان العمل الحر والتجارة وإتقان المهن والاعتماد على النفس ظاهرة أسهمت في تبادل السلع وانتشار التجارة ونقل المؤن والعتاد

والأدوات من بلد إلى آخر.

الفرع الأول: المراحل التاريخية لتطور ريادة الأعمال

قدمت لنا الحضارات القديمة المتلاحقة أمثلة حية في الاختراع، والابتكار، والعمل الحر، وتطور المهن، والتصنيع، واغتنام الفرص وبناء الكيانات التجارية، والمشروعات الإبداعية[1]. وفي الحضارة الإسلامية، أسهم التراث الإسلامي في تطور الأعمال الريادية وتقديم الاختراعات والابتكارات في شتى المجالات، والحث على طلب الرزق والترحال في التجارة وتلاقي الحضارة، وتبادل الأفكار، ونقل المواد والأجهزة والمنتجات الجديدة بل والمعرفة من بلد إلى آخر، كرحلة الشتاء والصيف، وحث الإسلام على العمل وفضيلة كسب الرزق وعمل الإنسان من كسب يده. وزخرت السنة النبوية الشريفة بالتوجيهات والأمثلة والأحاديث التي تحث على العمل وفضله.

وعبر سنوات طويلة ألقى الضوء كل من knight (1816)، say (1848)، mill (1911)، Schumpeter (1921)، على مفهوم ريادة الأعمال، ومع ذلك فان الاهتمام بها لم يأخذ الصبغة الرسمية إلى أن أشار McClelland (1961)، إلى ضرورة وجود كيان مستقل لها، ومنذ ذلك التاريخ بدأت الجهود من طرف الدارسين والباحثين في المساهمة في بلورة مجالها. ومنهم نجد مثلا: smith,1976; hoad and Rosko; Hartman 1971; Collins and Moore, 1970;leibentein,1968). حيث ركز هؤلاء الباحثين على الفرد باعتباره وحدة التحليل، كما قاموا بتطبيق عددا من المبادئ النفسية لجعل التعرف على البواعث المحركة لروّاد الأعمال. وكان واجبا على مجال ريادة الأعمال أن يتعامل مع الكثير من المشكلات حتى يصبح مجالا مستقلا ومتميزا، وتأتي على رأس هذه المعضلات[2]:

- ضرورة تخلص مجال ريادة الأعمال من الإيحاءات والمضامين السلبية التي عانى منها مجال المشروعات الصغيرة.
- التخلص من الصورة الذهنية السلبية التي توحى بعدم قدرة مجال ريادة الأعمال على النمو، والابتكار.
- حاجة مجال ريادة الأعمال أن يبني نفسه بنفسه كمجال علمي مستقل له إطاره الفكري والفلسفي، ويرتكز على أسس ومبادئ استراتيجية وخطط وتطبيقات وآليات تحمل في مضمونها مفهوم الريادة، وليس كمجال يخرج من عباءة المشروعات الصغيرة ويعتمد على استعارة العديد من مبادئها وأساليبها.

وقد بُنيَت تلك القناعة منذ البداية لأن مجال ريادة الأعمال كان ينتمي في أول الأمر إلى مجال علوم التسيير ثم المشروعات الصغيرة بعد ذلك. مما أدى إلى عُسر استقلاله وتميزه كمجال ذو طبيعة خاصة. وقد دعا هذا الوضع vesper في بدايات سنوات السبعينيات إلى القول بان مجال ريادة الأعمال لم يكن يمثل سوى "نشاطا هامشيا"، كما كان يفتقر من الناحية الأكاديمية إلى الإطار المعرفي الواضح، ويرجع ذلك إلى قلة عدد

[1] المبيرك والشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص 16

[2] الحمالي راشد بن محمد و العربي هشام يوسف مصطفى، واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل و آليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 76، الصفحات 387-442، 2016، ص ص 398-399

الدراسات التي تناولت المجال خلال تلك الحقبة[1].

ومع بداية **الثمانينات** من القرن العشرين، ومن خلال نظرة المتفائلين كان مجال ريادة الأعمال يمثل مجالا دراسيا مشرقا وزاهرا، إلا انه مع نهاية عقد الثمانينات، وفي ظل التطورات الهائلة للمعرفة المتوافرة، اضحى من السهل الادعاء بان مجال ريادة الأعمال أصبح مجالا أكاديميا ذو صبغة رسمية على كافة المستويات. وكان التحدي الأساسي الذي واجه المجال **في أوائل سنوات التسعينيات** هو التوصل إلى نماذج ونظريات خاصة به انطلاقا من العلوم والأسس المستعارة من العلوم الاجتماعية الأخرى. ونتج عن هذا الاستحداث دخول العديد من الكُتاب والدارسين في مناقشات حول تعريف رائد الأعمال وتوصلوا إلى أن الريادة تنبع من الشخص وما يتمتع به من مهارات، كما أن المجتمع والثقافة السائدة تلقي بضلالها هي الأخرى[2].

ومنذ بداية التسعينات الميلادية أضحى العصر هو عصر روّاد الأعمال، حيث اهتمت المؤسسات التعليمية، والحكومية، ومؤسسات الأعمال والمجتمع ككل بريادة الأعمال وانتشرت عديد الدراسات والأبحاث في المجال، التي تؤكد ضرورة الريادة للاقتصاد، وارتفع عدد الجامعات التي تُدرسُ مقررات ريادة الأعمال وبرامجها وعدد المجلات المحكّمة التي تنشر الدراسات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال[3].

فالريادة ظاهرة قديمة حديثة متجددة تحمل في ثناياها معاني ودلالات كثيرة، حيث تستعمل للدلالة عن الإبداع والابتكار في عديد المجالات. وقد تأثرت الريادة في بداياتها بالعلوم المرتبطة بالاقتصاد وعلم النفس، والتسويق والإدارة الاستراتيجية، وعلم الاجتماع وعلم التاريخ وعلم الإنسان، مما أدى إلى اختلاف تفسيراتها وتنوع نظرياتها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها.

الفرع الثاني: تأثر تطور ريادة الأعمال بالمدارس الفكرية

وقد تأثرت الريادة أثناء تطورها بالمدارس الفكرية المختلفة، نذكر أهمها فيما يلي:

أولا: المدرسة الكلاسيكية

فقد ساهم روّاد المدرسة الكلاسيكية بقدر وافر في تفسير السلوك الريادي، ويرجع الفضل إلى ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) في إدخال مصلحة الريادة إلى النظرية الاقتصادية من خلال اعتبار الريادة هي تحمل مخاطر ارتفاع أو انخفاض الأسعار مستقبلا. أما بيوكليوا Beaucleau أول من عرف الريادي بأنه الشخص الذي يتحمل المخاطر. ويرجع الفضل إلى ساي Say الذي يعد أول من أدخل مصطلح الريادي إلى

[1] Plaschka, gerhard r. et welsch, harold p. emerging structures in entrepreneurship education: curricular designs and strategies. entrepreneurship theory and practice, 1990, vol. 14, no 3, p. 55-71.p.59

[2] الحمالي راشد بن محمد و العربي هشام يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 398-399.

[3] المبيريك، والشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

النظرية الاقتصادية، بينما أشار فرانسيس Francis ووكر Walker إلى أن الريادة تتمثل في القدرات الإدارية التي تميز الريادي وتساعده في جمع الأرباح[1].

ثانيا: المدرسة الاقتصادية

أما المدرسة الاقتصادية فقد اعتبرت الريادة عامل من عوامل الإنتاج، ويرى ادم سميث أن الريادي هو من يملك راس المال أو الممون له، في حين أشار الفرد مارشال إلى أن الريادة أحد تكاليف الإنتاج، بينما يشير شولتز إلى أن الريادي هو من لديه القدرة على التعامل مع ظروف عدم التوازن[2].

ثالثا: المدرسة النمساوية

وقد أكدت المدرسة النمساوية على ريادة الأعمال على اعتبار أن الريادة مرادف للإبداع والابتكار، حيث تطرق جـ. شومبيتر إلى أن رائد الأعمال هو المبدع الذي يقدم ابتكارا تكنولوجي غير مسبوق. ويعتبر آرثر رائد مدرسة جامعة هارفارد أول من أسس مركزا لريادة الأعمال تحت مسمى مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفارد عام 1948م وأشار إلى أن الريادة في الأعمال تتحقق من خلال إنشاء مؤسسات الأعمال والاستثمار فيها لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني[3].

رابعا: المدرسة الحديثة

أما روّاد المدرسة الحديثة وعلى راسهم ماكليلاند، ودركار، ومنتزبيرغ، وروبرت هيزبرخ أشاروا إلى الريادة باعتبارها تمثل الحاجة إلى الإنجاز، وتنظيم الفرص، والإبداع والابتكار، وإنشاء مؤسسات الأعمال، والمخاطرة، وتكوين الثروة[4].

وعليه فان التطور التاريخي لريادة الأعمال لا يزال يشهد مراحله الأولى، إذ يتوقع الباحثون أن ريادة الأعمال ستحل يوما محل إدارة الأعمال. وان الباحثين يرون أن أكثر الاقتصاديات نجاحا هي تلك القادرة على إيجاد مزيج من روّاد الأعمال المبتكرين والمؤسسات الكبيرة التي صقلت مبتكراتها، ومكنتها تلك التجربة و الخبرة من أن تقدم سلع وخدمات بكميات كبيرة، تلك الابتكارات والأفكار والأساليب والوسائل، التي أوجدها ابتداء روّاد الأعمال وستعزز مستقبلهم[5].

وتبعا لذلك يمكن القول، أن ريادة الأعمال اكتسبت مفاهيم متغايرة بتباين المدارس التي تناولتها وحسب

---

[1] مبارك، مجدي عوض، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، إربد، الأردن، عالم الكتاب الحديث، 2010، ص 20

[2] نفس المرجع السابق، ص21.

[3] ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص16

[4] نفس المرجع السابق، ص16

[5] المبيريك، والشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص 22

توجهاتها، فتدرجت بين معاني تحقيق الربح، والتغيير، والإبداع والابتكار، وتشكيل أحد عناصر الإنتاج، إلى شمولها لكافة عناصر العملية الإنتاجية والتنموية التي تكفل الاستمرار للمؤسسات في تقديم أنشطتها من خلال دعم مستمر من الأدوات ذات العلاقة، لضمان إسهامها في دعم الاقتصاد، بالإضافة إلى الحد من ظاهرة البطالة.

المطلب الثالث: تصنيـــــــفات ريـــادة الأعمال

كما هو معلوم أن مفهوم ريادة الأعمال أسلوب للتفكير يعتمد على الإبداع في حل المشكلات واقتناص الفرص ويمكن تطبيق مفهومها على المجتمعات كما المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها وأهدافها.

وتبعا لذلك صنف الباحثون ريادة الأعمال إلى التصنيفات الآتية:

الفرع الأول: التصنيف حسب مجال التطبيق

على ضوء نظرة البعض للتوجه الريادي، باعتباره حلا لمشكلات العديد من المجالات التقليدية في الحياة كالتعليم والاقتصاد والإدارة وغيرها، تم إضافة كلمة الريادة للعديد من المصطلحات التقليدية لتعبّر عن التوجه الجديد الذي ستزداد مجالات تطبيقه. وفيما يلي أمثلة لبعض هذه المجالات في شكلها الجديد:

- التعليم بريادة الأعمال: ظهر مفهوم التعليم الريادي Entrepreneurial Education ليتناسب مع زيادة الاهتمام بنشر مفهوم ريادة الأعمال، الذي جذب انتباه الكثيرين حول العالم خلال العقد الماضي، ريادة الأعمال والتنمية المستدامة، المرأة وريادة الأعمال، ريادة الأعمال العائلية، ريادة الأعمال بالفريق والتسويق الريادي[1].

الفرع الثاني: التصنيف حسب وضع المنظمة

جرى الاعتقاد بارتباط مصطلح ريادة الأعمال بالمؤسسات الجديدة فقط، على الرغم من انه حتى بعد إنشاء المشروع يظل في حاجة للإبداع الريادي لحماية حصته السوقية والحياة في السوق لأطول وقت. لذلك ظهر مصطلح ريادة الأعمال الداخليةIntrapreneurship ليعبر عن ارتباط عملية الريادة بمؤسسة قائمة. ويركز هذا النوع من الريادة على تشجيع الموظفين الذين يعملون في المؤسسة ويحملون صفات الريادة على الإبداع، ومن أمثلة هذا النوع تشجيع المهندسين والمتفوقين على توليد فكرة جديدة وتحويلها لمنتجات جديدة وبالتالي تجني المؤسسة ثمار وجهود هؤلاء المتميزين بين موظفيها[2].

[1] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-13

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 10-13

الفرع الثالث: التصنيف حسب أحجام المشروعات

ريادة الأعمال ضرورية لمؤسسات الأعمال بغض النظر عن حجمها، فرائد الأعمال هو الذي يملك الفكرة الأساسية ويسعي لتقديم شيء مختلف للسوق. لذلك تصنف الريادة إلى ريادة أعمال المشروعات الصغيرة، وريادة أعمال المشروعات الكبيرة. وظهر النوع الأول نتيجة لارتباطه بتشجيع روّاد الأعمال على البدء في مشروعات مبتكرة، لكن هذا لم يمنع من ارتباط ريادة الأعمال بالمشروعات الكبيرة التي تتميز بدورة حياة طويلة يتطلب نموها استدامة عملية الإبداع بها، لتقديم منتجات جديدة لمواجهة العديد من العوامل مثل: تغير أذواق العملاء والتطورات التكنولوجية وظهور المنافسين الجدد وغيرها. وتمثل هذه العوامل ضغوطا على استمرار هذه المؤسسات، لذلك جاء تطوير مفهوم ريادة الأعمال الداخلية، ليصبح أكثر تنظيما ويتحول في شكل ريادة للشركة. وتم مواجهة تحدي إبداع وبقاء المؤسسة في صدارة المنافسة من خلال العديد من الأساليب المبتكرة كالمسابقات المحفزة، أو منح الموظفين نسبة من وقت العمل للمشروعات الابتكارية للحصول على أفكار منتجات جديدة مميزة يتم تنفيذها بالفعل بما يضيف قيمة للشركة. وهذا ما فعلته شركة جوجل Google على سبيل المثال عندما منحت موظفيها 20% من وقت العمل للابتكار، وبالفعل جنت منتجات منها على سبيل المثال منتجها الشهير Gmail. بل إن الكثير من المؤسسات الكبيرة قررت أن تتبنى روّاد الأعمال المبدعين من خارج المؤسسة وتقدم لهم مسابقات مغرية أو برامج لتمويلهم واحتضانهم مثل شركات: مايكروسوفت، وأمازون، وديل،... وغيرهم حتى تغذي نموها وتقدمها في الأسواق. ويطلق (Casnocha 2011) على هذا النوع من الريادة مسمى ريادة أعمال المشروعات القابلة للبدء على نطاق كبير، وكمثال على هذا النوع ما يتم في القرى التكنولوجية بوادي السيليكون (أودية تقنية technical valleys: مؤسسات استثمارية مغلقة مملوكة بالكامل للجامعة التي تتبع لها، تقوم على مبادئ الاقتصاد المعرفي وتركز على خدمة روّاد الأعمال والمشاريع الناشئة والمؤسسات الكبرى من خلال توفير البنى التحتية والتجهيزات التقنية. ويعتبر وادي السليكون من أمثلتها الناجحة عالميا.)[1] أو نيويورك وشنجهاى وبنجالور وغيرها من علاقات بين روّاد الأعمال المميزين وبين المستثمرين المغامرين[2].

الفرع الرابع: التصنيف حسب هدف المشروع

تصنف الريادة إلى ريادة أعمال تجارية Commercial Entrepreneurship وذلك بالنسبة للمشروعات الهادفة للربح. أما إذا سعت المنظمة لتحقيق أهداف اجتماعية بالإضافة للربح يطلق عليها مسمى

[1] مروان بن علي الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 159

[2] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره ص ص 10-13

ريادة الأعمال الاجتماعية Social Entrepreneurship. والنوع الأول هو الريادة المتعارف عليها، لكن مؤخرا توجهت أنظار مؤسسات الأعمال نحو المسؤولية الاجتماعية، ولا يعني ذلك أنها ستتحول لتصبح مؤسسات غير هادفة للربح، إنما سيركز إبداعها على وضع استراتيجيات ريادية تحقق لها استدامة مالية مع تحقيق أغراض اجتماعية. ويعتبر روّاد الأعمال الاجتماعيين مبدعين أيضا لأنهم يركزون على إيجاد منتجات تشبع حاجات أو تحل مشكلات اجتماعية، بهدف جعل العالم مكانا أفضل وليس بهدف تحقيق حصة سوقية أو ثراء للمؤسسين[1].

الفرع الخامس: التصنيف حسب مستوى الابتكار

يمكن حصر ثلاثة أنواع من الريادة طبقا لمستوى ابتكار رائد الأعمال وهي[2]:

- ريادة ابتكارية بحتة: يقوم رائد الأعمال بتحويل فكرته الجديدة إلى منتج جديد ويبني عملا جديدا في عالم الأعمال، وهو ما يتطلب قدرا كبيرا من الإبداع والقدرة على رؤية متطلبات هذا التحويل، ومن أمثلة هذا النوع من الريادة ما قام به ستفين جوبز مؤسس شركة آبل، وبيل جيتس مؤسس شركة ميكروسوفت.
- ريادة ابتكارية مستوحاة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: هنا يتمثل مستوى ابتكار رائد الأعمال على توظيف تكنولوجيا مطورة بالفعل ولكن لأغراض تخصصه في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.
- ريادة ملكية الأعمال الابتكارية للغير: يعد أقل أنواع الإبداع أو الريادة، حيث إن الشخص المبادر هنا يشتري أو يملك عملا أو مؤسسة قائمة دون وضع أي خطط التغيير الوضع القائم، والحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع وتتمثل ريادة هذا الشخص في تحمل المخاطر المالية والشخصية واقتناص الفرص قبل الآخرين.

وهناك تصنيف آخر لريادة الأعمال حيث تصنف إلى ريادة الأعمال الحاجة وريادة الفرصة، الريادة الرسمية وغير الرسمية كما يلي[3]:

- ريادة الحاجة وريادة الفرصة: يعتبر الأفراد الذين يمارسون نشاطا لأجل كسب قوتهم ريادة مجالها الحاجة وهذا ما نجده لدى الكثير في الدول النامية، وبعكسها نجد ريادة الفرصة التي يستغل الأفراد فيها الفرص المناسبة لإنشاء أعمال ريادية يجنون من ورائها الأرباح.
- ريادة الأعمال الرسمية وغير الرسمية: كل مشروع يعمل في الخفاء وغير مسجل رسميا أو التي لا تدفع الضرائب ولا تملك رخصا لمزاولة النشاط فهي غير رسمية.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 10-13

[2] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 222-223

[3] ياسر سالم المري، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24

ويمكن أن ينطوي مفهوم الريادة على منظور داخلي وآخر خارجي يمثلان أنواعها كما يأتي:

- الريادة الداخلية: حددها G. Pinchot1983 بكونها داخل المؤسسة القائمة فعلا، وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها، ويشكل التغيير الداخلي أحد مقاييس الأداء الريادي إلى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء. فيما تعرف الريادة الداخلية بريادة المؤسسة و بأنها عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المؤسسات القائمة تهدف إلى تحسين الربحية التنظيمية وتعزيز الموضع التنافسي أو إعادة التجديد الاستراتيجي للأعمال القائمة. واليوم هناك الكثير من المؤسسات الكبيرة التي تحاول التركيز على ريادة الأعمال من خلال تشجيع المديرين على الابتكار تداركا للحفاظ على روّاد الأعمال، وقد استعمل الكتاب والباحثون مجموعة من المصطلحات للتعبير عن ريادة الأعمال المؤسسية منها: ريادة الأعمال المؤسسية؛ مشروعات الشركة؛ ريادة الأعمال الداخلية؛ ريادة الأعمال المؤسسية. ومن التعريفات المنتشرة في أدبيات ريادة الأعمال Zahra 1990، بأنها" ميلاد تنظيمات جديدة داخل المؤسسات القائمة، وإعادة المؤسسات القائمة من خلال تجديد أفكارها وأساليبها"[1].
- الريادة الخارجية وتمثل الابتكار خارج حدود المؤسسة ضمن الشبكات الخارجية كالمخاطرة المشتركة، والعقود الثانوية، والتحالفات الاستراتيجية[2]. وهناك نوعان من ريادة الأعمال بشكل عام، يتميز كل من هما بخصائص فريدة قام أحد باحثي معهد Massachusetts بتصنيفهما إلى ريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة و المتوسطة وريادة الأعمال الموجهة بالإبداع كما هو مبين في الشكل رقم (23).

شكل رقم 23: أنواع ريادة الأعمال

الخصائص	ريادة الأعمال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة	ريادة الأعمال الموجهة بالإبداع
السوق	يركز على السوق المحلية	يركز على السوق المحلية و العالمية
الإبداع	ليس ضروريا للتأسيس– النمو–تحقيق ميزة تنافسية	المشروع قائم على أسس إبداعية ويحمل ميزة تنافسية
الوظائف	غير قابل للتداول أو التعاقد من الباطن (مطعم)	قابلة للتداول وليست بالضرورة محلية
التمويل	مشاريع عائلية – تمويل خارجي محدود	مجموعة متنوعة من مصادر التمويل
النمو	بشكل خطي ثابت –كلما زاد رأس المال زاد التدفق النقدي – العائد	تبدأ بخسارة – عند تحقيق النجاح تأخذ منحنى أسي للصعود، كلما زاد راس المال لا تنمو العائدات – التدفق النقدي بسرعة

Source: Aulet bill, Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup, John wiley & sons, usa, 2013, p7

[1] المبيريك و الشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص204

إذا تم مسح للمنشورات المتوفرة في مجال ريادة الأعمال، فسوف نجد معالجات كثيرة جدا ومتنوعة تتطرق إلى جوانب مختلفة لتصنيفات ريادة الأعمال، حيث هناك ريادة الأعمال التكنولوجية وريادة الأعمال الاجتماعية وريادة الأعمال الدينية وريادة الأعمال المتسلسلة (مؤسسة بعد مؤسسة على التوالي) وريادة الأعمال الطبية وريادة أعمال التغذية (مجال يعيد النظر في إنتاج وتوزيع واستهلاك الأغذية)، وهناك أيضا ما يسمى الهجين في ريادة الأعمال (حالة رائد أعمال يقوم بإدارة مؤسسات عديدة بالتوازي وفي نفس الوقت)، وكذلك محفظة ريادة الأعمال... وغيرها[1].

المطلب الرابع: الحاجة لريادة الأعمال

تعد ريادة الأعمال القوة الأساسية لازدهار الاقتصاد في الكثير من الدول، فتعتبرها قارب النجاة لأي اقتصاد في العالم، فهي تمثل أولى طرق توفير الوظائف المطلوبة في سوق العمل، ونمو الثروة، والإبداع، ونمو الاقتصاد الوطني للدولة[2]. إضافة إلى أنها عملية إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير أخرى قائمة، وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة والاستجابة لفرص جديدة عامة[3].

سنتناول في هذا المطلب جملة من المفاهيم، لأجل التعرف على الحاجة لريادة الأعمال، وكذا أهميتها سواء بالنسبة للمجتمعات ومؤسسات الأعمال، ونتطرق إلى اهم السلبيات والمخاطر المحتملة المحيطة بها.

الفرع الأول: أهمية ريادة الأعمال

تعتبر الريادية في الأعمال ذات أهمية قصوى كضرورة للبحث عن الأساليب الجديدة لتحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وان هذا ما يعبر عنه في مجال الإدارة الاستراتيجية بتحقيق الأهداف، وخلال السنوات الأخيرة أضحت المؤسسات تشجع البحوث التي تعزز ريادة الأعمال باعتبار أنها تمد المؤسسة بأفكار وحلول جديدة. كما أن ريادة الأعمال تسهم في تحقيق الوفورات الاقتصادية في نمو المشاريع كونها تمنح الاستقرار والميزة التنافسية أمام مختلف التحديات عن طريق تكوين أصول مستمرة وثروة كبيرة خلال فترة وجيزة[4].

وتبعا لذلك، تعتبر ريادة الأعمال الطريق نحو التميز في سوق العمل الذي يطلق الإبداعات والابتكارات

[1] سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص31-32

[2] عبد العظيم شلبي، أمانى مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 111

[3] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص219

[4] Abu naser et all., op cite., p.12

المبدعة القادرة على تحقيق الأحلام والرؤى الواعدة، كما أن لها فوائد كثيرة منها[1]:

- **الاستقلالية:** إن شعور رائد الأعمال بالعمل لنفسه لا للآخرين يدفعه ذلك لتقدير مسؤولية هذه الاستقلالية.
- **فرصة للتميز:** يمكن من خلال ريادة الأعمال إنجاز أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين، وابتكار أفكار ومشاريع ريادية مختلفة.
- **ريادة الأعمال فرصة لتحقيق أقصى الطموحات:** حيث يجد روّاد الأعمال في استثماراتهم فرصة للتعبير عن النفس وتحقيق الذات، فهم يدركون أن حدود نجاحهم هي في إبداعهم وحماسهم ورؤيتهم. إن امتلاك المشروع يمنح الشعور بالقوة والتمكن.
- **فرصة للمساهمة في المجتمع:** إن المشروعات التي يتم تنفيذها من طرف روّاد الأعمال ذات أهمية بالغة في الاستثمار المحلي وذات أثر مهم في الاقتصاد الوطني.
- **تنمية مهارات الإبداع والابتكار:** تتيح ريادة الأعمال تنمية الابتكار والتفكير الإبداعي والتجديد المثمر. وروّاد الأعمال الأكثر إبداعا يسمحون لعقولهم أن تمنح جميع الاحتمالات فرصا متساوية، فرائد الأعمال يشق الطريق الجديد والناس حينذاك يتبعونه.
- **إيجاد الفرص:** ريادة الأعمال لا تقدم عملا لرائد الأعمال فقط بل تجعله قادرا على إيجاد فرص عمل للآخرين. وفي الغالب يستثمر روّاد الأعمال في الهوايات التي يميلون إليها، ثم يستقطبون من يحبها ليشاركوهم هذا الشغف.
- فهي توجِد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفر فرص عمل، وتخلق أسواق جديدة[2].
- **فرصة تحقيق أرباح:** على اعتبار أن الأرباح التي تمنحها المشروعات لروّاد الأعمال من أهم الدوافع لإنشائها[3]. فهي تساهم في خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متطورة للزبائن، ومن ثم توسيع ونمو المؤسسات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها[4]. وللريادة جملة من المنافع نوردها فيما يلي[5]:
- المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة اعلى.
- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية على سبيل

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65

[2] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، ص 200

[3] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 64

[4] مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 19

[5] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 222

المثال تأثير العولمة.

- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي وللتصدير.
- زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
- المزيد من الخدمات والمنتجات.
- خلق أسواق جديدة.
- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
- تشجيع على مزيد من الأبحاث والدراسات، وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.
- تقلق قطاع الاقتصاد الغير رسمي.

وتحقق ريادة الأعمال مجموعه من المنافع التي تظهر أهميتها في الجانب الاقتصادي، والتي من أهمها[1]:

- الثروة من خلال توفير منتجات متميزة لتلبية الحاجات المتقدمة للعملاء، مما يؤدي لتوسع ونمو مؤسسات الأعمال وتطوير المناطق التي تتواجد فيها، ومن ثم تحقيق تنمية متوازنة في كافة أنحاء البلاد بما يسهم في حل مشكلة عدم التوازن الإقليمي بن أقاليم الدولة الواحدة.
- إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة توفر فرص عمل لتقليل البطالة وإيجاد أسواق جديدة .
- تحسين الدخل القومي وحجم الصادرات من خلال ارتفاع معدل النمو الاقتصادي، والاستخدام الفعال لعوامل رأس المال (الأرض – المال – الآلات) باستثمار الإمكانيات الريادية في المجتمع.
- الاهتمام بالبيئة بالمحافظة والتحفيز على أفضل المهارات الريادية.
- تحقيق رضاء وولاء العميل من خلال امتلاك المرونة الإستراتيجية اللازمة وتشجيع الابتكار.
- تحسين سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.
- محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع للأفضل من خلال تغيير ثقافة الأعمال نفسها.
- رفع مستوى جودة الحياة وتعظيم الموارد.

كما تبرز أهمية ريادة الأعمال كذلك في النقاط التالية[2]:

تنويع الهيكل الاقتصادي الوطني وفتح أسواق جديدة، توليد فرص عمل في صناعات وقطاعات جديدة مثل

[1] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص9

[2] محمد سعد الناصر، رأس المال المخاطر: نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية، كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، ط1، السعودية، 2012، ص 21

تقنية المعلومات والطاقة والاتصالات وغيرها، اكتشاف موارد جديدة وطرق إنتاج حديثة.

ولذا بإمكان نشاط ريادة الأعمال، وبخاصة بُعده الابتكاري، أن يأتي بمساهمة كبيرة في عملية التحول الهيكلي بعدة طرق، فهو أولًا، آلية مهمة لنقل موارد الإنتاج من الأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة والإنتاجية المتدنية إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة والإنتاجية المرتفعة، في مجالات الصناعة أو الزراعة أو الخدمات. وبإمكانه ثانيًا، تحفيز الاستثمار والمشاركة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وهو ما يؤدي دورا محورياً في النمو الاقتصادي. وثالثا، يمكن حتى للابتكارات التي لم تستمر (فشلت) في وضع معين، أن تُطلعنا بمعلومات قيّمة عن التحديات التي واجهتها، يتم الاستفادة منها عند اتخاذ القرار بشأن خطوة مماثلة أو مشابهة لنشاط ريادة الأعمال مستقبلا، بما في ذلك مسعى روّاد الأعمال الآخرين.

وبإمكان نشاط ريادة الأعمال أيضا بصورة مباشرة تأمين النمو الاقتصادي وتعزيز خلق فرص العمل وتطوير وتنمية المهارات وتشجيع الابتكار وبإمكانه أيضا زيادة الإنتاجية عن طريق تشجيع المنافسة. وبالتالي، فان الفروق في مستوى نشاط ريادة الأعمال أو في أنواعها يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا في الأداء الاقتصادي والتحكم في عوامل الإنتاج التقليدية (الأرض، العمل وراس المال). فالنمو الاقتصادي، ذو أهمية كبيرة في زيادة الدخول من جهة، ومن جهة أخرى روّاد الأعمال والشركات على اختلاف أنواعهم يتباينون في مساهماتهم في تحقيق هذا الأخير، وتحديدا نشاط ريادة الأعمال الذي تحفزه الفرص، بينما يكون روّاد الأعمال الذين تُحركهم الحاجة والضرورة ويصارعون من أجل البقاء أقل ابتكارا عادة ويعملون في الغالب في أنشطة متدنية الإنتاجية ومتدنية القيمة المضافة وينتجون منتجات تقليدية بتكنولوجيات موجودة. ولذلك، تكون إمكانية نموهم محدودة.

ولعلّ أوّل سبب للالتفاف المكثف حول ريادة الأعمال هو محدودية وحتى عجز الحكومات على توفير مناصب الشغل للجميع، وبالتالي تقليص البطالة في البلدان المتقدمة وغيرها على حد سواء. ولعل ثاني سبب هو الدور المهمّ لريادة الأعمال ذاتها في المساهمة في التنويع الاقتصادي. وعلى أن أهم مبرّر تجعل ريادة الأعمال استراتيجية متميزة للنهوض الاقتصادي والاجتماعي وغير ذلك هو وجود المواهب والقدرات في مختلف المجتمعات، وطالما أنّ اكتشافها من طرف الحكومات لا يتأتى عادة إلا بالصدفة أو المناسبات، فإن المبادرة الشخصية ذاتها تصبح إذن ضرورية وذات فائدة عظيمة للأفراد أنفسهم والمجتمع بصورة عامّة.

الفرع الثاني: أهداف ريادة الأعمال

إن الأهمية الاستراتيجية التي اكتسبتها ريادة الأعمال بسرعة فائقة خلال السنوات القليلة الماضية، أصبح الاهتمام بها أكبر فأكبر من طرف الأفراد، وكذا الحكومات والمؤسسات الاقتصادية منها والتعليمية وغيرها، مما

أدى طرح التساؤل التالي: لماذا هذه الالتفاتة المكثفة إلى ريادة الأعمال في العصر الحديث؟[1]، وإن من بين ما تهدف إليه ريادة الأعمال هو التقليل من حدة المشكلة الاقتصادية وهذا طبعا سيساهم في تحقيق النمو الاقتصادي الفعال وبالتالي التنمية الشاملة من خلال تحضير الأفراد للتوجه إلى الريادية في الأعمال. وتدعم ريادة الأعمال عملية التنمية، وتحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، نذكر منها[2]: توفير فرص عمل، استحداث أنشطة اقتصادية جديدة، تشجيع ثقافة ريادة الأعمال بين الأفراد، تحقيق الأرباح، الاستقلالية في العمل، الأمان مدى الحياة، القرارات الخاصة باستغلال الموارد المتاحة للبدء في المشروع تمثل فرصة للتميز وتحقيق الإنجاز، المساهمة في خدمة المجتمع، التوظيف الذاتي، زيادة الدخل، دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي، تقليل هجرة الكفاءات خارج الوطن، زيادة القدرة على مواجهة كافة التحديات، التكيف مع كافة التغيرات بمرونة وفاعلية، توزيع الثروات وعدم احتكارها لدى البعض، تحقيق النمو السريع والميزة التنافسية، تمثل آلية فعالة للتغيير والتجديد الإستراتيجي، القضاء على البيروقراطية والروتين، والاعتماد على الإبداع والابتكار، اكتشاف كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل، والاستفادة منها بدرجة كبيرة، تنمية القدرات البشرية الهائلة بما يفيد المشروعات والمجتمع بأكمله، تخفيض معدل البطالة، وزيادة فرص التوظيف، تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الدخل القومي.

ولبيان مساهمة ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتعليم أصولها لبناء الاقتصاد المعرفي والمساهمة في نمو الاقتصاد المحلي، فان هذه المساهمة يمكن أن تتمثل فيما يلي[3]:

- غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل الذين يتمكنون من إيجاد فرص عمل لمواجهة البطالة والركود؛ وذلك لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع التوجهات العالمية.
- تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الأفراد بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي.

وتعد ريادة الأعمال من أهم مقومات التنمية في الاقتصاديات الحديثة. فهي تسهم في إيجاد مشروعات مبتكرة ذات أفكار جديدة تنتج منتجات ذات قيمة مضافة وتشتمل عادة على مخاطر عالية. ورائد الأعمال هو من يكون لديه القدرة على تحويل أي فكرة مبتكرة إلى منتج وخدمة جديدة تحقق له الربح وتشبع حاجات المستهلكين. والجدير بالذكر أن أشهر مواقع الإنترنت مثل: جوجل Google ويوتيوب You Tube، ومايكروسوفت Microsoft، وتوتيرTwitter، فيسبوك Facebook، تعد من أبرز نجاحات روّاد الأعمال

[1] سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص6

[2] بسام سمير الرميدي، تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب إستراتيجية مقترحة للتحسين،: مجلة اقتصاد المال والأعمال، مصر، 2018، المجلد 2، العدد6، ص ص 376-377

[3] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 70

في وقتنا الحالي. ويشير الباحثون إلى أن الدول التي اهتمت بدرجة متميزة بريادة الأعمال أفرزت زيادة ملحوظة في معدل امتلاك قوة العمل لمشروعات صغيرة، بما يسهم في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول، ومن ثم يتبعها زيادة في عدد قوة العمل المالكين للمشروعات الصغيرة.

الفرع الثالث: السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال

على الرغم من أن ريادة الأعمال تتيح الكثير من الفرص والمزايا إلا أن الضرورة تستدعي الإحاطة بالسلبيات والمخاطر للدخول في هذا المجال ومنها ما يلي[1]:

- عدم استقرار الدخل: مقارنة بالوظيفة التي يعتبر دخلها مستقر ومستمر، فليس الحال كذلك في المشاريع الصغيرة، حيث لا يمكن ضمانه خاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع.
- المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله): إن نسبة فشل المؤسسات الصغيرة مرتفعة جدا، لذا وجب على رائد الأعمال الأخذ في الاعتبار أسوأ الاحتمالات ونسبة الفشل المتوقعة وكيفية مواجهة الخسارة والفشل إن حدث.
- ساعات العمل الطويلة: سيكون قضاء الوقت لأجل المشروع من طرف رائد الأعمال غير محدود، سيكون حتما كبير مع جهد جهيد خاصة في السنوات الأولى من حياة المشروع.
- مستوى ارتباطات عائلية أقل: من المحتمل جدا أن رائد الأعمال سيصرف وقت أكثر في استثماره على حساب عائلته باعتباره مؤسسا ومالكا.
- ضغط العمل: على اعتبار أن رائد الأعمال يستثمر جزء كبير من ماله في هذا المشروع أو حتى انه يلجأ إلى رهن ما لديه للدخول في هذا الاستثمار، وامتناعه عن تفويض جزء من سلطاته ومسؤولياته للآخرين، فان العمل في ظل هذه الظروف سيولد ضغطا وقلقا كبيرين عليه.
- المسؤولية الكاملة: من متطلبات ريادة الأعمال أن يكون الفرد قادرا على إدارة نفسه والتمتع بالاستقلالية واتخاذ القرارات على اختلاف دراجتها وحتى غير المتخصصين فيها، وغياب المرشدين لهم في هذه القرارات سيولد لديهم ضغط شديد وشعور كبير بالمسؤولية.
- الإحباط: يطلب من رائد الأعمال أن يتمتع بالصبر والتفاؤل تجاه النتائج التي يتوقعها حتى لا يحبط.

وإذا كان هذا الدور الطلائعي لريادة الأعمال قد يتراجع بسبب البيروقراطية أو الفساد أو صرامة القوانين مثلا أو ثقافة الاعتماد على الغير، وكذلك الضغوطات المختلفة كالمنافسة التي تتحدى روّاد الأعمال، لكن يبقى

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 66-67

أن اعتماد ريادة الأعمال كاستراتيجية بامتياز للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية وغير ذلك أمرا لا مفر منه، وذلك عملا بمبدأ احترام المواهب والعقول وما تدره من أفكار. ولذا فإن ريادة الأعمال ستفرض سيادتها عاجلا أو آجلا وذلك بفضل الأفكار وتزايدها وبوجود الأفراد والموهوبين والفاعلين الراغبين في التغيير إلى الأحسن. وقد تصل الأمور إلى الحالة التي يكون فيها المواطن نفسه مبتكرا ويساهم بأفكاره وقدراته في مختلف مناحي الحياة، ليصبح حقيقة كيانا له أفضلية على بقية المخلوقات، بذكائه وعقله[1].

[1] سعيد اوكيل، مرجع سبق ذكره، ص19

الـــمبحث الثاني: رائد الأعمال: الـمفهوم والسمات

تعتبر ريادة الأعمال من أهم عوامل التنمية في الاقتصاديات الحديثة فهي تسهم في إيجاد مشاريع مبتكرة ذات أفكار جديدة تنتتج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة وأكثر الاقتصاديات نجاحا هي القادرة على خلق توليفة من رواد الأعمال المبتكرين والمؤسسات الكبيرة. وتبعا لذلك من ينفذ عملية الريادة هو رائد الأعمال، فكان لابد إذن من الاهتمام به وإعداده وتنميته ليستطيع أن ينافس بكفاءة. وحتى يجني المجتمع من ثماره الإيجابية، ولكن وَجَبَ أولا إيجاد طبقة من هؤلاء الروّاد، القادرين على توليد وتقديم حلول مبتكرة تمكنهم من خلق وديمومة وزيادة مقدرتهم التنافسية.

سنحاول فيما يأتي تناول ما يتعلق برائد الأعمال، تعريفه، صفاته ودوافعه، والصعوبات التي تواجهه. كما يتناول هذا المبحث بعض نظريات السمات النفسية والاجتماعية لرواد الأعمال، بالإضافة إلى العوامل البيئية التي من المرجح أن تؤدي إلى السلوك المغامر. كما تم بحث أدوار الإبداع والإنجاز، بالإضافة إلى مفاهيم تقييم سمات ريادة الأعمال الفردية، كما يتناول المبحث نظرة عامة أيضًا على مفهوم التوجه الريادي.

المطلب الأول: تعريف رائد الأعمال وتميزه عن مصطلحات مشابهة

ينبثق تعريف رائد الأعمال من تعريف ريادة الأعمال، واذا كان هناك تنوع في تعريفات ريادة الأعمال، وتفاوت في تقييد المقصود بها، فهناك تيارات عدة لتعريف رائد الأعمال؛ لذا تجد تيارا يعرفه بحسب صفاته وسماته، بينما يعرفه تيار آخر ردفا لنشاطه واقتناصه للفرص، في حين يركز تيار ثالث على ما يمتلكه من مهارات. وفيما يلي نحاول عرض نموذج من هذه التعريفات.

الفرع الأول: مختلف تعاريف رائد الأعمال

خلال العقود الثلاث الماضية تغيرت الترجمة العربية لرائد الأعمال، حيث كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت إلى رائد، حيث لاحظوا أن المواصفات التي يحملها الأفراد في إقامة الأعمال لا تنطبق على قطاع البناء فقط بل تشمل جميع القطاعات[1]. وبالرجوع إلى القاموس عرّف الريادي على أنه الشخص الذي له القدرة على تنظيم وتسيير المخاطر في الأعمال. والريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يتوسط ما بين أمرين، ولديه الاستطاعة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك المقدرة على أخذ المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من أدنى مستوى

[1] أمال بعيط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر–واقع وأفاق– دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 14

إلى أعلى إنتاجية[1]. ولقد أشارت الدراسات السابقة إلى العديد من نماذج التعريب لمصطلح "رائد الأعمال" ترجمت إلى مصطلحات عدة منها: الرائد، المخاطر، الجريء، المبادر، المبادئ، المنشئ، المبدع الإنتاجي.

بالرغم من عديد الدراسات التي قدمها معظم الباحثين والمفكرين فيما يخص روّاد الأعمال، إلا أن هذا الأخير لم يصبح مركزيا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الدراسات التي قام بها شومبيتر، عام (1935)، من خلال كتابه: نظرية التطور الاقتصادي، والتي من بعدها حصل على لقب " أب ريادة الأعمال"، فحسب شومبيتر يرى أن رائد الأعمال: متمرد، يتحمل الصعاب، مطور مبتكر يحاول دائما تنفيذ توليفات جديدة، مبتعدا عن الروتين، متحديا الصعاب والعقبات التي تحول دون إتمام مشروعه، وكل هذا حسبه ما يفيد في التنمية الاقتصادية للوطن. إذ عرف الريادي بأنه "ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح". ونجد كذلك من أوائل المنظرين الاقتصادين لمفهوم رائد الأعمال كل من الفرنسي (Richard. Cantillon 1775)، و(Jean. Baptiste –Say 1767-1832) حيث اعتبروه: " مالك راس المال الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج مع ضرورة تحمّل المخاطر الناتجة عن عدم التأكد البيئي، وتحويلها إلى سلعا وخدمات قابلة للتسويق، بغية خلق منفعة جديدة[2].

وازداد في الآونة الأخيرة استخدام مصطلح رائد الأعمال وهو مصطلح أصله فرنسي أول من استخدمه رجل أعمال فرنسي شهير اسمه جين بابيستيه[3]، وعرف الريادي بأنه الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعلي[4]. كما قال (say 1803) أن رائد الأعمال يمكن أن يكون حرفيا؛ تاجرا؛ فلاحا-وسيطا بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من أصحاب الأراضي؛ أصحاب رؤوس المال؛ من ناحية وبين مختلف المستهلكين من ناحية أخرى[5]. وتم تعريف روّاد الأعمال من طرف منظمة العمل الدولية (ILO) " أنهم الأشخاص الذين لديهم القدرة على رؤية وتقييم فرص الأعمال والموارد اللازمة للاستفادة منها ولضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لنجاح الأعمال[6]".

[1] عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص8

[2] Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Les logiques d'action entrepreneuriale, édition de Boeck Université Bruxelles, 1er édition, 2008, p16

[3] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص54

[4] مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص14

[5] مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص19

[6] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص54

بينما أشار (Peggy) إلى أن رائد الأعمال هو الذي يأخذ أو يتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والمستهلك (أو الزبون)، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى معين إلى مستوى أكبر من الإنتاجية[1].

لذا يحتاج رائد الأعمال إلى شخصية متميزة وذات كاريزما مرتفعة، وسيرورتها ترتكز على فاعل محوري، يمتلك فيها خاصية تحمل المخاطرة ومجموعة أخرى من الخصائص لا توجد عند عامة الناس.

بالرغم من مختلف الدراسات والأبحاث التي اهتمت برائد الأعمال، إلا أن هذا الأخير لم يصبح عنصرا فعالا ومحوريا إلا مع ظهور الدراسات التي جاء بها الأب الروحي والفعلي لريادة الأعمال الاقتصادي جوزيف شومبيتر(J.A Schumpeter (1980-1920 ، إذ عرف الريادي بأنه ذلك الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج[2]. كما يرى شومبيتر رائد الأعمال ليس بالفرد الروتيني، فهو قبل كل شيء مبدع، يقوم باستخدام الموارد المتاحة بشكل مبدع ومميز عن الآخرين وكثيرا ما يعتمد على التكنولوجيات الحديثة لأجل الوصول إلى توليفات إنتاجية مستحدثة تتمثل في[3]: اختراق أسواق جديدة بمنتجات مستحدثة لم تكن معروفة لديهم من قبل؛ استخدام أسلوب جديد في الإنتاج، غير مألوف لدى المنافسين؛ اكتشاف مصادر تموين جديدة للمواد الأولية؛ صنع منتج جديدا وتقديم خدمة جديدة مبتكرة غير معتادة لدى الناس؛ استحداث تنظيمات جديدة، بترغيب المستهلكين بالسلع والخدمات الجديدة.

ووفقا للمفهوم الحديث للتسويق، السوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم، وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعّال، فروّاد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين، وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليدين، مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام. كما انهم يسعون إلى اكتشاف مصادر جديدة للموارد فهم لا يرضون أبدا بالمصادر التقليدية، ولذلك فهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد[4]. ومن التعريفات السلوكية تعرف رائد الأعمال بأنه منسق إنتاج ووكيل عن طريق الابتكار[5].

---

[1] بلال خلف السّكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ط 3، 2016، ص20.

[2] Nadim ahmad and richard g. Seymour, defining entrepreneurial activity, on the web-site: http://www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf, le 14/03/2019, at: 00.12

[3] Alain Fayolle, Introduction à L'Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005, p29

[4] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص223

[5] تقرير أقل البلدان نموا الأونكتاد لعام 2018، مرجع سبق ذكره، ص3

والخلاصة أن الوظيفة الأساسية لرائد الأعمال هي تقديم الأفكار الجديدة والعمل على الترويج لها، وتجميع راس المال والموارد الأخرى اللازمة لها وتنظيم هذه الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى منتجات تمثل فرصة في السوق، وقد يكون هو المالك والمدير أو أن كل دور يقوم به شخص مستقل، حيث أن لكل موقف ظروفه الخاصة[1].

يتبين لنا من مختلف التعريفات تشابه خصائص الروّاد، دائما ما تتكرر مصطلحات الإبداع، المخاطرة، الفرصة، القدرة، التي تعبر عن شخصية هؤلاء. فرائد الأعمال هو الذي يتميز ويتمتع بصفات روح المبادرة وروح المخاطرة، وثقة بالنفس عالية، يُصر على النجاح من خلال استغلال جميع مهاراته في تسيير المخاطر، ويرى المتغيرات فرص يجب اقتناصها.

وإننا من خلال بحثنا هذا نقصد برائد الأعمال كتعريف إجرائي، ذلك الفرد الذي يمتلك خصائص ومهارات محددة مثل: روح المبادرة وتحمل المسؤولية التي تحفزه لإنشاء مشروعه الإنتاجي (سلع أو خدمات)، كما انه يتمتع بكونه يتخذ القرارات حتى في حالة عدم التأكد نظرا للثقة التي يتمتع بها، كما يعتبر قنّاص للفرص مع تحمل المخاطرة.

الفرع الثاني: تمييز مفهوم رائد الأعمال عن مصطلحات مشابهة له

قد يحدث خلط بين عدد من المصطلحات كرائد الأعمال ومدير المشروع والمبتكر ورجل الأعمال أو مالك المشروع الصغير، على الرغم من أن القيام بكل دور منهما يحتاج إلى قدرات ومهارات وسمات شخصية تختلف عن الأخرى، لكن هذا لا يمنع من وجود سمات مشتركة بينهم. وأحيانا قد تنطبق على رائد الأعمال كل هذه المسميات أو بعضها إذا أدى أدوارا متعددة. فعلى سبيل المثال لا يعد كل مبتكر رائدا للأعمال لأنه قد لا يسعى أو لا يكون قادرا على اخذ الخطوة المبدئية لتكوين المشروع وتحمل المخاطرة. أما إدارة المشروع فتتطلب مهارات إدارية لتشغيله بنجاح لفترات طويلة، بينما تزداد حاجة رائد الأعمال للمهارات الابتكارية والإبداعية أكثر. وعلى الجانب الآخر، ليس كل مدير ناجح يمكن وصفه برائد الأعمال. ويمكن التمييز بينهما لأنه بمجرد استقرار الفكرة الجديدة أو المبتكرة للمشروع وبدء الإنتاج لتحقيق الربح، فان الحاجات للمهارات الإدارية حينها ستكون المطلب الأساسي. وليس من الضروري أن يكون رائد الأعمال هو مالك المشروع، لأن المال هو الذي ينشئ ويدير المشروع لتحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية ويكون المشروع هو المورد الأساسي لدخله، ولذلك يستهلك كل وقته وموارده فيه لأنه يعتبر امتدادا لشخصيته. كما وضع الباحثين الشميمري، والمبيريك جملة من الفروقات بين المدير التقليدي وروّاد الأعمال يمكن أجمالها في الشكل رقم (24)

[1] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص55

شكل رقم 24: الفروق بين المديرين التقليديين ورواد الأعمال

عوامل المقارنة	المديرون التقليديون	رواد الأعمال
الخصائص التنظيمية		
التوجه نحو المنظمة	ينظرون إلى المنظمة على أنها مكان يوفر لهم الخبرة والحماية، ويبحثون عن منصب وظيفي	لا يحبون النظام والشكل التنظيمي
الرضا الإداري	يعمل على إرضاء الآخرين (الرؤساء)	يعمل على إرضاء ذاته، وعملائه، ورعاته
الدوافع الرئيسية	يرغب في الترقي وغير ذلك من المكافآت	يرغب في الحرية وفي الوصول إلى الموارد التنظيمية
العلاقات مع الآخرين	علاقاته تتم من خلال الهيكل التنظيمي	المعاملات التي تحدث بينه وبين الهيكل التنظيمي
الخصائص الإدارية		
القرارات	تتفق مع رغبات أصحاب السلطة/يؤخر القرارات لاستطلاع رأي رؤسائه	أكثر صبرا ويرغب في تحقيق حالة من التوافق والتكيف مقارنة برائد الأعمال المستقل
تفويض السلطات	يفوض السلطات- التقارير والإشراف يستنفذون معظم الوقت	يشارك في العمل بنفسه- يمكن أن يقوم بالعمل بنفسه، لكنه يعرف كيف يفوض سلطاته
الاهتمامات الإدارية	الأحداث التي تقع داخل المؤسسة	إدارة احتياجات المشروع ، وعلى العملاء
بحوث التسويق	لاكتشاف احتياجات المستهلك وتلبيتها	يقوم بها بطريقته الخاصة، ويقيم الأسواق ببديهية
نمط حل المشكلات	يتعامل مع المشكلات من خلال النظام	من خلال النظام أو يتجنبها دون أن يترك المنظمة
المهارات	الإدارة المحترفة، الأساليب التحليلية المجردة، إدارة الأفراد، والمهارات السياسية	يشبه رائد الأعمال المستقل كثيرا، ولكن وضعه يتطلب قدرة اكبر على تحقيق النمو داخل المنظمة
الخصائص الشخصية		
السمات الشخصية	يمكن أن يكون طموحا (يخشى من قدرة الآخرين على الوقوف أمام مستقبله الوظيفي)	واثق بنفسه، جريء، متشائم فيما يتعلق بالنظام، ولكنه متفائل بقدرته على خدائعه.
المستوى التعليمي	يتمتع بمستوى تعليمي مرتفع.	مستوى مرتفع، خصوصا في المجالات الفنية.
الفشل والأخطاء	يكافح من أجل تجنب الأخطاء والمفاجآت، ويؤجل الاعتراف بالفشل	يحاول إخفاء المشروعات التي تنطوي على المخاطر عن الآخرين، ومن ثم يستطيع التعلم من الأخطاء دون التعرض للفشل العام
التاريخ الأسري (العائلي)	يعمل أفراد العائلة لدى الشركات الكبيرة، والصغيرة، أو العمل المهني، أو في المزارع	يتمتع بخلفية ريادية نتيجة العمل في المشروعات الصغيرة، أو العمل المهني، أو العمل في المزارع.
المخاطرة	يتعامل معها بحذر	يجب التعامل مع المخاطر المتوسطة، لا يخشى فقدان الوظيفة، لذلك يتحمل المخاطر الشخصية
المكانة الاجتماعية	يهتم بالرموز التي تدل على مكانته في العمل	لا يهتم بالرموز التقليدية التي تدل على مكانته في العمل، ولكنه يبحث ويهتم بحريته واستقلاليته

المصدر: الشميمري، والمبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص101، (بتصرف)

ومجمل القول أنك تعتبر رائد أعمال عندما تمتلك فكرة إبداعية، وليس بالضرورة أن يكون كل رجل أعمال رياديا، فرجل الأعمال يحقق الربح، لكن الريادي هو من يسعى للابتكار والتطوير والمخاطرة إضافة إلى الربح.

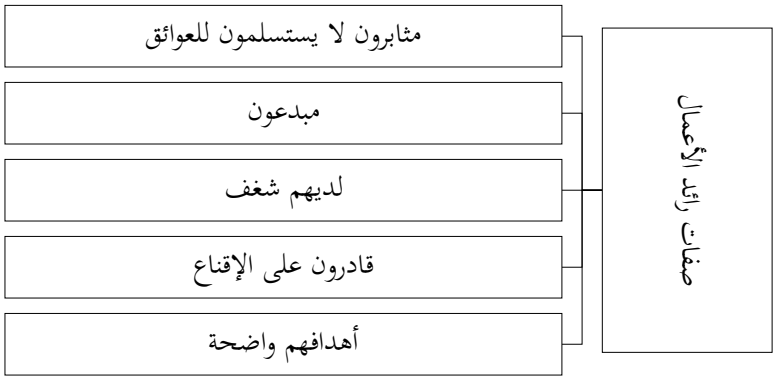
المطلب الثاني: متطلبات رائد الأعمال

من العوامل الأساسية لنجاح رائد الأعمال نجد الصفات والمهارات الشخصية، وعلى هذا فان معرفتها ودراستها ستسهمان في بناء نموذج لرائد الأعمال، يمكن أن يحتذى به من قبل الأفراد. وهذا المطلب يستعرض صفات رائد الأعمال ومهاراته، ويتطرق إلى أهم الصعوبات التي تواجهه.

الفرع الأول: صفات وخصائص رائد الأعمال

هناك جدل قائم بين الباحثين والكتاب في مجال ريادة الأعمال حول مجموعة الصفات اللازم توافرها، التي تكوّن شخصية رائد الأعمال. وقد زخرت كتب الإدارة بعدد معتبر من الصفات التي تميز روّاد الأعمال، كما أجريت عشرات الدراسات لِتقَصِي الصفات المشتركة بين الروّاد الناجحين، أهمها التي تظهر في الشكل (24)[1]:

شكل رقم 25: صفات رائد الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع الشميمري، والمبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص82

- أهدافهم واضحة: رواد الأعمال لا يملكون الفكرة فقط، بل أيضا لديهم الرؤية، وإن سبب النجاح الكبير لبداية بعض المشاريع الريادية لا يرجع إلى أن مؤسسيها يملكون أموال طائلة، بل يرجع أكثر إلى تجمعها مع بعض من قبل رواد يعرفون ماذا يفعلون، والى أي هدف يتجهون.
- مبدعون: رائد الأعمال يفسح المجال لتدفق الخيال، فهو لا يرفض أي فكرة تلقائيا فهم يعطون لجميع الفرص لاحتمالات متساوية، فحين لا يستطيع الناس تطوير حلول، فرائد الأعمال هو من يدل إلى الاتجاه الجديد، فهم يتصرفون بعفوية ويتجهون دوما للمستقبل دون اجترار لما كان وتم بالأمس.
- قادرون على الإقناع: بمقدور رائد الأعمال أن يجعل الآخرين يقبلون فكرته ويقتنعون بها، فهم يستميتون

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص82 -89

لأفكارهم ويدافعون عنها بحكم أنهم متأكدون جدا من واقع الأشياء.

- مثابرون لا يستسلمون للعوائق: رائد الأعمال يتجاوز التحديات والعوائق ولا يستعجل النتائج فيصبر على التحدي، فهو شخص فاعل، وليس مجرد حالم فقط، فهو شخص عملي ولا يجلس دون فعل شيء ويشتكي، بل هو يفعل ولا يستقيل، لكنه يسأل بصوت عال: لماذا لا يمكن فعل ذلك؟.

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم "دركر" الذي ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والأعمال والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفاؤل واتباع المنهج النظمي.

هذا وقد أوضح الباحث Daft، أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من أربعين سمة عند العلماء المختصين، ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي[1]:

- التحكم الذاتي (الداخلي): إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل وانه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثرا بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته.
- مستوى مرتفع من الطاقة: تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهودا عظيمة من العمل الشاق والمضني، فالإصرار على العمل ساعات طويلة قد تصل إلى 70 ساعة أسبوعيا لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.
- الحاجة إلى الإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- تحمل الغموض: الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصا غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للريادي لأن الظروف غير المتأكدة والغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية، فالريادي يتحمل المخاطرة المحسوبة.
- الوعي بمرور الوقت: الريادي شخص غير صبور يتمتع بإحساس بالاستعجال، فهو يريد إنجاز الأعمال اليوم

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، ص ص 200-202

وكأن غدا لن يأتي، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.

- الثقة بالنفس: الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعا بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل.

كما يتأثر مستوى ونوعية نشاط ريادة الأعمال بالعوامل الفردية والمجتمعية، فثمة عدد من العوامل الخاصة بطبائع الفرد تؤثر في استعداده للانخراط في نشاط لريادة الأعمال، ويدخل ضمن ذلك السمات النفسية والاجتماعية والشخصية، والخصائص الديمغرافية كالسن ونوع الجنس والمهارات المعرفية. ويفسّر النهج القائم على الشخصية السلوكيات المتعلقة بريادة الأعمال أنها تعكس سلوكيات مثل الرغبة في تحقيق النجاح وقلة الخوف من الفشل والانفتاح على التجارب والوعي والانفتاح على الآخرين والتلاؤم معهم والإصرار في مواجهة الفشل والتفطن للفرص والتحرك لاقتناصها. وبينت بحوث تقارن بين الجنسين أن ميل النساء لبدء مشروع يمكن أن يتفاوت عن ميل الرجال لأسباب ثقافية أو بسبب التمييز[1].

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه روّاد الأعمال

تتعدد الصعوبات التي يمكن أن يوجهها رائد الأعمال منذ الفكرة والبداية والإدارة من جانب تسييرها الذي يمثل دافعا أكبر للدخول إلى مجال العمل الحر ومن أهمها نجد[2]:

- مشاكل تمويلية: تتعلق بكيفية الحصول على راس المال وإدارة التدفقات المالية والعلاقات مع المقرضين وغيرها.
- مشاكل إدارية: مثل إدارة الوقت ووضع الأهداف وقياس الأداء والحصول على المعلومات التي يحتاجها المشروع وتوفير العمالة المؤهلة.
- مشاكل تسويقية: تتمثل في عدم القدرة على الترويج بفاعلية وتكلفة مناسبة وتطوير خطة تسويقية فعالة والتعرف على الفرص الجديدة أو المنافسة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وفهم العملاء وتطوير المنتجات والخدمات.
- مشاكل تكنولوجية: تتعلق باختيار أفضل الوسائل التكنولوجية وإنشاء نظم معلومات جيدة.

وحسب تقرير GEM لعام 2018 يشير إلى أن العقبات الرئيسية أمام المشاريع الريادية هو: ندرة رأس المال وارتفاع التكلفة، البيروقراطية والتدخل في شكل الضرائب الثقيلة والعبء التنظيمي وفقر المعلومات المنسقة

[1] تقرير أقل البلدان نموا الأونكتاد لعام 2018، مرجع سبق ذكره، ص5

[2] هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 72

التي يسهل الوصول إليها عن تنظيم المشاريع ونظم الدعم ونظام التعليم الذي لا يعزز روح المبادرة[1].

أصبحت جوانب معينة صعبة نوعا ما من كونك رائد أعمال، لكن هذا لا يمنع روّاد الأعمال التحدي لاكتساب مهارات جديدة وتنمية القدرة على الابتكار[2].

وعلى هذا يتضح مما سبق أن رائد الأعمال هو الفرد الذي يمتلك الصفات الشخصية التي تمكنه من الإحساس بالحاجة لتوليد واستحداث ما هو مستحدث، فهو لا يقبل باستقرار الوضع، ولكن هذا لا يعني أنهم رياديون بالفطرة، لكنهم أقرب الأفراد لإيجاد شخصية رائد الأعمال، و بالتالي فهم بحاجة إلى التأهيل والتوجيه للارتقاء بهم وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال لديهم.

وعليه نقول إن المهم في العمل الريادي هو أن يباشر النشاطات بشكل ريادي وبهدف اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وبيئي وديني وغير ذلك، ليبقى الخيار أو الفرصة للفرد والظروف التي يتواجد فيها ودوافع الانطلاق والأهداف المرجوة تحقيقها. وتبعا لهذه المعطيات التي يمكن أن تكون معقدة، يمكن لروّاد الأعمال أن يشقوا طريقهم في مزاولة الأعمال التي ينتج عنها القيمة المضافة والجديدة.

[1] Monitor–gem, global entrepreneurship, global report 2017/18, london, uk: global entrepreneurship research association (gera), 2018, On the Web-site, https://www.gemconsortium.org/, See on: , 12/10/2018, at: 4.44
[2] Acs, et al., Op. cit., p. 5

الـــــمبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين الحاضِنَات وريادة الأعمال

إننا بحاجة إلى النظر في أبعاد ريادة الأعمال التي يُفترض أن تؤثر عليها حاضنات الأعمال، وذلك لتعدد مفهوم ريادة الأعمال (الإبداع والابتكار، اقتناص الفرص، المخاطرة...وغيرها) من ناحية، وتعدد أبعاد حاضنات الأعمال (الخدمات المالية، الاستشارة، التشبيك التواصل...وغيرها) من ناحية أخرى، خصوصا إذا ارتبط بمفهوم منظومة بيئة ريادة الأعمال، فمعرفة التفاعل بين مهارات ريادة الأعمال وأبعاد حاضنات الأعمال إنما يصعب تحقيقه نظريا بصفة مفصلة.

وبناءً على ذلك فانه يكون مطلوباً البحث نظريا في هذا المجال، وكذا البحث في مدى تأثر نمو ونجاح بعض المشاريع الريادية الرائدة عالميا باعتماده على حاضنات الأعمال، إلى جانب تحليل النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسات السابقة المعتمدة. وعليه قسم هذا المبحث للعناصر التالية:

- علاقة عمليات حاضنات الأعمال بتعزيز ريادة الأعمال: أو عرض العلاقة النظرية بين مختلف الخدمات التي تقدمها الحاضِنَات لأجل تعزيز مهارات ريادة الأعمال. وتحليل النتائج الميدانية التي توصلت إليها مختلف الدراسات فيما يخص هذه العلاقة؛
- عرض لبعض النماذج الناجحة لريادة الأعمال في العالم.

المطلب الأول: علاقة عمليات الحاضنات بتعزيز أداء المشاريع الريادية

تعتبر الحاضِنَات مؤسسات خاصة أو تابعة للدولة أو مختلطة أُنشأت لتوفير جملة من الخدمات لروّاد الأعمال الذين يطمحون لممارسة الريادة في الأعمال، وعليه فإنها وجدت لتفعيل ممارسة الفعل الريادي لدى الأفراد والجماعات المبتدئة في مجال الأعمال، عبر توفير مجموعة من الخدمات وعوامل المساندة على غرار الترويج لثقافة الريادة والإبداع والابتكار واكتشاف القدرات الإبداعية والفرص واستغلالها لإنجاز المشاريع المستحدثة.

سنتناول في هذا المطلب، أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة لريادة الأعمال. نظمنا هذا المطلب في جزأين. سيعرض الجزء الأول حاضنات الأعمال كهيكل دعم لأصحاب المشاريع وسيوضح كيف يتم تنفيذ الدعم (المرافقة) وعلى وجه الخصوص ما هي خصائص الدعم التي يمكن أن تكون مفيدة في سياق المشاريع الريادية. سيحدد الجزء الثاني من هذا المطلب كيفية تكييف دعم ريادة الأعمال لتكييف المشاريع الناشئة وروّاد الأعمال بشكل أفضل مع السياق الجديد للاقتصاد المبني على الإبداع والابتكار والمخاطرة واقتناص وتنمية الفرص من خلال عرض دراسات عامة تناولت موضع الدراسة.

الفرع الأول: دور عمليات الحاضنات في تعزيز المهارات الريادية لرواد الأعمال

إن دور عمليات الحاضنات في تعزيز مشاريع الابتكار والإبداع يختلف من حاضنة إلى أخرى كل حسب خصوصيتها، لذلك نجد أن نتائج الدراسات المتعلقة بتقدير هذا الدور تختلف نسيبا، من حيث درجة وجوده، ولذا سنحاول عرض هذه العلاقة من خلال بعض الدراسات والأبحاث التي تطرقت لها.

– الدراسات المبررة لعلاقة خدمات الحاضنات بتعزيز الابتكار والإبداع:

ليس من السهل إطلاق وتنمية مشاريع ريادية من خلال برامج تقدمها حاضنات الأعمال، فالمشكلة في الواقع أكثر تعقيدا خصوصا وأنها ترتبط أكثر بالجانب المعرفي والثقافي لروّاد الأعمال اذا لم يتم الترويج لثقافة العمل الحر مسبقا، بل واعتمادها كسياسة تعليمية واضحة تركز على ثقافة الإبداع والابتكار كهدف محوري يجب بلوغه. وفي هذا الصدد نجد العديد من الباحثين الذين طوروا نماذج مختلفة توضح كيفية إرساء هذه القيم لتعزيز ريادة الأعمال كل حسب خلفيته النظرية وتوجهه الفكري ومحيطه المهني وذلك كما يلي:

- يؤكد xiao, li et north, david، أن الدعم الفني للخدمات المقدمة من الحاضنة كان له تأثير إيجابي على جميع مستويات نشاط الابتكار في جميع المناطق، في حين كان الدعم المالي للحاضنة له تأثير إيجابي على ابتكارات أكثر نموا. وكان لتوافر رأس المال الاستثماري تأثير كبير على صنع ابتكارات منخفضة التصنيف، بينما أثر توافر موارد المعرفة العلمية على نشاط ابتكاري أكثر نموا. في حين أن خدمات الدعم من الحاضنات

في المنطقة الشرقية في الصين الأكثر تطوراً تهتم أساسًا بزيادة الموارد الخارجية، وإن تلك الموجودة في المناطق الوسطى والغربية للصين الأقل نمواً تهتم أكثر بالتعويض عن نقص الموارد الخارجية لدعم الابتكار[1].

- تؤكد دراسة ليلى وخديجة، والتي هدفت إلى بيان دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع في المؤسسة الصغيرة الريادية، كما اعتبرت أن الحاضنات أكثر المنظومات فاعلية ونجاحا في الإسراع في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و التكنولوجية القائمة على الإبداع والابتكار[2].
- يؤكد أمل حسين وعبد القادر علي: من خلال دراستهما أن حاضنات الإبداع العلمي أثبتت نجاحها في عديد دول العالم التي حققت الكثير من التطور والإبداع في شتى المجالات من خلال دعم حكومات هذه البلدان للحاضنات وكذا المستثمرين مما عزز من نمو مجتمع المعرفة القائم على الإبداع العلمي[3].
- كما أن دراسة أسل إبراهيم خصاونة، توصلت إلى عدد من النتائج أهمها، أن مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال ذو أثر هام على بناء القدرات التنافسية في الجامعات الحكومية الأردنية[4].
- دراسة Ms Prayogo U Suhud, Aw Handaru، 2019: فإن الاستنتاج الذي تم التوصل إليه هو أنه يمكن قبول جميع الفرضيات التي تم اختبارها. متغير إدارة المعرفة له تأثير إيجابي وهام على فعالية الابتكار. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أنه إذا كانت إدارة المعرفة في ازدياد، فسوف تزيد من فعالية الابتكار، والعكس صحيح. إن متغير حاضنة الأعمال له تأثير إيجابي وهام على فعالية الابتكار. وبناءً على ذلك، استنتج الباحثون، أن هذا يدل على أنه في حالة قيام حاضنة الأعمال المتاحة بوظائفها بشكل صحيح. كلما كانت حاضنة الأعمال أفضل، كانت فعالية الابتكار أفضل. إلى جانب ذلك، فإن متغير حاضنة الأعمال له تأثير إيجابي وهام على فعالية الابتكار، هذا يدل على أنه في حالة قيام الحاضنة بوظائفها بشكل صحيح. كلما كانت أفضل، كلما كان روّاد الأعمال أكثر فاعلية في الابتكار والعكس صحيح[5].

---

[1] Xiao li et north David, The role of technological business incubators in supporting business innovation in china: a case of regional adaptability? Entrepreneurship & regional development, 2018, vol. 30, no 1-2, p. 29-57

[2] صابر تاج الكنزي ومحمد مصطفي طه، أثر حاضنات الأعمال في خفض التكلفة بدعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغير: دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، العدد2، المجلد2، فبراير 2018، الطائف، السعودية، 2018، ص ص 45-58

[3] أمل حسين عبد القادر، حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: رؤية مستقبلية. المجلة العلمية لجامعة 6 أكتوبر، المجلد3، العدد2 ، الصفحات 87-97،، مصر، 2016

[4] آسل إبراهيم خصاونة، مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال و أثره على بناء القدرات التنافسية من وجهة نظر المشاركين في الجامعات الحكومية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2014

[5] Prayogo, op cit,. p. 38-51.

– الدراسات المبررة لعلاقة خدمات الحاضنات بتعزيز التدريب:

استندا إلى نتائج دراسة Sudana I Made, Et Al، وبمتوسط 3.85، والذي كان جيدًا للغاية، التعلم لتطوير ريادة الأعمال من خلال نموذج إدارة حاضنة الأعمال للتدريب في مجال الأعمال يساعد الطلاب بشكل كبير في إنشاء مشاريع ريادية جديدة الجديدة[1].

– الدراسات الموضحة لعلاقة عمليات الحاضنات بتعزيز التوسط في العلاقات والتشبيك

- دراسة: Tommy Shiha , Lise Aaboen، والتي هدفت إلى التحقيق في دور الوساطة للحاضنة. وبشكل أكثر تحديدًا، يبحث ويفحص في كيفية ارتباط وساطة الحاضنة بمؤسسات الأعمال الأوسع أفقا، وكيف تتوسط الحاضنات في العلاقات الشبكية وكيف يؤثر ذلك على تطور الحاضنة. وتمكنت الدراسة من توضيح مفاهيم الوساطة المباشرة وغير المباشرة وأفق الشبكة على غرار تنظيم اجتماعات ولقاءات(مما يدل على إمكانية الوساطة)، والدليل على ذلك أن هذه الوساطة سهلت التفاعل بين المشاريع و الجهات الفاعلة بشكل مباشر[2].
- دراسة: Ames Mwangi Njau et al، من النتائج التي توصل إليها في بحثهم، كان الوصول إلى أن لعلاقات الشبكات التي توفرها الحاضنة إيجابية مع إنشاء مشروع جديد قائم على التكنولوجيا. وأشارت النتائج إلى أن الوصول إلى شبكة من المحترفين عن طريق الحاضنات، يسمح بتبادل المعلومات والتعلم كعنصر من عناصر دعم الأعمال لديه بالغ الأثر على المشاريع المنتسبة للحاضنة[3].

نظرًا لأن ريادة الأعمال تعتبر محرك وأساس للتنمية الاقتصادية والصناعية والنمو في العديد من الاقتصاديات الديناميكية، فإن حكومات مختلف الدول المتطورة تؤدي وظيفة حيوية في تحديد الاستراتيجيات وجدول الأعمال الذي يدعم تعزيز روّاد الأعمال من SMEs[4]، وتعترف مختلف الحكومات الوطنية ببرامج حَضَانة الأعمال باعتبارها الآلية الخاصة المستخدمة لتحقيق نتائج SMEs الريادية، حيث لوحظ أن الحاضِنَات تعزز أسلوب حياة رائد الأعمال فضلاً عن أداءه كآلية مخصصة لنمو ودعم المشاريع المُحتَضَنة التي تتشابك جنب إلى جنب مع بعضها البعض، ومؤسسات التعليم العالي، والأعمال الحرة، والمهنيين والهيئات الحكومية

[1] Sudana I, Made apriyani delta, supraptono eko et al, Business incubator training management model to increase graduate competency, Benchmarking: an international journal, 2019, vol. 26, no 3, p. 773-787

[2] Shih tommy et aaboen lise, The network mediation of an incubator: how does it enable or constrain the development of incubator firms business networks? Industrial marketing management, 2019, vol. 80, p. 126-138

[3] Njau james mwangi, wachira anita wanjugu et mwenda lilian karimi mugambi, Effect of access to networks support provided by business incubators on technology based new venture creation in Kenya, International journal of entrepreneurship and project management, 2019, vol. 4, no 1, p. 33-50

[4] Oni emmanuel o, Development of small and medium scale enterprises: the role of government and other financial institutions, Oman chapter of arabian journal of business and management review, 2012, vol. 34, no 962, p. 1-14

هناك ثلاث فئات من العلاقات على مستوى شبكة حاضنات الأعمال، وهي العلاقات التي تجمع والعلاقات المتسلسلة والعلاقات المتبادلة. في تجميع العلاقات، يشارك روّاد الأعمال مواردهم مع الآخرين. من حيث العلاقات المتسلسلة، يقوم روّاد الأعمال بجزء أو سلسلة من النشاط المشترك، فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة، يشارك روّاد الأعمال في التبادلات المتبادلة مع روّاد الأعمال الآخرين، هذه التبادلات تتعلق بالموارد والمهارات والمشاعر. يمكنهم تقديم المشورة لبعضهم البعض وتبادل خبراتهم وتسويق منتجاتهم وتجميع مهاراتهم. على مستوى التطوير، فإنه يفضل الاستحواذ على الكفاءات وتحسينها[1].

- الدراسة الموضحة لعلاقة عمليات الحاضنات بتعزيز التمويل للمشاريع:

دراسة حسين نعمة، والذي توصل فيها إلى أن الحاضنات بمقدورها أن تجمع معلومات جيدة عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض المتنوعة وكبار المستثمرين، وبلورة متطلبات المنتسبين والعمل كحلقة وصل بين منتسبيها وبين الممولين وكبار المستثمرين[2].

- الدراسة المبررة لعلاقة لعمليات الحاضنات بتعزيز التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

أكدت النتائج التي توصل إليها الباحث م.حسين وليد، بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين حاضنات الأعمال والتوجه الاستراتيجي. كما خلص إلى أن الحاضنات لها دور حيوي ومهم في مساعدة المؤسسات على البداية الصحيحة لأعمالها، كما يمكن لها أن تساعد الإدارة لتحديد توجهها الاستراتيجي في ظل البيئة التي تعمل ضمنها[3].

- الدراسات المبررة لضرورة تخصص عمليات الحاضنة

أكد .Klofsten et al من خلال الدراسة أن تخصص الحاضنة من الأمور ذات الأهمية الخاصة أنه من بين الحاضنات التي تمت دراستها تحكم المنتسبون في مشاريعهم أكثر، مما يشكل دور التخصص كوسيلة فعالة لتوجيه التقدم التكنولوجي في اتجاه أكثر استدامة[4].

- الدراسات المؤيدة للحاضنات كونها تساهم في تحصيل المعرفة للمشاريع

[1] Lichtenstein gregg Arnold, The significance of relationships in entrepreneurship: a case study of the ecology of enterprise in two business incubators. 1992. Pp. 1-2

[2] نعمة نغم حسين، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة: دراسة حالة لتجارب بعض البلدان، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 112، العراق،2017، ص ص90-72

[3] حسين وليد حسين، دور حاضنات الإعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 43، 2018، ص ص 232-265

[4] Klofsten magnus, lundmark erik, wennberg karl, et al, Incubator specialization and size: divergent paths towards operational scale, Technological forecasting and social change, 2020, vol. 151, p. 119821

في دراسة Anna Götsén Beatrice Pettersson، تم التوصل إلى أن المشاريع الـمُحتَضَنة تكتسب المعرفة من عدة مصادر، على سبيل المثال من مدربي الأعمال، وغيرها من المشاريع الـمُحتَضَنة المنتسبة للحاضنة. ومع ذلك، يختلف مدى اكتساب المعرفة وطبيعة المعرفة. فمعظم المعرفة هي المعرفة الصريحة المكتسبة من خلال عملية التعلم غير المباشر. بشكل عام، يقال إن حاضنة الأعمال تفي بعملياتها وتساعد المشاريع الـمُحتَضَنة في تطويرها.

وتساءل عديد الباحثين، مثل: .Pettersen et al، 2015؛ Tötterman & Sten، 2005، عما إذا كانت الموارد المكتسبة عامة وما إذا كان لا يمكن العثور عليها في مكان آخر، وبناءً على التحليل، كان الجواب وبنسبة كبيرة هو نعم، فالنصائح العملية، وكيفية التفكير عند ممارسة الأعمال، والتعلم من الآخرين، التجربة وما إلى ذلك، فوجد أصحاب الدراسة أن المشاريع غير المنتسبة للحاضنات كانت قادرة على الوصول من تلقاء نفسها، ولكن يتطلب قدرا كبيرا من الوقت والموارد. وعلاوة على ذلك، حتى إذا كانت المعرفة واضحة وموجودة، فهناك صعوبة في العثور على التوجيه والدعم والمشورة من المدربين ومن مشاريع أخرى في أماكن أخرى. وقد يؤدي ذلك إلى إطالة عمر انطلاق المشروع، وبالتالي عدم إتاحة الفرصة للمجتمع للاستفادة منه على سبيل المثال الضرائب أو فرص العمل. لذلك، حتى إذا كان من الممكن نقل المعرفة واكتسابها من مصادر أخرى في البيئة الخارجية للمشاريع الناشئة، فإن الدعم المقدم من الحاضنات للمشاريع الـمُحتَضَنة يعتبر ذا خصوصية وذا قيمة كبيرة في عملية تطوير المشاريع، وهناك بالطبع العديد من العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار. ومع ذلك، فإن النتائج التي توصلوا إليها أن عمليات الحاضنات تصنف على أنها ذات قيمة فيما يتعلق باكتساب المعرفة خاصة عند عملية بدء المشاريع الـمُحتَضَنة[1].

الفرع الثاني: دراسات تثبت دور الحاضنات في دعم المشاريع بشكل عام

هناك عدد من الباحثين و الكتاب في مجال الحاضنات لم يتطرقوا إلى جزئية بذاتها أثناء دراساتهم لدور الحاضنات في دعم انطلاق ونمو المشاريع، كونهم تناولوا الموضوع بشكل عام دون تحديد لعنصر أو أكثر بالدراسة و التحقيق، سيحاول الطالب عرض بعض من هذه الأبحاث والدراسات وأهم النتائج المتوصل إليها.

- من خلال ما توصل إليه الباحثون: برهوم، أديب، حيدر وآخرون: اكدوا على أن الحاضنات تعتبر من

[1] Anna götsénbeatrice pettersson, Business incubators -the savior of startups?-an exploratorystudy on knowledgeacquisition in a business incubator from a startup perspective. Master's thesis. Department of business studiesuppsala universityspring, Suède, Semester of 2016

المستحدثات التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تشجيع المبادرات الفردية و المواهب والابتكارات الحديثة لتجسيدها ميدانيا. كما أكدوا أن الحاضنات لها دور فعال في أداء افضل للمشروعات الـمُحتَضَنة[1].

- وفي دراسة للباحثين: العزام ومحمد موسى: أكدوا من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستهم على الأثر ذي الدلالة الإحصائية لعوامل الإسناد الخدمية بأبعادها الإدارية والفنية في نجاح المشاريع الريادية من حيث القدرة على النمو وعلى توليد الدخل وتوفير فرص العمل. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الرؤية بأبعاده: الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، واستراتيجية قبول وتقييم الاحتضان في نجاح المشاريع الريادية[2].
- توصل الباحث محمود حسين الوادي ومن خلال نتائج دراسته، إلى أنه باستطاعة الحاضنات أن توفر إطارا عمليا لعلاج الصعوبات من خلال توفير العديد من خدمات دعم الأعمال التجارية وتغذية الابتكار التكنولوجي والتجديد الصناعي[3].
- توصل الباحث رعد حمود عبد الحسين تويج، إلى أن الحاضنات تجربة معاصرة تهدف إلى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما ساعدت على تذليل العديد من الصعوبات وللعديد من الدول واعتماد مبدأ النمو السريع بدلا من النمو المتدرج، كما توفر هذه الأخيرة بيئة متكاملة الفرص الاستثمارية الناجحة، وخلق المزيد من فرص العمل، وان الحاضنات التكنولوجية تعتبر اهم أنواع الحاضنات لأنها تعمل على توسيع القاعدة والسعة الإنتاجية للبلد وذلك لأنها وسيلة لتوطين التكنولوجيا. كما أنها تفعّل دور الجامعات في تصنيع الأفكار وتحويلها إلى منتجات حقيقة[4].
- كما أثبت الباحثين نصيرو زين، أن التجارب العالمية أثبتت نجاح واستمرار المؤسسات الـمُحتَضَنة مقارنة بنظيرتها غير الـمُحتَضَنة، وأن الحاضنات من الأساليب الحديثة لتبني فكر العمل الحر، وأن القيمة المضافة الحقيقة التي تجلبها الحاضنات للمؤسسات المنتسبة لها على نوعية خدمات الدعم والاستشارة المقدمة[5].

---

[1] يوسف برهوم أديب حيدر ويونا، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية دراسة تطبيقية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد1، سوريا، 2014

[2] موسى والعزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-183

[3] محمود حسين الوادي، دور حاضنات الإعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد4 العدد1، الجزائر، 2010

[4] رعد حمود عبد الحسين تويج، حاضنات الأعمال بين التمويل الحكومي والإيجاري والحد من بطالة الخريجين في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد4، العراق، 2015، الصفحات 107-134

[5] زين يونس وأحمد نصير، حاضنات الأعمال آلية فعالة للإقلاع و تحقيق التنمية المستدامة من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والخروج من الأزمة النفطية 2014، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المؤتمر الدولي للريادة والاستدامة بالأردن، 2018

- دراسة الباحثين عبد الستار محمد علي وإثمار عبد الرزاق محمد: حيث ثبت لديهما أن هناك ارتباط بين حاضنات الأعمال والأداء الريادي في المجتمع وتأثيره فيه، وأنه يمكن الاعتماد على متغير الحاضنات بوصفه مدخل لإعادة توجيه أداء المنظمات في الحاضر بما يجعله رياديا على نحو يسهم في تعزيز مكانات المنظمات التي تعتمده في الأسواق[1].
- دراسة قرود، كزيز، ونسرين، تم التوصل فيها إلى أن الحاضنات تعد بمثابة حلقة الوصل الرامية إلى حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى مرحلة نضجها وتمتعها بالقدرة على الاستمرار في نشاطها، من خلال استفادة هذه المشاريع من مجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة والمدارة من قبل إدارة الحاضنة[2].
- دراسة الفواز عمران محمد، والتي أظهرت نتائج دراسته أن هناك مستوى عال للخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية ببعديها (مجال الدعم التقني وتقييم الأداء للمستخدمين، مجال الخدمات الإدارية) للطلبة المنتسبين لحاضنات الأعمال الجامعية الأردنية، ومستوى متوسط عال للخدمات التي تقدمها الحاضنات الجامعية ببعديها (الدعم المالي والتمويلي و التسويقي، مجال التدريب و الاستشارات العلمية الحديثة في ريادة العمال)[3].
- دراسة مسعود وخاروف: حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج حول أثر حاضنات الأعمال في ملتقى سيدات الأعمال و المهن الأردني على مشاريع المرأة، بالإضافة إلى نتائج ترتبط بأهمية خدمات الحاضنة اللامادية الأخرى واثرها الإيجابي على استمرارية المشاريع. كما أن الحاضنات بتوفيرها للدعم المالي و الإداري أعطى مؤشر إيجابي لاستمرارية المشاريع، أما الخدمات غير المادية المقدمة للمشاريع أهم بكثير من الخدمات المالية[4].
- وفي دراسة ل جمال عبد الله مختار: أشارت النتائج التي توصل الهيا من خلال دراسته إلى أن هناك تأثير لكل الأبعاد الريادية للحاضنات (بعد اقتناص الفرص، بعد الإبداع، بعد تحمل المخاطر) في مواجهة معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة[5].

---

[1] عبد الستار محمد علي وإثمار عبد الرزاق محمد، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحول نحو الأداء الريادي دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، 2012. ص ص 76-94

[2] قرود علي وكزيز نسرين، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية-محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد3، العدد1، الجزائر، 2018، ص ص 66-87

[3] عمران محمد الفواز، مرجع سبق ذكره.

[4] خاروف أمل و مسعود ريما، دور حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى سيدات الأعمال و المهن في تمكين المرأة لتأسيس مشروعها الاقتصادي، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 25، العدد01، الأردن، 2009، ص ص 89-119

[5] جمال عبد الله مخلف المختار، دور الأبعاد الريادية لحاضنات الأعمال في مواجهة معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 100، العراق، 2014، ص ص 90-106

- وفي دراسة قام بها rice[1] تركز على العلاقة الثنائية بين روّاد الأعمال ومدير الحاضنة. من خلال فهم أعمق لأنواع وأساليب المساعدة المقدمة، والعلاقة بين مسيري الحاضنة (المدير) وروّاد الأعمال.
- وناقش بعض الباحثين الفوائد المكتسبة من الحاضنات من منظور المحتضنين، ويمكن تصنيف الفوائد التي يكتسبها منظمو المشاريع على أنها فوائد ملموسة وغير ملموسة. ووفقاً لبولينغتوفت أندولهوي[2]، تحتاج المشاريع إلى موارد ملموسة مثل مساحة العمل المادية، ومرافق الحاضنة، والمكاتب التي تحتوي على المعدات اللازمة، بينما يحتاجون في الوقت نفسه إلى موارد غير ملموسة مثل الربط الشبكي، والتوجيه، والحصول على التمويل. وفي هاتين الفئتين، يكتسب روّاد الأعمال المحتضنون خبرة عملية تجعلهم يتقدمون في رحلة ريادة الأعمال.

وعليه يمكن القول أن الدراسات والأبحاث السابقة يركز بعض منها على التفصيل في أبعاد ريادة الأعمال دون التفصيل في عمليات حاضنات الأعمال، ويركز البعض الآخر على العكس، ويقتصر بعض منها على ذكر بعض الأبعاد وبعض القيم فقط. بالإضافة إلى عدم انتشارها في الأدبيات النظرية كنماذج رائدة في فكر حاضنات الأعمال. وقد أحدثت حاضنات الأعمال تحولا كبيرا في عالم الأعمال، وخاصة المشاريع الريادية، باعتبارها آلية ومنهجاً لتسريع وتنمية المشاريع واستمراريتها، ويكاد يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أهميتها في توجيه روّاد الأعمال أصحاب المشاريع نظريا إلى مستويات أعلى، لهذا خصص هذا المطلب لعرض العلاقة النظرية بين عمليات حاضنات الأعمال الداعمة والتي تعزز ريادة الأعمال في المجتمع.

ولذا من أجل زيادة فرص نجاح المشاريع الريادية، يجب أن تمارس الحاضِنَات عملية دعم الجودة والتكيف مع احتياجات المشاريع. وليس المقصود بدعم الريادة في العمل فقط تحسين أداء الشركة ولكن أيضًا دعم روّاد الأعمال. ويجب أن تعد المرافقة لرائد الأعمال للسياق الجديد لريادة الأعمال، من خلال جعله يطور سلوكيات واستراتيجيات عمل محددة. وتعتبر الحاضِنَات مؤسسات خاصة أو تابعة للدولة أو مختلطة أنشأت لتوفير جملة من الخدمات للمحتضنين الذين يطمحون لممارسة الريادة، وعليه فهي وجدت لتفعيل ممارسة الفعل الريادي لدى الأفراد والجماعات المبتدئة في مجال الأعمال، عبر توفير مجموعة من الخدمات وعوامل الدعم على غرار الترويج لثقافة الريادة والإبداع والابتكار واكتشاف القدرات الإبداعية واستغلالها لإنجاز المشاريع المستحدثة.

وبالتالي، فإن احتضان الأعمال له العديد من الأدوار والفوائد التي تؤثر بشكل إيجابي على الأفراد والمشاريع والمجتمع ككل. ومن ناحية أخرى، قد يكون للأدوار منظور اجتماعي مثل خلق فرص العمل، فضلا عن المنظورات

[1] Rice mark p, Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study, Journal of business venturing, 2002, vol. 17, no 2, p. 163-187

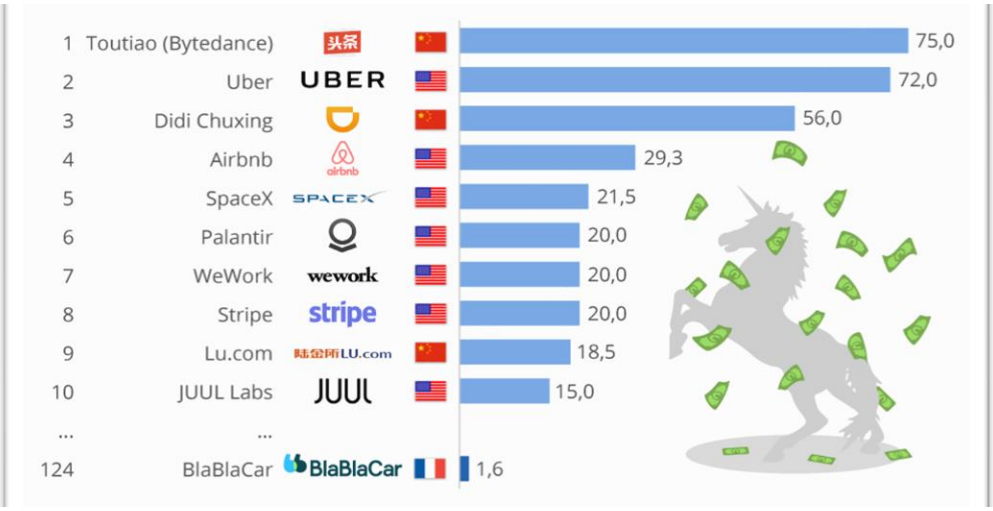
[2] Bøllingtoft, anne et ulhøi, john p, The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?, Journal of business venturing, 2005, vol. 20, no 2, p. 265-290

الاقتصادية مثل تطوير الأعمال المحلية. كما يستفيد القطاع الخاص أيضاً من مبادرات احتضان الأعمال، لا سيما من حيث العائد على الاستثمار، في حين تستفيد الجامعات من احتضان الأعمال في تطوير البحث والتطوير التطبيقي وتسويق أبحاثها. وفي المطلب الموالي، نعرض بعض النماذج الناجحة في ريادة الأعمال.

المطلب الثاني: نماذج رائدة لاعتماد حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال

نعرض بعض الأمثلة لروّاد الأعمال في الشكل رقم (26)، بغية تحليل عوامل نجاحهم والصعوبات التي واجهتهم حتى نستفيد منها. ويطور الرسم البياني التالي ترتيب مؤسسات ناشئة يونيكورن في العالم عام 2018. ويؤكد هيمنة الولايات المتحدة والصين مع المؤسسات الناشئة التي لها قيمة أعلى من مليار دولار.

شكل رقم 26: ترتيب أعلى عشر مراتب للمؤسسات الناشئة يونيكورن Unicorn



Source: https://fr.statista.com/infographie/7480/le-top-10-des-licornes-les-mieux-valorisees-au-monde, See on: : 23/10/2019, at: 14.58

وعلى الرغم من أن غالبية المؤسسات الناشئة التي يصل تقييمها إلى مليار دولار وتتجاوزها هي أمريكية وصينية، إلا أن الهند تتقدم بوتيرة عالية، بينما تظل أقل بكثير من سابقاتها. ويلي ذلك بريطانيا العظمى وألمانيا وكوريا الجنوبية. وفرنسا السيجارة الإلكترونية – جويل –في كاليفورنيا التي حققت نجاحًا كبيرًا في الولايات المتحدة، إلى فرنسا وتأمل في التغلب على بعض المدخنين الفرنسيين البالغ عددهم 14 مليون. تمتلك الشركة الأمريكية الناشئة 72% من سوق السجائر الإلكترونية عبر المحيط الأطلسي، وتبلغ قيمتها حاليًا 15 مليار دولار وفقًا لـ CB Insight. كما هو موضح في الشكل رقم (26)، تعد Juul واحدة من أفضل 10 يونيكورن قيمة في العالم، وهذه المؤسسات الناشئة غير مدرجة في البورصة وتقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار. على رأس هذا الترتيب منصة الأخبار الصينية على الإنترنت Toutiao، التي تبلغ قيمتها 75 مليار دولار. فاز توتياو بفارق

كبير عن اثنين من عمالقة الدراجات الهجينة الصينية Didi Chuxing وأمريكان Uber، بقيمة 72 مليار و 56 مليار دولار على التوالي. أما بالنسبة لفرنسا، فهي لا تسرد سوى أحاديتين اثنتين، بما في ذلك BlaBlaCar التي وصلت إلى المركز 124 للنادي بقيمة 1.6 مليار دولار.

الفرع الأول: البلدان المتقدمة

- بيل جيتس 28 أكتوبر 1955 حتى الآن: مؤسس شركة مايكروسوفت الأمريكية ي من أشهر المستثمرين وروّاد الأعمال في العالم في مجال الكمبيوتر المحمول الذي ساهم في تغيير شكل الحياة، وأغناهم ثروة في العالم.
- شاد هارلي(chad Hurley (YouTube: مصمم موقع اليوتيوب الشهير عام 2006 لشركة جوجل مقابل نحو 1.65 مليار دولار.
- مارك زوكربيرغ (14 مايو 1984) (Facebook): بدأ بإنشاء شبكة للتواصل الاجتماعي وعمره 22 عام.
- صام والطون1992-1918 Sam Walton: من مدينة "أوكلاهوما" الأمريكية الذي أسس المؤسسة العملاقة " ولمارتك" Walmart التي تبيع كل أنواع المنتجات بأدنى الأسعار.
- بهوفاناكريشنان Bhuvana Krishnan: هي سيدة من أصل هندي توطنت في أمريكا، أقامت شركة "سايبرتاري" cybertary التي تقدم خدمات نصح وإرشاد لروّاد الأعمال.

الفرع الثاني: بلدان أخرى

يجب التنويه إلى ضرورة التخلص من الفكرة السائدة دوما بأن البلدان النامية فقيرة أو بالأحرى متخلفة في كل شيء، بما في ذلك وجود الأفكار والذكاء والريادية، والواقع يثبت أن هناك كفاءات ومبتكرين وقدرات في كل المجالات ومثلا نجد نموذج في الجزائر رائد أعمال "عبد الرحمن حمادي" الذي يدير مجموعة بن حمادي الصناعية بمدينة برج بوعريريج شرق الجزائر العاصمة، أين أطلق شركة "كوندور، بعد حصوله على شهادات عليا من بريطانيا والجزائر، المتخصصة في مجال الصناعات الإلكترونية.

- صابر باهيتا (sabeerbhatia (Hotmail: صمم أحد صناديق البريد الإلكتروني الشهيرة "هوت مايل" لحل مشكلة في التواصل مع زميله في العمل خارج الشبكة الداخلية للشركة "intranet"نتيجة لتحذير مديره من استخدامها للأغراض الشخصية، وقام ببيعه بعد عام لشركة " مايكروسوفت" ب 400 مليون دولار.
- آزم برمجي Azmi Premji: الهندي مسلم الديانة، المدير العام التنفيذي لمجمعة شركات " ويبروا" Wipro التي تنشط في صناعات متعددة من الصابون إلى البرمجيات.
- ليونارد طان Leonard tan : من سنغافورا رائد الأعمال الشاب المؤسس والمدير التنفيذي لشركة "بوربل

كليك ميديا بتي المحدودة Purple-click media pte. Ltd.

والواقع يثبت أيضا بأن الدول العربية تزخر بالطاقات البشرية مثلا: ماريا مهدلي بالسعودية تنشط في مجال الإعلام بتطويرها موقع "أين أنت". كما نجد روّاد أعمال اجتماعيون حيث هدفها غير ربحي ومن أمثلتها نجد:

- رودريقو باجيو Rodrigo Baggio: قام بتأسيس مركز الإدماج الرقمي كمؤسسة غير ربحية في سنة 1995 بالبرازيل تتمثل مهمته في تشجيع المواطنة الفاعلة وبالتركيز على فئة الأطفال والشباب في مجال التربية التكنولوجية.
- سانجيتروووي: قام هذا الرائد بتأسيس ما يعرف بـ "بارفوت كوليج" سنة 1972 بالهند وهو عبارة عن معهد يتعامل مع المهمشين والفقراء وخاصة الذين يتواجدون في الأرياف وبهدف إعطائهم فرصة الاكتفاء الذاتي والاستدامة في النشاط والعيش الكريم.

إن النماذج المعروضة سابقا وأخرى يمكن البحث عنها عبر النت مفيدة جدا كمصدر للتعلم يمكن الأخذ من إيجبياتها ومما يمكن الاستفادة منها ما يلي:

- يمكن جدا تحقيق الأحلام خاصة مع الصبر والمثابرة لكن مع تحديد الهدف بدقة.
- لب ريادة الأعمال هو الفكرة الناتجة عن إرادة قوية وجهد مستمر.
- ريادة الأعمال غير محصورة على جنس معينا ومكان محدد ولا بعمر ومستوى تعليمي معين.
- تتعدد مجالات تطبيق ريادة الأعمال باختلاف المجالات والميادين.
- يكفي أن يبدأ الرائد بإنجاز مشروعه حتى يرى توسع نتائجه إلى آفاق بعيدة أخرى.

الفرع الثالث: إفريقيا

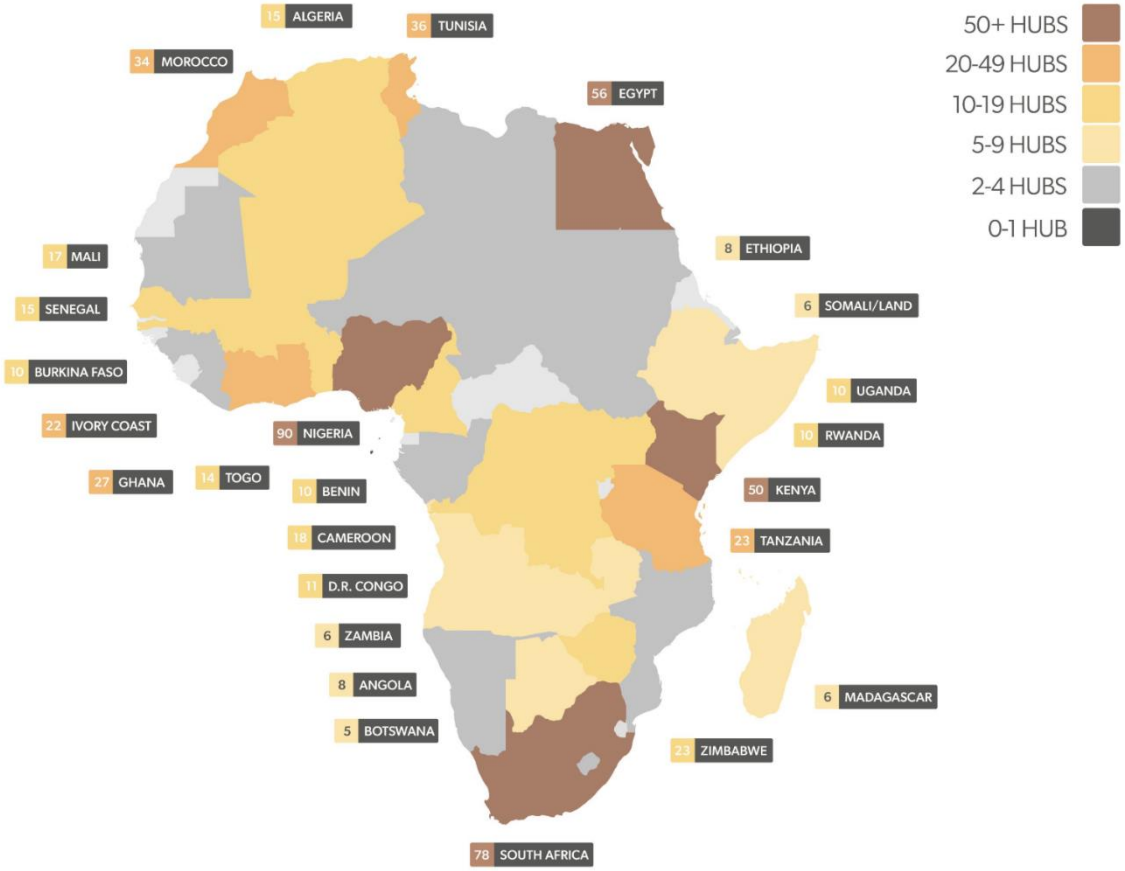
لقد أدركت إفريقيا بالتأكيد الثورة الصناعية الرابعة (4IR). فانتشر أكثر من 618 مركز للتكنولوجيا[1] (Tech Hubs)، وتسمى أيضًا (incubator HUB[2]) نشطة في إفريقيا، وقد شهدت النظم الإيكولوجية التكنولوجية في جميع أنحاء أفريقيا نموا لا يصدق على مدى السنوات القليلة الماضية، مدعوما أساسا بسيل من

[1] مجمع يقدم تسهيلات ودعم لرواد الأعمال في مجال التكنولوجيا والرقمنة، يعزز الابتكار لمشاريع التكنولوجيا الناشئة. يمكن أن مبنى معين أو مجموعة من المباني حيث يمكن للمشاريع الصغيرة استئجار مساحة إلى جانب بعضها البعض لمشاركة المرافق والأفكار ويضم في العادة حاضنات ومسرعات أعمال، وتعتبر من العوامل المساعدة لتعزيز بيئة ريادة الأعمال.

[2] Hub: هو مصطلح يستخدم غالبًا تبادليا لمختلف أشكال مساحات العمل المشترك. يمكن أن يشير أيضًا إلى تجمع جغرافي من المؤسسات الناشئة أو مؤسسات أكثر نضجًا في مجال معين. **راجع**:- Incubator, accelerator, hub? How entrepreneurs decide, On the Web site: https://www.ft.com/content/1ea7d6e6-88dd-11e7-afd2-74b8ecd34d3b، مطلع عليه بتاريخ: 2019/08/01، على الساعة: 12.55

VC، وتمويل التنمية، ومشاركة الشركات، فضلا عن المجتمعات الابتكارية المتنامية باستمرار، يمثل رقم 2019 قفزة بنسبة 40 في المائة منذ دراسة العام الماضي، التي أحصت 442 مركز تكنولوجي، انظر الشكل رقم (27)

شكل رقم 27: خريطة مراكز الدعم للنظام البيئي لريادة الأعمال في إفريقيا



Source: https://briterbridges.com/ecosystem-maps, see on: 06/02/2020, at: 08h40

وقد استندت فئات المحاور في الغالب إلى نوع الدعم أو التسهيلات المقدمة لرواد الأعمال، وتشمل حاضنات الأعمال، والمسرعات، ومراكز الابتكار الجامعية، ومساحات الصناعة، ومجمعات التكنولوجيا، ومساحات العمل المشترك. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن 25 في المائة من المراكز الإجمالية النشطة لا توفر سوى مرافق عمل مشترك بدلا من برامج أو تمويل الدعم الذي يركز على التكنولوجيا على وجه التحديد.

واستنادا إلى نتائج الرئيسية لخريطة 2019 التي تظهر في الشكل رقم (27)، ولا تزال نيجيريا وجنوب أفريقيا ومصر وكينيا ونيجيريا وجنوب أفريقيا أكثر النظم البيئية لريادة الأعمال تقدماً، حيث تضم 85 و80 مركزاً نشطاً للتكنولوجيا على التوالي، وتقدم تعاوناً وتعاوناً راسخين وشبكات استثمارية. لاغوس هي الآن المدينة المبتكرة الأعلى من حيث عدد المراكز (40+)، في حين أن كيب الغربية، غوتنغ، وعلى نحو متزايد، ديربان، هي جوهر

مشهد مراكز التكنولوجيا في جنوب أفريقيا. وتمثل كينيا، التي تأسست بالفعل كقلب للنظام البيئي التكنولوجي في شرق أفريقيا، مع ما يقرب من 50 مركزاً للتكنولوجيا، النقطة الشرقية في هذا الكل من الابتكار، ويتدفق المستثمرون والشركات الجديدة إلى نيروبي كل أسبوع، ويتطلعون إلى الاستيلاء على مجموعة المواهب التكنولوجية المتنامية بسرعة في البلاد. مصر، التي تضم 56 مركزاً نشطاً، هي الدولة الطرف الفعلي بين النظم البيئية لريادة الأعمال الأفريقية والشرق أوسطية. وقد نمت القاهرة، من بين أفضل المدن الحضرية على مستوى العالم، لتصبح الآن واحدة من أفضل ثلاث مدن من حيث عدد المراكز في جميع أنحاء القارة، حيث تتنافس فقط مع لاغوس وكيب تاون. بالإضافة إلى ذلك، تعد القاهرة موطناً لواحدة من أكبر مجمعات صناديق المشاريع الرائدة، بما في ذلك مشاريع الجبر، A15، وسواري فنتشرز و Swvl.

من القاهرة إلى الدار البيضاء: إن صعود المشهد التكنولوجي في شمال أفريقيا إلى جانب مصر والمغرب (31) وتونس (29 عاماً) يغذي صعود ريادة الأعمال في شمال أفريقيا، حيث تزخر الدار البيضاء وتونس بنحو 20 مركزاً لكل منهما وتضعان أنفسهما تدريجياً كأرض خصبة للشركات الناشئة – خاصة بعد أن طرحت الحكومة التونسية (قانون الشركات الناشئة) لعام 2018 لتشجيع إنشاء الشركات الناشئة والنمو في البلاد. وقد استفادت تونس، التي تم استدعاؤها في عام 2016 كمركز جديد للمشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، من نظام بيئي نابض بالحياة ومن عمل منظمات مثل رواد الأعمال في تونس، الذين ساهموا في بناء أدوات رسم الخرائط للنظام البيئي للبلاد.

إن هياكل الدعم لريادة الأعمال مهما بلغت إمكاناتها المادية والاقتصادية لا يمكن لها أن تحقق وظائفها والمتمثلة في المرافقة وتقديم الاستشارة والمساعدة المالية والتشبيك...وغيرها، إلا من خلال مواردها البشرية ذات الكفاءة والفعالية الإدارية العالية والمتميزة. ولا يمكن لها أن تقوم بالدور الريادي المطلوب منها وأن تحلق في سماء الإبداع الخدماتي المميز، إلا اذا أعطيت مساحات كبيرة من الدعم السياسي والتشريعي وهذا ما يميز هياكل الدعم في المجتمعات المتقدمة عن الهياكل في دول العالم النامي وهو أحد أهم أسباب نجاحها.

خلاصة الفصل

يتركز بناء المجتمع المعرفي على بناء الاقتصاد المعرفي كما أن بناء هذا الأخير يسبقه بالضرورة ريادة الأعمال، فيما ترتكز ريادة الأعمال بدورها على المخاطرة واقتناص الفرص والابتكار ...وغيرها، وبدون هذه المنظومة المتكاملة سنواصل نحلم بمجتمع معرفي قادم، ومن خلال التطرق للأطر المفاهيمية لريادة الأعمال وأبعادها ومفهوم وسمات رائد الأعمال والعلاقة التفاعلية بين الحاضنات والريادة في هذا الفصل أمكن التوصل للجوانب التالية:

- انتقل مفهوم ريادة الأعمال من تعريف مشترك يتمثل في إنشاء المشاريع وفقط، إلى تعاريف أخرى أعطت له أبعاد إضافية تركز على أساب إنشاء المشروع، سلوكيات واستراتيجيات محاور الارتكاز داخل هذا النظام، فعملية ريادة الأعمال تبدأ بفرصة، ومن هذه الفرصة تنشأ فكرة جديدة، حيث تتطور هذه الأخيرة لإبداع شيء، وللوصول إلى عملية الابتكار وجب توفّر بيئة ملائمة لاحتضان هذه الفرصة وتشكيليها حتى تصبح قابلة للتجسيد الميداني وهذا ما ينجر عنه قيمة مضافة للاقتصاد يساعد في خلق فرص عمل جديدة.
- تعلق مفهوم رائد الأعمال كفاعل يتجاوب مع مختلف الفعاليات والأنشطة حسب معايير المجتمع المحلي، ويستأنس في ذلك مع عائلته ومحيطه من أجل تحقيق مشروعه، وبعدها يمر للبحث عن الآليات التي ترافقه في ذلك، فرائد الأعمال هو الذي يتميز ويتمتع بصفات روح المبادرة وروح المخاطرة، وثقة بالنفس عالية، يُصر على النجاح من خلال استغلال جميع مهاراته في تسيير المخاطر، ويرى المتغيرات فرص يجب اقتناصها.
- أكدت الدراسات أن الاهتمام بالريادة واكبه انتشار الحاضنات كما برز راس المال الجريء. ويبدو جليا أن العالم سيشهد اهتماما متزايدا بها كونها احد الحلول الناجعة التي توفر الوظائف كما تعتبر الطريق المؤدي إلى اقتصاد المعرفة. ويبدو التفاعل بين الحاضِنَات والريادة متبادل، إذ تعزز الحاضِنَات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محليا في ظل توافر العديد من العوامل والظروف التي تساعد على تنمية روح المبادرة والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمع، وتساهم الحاضِنَات بدورها في أحداثها.
- وبالنظر إلى ما سبق فقد عملت عديد الدول السباقة في مجال تطوير ودعم ريادة الأعمال إلى مواجهة مختلف التحديات وضمان المحيط الملائم لاستمرارها من خلال التفاعل بين الحاضِنَات والمشاريع الريادية.

وبعد عرض المفاهيم النظرية والتوجهات الفكرية المتعلقة بالمتغير التابع (ريادة الأعمال) والمتغير المستقل (الحاضنات)، ونتائج الدراسات التي أكدت التفاعل الإيجابي بينهما، تجعلنا نستقصي بالسؤال: هل سيتم تأكيد هذه الدراسات والتجارب بالنسبة للحاضنات في الجزائر أم العكس؟ وقبل الشروع في الإجابة عن هذا السؤال ينبغي توضيح الإطار المنهجي لإثبات أو نفي ذلك.

الفـــــصل الثـــالـــث

الإطـــار التمهيدي والـمنهجي

للدراسة

تمـهيـــــــــد

تتطلب الدراسة الميدانية البحث في إطارها الواقعي، على اعتبار أن العلاقات بين الموضوع المدروس غير واضحة تماما، وهذا ما يقودنا إلى استخدام عديد مصادر المعلومات، والتي تشمل في دراستنا هاته آراء مديري حاضنات الأعمال وآراء مديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات المبحوثة، وقبل التطرق لتحليل هذه الآراء حول دور خدمات حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال للحاضنات المستهدفة بالدراسة، يكون من الضروري التمهيد منهجيا وعمليا للدراسة الميدانية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **مدخل تمهيدي لإستراتيجية تعزيز ريادة الأعمال والحاضنات في الجزائر**: وهنا يتم التطرق لعرض واقع حاضنات الأعمال في الجزائر من ناحية تطورها أو تقييمها حسب إحصائيات المؤسسات الدولية لتصنيف حاضنات الأعمال في العالم، والإشارة للجهود المبذولة بخصوص تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر، ثم نقوم بعرض بعض التجارب السابقة للمشاريع المتخرجة من الحاضنات.
- **التعريف بميدان وعينة الدراسة الميدانية**: سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسات (حاضنات الأعمال، المشاريع المتخرجة من الحاضنات) قيد الدراسة الميدانية.
- **منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية**: أي توضيح كل ما يتعلق بالمقاربة المختارة، المعاينة وأدوات الدراسة أين يتم توضيح الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات، وتبعا لذلك يصف هذا المبحث إطار البيانات النوعية التي تم جمعها من مراكز حاضنات الأعمال السبعة المبحوثة ومن المشاريع الثالثة عشر المتخرجة من الحَضَانة، ويناقش الأساس المنطقي لأساليب جمع البيانات وتحليلها، وأخيرا صدق وثبات نتائج الدراسة.

الـــمبـــــحث الأول: مدخل تمهيدي لإستراتيجية تعزيز ريادة الأعمال والحاضنات في الجزائر

تعتبر ريادة الأعمال مطلب العديد من الدول في العالم من أجل تحقيق النتائج المرجوة من حيث النمو الاقتصادي، وتزداد أهميتها في ظل سياق الأزمات الاقتصادية العالمية، وعلى هذا تحتاج الجزائر إلى الاقتراب من الدول الرائدة وتطوير ممارسات وسياسات للتكيف مع سياق ريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنويع الاقتصادي وغزو الأسواق الأجنبية بمنتجات مبتكرة. بمعنى أن التعاون والتحالفات والشراكات يمكن أن تقدم حلولًا جديدة ويمكن أن تساعد المشروعات على إيجاد طرق جديدة لاقتناص الفرص الريادية. أضحى تقييم ومتابعة فعاليات ريادة الأعمال وتحقيقها عنصر حاسم لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للدول والعلامة الفارقة للمكانة بين الدول. هذه الحقيقة التي تدركها الحاضنات في الجزائر وتسعى لقيامها بالعديد من المساعي التي تعتزم من خلالها تعزيز انطلاق ونمو المشاريع الريادية وإدراك الفجوة الحاصلة، فما هي هذه المساعي وهل كانت بالحد المطلوب؟ ونظرًا لأن الجزائر مختلفة عن الدول الأخرى، فمن المهم وصف الخصائص الريادية في المؤسسات الجزائرية وكيف تؤثر هذه الخصائص على المشاريع الريادية، وسنقدم أيضًا السياسات التي وضعتها الجزائر لدعم المشاريع الريادية، بما في ذلك هياكل الدعم للمشاريع وبخاصة الحاضنات، كما يعرض هذا المبحث سياق مجال بحثنا، أي الحاضنات في الجزائر ودورها في تعزيز ريادة الأعمال. ولأجل فهم نتائج دراستنا بشكل أفضل سنحاول وصف ميدان البحث، الذي سيساعدنا في تقديم وإعطائنا عناصر مفيدة في شرح نتائج هذه الدراسة لاحقاً من خلال المطالب التالية:

- تثمين واقع ميدان ريادة الأعمال في الجزائر: سوف نظهر جدوى المسارات المقترحة من خلال العديد من الحالات من الإجراءات الاقتصادية والأكاديمية والمجتمعية التي اتخذت في الجزائر من أجل تهيئة بيئة مواتية من نظام بيئي لريادة الأعمال. وسيحاول الطالب التطرق إلى نماذج المشاريع الريادية الموجودة على مستوى الجزائر، في عدة مجالات، وتحليل مختلف الإحصائيات المرتبطة بها.
- تثمين واقع نشاط حاضنات الأعمال في الجزائر: لفهم وتشخيص سيرورة عمل الحاضنات في الجزائر ومختلف برامج عملية الحَضَانة ومختلف استراتيجياتها في تنمية المشاريع، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف الأطر المتعلقة بالحاضِنَات محل الدراسة سواء فيما يتعلق بالجانب العام لها، وكذا الخدمات التي تقدمها للمُحتضنين في مختلف مراحل وجوانب العملية.

الـــمطلب الأول: واقع عمليات تطوير مجال ريادة الأعمال في الجزائر

تعد الجزائر واحدة من أهم منتجي الهيدروكربونات في إفريقيا وتتمتع باحتياطيات كبيرة من النفط الصخري والغاز غير المستغلة تجاريًا، وعلى الرغم من أنها تتمتع باقتصاد مغلق نسبيًا، إلا أنها تتمتع بعلاقات تجارية وثيقة مع جيرانها شمال البحر المتوسط، وهي مصدر مهم لتصدير الغاز الطبيعي إلى الاتحاد الأوروبي، وخاصة إلى فرنسا وإسبانيا وإيطاليا، وبالنظر إلى أن النفط لا يزال هو المحرك الرئيسي للاقتصاد الجزائري، الذي يمثل 96% من صادرات البلاد في عام 2018. يظل يتمثل التحدي طويل الأمد للبلاد في زيادة تنويع الاقتصاد والبحث عن مصادر دخل أكثر استقرارًا، مع ترجمة عائدات النفط والغاز بشكل أفضل إلى تحسينات مشتركة في مستويات المعيشة. ويثير انخفاض أسعار النفط تحديات جديدة للسلطات الجزائرية من حيث الإصلاحات الهيكلية التي من شأنها تنويع الاقتصاد وتعزيز القطاع الخاص من خلال اعتماد قانون جديد للاستثمار في جويليه 2016، قانون جمركي جديد في ديسمبر 2016 وقانون الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وقانون المؤسسات الناشئة[1] start-up الذي تضمنه قانون المالية 2020 في باب الإيرادات : إعانة الدولة؛ الناتج عن الرسوم غير الجبائية؛ كل الموارد والمساهمات الأخرى. وفي باب النفقات: ضمان تمويل القروض البنكية لفائدة "المؤسسات الناشئة"؛ وضع نسب تحفيزية للقروض البنكية؛ تمويل التكوين؛ احتضان للمؤسسات الناشئة؛ تحدد شروط وكيفيات وسير حساب التخصيص هذا، عن طريق التنظيم.

وكان من أهم مخرجات اجتماع مجلس الوزراء يوم 23 فبراير 2020 بخصوص SMEs الناشئة:

- إنشاء مناطق صناعية مصغرة للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة.
- تولي المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة التسيير التدريجي للمناطق الصناعية.
- إلحاق الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبدالله بوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

غير أن هذه الجهود (باستثناء المستجدة حديثا والتي لم يتبين بعد نجاعتها على اعتبار حداثتها) لم تسمح بالزيادة المتوقعة في تحسين بيئة الأعمال الريادية. لهذا لم تحظى ريادة الأعمال في الجزائر في الفترة الممتدة من 1963 إلى 1988 باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، والذي لم يسمح ببروز SMEs الريادية، غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة لريادة الأعمال.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد81، المادة 131: قانون، ينشأ حساب تخصيص خاص في الميزانية رقمه 302-150 وعنوانه: صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية" للمؤسسات الناشئة" "start-up". الاثنين 30 ديسمبر 2019م، ص ص 48-49.

الفرع الأول: أنشطة ريادة الأعمال في الجزائر

لقد قلل الوضع الاقتصادي اليوم بشكل كبير من فرص العثور على عمل بأجر، لذلك أصبح من الضروري الاعتماد على أنواع أخرى من المبادرات للحد من ارتفاع معدلات البطالة التي يعانيها الاقتصاد. لهذا السبب يشرع عدد متزايد من الشباب الجزائري في إنشاء مشاريع أعمال، مستفيدين من موجة التكنولوجيا الرقمية، في بلد تتزايد فيه اتجاهات الاستهلاك فقط.

في الواقع، فإن رقمنه الخدمات وإنشاء ابتكارات يومية جديدة هي أرض خصبة لأفكار ريادة الأعمال الجيدة. يتزايد عدد الشباب الجزائريين الذين يشقون الطريق نحو الاعتماد أكثر على إتقانهم للتكنولوجيا.

في هذا النظام البيئي الناشئ، تعد المشاريع الناشئة التي أنشأها روّاد أعمال جزائريون مهمة جدا لاقتصاد الجزائر، ولتصوير واقع المؤسسات التي تتبنى مدخل الريادة في مشاريعها في الجزائر، تم القيام بمسح يخص الوثائق المتحصل عليها، ومواقع الإنترنت لمختلف الهيئات والمنظمات الوطنية والدولية التي تقوم بنشر تقارير حول ريادة الأعمال على الجزائر.

يقدم الطالب في هذا الفرع نظرة عامة عن المشاريع الريادية وروّاد الأعمال في الجزائر وتطور أعدادها، ويستعرض أهدافها ومهامها مجالاتها، والبناء التنظيمي لها، كما يقدم حصرا للعمليات المنجزة، لمحة تاريخية عن المؤسسات محل الدراسة: هنا يذكر الباحث نشأة المؤسسة وفروعها المختلفة.

1- نماذج لمشاريع ريادية في الجزائر أخرى:

تتنوع مجالات المشاريع الريادية Startups التي تم رصدها في الجزائر بين: الطاقات المتجددة، إدارة الموارد المائية، النقل والمرور، الإدارة العمرانية، التنمية والتراث، الإسكان، المرافق العامة والبناء، البيئة والمناظر الطبيعية، الزراعة والري، الصحة، التعليم والتكوين، الثقافة والسياحة، الشبكات، المعلومات والتواصل، المواطنة والخدمات العامة، الرياضة والترفيه، المراقبة والأمن، ومجالات أخرى متصلة مباشرة بمشاريع مبتكرة. ويلخص الشكل رقم (28)، النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر.

شكل رقم 28: خريطة النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر



المصدر: Briter، على الموقع: https://briterbridges.com/ecosystem-maps، تاريخ الاطلاع: 2020/01/30، على الساعة: 4.56

وللاطلاع على أمثلة ونماذج لمؤسسات ناشئة في الجزائر أنظر الملحق رقم (4).

تبعا لما سبق، يتضح لنا أنه قد ظهر في الجزائر جيل جديد من روّاد الأعمال المهتمين بالمشاريع الريادية وبخاصة في التكنولوجيا ممن يستثمرون في مجال تكنلوجيا المعلومات، وهناك حضور قوي لهذه المشاريع، التي تضم موظفين من أصحاب المهارات العالية ممن يفكرون بطرق إبداعية لخدمة المجتمع والوصول إليه، على غرار الأمثلة والنماذج التي تم عرضها في الملحق رقم (4)، تهيمن التجارة الإلكترونية والبرمجيات على طبيعة الأعمال الناشئة، التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالمستهلكين (الأعمال التجارية للعملاء)، إلا أن أغلبها تقع بخاصة في الجزائر العاصمة، لذلك، يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لتثقيف روّاد الأعمال وتخصيص آلية لدمج المشاريع الريادية في الصناعات المستهدفة في عديد مناطق الوطن.

2- النتيجة الإجمالية لـ GEI للجزائر من بين 137.

تنتقد العديد من التصنيفات العالمية مناخ الأعمال في الجزائر[1]. وعليه جاء تصنيف من GEI[2] لعام

[1] Obg, the report – algeria 2018, Bloomberg terminal research homepage: obgr‹go›, Oxford business group, On The Website: https://oxfordbusinessgroup.com/country/algeria , see on: 03/07/2019, at: 5.22

[2] The global entrepreneurship and development institute, Link viewed on 05/07/2019, On The Website, http://thegedi.org/countries/algeria, see on: 03/07/2019, at: 5.22

2019 يعطيها درجة 25% ويضعها في المرتبة 83 من بين 137 بلدا. كما يضع تصنيف "ممارسة الأعمال" للبنك الدولي لعام 2018 الجزائر في المرتبة 166 من بين 199 دولة من حيث سهولة إنشاء مؤسسات جديدة أو مؤسسات ناشئة. وسنعرض في الشكل رقم (28)، الإحصائيات الوطنية وإحصائيات هيئات التصنيف الدولي لريادة الأعمال، والتي تعكس إلى حد ما واقع ريادة الأعمال في الجزائر وطنيا ودوليا، إضافة إلى عرض جهود مختلف الهيئات التي ساهمت في ذلك. ويظهر الشكل رقم (29)، خريطة النتيجة الإجمالية لـ GEI لكلٍّ من 137 دولة لمؤشر ريادة الأعمال العالمي لعام 2019.

شكل رقم 29: نتائج ترتيب نشاط ريادة الأعمال في الجزائر لعام 2019



source: Acs, et al., Op. cit., p.4

على الصعيد العالمي، تحسنت نتائج GEI بنسبة 3% على الأقل منذ مؤشر عام 2017. وبمقارنة هذه النتيجة مع باقي دول العالم نجد أنه:

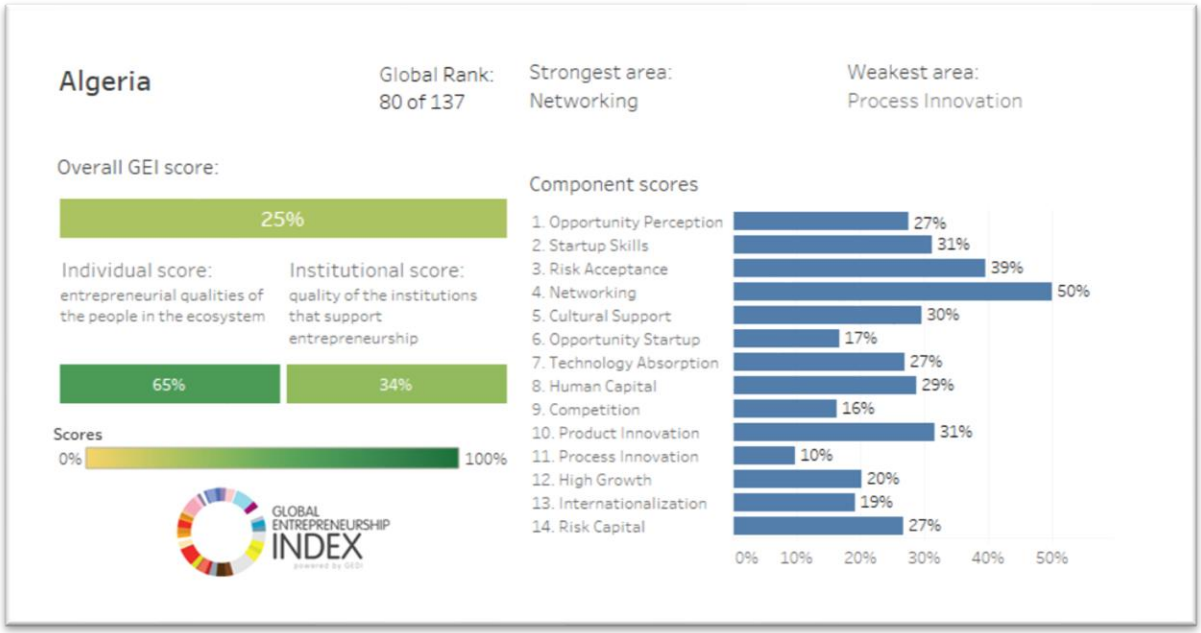
- في عام 2018، حققت منطقة آسيا والمحيط الهادئ نتائج جيدة في (ابتكار المنتجات). قوة المنطقة أيضًا في رأس المال البشري.
- تُظهر أوروبا درجات عالية ومستقرة في مجال الجذب التكنولوجي والتدويل، وقد ارتفع متوسط درجات المنطقة في مهارات ريادة الأعمال إلى نفس الدرجة.
- تُظهر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قوة في ابتكار المنتجات و(VC).
- أقوى المناطق في أمريكا الشمالية هي في إدراك الفرص وقبول المخاطر.
- تعد أمريكا الجنوبية والوسطى ومنطقة البحر الكاريبي الأقوى في مجالات مهارات ريادة الأعمال والابتكار.

- تُظهر أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى (أو أفريقيا السوداء وأفريقيا الزنجية) أكبر قوة في إدراك الفرص.
- على شهدنا الصعيد العالمي، زيادة بنسبة 22 % في نتائج ابتكار المنتجات منذ GEI لعام 2017، وزيادة بنسبة 11 % في درجات مهارات ريادة الأعمال منذ GEI 2017. هذا يشير إلى أن سكان العالم أصبحوا أكثر تعليما ويحددون المزيد من الفرص لإنتاج منتجات[1] جديدة.
- تم مشاهدة انخفاضات صغيرة (أقل من 2%) GEI 2017 عبر خمسة مجالات: الدعم الثقافي، ورأس المال البشري، المنافسة والتدويل ورأس مال المخاطرة. وهذا يدل/يشير على أن البيئة العامة أصبحت في بعض النواحي أقل ملاءمة لريادة الأعمال.

3- نتيجة درجة GEI في الجزائر

يعرض الشكل رقم (30)، النتيجة الكلية لدرجة الابتكار حسب مؤشرات القياس المعتمدة.

شكل رقم 30: نتيجة درجة GEI الكلية في الجزائر.



Source: Obg, op.cit., P. 44, access date 03/07/2019, at: 05.22

تظهر أعلى الدرجات باللون الأخضر الغامق. وتظهر جميع الدرجات كنسب مئوية. احتلت الجزائر المرتبة 83 من أصل 137 دولة في المشاريع الريادية، وفيما يخص مهارات ريادة الأعمال الأربعة عشرة (Startup Skills) يظهر المؤشر رقم 4 (Networking) الأعلى نسبة ب 50% من بين 14 مؤشر[2] لـ GEI، ويتعلق

[1] نستعمل مصطلح منتجات لنقصد به السلع الملموسة والخدمات.

[2] مؤشرات القياس المعتمدة من طرف GEI تم شرحها في المطلب الثالث أهداف وأهمية ريادة الأعمال

بمدى معرفة روّاد الأعمال لبعضهم البعض وكيف تتركز شبكتهم جغرافيا. كما يظهر أضعف مؤشر يتمثل في كون الأفراد لا يقبلون بسهولة تحمل المخاطر (Risk Acceptance) لإنجاز مشاريعهم، وتعتبر البيئة الجزائرية مرتفعة المخاطر وبالتالي بيئة غير مستقرة وهذا ما يؤدي إلى نشوء مخاطر إضافية تحول دون الانطلاق في المشروع. كما تظهر نتيجة الأفراد (Individual score): الصفات الريادية للأفراد في النظام البيئي كانت النسبة 65% وتعتبر درجة فوق المتوسط، وتظهر نسبة 34% كدرجة لنوعية المؤسسات التي تدعم ريادة الأعمال وهي أقل من المتوسط. (أكبر الدرجات ممثلة باللون الأخضر الغامق وأقلها باللون الفاتح).

كما تقوم عديد الهيئات الدولة والمؤسسات المختصة في شؤون المشاريع الريادية بوضع مختلف التصنيفات والمقارنات بين مختلف أنواع المشاريع الريادية عبر العالم، ونجد منها المؤسسة الناشئة Startup Ranking والتي تم إنشائها سنة 2013 بدولة البيرو، توفر للشركات الناشئة معلومات مهمة حول مقاييسها وإحصاءاتها في الويب ووسائل الاتصال الاجتماعية. يتم تحديث المقاييس والإحصاءات لكل شركة ناشئة يوميًا، وبهذه الطريقة يمكن تتبع تطور كل شركة، ويتم إنشاء الترتيب بناءً على هذه المعلومات. يولد هذا التصنيف فريد لكل شركة ناشئة في جميع أنحاء العالم. يتم إنشاء هذا الترتيب بواسطة خوارزمية خاصة تم تطويرها بواسطة فريق Startup Ranking. تستخدم هذه الخوارزمية عوامل مثل مشاركة Facebook ومشاركة Twitter و SEO الداخلية بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الروابط الواردة والصادرة. تولد هذه الخوارزمية ترتيبًا جديدًا كل يوم من تقلبات هذه العوامل. إذا كنت تريد معرفة المزيد عن الخوارزمية[1]. وللاطلاع على ترتيب المؤسسات الناشئة في الجزائر لعام 2019 راجع الملحق رقم (4).

وتبعا لهذا الترتيب يتبن أن مساحة الابتكار تنخفض بين روّاد الأعمال في الجزائر، ويسود أنشطة الأعمال بوجه عام محاكاة الآخرين وتقليد الأنشطة القائمة في القطاعات التي تتميز بانخفاض عوائدها ومحدودية المهارات المطلوبة لإنجازها ونخص بالذكر مثلا محلات بيع التجزئة والمطاعم والفنادق، الصحة، التعليم والخدمات الترفيهية والخدمات الشخصية. ومن ثمّ فان أنشطة الأعمال مثل قطاع البناء والصناعات التحويلية والخدمات الموجهة للمؤسسات هي غير معنية، وعلى هذا فان الأنشطة التقليدية التي تمارس في قطاع الأعمال في الجزائر لا تضفي إلى أنشطة ابتكارية قادرة على إحداث التنمية الاقتصادية المرغوبة، حيث لا يزيد متوسط روّاد الأعمال المبتدئين في الجزائر الذين يبلّغون عن استحداث سلعة أو خدمة جديدة على 15 في المائة، مقارنة بنسبة 64 في المائة في البلدان المتقدمة الأخرى، كما أن انضمام الموظفين في نشاط ريادي محدود للغاية هو الآخر.

[1] راجع الموقع: http://www.startupranking.com/how-it-works، مطلع عليه بتاريخ 2020/03/02، على الساعة: 9.25

الفرع الثاني: التحديات الرئيسية لنشاط ريادة الأعمال في الجزائر

أحد المنطلقات المهمة للسياسات الرامية إلى تعزيز التنمية الاقتصادية عن طريق ريادة الأعمال، تتمثل في فهم العراقيل الداخلية والخارجية الأساسية التي تعترض نمو مؤسسات الأعمال الريادية.

أولا: العراقيل الداخلية:

هناك إقرار متزايد بأن أكبر العراقيل الداخلية تتمثل في العوامل النفسية، مثل التزام روّاد الأعمال بتحقيق النمو، وتشمل العوامل الأخرى التي يُستشهد بها على نطاق واسع، القدرة التنظيمية ومستويات التمويل وقلة الطلبيات والمبيعات والقدرة التسويقية، والمنتجات المعروضة.

تشير الحواجز والمعيقات الداخلية أمام ريادة الأعمال إلى القيود الداخلية التي يوجهها روّاد الأعمال أثناء إنشاء أعمالهم، نلخص هذه القيود في أربع مجموعات[1]:

- القدرات الريادية بما في ذلك التدريب في مجال ريادة الأعمال، المهارات الريادية وثقافة الريادة؛
- القدرات الإدارية بما في ذلك التدريب الإداري، المهارات الإدارية والعمل التعاوني؛
- القدرات التسويقية بما في ذلك التكوين المهني، والمهارات في التسويق؛
- القدرات التكنولوجية بما في ذلك التدريب والمهارات التكنولوجية والبحث والتطوير وإدارة المشاريع المبتكرة.

ثانيا: العراقيل الخارجية:

تشير الحواجز التقييدية الخارجية لريادة الأعمال إلى القيود الخارجية التي يوجهها روّاد الأعمال أثناء إنشاء أعمالهم. لقد أبرزت العديد من الدراسات (البنك الدولي، 2003؛ بوعزة وآخرون، 2015؛ بعزيز، 2015؛ البنك الدولي، 2018) التي أجريت في إطار تقييمات مناخ الاستثمار في الجزائر، بعض الحواجز أكثر من غيرها، نوردها فيما يلي:

- **مناخ الأعمال** الذي يمكن أن تنشأ عنه تكاليف إنتاج مباشرة وغير مباشرة وخفية للمؤسسات تحرمها من اكتساب التكنولوجيات الجديدة وتكبح الاستثمار وتضعف القدرة التنافسية وتقلص حجم الأسواق[2].
- **سوق العمل** يمكن أن يكون هو الآخر عائقا كبيرا، لأن عدم وجود شبكات التكافل أو مصادر الدخل البديلة يدفع بالكثيرين من غير القادرين على إيجاد وظيفة إلى التوجه في كثير من الأحيان إلى أنشطة غير الرسمية

[1] Baaziz, Abdelkader, Towards a new paradigm of coopetitiveness in emerging countries: case of the algerian entrepreneurial ecosystems. International journal of innovation: iji journal, 2019, vol. 7, no 1, p. 67-86.p.72, pp. 76-77

[2] تقرير أقل البلدان نموا الأونكتاد لعام 2018، مرجع سبق ذكره، ص 11

للعمل للحساب الشخصي، وهي أنشطة تتميز بانخفاض الإنتاجية وتدني معدلات البقاء. وبالمقابل يترتب على إمكانية الوصول إلى الأسواق بما في ذلك أسواق التصدير، أثر مباشر على إنتاجية المؤسسات وربحيتها ونموها وقدرتها على الاستمرارية. وثمة أدلة واقعية في البلدان النامية وغيرها، على أن مؤسسات التصدير تتمتع، عند تساوي جميع الظروف، بمستويات إنتاجية أعلى من الشركات غير المصدرة داخل الصناعة نفسها[1]:

- **الحصول على التمويل**، يشكل عائقا كبيرا أمام روّاد الأعمال في الجزائر، وعلى هذا تعتبر فرصة حصول مؤسسة غير رسمية على التمويل من جهات رسمية محدودة إن لم نقل مستحيلة، لذا يلجأ اغلب هؤلاء للتمويل الداخلي لتسيير أعمالهم وكذا التمويل الذي يحصلون عليه من الأقارب أو الأصدقاء...، لذا يبدو جليا أن التوجه إلى تمويل المشاريع من هكذا نوع غير متاحة وهذا ما يشكل تحديا كبيرا لنمو المشاريع وبالتالي استمراريتها، لا سيما في المناطق المعزولة والريفية من البلاد.

دائماً ما يعتبر الحصول على التمويل عقبة أمام المشاريع الجزائرية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإن الانخفاض الكبير في السيولة في القطاع المصرفي جعلها أكثر تحديا وتكلفة. والحصول على الائتمان، بما في ذلك تمويل رأس المال المتداول القصير الأجل، أمر صعب ويستغرق الكثير من الوقت. فأدوات التأجير ورأس المال الاستثماري وتمويل الصادرات ضعيفة النمو. والبنوك المملوكة للدولة بيروقراطية وليست ملائمة لنشاط الأعمال وتفتقر إلى نظم حديثة للدفع والمعلومات. وموظفوها غير مؤهلين تأهيلا كافيا في تقييم مخاطر المشاريع والعوائد. كما لا يوجد لديها حافز يذكر لتحمل المسؤوليات أو إدارة المخاطر، فضلا عن القيود الصريحة أو الضمنية التي يفرضها مساهموها الحكوميون، كما أن عمليات اتخاذ القرارات في المصارف العامة معقدة ومركزية للغاية.

يعد تمويل المشاريع الريادية قضية شائكة، فمن المهم جدا البحث في التمويل الذي يتم رصده لتمويل المشاريع الريادية، الذي يتم دفعه إما من جهات حكومية أو من الخواص.

وأضحى التمويل الجماعي Crowdfunding من بين الوسائل التي يلجأ لها روّاد الأعمال من اجل تعزيز مشاريعهم الريادية أو تطوير نشاط اقتصادي معين، على اعتبار أن طرق التمويل التقليدية من القروض البنكية أو cv طرق تطرح عقبات عديدة بالنسبة لروّاد الأعمال بالمقارنة بالتمويل الجماعي الذي يعتبر أسهل وأسرع والذي يقتضي فقط استعداد صاحب المشروع الريادي قبول التشارك ومساهمة أفراد لا يعرفهم، وهناك أربعة طرق للتمويل الجماعي وهي[2]:

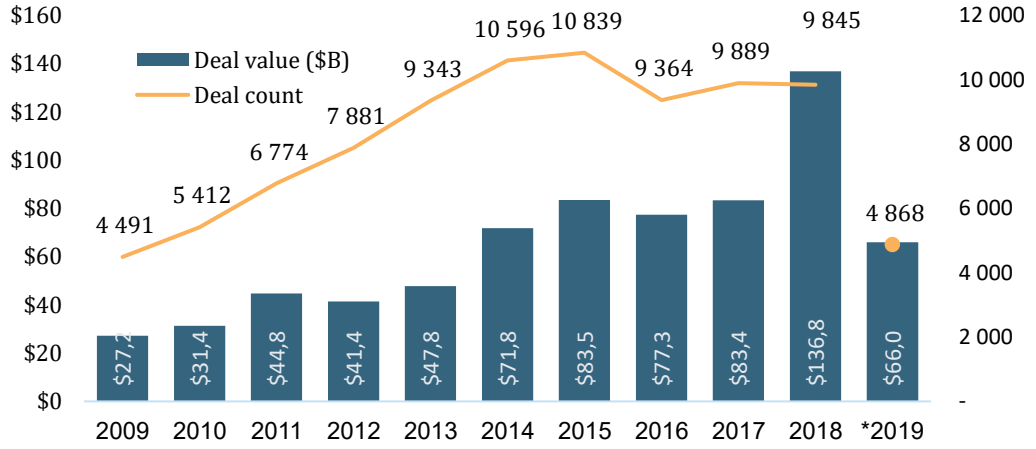
[1] نفس المرجع السابق، ص 11

[2] Lee, in. Fintech: ecosystem and business models. Advanced science and technology letters, 2016, vol. 142, no 10, p. 58-63

- التمويل الذي يعتمد على مساهمة مؤمنة للشركاء في رأس المال التي تترتب عنها أرباح محددة.
- التمويل المرتكز على المكافآت والتي بموجبها يكافئ المشروع الناشئ المساهمين بالمنتج المتفق على صناعته.
- التمويل المعتمد على القروض غير المؤمَّنة.
- التمويل المعتمد على المنح والهبات التي لا تقتضي أي التزامات ربحية أو عينية أو قرضيه تجاه المساهمين.

ويعتمد اختيار التمويل الجماعي على طبيعة النشاط الاقتصادي وطبيعة بيئة الأعمال ومدى دينامية النشاط الاقتصادي وثقافة ريادة الأعمال الموجودة في دولة معينة[1]. وبمقارنة بسيطة يمكن أن نلحظ الفرق بين الدول المتطورة والنامية فيما يخص راس المخاطر الذي يمنح لهذا النوع من المشاريع، من ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي، والمستثمرين، والراس المال الاستثماري، والشكل رقم (31)، يوضح التطور الهائل لرأس المال المخاطر من نشاط رأس المال الاستثماري العام في الولايات المتحدة الأمريكية.

شكل رقم 31: الإستثمار في رأس المال المخاطر في الولايات المتحدة الأمريكية



Source: Pitchbook-NVCA Venture Monitor , On the Web-site: https://pitch-book.com/news/reports/2q-2019-pitchbook-nvca-venture-monitor, See on: 12/01/2019, at: 11.14

يعرض الشكل بوضوح القيم الضخمة للصفقات وعدد الصفقات المبرمة لتمويل الشركات الناشئة. ووفقا لـ Pitchbook-NVCA Venture Monitor، بلغ تمويل المشاريع الريادية الناشئة أعلى مستوى له منذ عقد من الزمن في عام 2018، حيث بلغ 134.7 مليار دولار[2] انظر الشكل رقم (31)، يتم منح هذه التمويلات الضخمة "عالية المخاطر" ببساطة بناء فقط على أفكار مبتكرة وتستند إلى الميزة التنافسية التي تحققها

[1] كيف لرواد الأعمال في الدول العربية أن يستفيدوا من نموذج التمويل الجماعي؟، هارفارد بزنس ريفيو، على الموقع: https://hbrarabic.com، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/12، على الساعة:15.16

[2] Pitchbook-NVCA Venture Monitor, op cit.

في سوق مستهدف. ومن ناحية أخرى، تحافظ الحكومة الأمريكية على ذهنية التوجه نحو ريادة الأعمال من خلال تحديد إطار قانوني مفيد، وخاصة من خلال قوانين عام 2011 مثل "قانون وصول روّاد الأعمال إلى رأس المال" وقانون عام 2012 "انطلاق المشروعات الناشئة". وتشجع هذه الثقافة المستمرة لريادة الأعمال نمو المؤسسات الناشئة المبتكرة لأنها تعتبر فشل ريادة الأعمال تجربة هامة تسمح لروّاد الأعمال بجمع المزيد من الأموال لمشاريعهم المستقبلية.

وعلى الجانب الآخر، ليس هذا هو الحال في الجزائر حيث يعتبر الفشل في كثير من الأحيان عارًا[1]، لا يُعَّد القرار الذي يؤدي إلى نتائج سيئة مجرد "إدارة خاطئة" ولكن قد يتم اعتباره "جريمة اقتصادية" بالنظر إلى القوانين الجزائرية. لذلك، لا يتم منح أي هامش خطأ لمخاطر تنظيم المشاريع التي تم تنفيذها لأصحاب المشاريع الذين يفضلون الوضع الراهن بدلاً من اتخاذ قرار يسحبهم إلى المحكمة أو حتى السجن.

– **الدفع الإلكتروني** يكاد يكون منعدماً في الجزائر، على الرغم من وجود جمعية أتمتة المعاملات بين البنوك والنقد (SATIM)[2]، التي تجمع في شبكتها المشتركة بين البنوك، والبنوك العامة والخاصة وكذلك بريد الجزائر، ولكن هذا لا يمنع أن نجد بعض المصارف تقدم خدمات الدفع الإلكتروني الأساسية لدفع فواتير الكهرباء، المياه، الهاتف.

– **معدل خصم البنوك**[3] The banking rate، منخفض في حدود 33%، والأسباب عديدة: التهرب الضريبي، وتجنب الرقابة، والعمليات الاحتيالية، والصناديق السوداء المخصصة للرشاوى، وما إلى ذلك. ويضطر أصحاب المشاريع إلى حمل النقود في أكياس أو فيما هو أسوأ من ذلك، في أكياس قمامة تسمى "شكارة" التي تتداول بسهولة وسرعة أكبر من التحويل المصرفي الذي كان يتطلب، في أحسن الظروف شهرا واحداً على الأقل.

وقد تم فتح سوق البورصة المحلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ عام 2012، ولكنها لم تشهد بعد

---

[1] Baaziz abdelkader, op.cit., p74

[2] شركة النقد اللالي والعلاقات التلقائية بين البنوك (ستيم) SATIM, Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique.

[3] هو المعدل المستخدم لقياس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية كما في عملية حساب التدفق النقدي المخصوم. ومن المفترض أن يعكس معدل الخصم معدل العائد المنتظر أو المتوقع الحصول عليه نظير الاستثمار في منشأة ما أو في نشاط ما، ويقدر معدل الخصم عادة عن طريق قياس تكلفة الفرصة البديلة للتدفقات النقدية المتخلى عنها في الوقت الحالي مقابل الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية. **راجع:** https://www.investopedia.com/terms/b/bank-discount-rate.asp، مطلع عليه بتاريخ: 2018/8/9، على الساعة: 8.36

أول تسجيل لها. ووفقاً لـ OBG[1] (2018)، يمكن أن يصبح هذا مصدراً بديلاً قابلاً للتطبيق لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الإمكانات العالية. وسيتيح إطار الحوكمة المنصوص عليهما بموجب القانون رقم 17-02 مزيدا من فرص الحصول على التمويل.

- **النظام الضريبي الجزائري** مُنظم من خلال ستة قوانين ضريبية هي: - الضرائب المباشرة والضرائب ذات الصلة، الضرائب على المبيعات وهي مخصصة بشكل رئيسي لضريبة القيمة المضافة (TVA)، الضرائب غير المباشرة، رسوم التسجيل، رسوم الدمغة أو الطابع وقانون الإجراءات المالية الذي يحكم العلاقة بين إدارة الضرائب ودافعي الضرائب وإجراءات التقاضي[2].
- **الطاقة والمياه** إن فرص الحصول على طاقة عصرية بأقل التكاليف وأكثر كفاءة من أهم العقبات التي تحول دون تمكن المؤسسات من المنافسة في الأسواق العالمية ولا من الاستمرار حتى محليا، كون أن هذه الأخيرة مصدر لتحقيق الإنتاجية. والسبب في ذلك الانقطاعات المتكررة للكهرباء والتوجه نحو المولدات الكهربائية ينجر عنه أعباء إضافية في غير صالح المؤسسات. كما أن توفير سبل الحصول على المياه قد يمكن المشاريع الريادية في مجال الزراعة من النمو والازدهار.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال** وزيادة فرص الحصول عليها من أهم الدعائم التي تساعد في إطلاق العنان لفرص ريادة الأعمال. فان إتاحة شبكة الهاتف المحمول والإنترنت في المناطق المعزولة والفلاحية بات مهما لزيادة مشاريع الريادة الزراعية وتعزز بوجه الخصوص التجارة الإلكترونية، حيث نجد تخلف في الصناعة المالية وعدم تطوير مهارات التجارة الإلكترونية، وكذا العراقيل القانونية على مشاريع التجارة الإلكترونية.
- **الإستراتيجيات الاقتصادية** لا تتجه بشكل صريح إلى ضرورة دعم ريادة الأعمال، ففي الغالب تتعلق بخطوط عريضة وسياسات عامة دون تحديد تحركات دقيقة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي لتحسين مناخ الأعمال والحصول على التمويل وتسهيل الخدمات الاستشارية في مجال الأعمال[3].
- **قدرات الموارد البشرية**، الموارد البشرية في الجزائر ضعيفة من حيث أبحاث السوق، واستراتيجيات التسويق، والابتكار، والإدارة المالية. المشاركة في القوى العاملة منخفضة، خاصة بالنسبة للنساء. في عام 2017، كانت

[1] Oxford Business Group: مجموعة أوكسفورد للأعمال هي شركة عالمية للأبحاث والاستشارات تنتج معلومات تجارية عن أكثر من 35 دولة. ويستند كل منتج ذكاء الأعمال على البحوث داخل البلاد من قبل المحللين ذوي الخبرة.

[2] Baaziz, abdelkader, op.cit., pp. 76-77

[3] تقرير أقل البلدان نموا الأونكتاد لعام 2018، مرجع سبق ذكره، ص 11

البطالة مرتفعة باستمرار (12%) ومعدلات البطالة مرتفعة بشكل خاص بين الشباب بنسبة 28% وللنساء بنسبة 20.7%.

- **نظام التعليم في الجزائر**، بالنظر إلى تقادم البرامج التعليمية وعزلتها عن المجال الاقتصادي، فإن النظام التعليمي الجزائري، من خلال جامعاته ومعاهد التكوين المهني، لم يعد يلبي احتياجات المؤسسات، ومن هنا تأتي الحاجة إلى سيناريو احترافي ما بعد التكوين في معظم الحالات تجنيد خريج جديد يلائم عالم الأعمال.
- **التدريب في مجالات القيادة وريادة الأعمال وإدارة الأعمال**، وفقًا للعديد من الدراسات (Unctad، 2004؛ البنك الدولي 2003؛ OBG، 2017)، تحتاج المؤسسات إلى هذا التدريب وخدمات العملاء وخدمات التسويق والمبيعات وإدارة البحث والتطوير وإدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك، نلاحظ أن احتياجات المؤسسات في إدارة المشاريع وإدارة البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات تبدو أقل أهمية.
- **الإطار القانوني والتشريعي**: بذلت الحكومة الجزائرية جهودًا كبيرة لتحسين مناخ الأعمال واستبدال النموذج الاقتصادي الذي يعتمد على الهيدروكربونات، من خلال العديد من الإصلاحات القانونية والتشريعية مثل:
  - اعتماد القانون رقم: 16 -09 بشأن تشجيع الاستثمار مؤرخ في 3 أوت 2016 (قانون الاستثمار)؛
  - اعتماد القانون رقم 17-02 بشأن تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ 10 يناير 2017، يهدف هذا التشريع الجديد إلى تشجيع إنشاء الشركات الجديدة، وتحسين قدرتها التنافسية وقدرتها على التصدير؛
  - استحداث وزارة منتدبة للمؤسسات الناشئة في عام 2020.
  - اعتماد تدابير جديد يوفر أداة مواجهة مخاطر العملة سيحمي الشركات الجزائرية من تقلب العملات، مثل تقلب سعر الصرف وآثار التضخم الذي يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على نتائج المؤسسة.

أصبح الإطار القانوني الجزائري أكثر تكيفا مع متطلبات اقتصاد السوق، غير أن الثقة في أوساط مجتمع الأعمال محدودة في نزاهة النظام القضائي، ولا يزال ينظر إليها على نطاق واسع على أنها بطيئة وغير فعالة ومكلفة والسبب الرئيسي في ذلك التحديات المرتبطة بالفساد -الرشوة- والحوكمة.

- **دعم الأعمال**، لا تزال المؤسسات العامة في الجزائر هي الجهة الرئيسية التي توفر الأموال لروّاد الأعمال في شكل قروض قابلة للسداد.

- **المنافسة غير العادلة من المؤسسات العاملة في القطاع غير الرسمي**، هو تحد خطير يؤثر على كل من SMEs والكبيرة. هذا القطاع، الذي لا يدفع ضرائب أو اشتراكات الضمان الاجتماعي، يدل على موقف "عدم التدخل" من جانب السلطات التي تفضل شراء السلّم الاجتماعي. وفقًا للنشرات المختلفة SMEs التي

نشرتها وزارة الصناعة والمناجم سابقا (MIM، 2018)، تقدر حصة القطاع غير الرسمي بين 45 إلى 50 في المائة من إجمالي الناتج المحلي PIB. علاوة على ذلك، يعتبر هذا هو العمل الرئيسي غير الرسمي للشباب، وخاصة الشابات، ومن الواضح أن هؤلاء العمال غير القانونيين لا يتمتعون بأي ضمان اجتماعي[1]، فالسوق الموازية تشكل تهديدا لاستقرار ونمو الاقتصاد الرسمي، على اعتبار أنه لا يمّكن الدولة من الحصول على مداخيل الضرائب، وتبعا لذلك فالاقتصاد الموازي يؤثر سلبا على نشاط المشاريع الريادية فهو منافس غير شرعي في النشاط الاقتصادي بسبب أنه لا يتحمل أية تكاليف في تصريف منتجاته أسعار منخفضة، عكس المؤسسات التي تنشط بطريقة رسمية، وبدون أن ننسى اختراق حقوق الملكية من طرف الأسواق الموازية وهذا المحدد طبعا يجعل من روّاد الأعمال يحجمون على المخاطرة في مشاريع[2].

- **الاستيراد:** حيث أدى انفتاح السوق الجزائري على مختلف السلع الأجنبية وخاصة الصينية منها، وانخفاض سعرها وتنوعها، وتوفرها بصورة ضخمة وفي كل وقت، هذا ما ثبط الكثير من المبادرين في مجال الأعمال الاستثمار في إنتاج سلع ومنافسة ما يأتي من الخارج[3].

– نظام الإدارة، تواجه SMEs صعوبات هائلة في الإجراءات الإدارية للتعامل مع متطلبات القوانين، مثل الإجراءات المكلفة وفي الوقت المناسب للحصول على التراخيص والتصاريح، وتسجيل الممتلكات، ودفع الضمانات. وغالبًا ما يذكر روّاد الأعمال قضية الوصول إلى الأراضي الصناعية باعتبارها عائقًا رئيسيًا أمام تطوير الأعمال. وهناك طلب كبير لم يتم تلبيته على الأراضي الصناعية. في الوقت نفسه، ما يقرب من نصف الأراضي المجهزة غير مستخدمة، إما لأنها تخص مؤسسات عامة مفلسة أو لأن أصحاب القطاع الخاص يحتفظون بها للاحتكار، فالسوق غير موحد، مع فارق كبير في الأسعار بين الأراضي العامة والخاصة التي تثير المضاربة والفساد. وعلى هذا مسألة الأراضي معقدة للغاية حيث تعمل العديد من المصالح الخاصة للحد من الإصلاحات. ومن ثم SMEs تعرف الفساد على أنه تحد كبير مقارنة بالشركات الكبرى. وترتب على الحواجز الإدارية العديد من العوامل المؤيدة للفساد، وبالتالي الحاجة إلى إصلاحات لجعل الشبّاك الوحيد، أكثر فاعلية وتسهيل العديد من الإجراءات [4].

---

[1] Baaziz, abdelkader, op.cit., pp. 76-77

[2] عبد القادر هاملي وحوحو مصطفى، محددات توجه الشباب الجامعي نحو النشاط المقاولاتي – دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 2، العدد4، الجزائر، 2018، ص ص 32-34

[3] نفس المرجع السابق، ص ص 32-34

[4] Baaziz, abdelkader, op.cit., pp. 76-77

– **القدرات التكنولوجية،** وفقًا لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية[1] (ARPCE) في عام 2017، بلغ عدد مشتركي الإنترنت الثابت (ADSL و4G LTE الثابت / WiMAX) 3.168 مليون مشترك، مقارنة بـ 2.860 مليون مشترك في العام السابق، وهو ما يمثل نموًا قدره 10.75% ويرجع هذا النمو بشكل رئيسي إلى تطور أسطول مشتركي الإنترنت الثابت 4G LTE. في الواقع، زاد الأخير بنسبة 18.51% في عام 2017 مقارنة بعام 2016. من بين 3.168 مليون مشترك في الإنترنت الثابت، 2.247 مليون مشترك في ADSL و 0.921 مليون مشترك في 4G LTE / Wimax مشتركين، وهو ما يمثل على التوالي 71% و29% من إجمالي المشتركين. وقد ساهم هذا الانتشار للأنترنت في رقمنه عديد المؤسسات الجزائرية.

- **المؤسسات العائلية في الجزائر:** تعتبر السمة الأبوية هي السمة الأساسية في المجتمع الجزائري، وهذا يقود إلى سيطرة الرجل سلطويا وهيمنة كبار السن على الأصغر سناً، وهذا يقود إلى توزيع هرمي يرتكز على السن والجنس، وبالتالي تهميش لروّاد أعمال محتملين كالأبناء والزوجات وزوجات الأبناء وبقية الأقارب.
- **القطاع الخاص:** نادرا ما يخرج القطاع الخاص في الجزائر على دائرة الفردية والعائلية وهذا يؤدي إلى ضعف رأس المال المستثمر ونقص اليد العاملة المؤهلة (توظيف داخلي من العائلة فقط)، وضعف التكنولوجيا المستخدمة، وكثيرا ما تتوجه هذه المؤسسات إلى المجالات ذات الربح السريع والمرتفع وتركز على مجالات بسيطة ومعروفة كقطاع النقل والتجارة والأشغال العمومية بعيدة تماما عن الإنتاج باعتباره يشكل مخاطرة، وما ساعد في هذا التوجه من طرف الخواص الإصلاحات الاقتصادية أو بالأحرى القوانيين التي تشجع على حرية الاستيراد وتخفيض العملة والتسهيلات الجمركية للمستوردين.
- **العناقيد الصناعية:** وتعرف العناقيد على أنها تجمعات جغرافية محلية إقليمية أو عالمية لمجموعة من المؤسسات المرتبطة ببعضها البعض في مجال معين. فغياب مثل هذه العناقيد في الجزائر انجر عنه تبعية للخارج في عدة مجالات، حيث نجد أن المنتجين وروّاد الأعمال يضطرون إلى رفع الأسعار فجأة نتيجة ارتباطهم بالمادة الأولية المستوردة لارتفاع أسعارها هناك، وقد يلجؤون في بعض الأحيان إلى التوقف عن النشاط الإنتاجي لعدم توفر قطاع الغيار[2].

تواجه المشاريع الريادية مجموعة من العقبات والتحديات التي يجب على رائد الأعمال الإلمام بها ومحاولة التكيف مع هذا الواقع، حتى يمكنه اقتناص الفرص الموجودة في السوق.

[1] سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، التقرير السنوي، ص 19، على الموقع، Arpce, rapport annuel 2017: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2017.pdf, consulté le 14 décembre 2018, at: 16.58

[2] هاملي عبد القادر وحوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-34

يبدوا أن واقع ممارسة أنشطة ريادية أكثر تعقيدا خاصة من عايشوا تجربة الأعمال في الجزائر، حيث تأثر السياسات الحكومية على نجاح الأعمال الريادية. وفي هذا الصدد، تم اكتشاف أن المشاريع الريادية تكافح لدخول السوق بسبب اللوائح المعقدة، وأنها لا تسهل العملية أو تقلل من سرعة إصدار التراخيص، ولا تعطي مزايا لروّاد الأعمال لدخول السوق، مما يقلل من جدوى الأعمال نفسها. وعلى هذا النحو، نوصي بإجراء مناقشات أكثر تنظيماً بين أصحاب المصلحة من أجل إبراز التحديات التي تواجهها لنجاح الأعمال.

الفرع الثالث: جهود تشجيع ريادة الأعمال في الجزائر

أحد العوامل الرئيسية المتعلقة بنجاح حاضنات الأعمال هو الدعم الذي تقدمه الحكومات، وأشارت عدة دراسات إلى أهمية الدعم الحكومي، وكيف يساهم في نجاح الحاضنات. ومع ذلك، لم يتفق الباحثون على نوع معين من الدعم الذي تقدمه الحكومة لحاضنات الأعمال، ويعتبر الباحثون أن الدعم يمكن أن يكون في شكل التدابير التشريعية، والحوافز الحصرية، وتبسيط الإجراءات، وتوفير خدمات حماية الملكية الفكرية، وتيسير الوصول إلى مصادر التمويل أو تخصيص بعض الأموال لروّاد الأعمال المحتضنين[1]. وتبعا لذلك نجد أن الجزائر حاولت تنويع آليات الدعم والمساندة للمشاريع الريادية ففي جانفي 2017، اعتمد البرلمان الجزائري قانون التوجيه لتطوير (SMEs)، والذي يهدف إلى دعم تمويل المؤسسات الناشئة وتطوير ثقافة ريادة الأعمال، وفي 02-01-2020 تم اعتماد وزارة منتدبة للحاضنات ووزارة منتدبة أخرى للمؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى: المبادرات القطاع الخاص، بما في ذلك المشتغلين في نشاط الاتصالات، من أجل إنشاء نظام بيئي لريادة الأعمال.

أولا: الدعم العمومي

وضعت الجزائر لنفسها هدفاً صعباً لتكون مركزاً لروّاد الأعمال والمشاريع الناشئة على الأقل إقليميا. ولتحقيق هذا الهدف الصعب، من المفترض أن تبدأ الخطة بالسياسات والحوافز الحكومية كبيئة مواتية لروّاد الأعمال لبدء أعمالهم واستدامتها بشكل فعال. ويمكن أن تكون السياسات في شكل تبسيط متطلبات الترخيص لجذب روّاد الأعمال إلى عالم المشاريع الريادية، في حين يمكن أن تكون الحوافز في شكل عروض وخدمات حصرية لروّاد الأعمال لزيادة فرص نجاحهم . وفي هذا الصدد، أقرت الحكومة في عام 2020 إلى وضع سياسات وحوافز مواتية لمواصلة تطوير المشاريع الريادية حتى تصل إلى مرحلة التسويق بنجاح. وعلى هذا النحو، أوصيت بتحديث السياسات الحالية من أجل مساعدة روّاد الأعمال على الوصول إلى السوق وتحفيزهم بالحوافز الاقتصادية، بهدف زيادة معدل إنشاء المشاريع الناشئة.

[1] Abdallah Al Ameeri, op.cit., p. 89

1- مؤسسات التمويل

كانت ولا تزال مسألة الموارد المالية دائما جزءا لا يتجزأ من نجاح المشاريع. وتعرف الموارد المالية بأنها أي مصدر مالي يمكن للمشاريع استخدامه في أعمالها. وشدد العديد من الباحثين في جميع أنحاء العالم على أهمية تمويل روّاد الأعمال وإمكانية الوصول إليه (عبيدات وأبو شنب، 2010، ليش، 2012، الشيخ، 2009. فيرما، 2005؛ المانسوري، 2014. سيثول وروغيمبانا، 2014). وبالتالي، فمن المتفق عليه أنه حتى أصحاب المشاريع الواعدين جدا لا يستطيعون تحقيق النجاح دون دعم مالي كاف[1].

وفي سياق الجزائري، تخطط الدولة لبناء نظام بيئي للابتكار من خلال رأس المال البشري، ورأس المال التكنولوجي، ورأس المال الاستثماري. وفي هذا الأخير، تسعى الحكومة إلى تشجيع وتوفير أنواع مختلفة من صناديق الاستثمار مثل رأس المال الاستثماري أو الجريء، والاستثمار التشاركي.

وظهرت هذه الجدية أكثر في الحكومة الحالية 2020 لدعم ممارسات الابتكار، وخاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتكنولوجيا من خلال مصادر التمويل الحكومي مثل بنك خاص بالمؤسسات الناشئة وغيرها من المشاريع القوانيين قيد التحضير التي تخص المؤسسة المبتكرة.

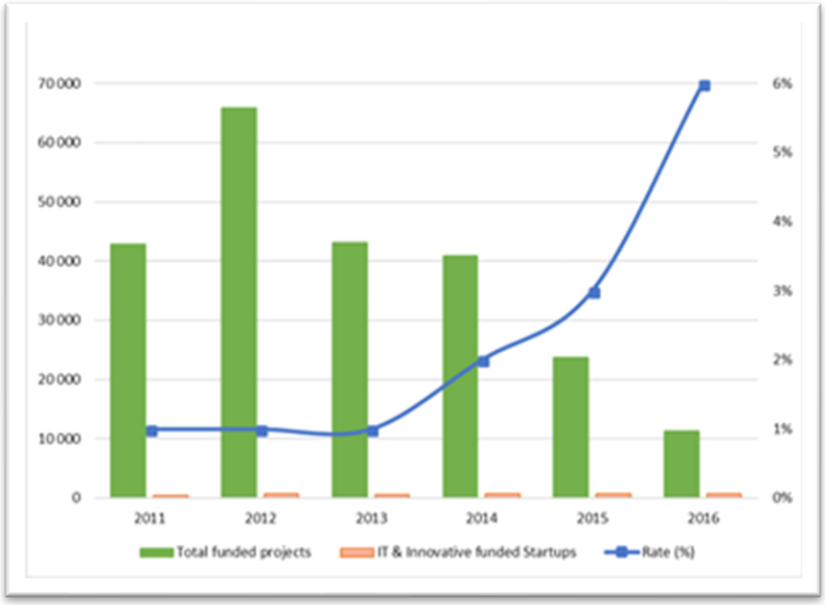
والتمويل العام من خلال عدة أطر بما في ذلك ANSEJ لإنشاء أنشطة العمل الحر والمشاريع الريادية تستهدف الشباب الباحثين عن عمل، والعمال الذين فقدوا وظائفهم والأفراد من دون أو ذوي الدخل المنخفض. وفي بلد لم تنضج فيه بعد الأسواق المالية وصناديق الأسهم، غالباً ما يضطر روّاد الأعمال في الجزائر إلى تمويل أنفسهم، إلا أننا نجد بعض أشكال الدعم التي تمولها الدولة، وواحدة من أهم الطرق العامة المتاحة لهم ANSEJ، حيث تقد قروضًا تتراوح بين 100.000 دج (726 يورو) إلى 300.000 دج (2180 يورو) لأصحاب المشاريع الشباب. ومع ذلك، غالبًا ما يتم تخصيص الأموال للاستثمارات غير المنتجة من قبل المستفيدين، ولا يزال يتعين القيام بدراسة الأثر من خلال تقييّم نجاحها أو أوجه قصورها.كما تم إنشاء صندوق تخصيص المستخدمين وتطوير المعلومات والاتصالات، الذي أنشئ في عام 2008، لتمويل الأنشطة التي تعزز استخدام TIC، وعلى الرغم من أنه أقل شعبية من ANSEJ، فهو يقدم منحة أولية بقيمة 5 مليارات دج (36.3 مليون يورو)، زادت ميزانيتها إلى 10.2 مليار دج (74.1 مليون يورو) في عام 2016، وقانون المالية لعام 2018 قد فرض ضرائب على مشغلي شبكات الهاتف المحمول، وعلى الرغم من أن الصندوق مخصص للمشاريع الريادية في مجال التكنولوجيا، فقد قام في الغالب بتمويل مشاريع الإدارة العامة، مثل رقمنه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

[1] Ibid, p.91

لا يبدو الابتكار في صميم الاقتصاد الذي لا يزال يعتمد على عائدات النفط والغاز وليس على تنويع الاقتصاد، بينما يتحمل روّاد الأعمال والمبتكرين جميع المخاطر الكامنة في مشروع المؤسسات الناشئة التكنولوجية. المؤسسات الناشئة المبتكرة الممولة في إطار ANSEJ بالكاد تصل إلى 6% في عام 2016 و3 % لجميع المشاريع الممولة منذ إنشاء هذا الإطار المؤسسي في عام 2010.

على الرغم من أن الاتجاه التصاعدي مناسب للمؤسسات التقليدية، نجد أن المؤسسات الناشئة هي الأدنى وأقل تمويلًا من ANSEJ كما هو مبين في الشكل رقم (32)،

شكل رقم 32: جهود تمويل المؤسسات التقليدية والمبتكرة في الجزائر من طرف Ensej ما بين 2011-2016



Source: Abdallah Al Ameeri, op.cit., p. 89.

– نظام دعم المستثمرين: يستهدف المؤسسات الكبيرة وSMEs المستقرة القوية التي تمنحها مزايا وتسهيلات من خلال (ANDI)[1]، والمجلس الوطني للاستثمار (CNI)[2] والوطنية وكالة تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

[1] تتمثل مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في: – تسجيل الاستثمارات، – ترقية الاستثمارات في الجزائر و في الخارج، – ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية، – تسهيل ممارسة الأعمال و متابعة تأسيس الشركات و إنجاز المشاريع – دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم، – الإعلام والتحسيس في لقاءات الأعمال، – تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها، تاريخ الاطلاع 2019/08/24 http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi

[2] المجلس الوطني للاستثمار هو مجلس يترأسه الوزير الأول ويتشكل من عدة وزراء. هذا المجلس يدرس ويقرر سيما بخصوص المزايا التي تمنح للمشاريع الاستثمارية التي تساويا وتفوق قيمتها 5.000.000.000 دينار جزائري و كذا المشاريع ذات الأهمية الوطنية التي يتمخض عنها عقد اتفاقية استثمار، تاريخ الاطلاع 2019/08/24، http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi.

الحجم (ANDPME)[1]. الجزائر استثمار[2] El Djazair Istithmar (spa)، والبنوك العمومية Bna/Bea، Le Fsie: صندوق دعم الاستثمار من أجل التّشغيل. Sofinance spa: الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف. Finalep، Asicom، Icosia Capital.

-بنك المؤسسات الناشئة والذي يتم التحضير له.

نحاول في الشكل رقم (33)، عرض أهم الهيئات التي تعرض مختلف الصيغ لتمويل المشاريع الريادية في الجزائر.

شكل رقم 33: يوضح بعض هيئات التمويل العمومية للمشاريع الريادية في الجزائر

	FINALEP		ASICOM		ICOSIA CAPITAL
	ANDI		CNI		ANDPME
	BNA		LE FSIE		El djazair Istithmar
	BEA		SOFINANCE		ANSEJ
	CNAC		ANGEM		EADN

المصدر: جمع وترتيب الطالب

2- هياكل البحث والتطوير

يتفق الباحثون والمهنيون المعنيون بالصناعة تقريبًا على أن البنية التحتية لحاضنة الأعمال هي أحد الجوانب الأساسية لنجاحها. وغطى الباحثون بُعد البنية التحتية في دراساتهم على نطاق واسع . ومع ذلك، قد تشمل البنية التحتية العديد من الممتلكات الملموسة، مثل المعدات والمختبرات ومساحات العمل التي يمكن استخدامها من قبل العملاء المحتضنين، فضلا عن الجوانب غير الملموسة للحاضنات إلى خدمات الدعم المقدمة من قبل حاضنات مثل خدمات التوجيه والإدارة المقدمة لأصحاب المشاريع المُحتَضَنة[3]. ولقد استثمرت الجزائر في

[1] هي هيئة عمومية، ذات طابع إداري مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار, تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05165 من 3 مايو 2005، هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

[2] eldjazair-istithmar, https://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=accueil&lang=ar, See on: 20/04/2018, at: 17.54

[3] Sithole nkosinathi et rugimbana, robert o, Commercialisation of research and technology: a multiple case study of university technology business incubators, African journal of business management, 2014, vol. 8, no 16, p. 641

مراكز البحوث التي تم تأسيسها مؤخرًا. لذلك بسبب تأثيرها على أداء المشاريع من حيث الخدمات ذات القيمة المضافة والتسهيلات المقدمة لها وبالتالي، سوف نشير في الشكل رقم (33)، إلى أهم مراكز البحوث التي وضعت للتسهيل لأصحاب المشاريع الريادية. نحاول توصيف لكل مركز تم عرضه في الشكل رقم (33).

- مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقوية (CRTSE) Le Centre de Recherche en Technologie des Semi-conducteurs pour l'Energétique، شارع فرانز فانون الجزائر العاصمة، هو كيان للبحث والتطوير تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمديرية العامة للبحث والتطوير التكنولوجي(DGRSDT) تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-316 المؤرخ 21 أغسطس 2012، وهذا كملحق للهياكل التالية: وحدة تطوير تكنولوجيا السيليكون (UDTS، المرسوم المؤرخ 24 يناير 1988- 1988-2012 UDTS-CDTA)، مختبر المواد الشمسية (LMS- مركز تطوير المواد 1984-1988). Commissariat aux Energies Nouvelles (CEN) ثم تتطور إلى المفوضية العليا للأبحاث)، ومختبر البلورات والأغشية الرقيقة (LCCM - مركز العلوم والتكنولوجيا النووية 1972-1984) ومختبر الفيزياء 1962-1972) IEN) .
- مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية (CRTI) Centre de Recherche en Technologie Industrielles، الشراقة الجزائر العاصمة، التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي[1]، و الذي يصنف كمؤسسة بحثية عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي (EPST). وبذلك يعد المركز ركيزة أساسية للبحوث العلمية ودعم تطوير الصناعة الوطنية من خلال المساهمة والاجتهاد في حل التحديات التقنية المرتبطة بالتطوير العلمي والتقني في مجال اختصاصه، ويبقى المركز في الاستماع إلى كل انشغالات شركائه الوطنيين والأجانب وذلك لتحديد احتياجاتهم واضعا جميع الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لإيجاد حلول فعالة للمشاكل المطروحة في مجالات اختصاصه.
- الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي (ANVREDET) Agence nationale pour l'avancement de la recherche et du développement technologique.

والتي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي 98-137 الصادر في 3 ماي 1998، حيث عرفها بانها مؤسسة

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 15-109 المؤرخ في 03 ماي 2015، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 06 جويلية1992، العدد23

عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ذات شخصية اعتبارية والاستقلال المالي، مقرها بالعاصمة الجزائر[1]. وهي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. دورها الأساسي في تفعيل وتقوية العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية؛ مما يساهم في تشجيع الطرفين على الإبداع والابتكار.

- مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة (CDTA)، Centre de Développement des Technologies Avancées، مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، مؤسسة وطنية ذات طابع علمي وتكنولوجي، تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST): Centre De Recherche Sur Scientifique Et Technique L'information. تم إنشاء مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، في عام 1985 بموجب المرسوم رقم 85-56 المؤرخ في 16 مارس 1985 وكان تحت وصاية رئيس مجلس الوزراء وكانت مهمته الرئيسية متابعة أي بحث له صلة بإنشاء، وضع وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني. في وقت لاحق، تم إلحاقه بالمحافظة العليا للبحث في المرسوم رقم 86-73 المؤرخ في 8 أفريل 1986 م. وفي الأخير تم إعلان المركز باعتباره مؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي، تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي في المرسوم رقم 03-454 المؤرخ 1 ديسمبر عام 2003. تم تحديد وتعديل النظام الداخلي للمركز في القرار المؤرخ في القرار المؤرخ في 2 سبتمبر 2006. وبالفعل، تم تنظيم المركز على شكل أقسام إدارية وتقنية وأقسام بحث. إلى جانب المكتب المركزي ومقره في الجزائر العاصمة، ويضم المركز مكاتب جهوية ومكاتب الاتصال موزعة جغرافيا على مستوى ثلاثة أقطاب رئيسية للوطن.
- المركز الوطني للبحث في البيو تكنولوجيا Centre de Recherche en Biotechnologie (CRBT)، من مهام المركز، تنسيق وتنشيط فرق البحث الموجودة في ميدان البيو تكنولوجيا على المستوى الوطني، تعزيز البحث في مجالات البيو تكنولوجيا التطبيقية لاسيما الزراعة، الصيد وتربية الأحياء المائية، الصحة البشرية والحيوانية، الغذاء والبيئة، الإسهام في ديناميكية تكوين للبحث العلمي والتكوين الدائم للباحثين ومستخدمي دعم البحث في مختلف ميادين البيو تكنولوجيا (دورات، محاضرات، تنظيم لقاءات، ورش تكوين...)، الإسهام في تطوير وتنفيذ برامج البحث الوطنية في مجال البيو تكنولوجيا، تشجيع إنشاء فرق ومخابر مشتركة والمساهمة في تدعيم علاقات الشراكة مع شركاء محليين وأجانب، تثمين ونشر إنجازات البحث في البيو تكنولوجيا

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 98-137، المؤرخ في 03 ماي سنة 1998، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية تنظيمها وسيرها، الجريدة رقم 28، سنة 1998، ص09

(المنشورات، براءات الاختراع...)، المشاركة في تطوير وتنسيق القوانين المتعلقة بأخلاقيات العلوم الحيوية، السلامة البيولوجية والمعايير المرجعية، ضمان المتابعة العلمية والتقنية المتعلقة بالبيو تكنولوجيا، ضمان متابعة السلامة الحيوية المتعلقة بالمحيط، المساهمة في دراسة وتقييم طلبات الحصول على تراخيص تسويق أو إدراج الكائنات المعدلة وراثيا في البيئة، العمل على إنشاء قاعدة بيانات علمية في البيو تكنولوجيا.

- الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا (ATRST) Agence Thématique de Recherche en Sciences et Technologie.، تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-19 مؤرخ في 9 يناير سنة 2012 يتضمن تحويل الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي إلى وكالة موضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا[1]. والتي تتكفل بتنسيق ومتابعة نشاطات البحث في العلوم والتكنولوجيا.
- الوكالة الوطنية لترقية الحضائر التكنولوجية وتطويرها NATP: تم إنشاء الوكالة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-91 في 28 مارس سنة 2004 والذي يتضمن إنشاء الوكالة وتطويرها ويحدد تنظيمها وسيرها[2]. وظلت الحظيرة التكنولوجية لمدينة سيدي عبد الله التابعة لها حاضنة الجزائر العاصمة[3]، تهدف على وجه التحديد الالتحام مع مجتمع المعرفة، وإعطاء أولوية مطلقة لتعزيز الصناعة والبحث والابتكار في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وكانت الوكالة تشتغل تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية سابقا، حتى فبراير عام 2020 ليتم إلحاقها بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة واقتصاد المعرفة.
- مركز الدراسات والبحث في الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (CERTIC) Centre d'Etude et de Recherche des TIC.والذي تم حله في 4 يوليو سنة 2018 وتحويل جميع أملاكه وحقوقه إلى NATP.

بالإضافة إلى بعض الوكالات الأخرى التي يمكن للمشاريع الريادية أن تستعين بها على غرار :

الوكالة لتطوير البحوث الصحية (ANDRS)، الوكالة الوطنية لتطوير البحوث الجامعية (ANDRU)، الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة (ATRSS)، الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية (ATRSSH)

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12-19 مؤرخ في 15 صفر عام 133 الموافق 9 يناير سنة 2012 يتضمن تحويل الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي إلى وكالة موضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص22

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 07 صفر عام 1425 الموافق 28 مارس سنة 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ويحدد تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 19، ص7

[3] تم تغيير تسميتها مؤخرا من Anpt إلى Napt

الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الطبيعة والحياة (ATRSNV)، الوكالة الموضوعاتية للبحث في البيو تكنولوجية وعلوم الزراعة والتغذية (ATRBSA)، الأكاديمية الوطنية للعلوم (NAS)، الأكاديمية الجزائرية للعلوم و التكنولوجيات (ASTA).

ويعد مجمع MARKITOR مكتب استشارات في إدارة الأعمال و استراتيجية المؤسسات من بين المكاتب المؤهلة من طرف وزارة الصناعة و المناجم و الوكالة الوطنية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (ANDPME). فهو يعتبر شريك الفرص الاقتصادية في شمال إفريقيا PNB-NAPEO. عضو في الشبكة العالمية لريادة الأعمال GEN.عضو في شبكة معهد إدارة أعمال المشاريع للولايات المتحدة الأمريكية PMI. يعمل منذ عام 2010 بالشراكة مع الزبائن من جميع القطاعات لتحديد أفضل الفرص ومساعدتهم في مواجهة تحدياتهم وتطوير أنشطتهم كما يقدم لهم رؤية للأسواق والمؤسسات، بالإضافة إلى خبرات على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، كما يضمن لهم ميزة تنافسية مستدامة، ومشاريع ذات أداء أفضل ونتائج مستدامة. بالإضافة إلى خدمات أخرى لأصحاب المشاريع مثل: خلق ميزة تنافسية مع حلول فريدة من نوعها، تقديم فرص للتنمية الشخصية، بناء القدرات وتبسيط المنظمات، امتلاك تأثير دائم[1].

شكل رقم 34: أهم مراكز البحوث الجزائرية التي تدعم ريادة الأعمال

ATRSS		ATRST		CRTES	
ATRSSH		CERIST		ANVREDET	
ATRSNV		CERTIC		CRBT	
ATRBSA		ANDRS		CRTI	
EADN		ANDRU		CDTA	

المصدر: جمع وترتيب الطالب

3- مسرعات الأعمال

مسرعة أعمال NAPT: هي مسرعة عمومية المتواجدة على مستوى الحضيرة التكنلوجية لسيدي عبد الله، تهتم بتطوير المؤسسات الناشئة سواء من التي تخرجت الحاضنة NAPT المتواجدة بنفس الحضيرة، أو من

[1] business angels or venture capital?, on the web-site: https://markitor.com/business-angels, See on: le 12/08/2019, at: 13.28

خارجها أي مشاريع أخرى سواء عملت بطريقة انعزالية حتى وصلت إلى مرحة التسريع أو تخرجت من حاضنات أخرى...وغير ذلك. لأجل احتضانها لمدة لا تتجاوز 06 أشهر بمبلغ رمزي يتمثل في 5000دج وتمكنها من الحصول على كل ما تحتاجه من وسائل مادية ولوجستية وإدارية لتسرع اختراق السوق.

4- حاضنات الأعمال

والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال المطلب الثاني من هذا المبحث.

ثانيا: دعم القطاع الخاص

هناك عدد لا بأس به من البرامج والهيئات والمؤسسات الخاصة التي تزود روّاد الأعمال بالرعاية والخدمات وهي منتشرة بخاصة في العاصمة الجزائرية.

1- الدعم المالي:

أظهر البحث الشامل أن القروض المصرفية ليست متاحة كمصدر لتمويل المشاريع الريادية في الجزائر. يعود هذا إلى معايير القبول المتعلقة بعامل خطر تمويل المشاريع الريادية، في حين أنها تفضل الاستثمار في المؤسسات القائمة والمشاريع التقليدية، والتي لديها عائد متوقع أعلى.

إضافة إلى الأموال التي يتم تخصيصها من خلال الحاضِنَات، يجذب القطاع الخاص المؤسسات الناشئة، منذ عام 2016، دعمت Casbah Business Angels[1]، الاستثمار الجريء، المؤسسات الناشئة بتمويل أولي. في عام 2018، تعهدت شبكة المستثمرين الملاك بتجميع صندوق من 10 إلى 15 مليار دج (72.6 مليون يورو – 108.9 مليون يورو). في العام نفسه، دخلت شركة التأمين الخاصة Macir Vie في أسهم المؤسسات الناشئة. واستثمر الإخوة عولمي، أصحاب شركة السيارات SOVAC، في SSII Smartest Algeria، وهي شركة رائدة في مجال حلول تكنولوجيا المعلومات. في سبتمبر 2018. وأعلن منتدى قادة الأعمال الجزائريين عن إنشاء حاضنة في مكتبه، قائلًا إنه سيخصص 10 ملايين يورو لتمويل 40 مشروعًا من مشاريع الأعمال تصل قيمتها إلى 100.000 يورو بحلول نهاية عام 2018، مما قد يساعد المزيد من المشاريع الناشئة على إطلاق منتجاتها في السوق[2]. كما نجد مؤسسة ICOSIA CAPITAL (spa) إكوزيا كابتال،

[1] وهي هيئة يلجأ اليها المستثمرين في الجزائر تم انشائها عام 2012، تضم رجال أعمال ومستثمرين مخاطريين يرغبون في الولوج إلى عالم المشاريع الريادية، راجع: http://www.casbahbusinessangels.com، تاريخ الدخول، 2019/03/2، على الساعة 07.00

[2] Obg, the report, op.cit., access date 01/07/2019, at: 15.19

التي أضحت تدعم المشاريع الريادية في الجزائر[1]. بالإضافة إلى مؤسسات دعم أخرى مثل: Emerging Capital Partners، Capital Trust Group[2]، Africinvest ,Tell Group[3].

كما تثار مسألة نوع الجنس بصورة متزايدة في البلدان الناشئة، والجزائر ليست استثناء من هذه القاعدة. ويكاد يكون التكافؤ مضمونا في نظام التعليم، وفي سوق العمل حيث تحصل المرأة، في نفس الوضع، على نفس معاملة الرجل في الأجر. كما يفرضها القانون. وعلى الرغم من هذا التكافؤ الواضح، فإننا لا نجد سوى عدد قليل جدا من النساء في الإدارة العليا للشركات ولكن أيضا في مجال ريادة الأعمال. وعادة ما تكون هذه الحالة حالة فصل بين الجنسين. ويشير دي ميورو Di Méo (2011) إلى أن الفصل بين الجنسين يشير إلى "الجدران الخفية" /invisible walls" " التي تتجاوزها النساء يومياً بعد دمج حدود المناطق المحظورة في الأماكن العامة (Raibaud, 2015). والواقع أن المشاريع النسائية الممولة في هذا الإطار، على الرغم من أنها آخذة في الازدياد، لا تمثل سوى 14% من المشاريع الممولة في عام 2016 و10% من جميع المشاريع الممولة منذ إنشاء هذا الإطار المؤسسي في عام 2010[4].

2- الدعم عن طريق مسرعات الأعمال:

تقدم المسرعة للشركات الناشئة الاحتضان وتوفير أماكن العمل. التوجيه، والتدريب، والتمرين. الوصول إلى شبكة واسعة من الشركات العامة والخاصة، ملاك الأعمال والمستثمرين. الإدارات، الشركاء المؤسسيين، الأسواق. ومن أمثلة المسرعات التابعة للقطاع الخاص في الجزائر نجد:

- **معهد حبة** Haba Institute:

مسرعة أعمال تطمح لإنشاء منظومة خصبة وداعمة للاستثمار في الابتكار والإبداع. والمساهمة في وضع إطار قادر على تحفيز جميع الطاقات المعنية. ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم سواء كانوا مقيمين أو مغتربين. وإلهام الآلاف من الشباب بشكل إيجابي في جميع أنحاء الجزائر وحيث يقيمون. والتأثير الإيجابي على منظومة الابتكار الجزائرية، والمساهمة في تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وباستخدام جميع الموارد الوطنية (الجامعات، مراكز البحوث، المختبرات الصناعية، المراكز الفنية، والمصانع)، يهدف معهد حبة في

[1] Icosia Capital, On the Web-site: https://www.icosia.com, ac-cess see on: 09/08/2018, at: 23.55

[2] Diouani hela1, vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les pme algériennes: cas du markitor et fcsca, revue des sciences economiques, de gestion et sciences commerciales, vol11, n02, p 483-495, 2018, 487

[3] عابد نصيرة، راس المال المخاطر كمدخل استراتيجي لتدعيم التمويل الاستثماري في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، ص 211-220-، 2018، ص 219

[4] Baaziz, abdelkader, op.cit., pp. 76-77

جعل الاستثمارات التي قامت بها الجزائر سابقا مربحة و معقولة من جهة، ولتعزيز تنمية أوجه تآزر جديدة، من جهة أخرى.

شبكة شركاء المسرعة تتكون من قادة مجال الابتكار وريادة الأعمال، لا سيما وادي السليكون Silicon Valley وأيضا شركاء من أوروبا وإفريقيا.

- **مسرعة المشاريع BCOS**

BCOS هي شركة استشارات وتدريب تخدم الشركات الجزائرية. منذ إنشائها في عام 2006، طورت BCOS معرفتها بالحقائق الاقتصادية للسوق الجزائرية ووضعت مكانتها كمعيار في التدريب الإداري وتطوير الموظفين. BCOS هي: نهج تشغيلي وملموس للتدريب والمشورة. عرض مصمم خصيصًا استنادًا إلى الحقائق اليومية للعملاء. شبكة من المتحدثين الخبراء في مجالات تخصصهم. هدفنا دعم تطوير الشركات من خلال تزويد كل من موظفيها بالمهارات والأدوات اللازمة لتحقيق الأداء المستدام. مهمتنا المشاركة بنشاط في تطوير الاقتصاد الجزائري والمهارات من أجل إقامة اقتصاد قوي ومستدام.

- **مسرعة الأعمال The pivot**

تم أنشائها سنة 2018 بدالي إبراهيم، بالجزائر العاصمة، من طرف Innopreneurs هي شركة استشارية ودعم وتدريب لإنشاء وتطوير الأعمال، يهدف برنامج Pivot، مسرعة الأعمال، إلى توفير التدريب والتوجيه والتدريب والتواصل ومساحة العمل المشترك والاستثمار بالإضافة إلى جميع احتياجات الشركات الناشئة، ومستوحاة من أفضل ممارسات الحضانة والتسريع في العالم. يهدف THE PIVOT إلى تعزيز نشاطات، وتعزيز المهارات لأصحاب أفكار المشاريع.

- **الدعم عن طريق مساحات العمل المشتركة**

غالباً ما كانت مساحات العمل المشتركة (coworking spaces) عامل مهم في تطوير بيئة الإبداع وريادة الأعمال في كل بلدان العالم، لكن ماذا عن الجزائر؟

خلال السنتين الماضيتين عدد الشركات التي أطلقت مساحة عمل يرتفع بسرعة في العاصمة و في بعض الولايات الأخرى، مثل سيدي بلعباس، العلمة، المدية، وهران و قسنطينة. البعض منها مختص في خدمة مساحة العمل، و البعض منها يقدّم هذه الخدمة كنشاط جانبي لنشاطات أخرى، كما هو حال سيلابس.

شكل رقم 35: نماذج لمساحات العمل المشتركة في الجزائر

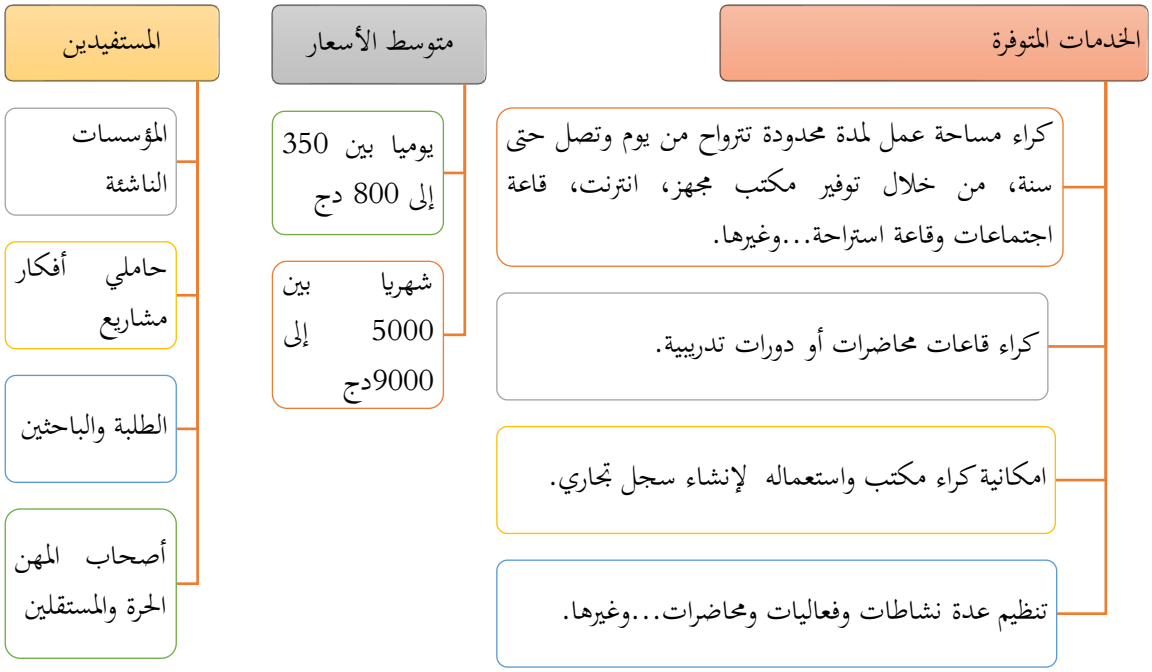
THE ADDRESS		INNOVASPACE	
COSY COFFICE		INNOSPACE	
KNOWLAB		CAPCOWORK	
LA BULLE		ANDRS	

المصدر: جمع وترتيب الطالب

قام الطالب بتحضير نبذة تعريفية عن مساحات العمل المشتركة في الجزائر، مكان تواجد البعض منها، الخدمات التي تقدمها، الأسعار المتداولة و طبيعة مستعمليها.

وبصفة عامة مساحات العمل المشتركة في الجزائر توفر عدة خدمات لتعزيز بيئة ريادة الأعمال نذكر منها:

شكل رقم 36: الخدمات التي توفرها مساحات العمل المشتركة



المصدر: جمع وترتيب الطالب

- **الدعم عن طريق حاضنات الأعمال**

والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال المطلب الثاني من هذا المبحث.

- **الدعم عن طريق بعض الجمعيات المحلية و العالمية**

تدعم بعض الجمعيات ذات الطابع العالمي عن طريق تأسيس جمعيات محلية فرعية لها في بعض الدول ونجد مثلا:

شبكة ريادة الأعمال العالمية (GEN) تدير منصة للمشاريع والبرامج في 170 دولة تهدف إلى تسهيل بدء الأعمال التجارية وتوسيع نطاقها لأي شخص وفي أي مكان.

شكل رقم 37: نماذج لجمعيات محلية وعالمية لتعزيز ريادة الأعمال في الجزائر

INJAZ El Djazair	
Gen/Elip	

المصدر: جمع وترتيب الطالب

- بدأت إنجاز الجزائر Injaz El Djazair عملها في الجزائر 2010 تحت رعاية نادي كير (club care) دائرة انشغالهم وتفكيرهم يدور حول المؤسسة. مهمتهم هي تقديم الدعم للشباب من أجل السماح لهم بتقديم أفضل ما لديهم والمساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر. ويتجسد هذا الدعم من خلال الاتصال الذي تحاول ضمانه بين هذا الشاب وفريق الجمعية، ويلعبون دور الموجهين والرعاة. وبالتالي فإنهم يجلبون لهؤلاء الشباب المهارات والعقلية والروح اللازمة ليصبحوا قادة السوق ورجال الأعمال في الغد. وتتجلى رؤيتها في إلهام وإعداد جيل من الشباب لاستخدام مواهبهم وإلهامهم وشغفهم وتصميمهم على أن يصبحوا روادًا حقيقيين في السوق.
- مبادرة Elip من GEN Algeria وبدعم من مبادرة الشراكة الشرق أوسطية: ميبي (الو م أ) هو برنامج تدريب وتسريع يأخذ النهج الملموس والفعال لإنشاء نموذج بدء قابل للتطوير مع طموح عالمي.

ثالثا: الدعم المختلط:

في دراستنا يهمنا التمويل الذي يستهدف روّاد الأعمال أصحاب المشاريع الريادية فقط ونتجنب تمويل المشاريع التقليدية التي يتم تمويلها من خلال مختلف البرامج الحكومية مثل: Ansej، Cni، Andi، Andpme.

- الشركة المالية الجزائرية الأوربية للمساهمة Finalep، شركة مختلطة جزائرية/أوروبية SPA، تساهم في دعم المشاريع الريادية في الجزائر عن طريق تمويلها[1].
- الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ASICOM)، المساهمة في تمويل المشاريع الريادية الجديدة[2].

رابعا: تظاهرات ومسابقات تحفز ريادة الأعمال

يبدو أيضا أن النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر يتحسن من خلال الجمع بين عديد الجهود المتاحة،

[1] بوقفة أحلام، واقع نشاط رأس المال المخاطر في الشركة المالية للاستثمارات: المساهمة والتوظيف Sofinance، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، الصفحات 103-125، ص 105، جوان 2017

[2] الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار، على الموقع: https://asicom.dz/index.php/ar/، مطلع عليه بتاريخ: 2018/04/04

حيث أظهرت الجزائر مؤخرا بعض المجهودات المتعلقة بتنظيم مختلف التظاهرات والفعاليات وبعض المبادرات نحو دعم روّاد الأعمال، ونذكر بعض الأمثلة:Algerie innov، Smart City conference، Dartech algeria، Conference international des startup miclat، Tech Hub Wilaya d Alger 2.0، Startup Weekend...وغيرها من الأحداث التي ساعدت عديد أفكار المشاريع للظهور.

نظرًا لطموحات الجزائر إلى الحد من الاقتصاد القائم على النفط والانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة، هناك جهود مبذولة لتنمية ثقافة الابتكار في سبيل تحقيق ذلك. وعلى الرغم من التسهيل المقدم لإنشاء مؤسسة ناشئة إداريا، لكن ما يتعلق بالبيئة واحتمالاتها غير المتوقعة تضع استدامة ذلك حيز الاختبار، والأسباب عديدة، نذكر من بينها، صعوبة دمج هذه المؤسسات الناشئة في وضع عمل متعدد التخصصات، وبالتالي ضرورة دمجها في سلسلة القيمة لنظام بيئي حيث تستجيب بكفاءة لاحتياجات البحث والتطوير المحددة. ومع ذلك، فإن غياب تمويل رأس المال المخاطر والوصول الصعب إلى التمويل بحاجة إلى معالجة للاستفادة من الإمكانات المتاحة حاليا. والملاحظ في هذه البرامج والجهود، أنها تقتصر في مرافقتها لرائد الأعمال على جانب دون جوانب أخرى، في حين يحتاج المشروع الريادي للمتابعة والمرافقة في نواحي عديدة، وفي كل مرحلة من مراحل إنشاءه، ولهذا تم استحداث حاضنات الأعمال كمنظومة متكاملة وشاملة لمختلف المراحل كما أنها تساهم في ديمومة المشروع واستمراره من خلال مرحلة ما بعد الحَضَانة. وهذا ما سنحاول تناوله في المطلب الآتي.

المطلب الثاني: واقع عمليات تطوير منظومة الحاضنات في الجزائر

تزايد الاهتمام في العالم بحاضنات الأعمال باعتبارها مشروع تنموي متكامل، في ظل الاقتصاد المبني على ريادة الأعمال. وتجسد هذا الاهتمام من خلال رعاية روّاد الأعمال الذين يعملون في مجال الابتكار والإبداع والتكنولوجيات الحديثة. والجزائر واحدة من الدول التي تحاول الدخول في هذا المجال اقتداء بالتجارب العالمية الرائدة، وباعتبار أن الحاضِنَات احدى آليات تطوير ريادة الأعمال جاء إنشائها في الجزائر في سياق تشجيع المجتمع لإقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الريادية، من خلال سعيها في المراحل والسنوات القادمة إلى تحقيق التميز الوطني والإقليمي والدولي، وفي تقديم خدماتها الاستشارية أو التدريبية أو الإدارية...وغيرها على مستوى عديد مناطق الجزائر. ويبقى السؤال المطروح هل الخدمات والبرامج التي قامت بها هذه المؤسسات الحاضنة كفيلة بتحقيق انطلاق ونمو المشاريع الريادية في اطار ما يعرف بتحقيق تعزيز ريادة الأعمال؟

الفرع الأول: نشأة الحاضنات في الجزائر

سعت الجزائر مؤخرا بقوة لتعزيز ريادة الأعمال، واعتمدت استراتيجيات إنمائية لل SMEs الريادية وبرامج

الحاضِنَات. ومع ذلك، فإن تنفيذ هذه الاستراتيجيات والبرامج لا يزال غير كاف. وقد ساهمت عدة أسباب في توسيع الفجوة بين الإرادة السياسية والإنجاز على أرض الواقع. كما ننوه إلى الجهود المبذولة من طرف مختلف الأطراف في الجزائر، بما في ذلك القطاع الخاص والفاعلين من قريبا وبعيد من أجل تقليص البطالة وإتاحة الفرص للمواطنين، سيّما الشباب منهم ليستغلوا مواهبهم بأنفسهم. لكن مع تسجيل الملاحظات الجد هامة حول النقص الفادح في التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات والمؤسسات.

ويرجع تأخر انطلاق الحاضنات في الجزائر يعود إلى الاعتماد على الاقتصاد الريعي، والتي لم تكن تسمح ببروز وعي سياسي واقتصادي لأهمية مثل هذه الأدوات الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وإجمالا يمكن حصر العوامل والأسباب التي أدت إلى التأخر في انطلاق مثل هذه المشاريع في النقاط التالية[1]:

- ضعف الوعي السياسي والاقتصادي بأهمية حاضنات الأعمال في تنمية SMEs.
- غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال خصوصا في الإطار القانوني.
- التحديات والعقبات التي يعاني منها قطاع SMEs في الجزائر، والتي دفعت الهيئات الوصية إلى صرف المجهودات في تأهيل المؤسسات، دون الاهتمام الجدي بآلية حاضنات الأعمال.
- عدم توفر الإطارات والكفاءات المطلوبة لإدارة وتسيير مثل هذه الحاضنات.
- العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لاتزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات.

وتجسيدا لمشروع إقامتها في الجزائر سعت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة سابقاً، في كل من سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة سنة 2009، وفروعها بـ ولاية وهران تم تدشينها سنة 2018، وولاية برج بوعريريج بالمنطقة الصناعية وتم تدشينها سنة 2019، وبسيدي بلعباس. وأخرى قيد الإنجاز في كل من عنابة وورقلة. ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال Anvredet، إلى إنشاء عديد الحاضنات في الجامعات (جامعة المسيلة عام 2019، جامعة البليدة سنة 2020، وأخرى قيد الإنجاز في جامعات أخرى، ومن المفروض أن تصل إلى سبعة كمرحلة أولية)، ومراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى مبادرات الناشطين من القطاع الخاص.

إن تجربة صناعة الحاضِنَات في الجزائر لم تحقق نتائج نظيرتها المتميزة عالميا خاصة من حيث عدد مناصب

[1] فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير و التفعيل رؤية مستقبلية دراسة حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014، ص208

الشغل التي توفرها المشاريع المتخرجة، لكن هذا لا يقلل من قيمة وجودها كآلية تعزز من انطلاق ونمو المشاريع الريادية، كما أن الاحتكاك مع حاضنات عالمية سيساعد لا محالة على تطوير الخدمات المقدمة للمحتضنين.

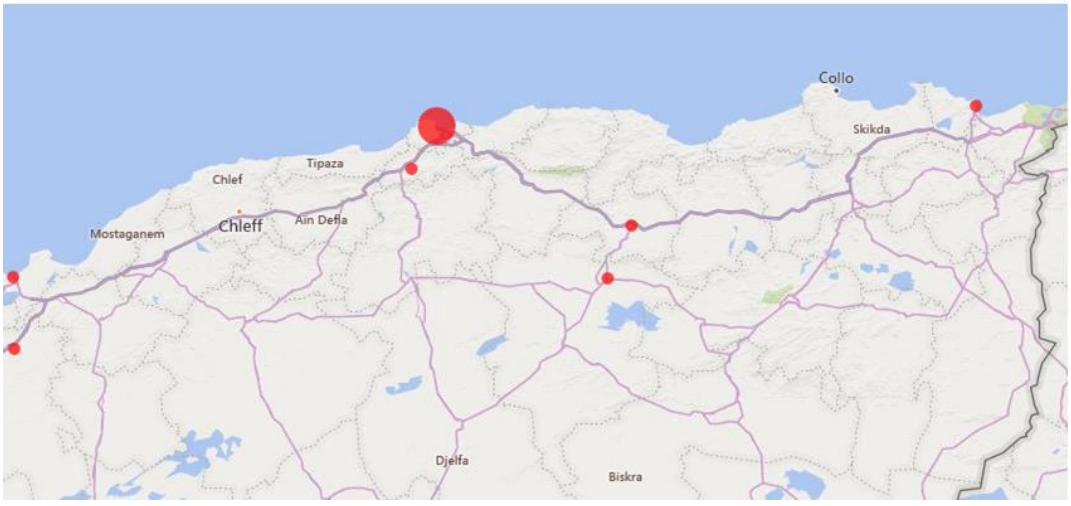
الفرع الثاني: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

منذ أن بدأت الحاضنات في البروز منذ عام 2009، شهد نظام البيئي لريادة الأعمال تطور في الجزائر وأتاحت له الفرصة للمساهمة في نموه. ونجد اليوم عديد المؤسسات الناشئة معتزة بالمسار الذي تم إنجازه لحد الآن وبرؤية نظام بيئي لريادة الأعمال يزدهر عبر العديد من المبادرات الجديدة.

ومن أجل السماح للتعرف بشكل أفضل على البيئة التي يتطور فيها رواد الأعمال أصحاب أفكار المشاريع الريادية، قام الطالب بإجراء مسح ميداني للحاضنات التي تشتغل أو قيد الإنجاز في الجزائر على اعتبار انه لا يوجد مسح رسمي.

حتى بداية عام 2020 أصبحت شبكة المؤسسات الحاضنة تضم ستة عشر حاضنة أعمال وهي تشتغل حاليا، تتوزع على المدن الجزائرية كما يلي: 10حاضنات بالجزائر العاصمة، 01 وهران، 01 برج بوعريريج، 01 بسيدي بلعباس، 01 المسيلة[1]، 01 البليدة، 01 عنابة. هذا وتتمركز هذه الحاضنات وفقا لما هو موضح في الشكل رقم (38).

شكل رقم 38: تمركز حاضنات الأعمال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج Excel

توضح العلامات الحمراء بالشكل رقم (38) أن جل الحاضنات تتوزع على مدى جغرافي واسع عبر إقليم الجزائر بعشر حاضنات بينما باقي الولايات التي بها حاضنات بها حاضنة واحدة لكل ولاية (سيدي بلعباس، برج

[1] المقرر الوزاري رقم 182، المؤرخ في 27 ماي 2019، المتعلق بتوطين حاضنة الأعمال على مستوى جامعة المسيلة

بوعريريج، وهران، البليدة، عنابة، المسيلة) .

وتتوزع الحاضنات في الجزائر حسب طبيعة ملكيتها أو شكلها القانوني كما يلي: ثمان حاضنات عمومية، أربع منها تابعة للوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية الحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله، ولها ثلاث ملحقات تشتغل حاليا في كل من المعهد الوطني للاتصالات والتكنولوجية Inttic بداية من سنة 2018، وأخريين بكل من المنطقة الصناعية لبرج بوعريريج وسيدي بلعباس. وأربع حاضنات تابعة لـ Anvredet تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. وست حاضنات تابعة للقطاع الخاص وواحدة مختلطة، ومن خلال البحث البيوغرافي توصلنا إلى المعطيات التالية:

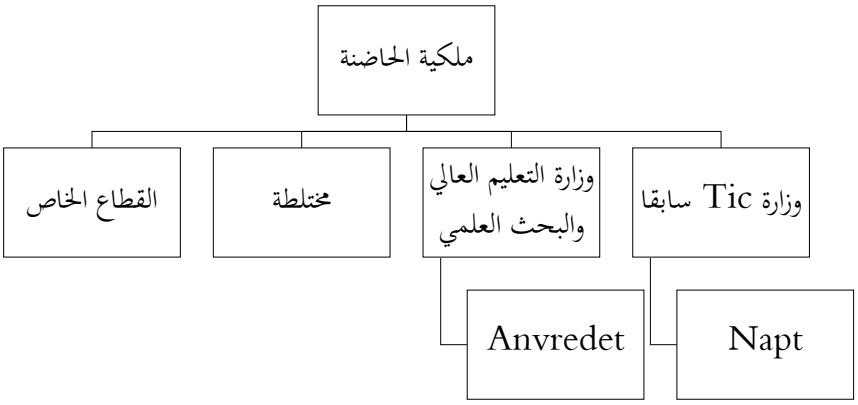
- حاضنة جامعة المسيلة: تم تنصيب حاضنة أعمال بين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وAnvredet بتاريخ 17 جويلية 2019، وتعتبر فضاء لمرافقة طلبة الدكتوراه والأساتذة الباحثين لتجسيد أفكارهم ومشاريعهم ميدانيا من خلال مخطط استراتيجي يمتد من 2019 إلى 2022، بالإضافة إلى إيجاد حلول للمؤسسات الاقتصادية، علما أن الفضاء المخصص للحاضنة من طرف الجامعة يتم تجهيزه من طرف الشركاء الاقتصاديين في اطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- حاضنة البليدة: تم تدشينها في 06 فيفري 2020 بجامعة البليدة 1 التوقيع على اتفاقية الشراكة بين الجامعة وAnvredet في اطار اطلاق الحاضنة الجهوية المرافقة للمشاريع التي يسعى إلى إنجازها الطلبة.
- حاضنة برج بوعريريج: مقر الحاضنة الموجود بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، يمكنه استيعاب وتوفير فضاءات من مكاتب وتكوينات لحوالي 60 من حاملي الأفكار والمشاريع فضلا عن وجود ملحقة بجامعة البشير الإبراهيمي، والتي بإمكانها أيضا استقطاب عدد مماثل من حاملي المشاريع. والحاضنة تابعة Napt، والتي تعتبر الفرع الثالث الذي يدشن بعد حاضنة الجزائر العاصمة وحاضنة وهران Inttic.
- الحاضنة التكنولوجية لمتعامل الهاتف النقال "جيزي" والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات/ Enp Incubateur by Djezzy.
- حاضنة متعامل الهاتف النقال أوريدو/"ت ستارت" T-start.
- حاضنة NAPT التابعة للوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.
- حاضنة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة Fikra-Tech تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،
- حاضنة "إن كيوب ميIncubme.

- حاضنة Intilak المتواجدة على مستوى Anvredet.
- حاضنة المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال Inttic تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة سابقا.
- حاضنة ACSE تحت مسمى المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية، تابعة للقطاع الخاص.
- حاضنة سيلابس sylabs.
- حاضنة tstart بمدينة عنابة.
- حاضنة Alinov، وهي أول حاضنة تابعة للقطاع الخاص تم إطلاقها في فيفير 2009 من طرف المؤسسة البريطانية –ماوكلي– المختصة في التكوين العالي في المشاريع بالتفاهم مع شبكة خبراء ميدافكو للاستشارات وهذا تحت دعم ورعاية سفارة المملكة البريطانية بالجزائر.
- حاضنة المدرسة العليا للأعمال 2016 (ESAA) Incubateur De L'école Supérieure Algérienne Des Affaires

ويمكن تقسيم ملكية الحاضنات الموجودة في الجزائر إلى ثلاث فهناك مجموعة من الحاضنات تعمل تحت وصاية Napt التابعة لوزارة Tic سابقا وهناك مشروع لإعادة تحويل ملكيتها لوزارة SMEs والناشئة واقتصاد المعرفة. يبن الشكل رقم (39)، ملكية الحاضنات في الجزائر.

الحاضنات التي تعمل تحت إشراف Anvredet تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والحاضنات التي تشتغل تحت Napt فهي تحت وصاية وزارة تكنولوجيات الإعلام والرقمنة في وقت مضى (ومن المرتقب التحاقها بوزارة SMEs واقتصاد المعرفة لاحقا)، وهناك عدد من الحاضنات تعمل تحت وصاية القطاع الخاص.

شكل رقم 39: الشكل القانوني للحاضنات في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب وثائق ومقابلات مع المبحوثين

لازالت التجربة الجزائرية في حاضنات الأعمال حديثة مقارنة مع الدول الأخرى، فلا تزال الجهود متواصلة سواء من القطاع العمومي أو الخاص لدعم وتشجيع الريادة بين الأفراد من خلال الحاضنات. ورغم وجود عدد من هذه البرامج في الجزائر إلا انه يعقيها الكثير من الصعوبات التي تقف حائلا في طريق ازدهارها، خاصة ما ارتبط بالتحديات التمويلية، كما أن عدم إقبال المتخرجين من قطاع التعليم العالي والتكوين المهني ومختلف شرائح المجتمع على هذا النوع من المشاريع وتركيزهم على العمل الحكومي (الوظيفة) زاد من حدة المشكلة. لذا فان دراسة دور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال، والتي تلعب دور ريادي بدورها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الدولي عامة والجزائر خاصة صار أمرا حتميا.

ولذا يمكن أن نقول أن التجربة في الجزائر في مجال حاضنات الأعمال وريادة الأعمال مازلت في بداية الطريق، ولكن هذا لا ينفي وجودها الإيجابي النسبي من خلال المشاريع الناشئة المتميزة المتخرجة، إلا أن غياب الترويج لكذا هياكل سمح بوجود فجوة وعزوف افتراضي إن صح التعبير وعزز ذلك من ثقافة الريادة في الأعمال الانعزالية التي أضحت من الماضي، باعتبار الانتقال إلى الريادة في مجال الأعمال المنظمة والتشاركية هي التي تسرع هذا النوع من المشاريع وبالتالي نجاح الهياكل التي تدعمها باعتبار المناخ الذي يتم الاعتماد فيه على التشبيك بين مختلف الأطراف الفاعلة في مجال الأعمال، سواء خاصة أو عمومية هي التي تحدث الطفرة وليس الانعزال والعمل الفردي الذي قد يؤتي أكله لكن ليس بالحجم والنوعية التي يحتاجها البلد في الوقت الحالي، الذي اشتد فيه الصراع حول هذا النوع من المشاريع التي تتسم بالابتكار والدخل والنمو المرتفع وفرص عمل ووظائف أكبر.

ولكن اليوم تبقى مشاكل مرتبطة بالقوانيين المنظمة لهذا المجال الخصب ونوعية مخرجات قطاع التعليم العالي والقطاعات الأخرى والتحديات المرتبطة بثقافة المجتمع نحو العمل الحر، وأيضا الريادة الانعزالية تقف عائقا أمام تقدم نشاط الحاضِنَات ، وهذا ما يفسر الإقبال المحتشم لكثير من روّاد الأعمال على الحاضِنَات.

ولهاذ فإن نجاح حاضنات الأعمال في ظل بيئة مماثلة لبيئة الجزائر يتطلب تنظيما وإدارة عالية المعايير، كما يتطلب القدرة على التوفيق بين برامج الحَضَانة واحتياجات روّاد الأعمال التي تكون متعارضة في بعض الأحيان، لذلك سيتم التركيز فيما يأتي على دراسة برامج الحَضَانة –الخدمات المقدمة وشبكة التواصل التدريب الاستشارات التسويقية والإدارية والمالية ...وغيرها– وتقييم كيفية تقديمها وتكييفها حسب احتياجات روّاد الأعمال أصحاب أفكار المشاريع المحتضنة.

المبحـــــــث الثاني: تعريف ميدان الدراسة

يعتبر هذا المبحث بمثابة مدخل للجانب الميداني من الدراسة، حيث سنقوم بالتعريف بميدان الدراسة، أي الحاضنات والمشاريع المتخرجة منها، وتبعا لذلك سنحاول توضيح بعض التفاصيل من حيث النشأة وموقعها ، الرؤية والرسالة وبعض معلومات الاتصال. ولأجل فهم نتائج دراستنا بشكل أفضل سنحاول وصف ميدان البحث، الذي سيساعدنا في تقديم عناصر مفيدة في شرح نتائج هذه الدراسة لاحقاً.

- توصيف وعرض عام للحاضنات محل الدراسة: أو التعريف بميدان الدراسة للحاضنات المبحوثة وهذا بعرض وتقديم بطاقة تقنية للحاضنات محل الدراسة؛ خصائصها...وغيرها.
- توصيف وعرض عام للمشاريع محل الدراسة: أو التعريف بميدان الدراسة للمشاريع المبحوثة وهذا بعرض بطاقة تقنية للمشاريع محل الدراسة؛ خصائصها...وغيرها

المطلب الأول: توصيف وعرض عام للحاضنات محل الدراسة

سنحاول تقديم بيانات حول الحاضنات محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أهدافها وأسباب اختيارها، كما سنسلط الضوء على المجالات الاقتصادية التي تنشط فيها. والملحق رقم (6)، يقدم بطاقة تقنية لها.

الفرع الأول: بطاقة تقنية للحاضنات محل الدراسة

محاولة تقديم معلومات عن الحاضنات من خلال التعرف عليها، الاسم أو العلامة، النشأة، موقعها الجغرافي، الرؤية والرسالة والقيم...وغيرها، ومن خلال الزيارات الميدانية قام الطالب بجمع البيانات من سبع حاضنات تقع في ولاية الجزائر العاصمة. واستنادا إلى البيانات التي تم جمعها يمكن تلخيصها في الملحق رقم (6)

الفرع الثاني: خصائص الحاضنات المدروسة

سنقدم من خلال هذا الفرع مختلف الأطر والخصائص التي تتشكل منها حاضنات الأعمال المبحوثة.

- **التوزيع الزمني لإنشاء الحاضنات المدروسة:**

جدول رقم 1: التوزيع الزمني لنشأة حاضنات الأعمال المبحوثة

تاريخ إنشاء حاضنة الأعمال	التكرار	النسبة %
[قبل سنة 2009[	-	-
]2013-2009]	1	14.29
]2017-2013]	5	71.42
[2020-2017]	1	14.29
المجموع	7	100

المصدر: من إعداد الطالب وفق وثائق ومقابلات شخصية مع مديري الحاضنات

يتضح من خلال هذا الجدول أنه من بين سبع حاضنات، يوجد ما نسبته 14.29% هي حاضنات تم إنشاؤها في الفترة ما بين [2009-2013[، ثم لدينا مقابل هذا ما نسبته 71.42% تم إنشائها بعد سنة 2012. ثم لدينا ما نسبته 14.29% حاضنة واحدة تم إنشائها في الفترة [2017-2020]، يتبين لنا من خلال هذا التوزيع الزمني المقدم معنا في الجدول أعلاه أن غالبية الحاضنات تم إنشاؤها بعد 2012 وذلك بما نسبته اكثر من 85%، وهو يعود في أساسه إلى غموض في مفاهيم حاضنات الأعمال قبل سنة 2009 خصوصا في الإطار القانوني، العقبات والعراقيل البيروقراطية التي لاتزال تعاني منها الإدارات والهيئات العمومية في الجزائر، والتي تشكل أهم عائق في إنشاء الحاضنات، حيث يتطلب جمع مجموعة كبيرة من الرموز التجارية حتى تتضح بأن المؤسسة هي حاضنة أعمال، ونظرا لغياب هذا النوع من التوجه نحو عالم ريادة الأعمال بعيدا عن مجال الوظيفة الحكومية أو العمل بأجر للغير، والذي لم يظهر إلا مع الانطلاقة نحو اقتصاد السوق في الجزائر مؤخرا فقط.

- **توزيع الحاضنات المدروسة حسب مجال نشاطها:**

جدول رقم 2: تصنيف مؤسسات الحاضنات المدروسة وفق نوع الصناعة

طبيعة القطاع	التكرار	النسبة %
حاضنات عامة (تكنولوجية، صناعية، مختلطة، خدمية، اجتماعية)	07	100
متخصصة في نوع واحد	00	00
المجموع	07	100

المصدر: من إعداد الطالب وفق وثائق ومقابلات شخصية مع مديري الحاضنات

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن كل الحاضنات السبعة أي ما نسبته 100%، تنشط في عدة مجالات دفعة واحدة، أي تنشط في القطاع الأولي والقطاع الثانوي: الصناعي، والقطاع الثالث: التأمين، البنوك، النقل، السياحة؛ والقطاع الرابع: الإعلام الآلي ونشاط تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الأمن، والاستشارات...وغيرها. وبالتالي هي غير متخصصة في مجال نشاط واحد، وتعنى بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة المتواجدة فيها، من خلال الاستمرار في تطوي مشاريع الأعمال المختلفة بدون تخصص محدد غير أنها تركز على التجديد والابتكار لكنها في الأصل أنشأت لخدمة قطاع محدد وهو في قطاع TIC لكن تحولت فيما بعد إلى حاضنات عامة.

وإن عدم تخصصها في مجال نشاط اقتصادي واحد يعتبر مشكل مزدوجة سواء بالنسبة للحاضنات حيث لا يمكّنها ذلك من التخصص في مجال واحد بذاته مما يحقق لها التميز عن نظيراتها، ومشكل بالنسبة للمشاريع كونها لا تجد الدعم المتخصص الذي يلبي احتياجات مشاريعها أثناء فترة احتضانها. وهذا الاستنتاج جاء نتيجة ما هو ملاحظ على المشاريع التي تم احتضانها فهي تميل إلى عدة تخصصات، وهذا على الرغم من أن تسميتها

على الورق حاضنات تكنولوجية.

-توزيع الحاضنات حسب شكلها القانوني:

جدول رقم 3: توزيع حاضنات البحث حسب شكلها القانوني -على أساس الملكية-

الشكل القانوني	التكرار	النسبة %
حاضنات عمومية تابعة للوزارات	02	28.57
حاضنات خاصة	04	57.14
حاضنات مختلطة	01	14.29
المجموع	07	100

المصدر: من إعداد الطالب وفق وثائق ومقابلات شخصية مع مديري الحاضنات

يتضح لنا انه من بين 7 حاضنات يوجد منها ما نسبته 28.57% تأخذ طابع العمومية تابعة للوزرات وهي حاضنات وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية وتتولى القيام بنشاطها تبعا للقانون الخاص، تتميز بالاستقلالية وتسير من طرف شخص واحد وتستفيد من إمكانيات وتسهيلات وإعفاءات مختلفة على خلاف نظيرتها التابعة للقطاع الخاص والتي تمثل ما نسبته 57.14% من إجمالي هاته الحاضنات المبحوثة ترجع ملكيتها للخواص بشكل فردي وهو صاحب راس المال. ومقابل هذا نجد ما نسبته 14.29% من إجمالي الحاضنات هي مختلطة، نشأت بالاتفاق بين وزارة والقطاع الخاص. ويتبين لنا أن الحاضنات تعرف تنوعا واختلافا في اختيار أصحابها لأشكالها القانونية، كما ثبت لنا انه يوجد منها من بدأت بشكل قانوني وهي الآن تتبنى شكلا آخر، ولكن عموما يتجلى أن معظمها تأخذ طابع الفردية، الذي يمتاز بسهولة الإجراءات الإدارية (عند التقييد في السجل التجاري)، كما يعرف أيضا هذا النوع من الهياكل أنها ذات ملكية خاصة ومستقلة لصاحبها الذي أنشأها باسمه من دون شركاء له باعتبار أن هذا يمنح حرية واستقلالية اكبر وهذا ما يتم تفضيله في بيئة الأعمال الجزائرية.

- توزيع الحاضنات حسب الإطار الذي أنشأت فيه:

جدول رقم 4: توزيع حاضنات البحث حسب الاطار الذي أنشأت في صياغه

نوع الاستثمار	تحديد طبيعة الاستثمار	التكرار	النسبة%
استثمار خاص	استثمار شخصي	3	42.86
	شراكة مع الأصدقاء أو العائلة	1	14.28
في اطار إعانة حكومية	وزارة التعليم العالي و البحث العلمي	2	28.57
	وزارة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال سابقا	1	14.28
المجموع الكلي		7	100

المصدر: من إعداد الطالب وفق وثائق ومقابلات شخصية مع مديري الحاضنات

أن نتائج هذا الجدول يمكن تبيانها كالآتي: الحاضنات الناشطة عن طريق الاستثمار الحر توجد 4 حاضنات، أما تلك الناشطة والناشئة في اطار الدعم والرعاية الحكومية المقدمة من طرف الدولة الجزائرية قد بلغ 3 حاضنات، بينما الحاضنات المختلطة بين الصيغتين السابقتين بلغ حاضنة واحدة، وبالعودة إلى نتائج هذا الجدول يتبين لنا من خلاله وجود ما نسبته 57.14% من إجمالي الحاضنات المبحوثة معنا هي ناشئة في اطار استثمارات حرة خاصة بالأفراد، وهي النسبة التي تشكلت في حد ذاتها من: 42.86% قاموا بإنشائها في اطار شخصي خاص بهم، أي بدون مساعدة (إمكانيتهم الخاصة)، ومن 14.28%، تم إنشائها عن طريق شراكة، ومقابل هذا يوجد 42.86%، من الحاضنات تم إنشائها عن طريق رعاية حكومية وهي النسبة التي تم التعبير عنها بواسطة 28.57%، من الحاضنات الذين تم إنشائها في اطار وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. و14.28% من الحاضنات تم إنشائها من طرف وزارة تكنولوجيا الإعلام الاتصال سابقا.

تبين لنا القراءة الإحصائية السابقة أن هناك توازن بين القطاع العام والخاص في مجال إنشاء الحاضنات. وهذا يدل على قوة القطاع الخاص إلى الولوج لكذا مجالات نظرا لقدرة الخواص المالية المحدودة مقارنة بالامتيازات التي يمكن أن تتمتع بها الحاضنات التي تنشأ في اطار عمومي خاصة اذا علمنا أن اغلب هذه الحاضنات الخاصة هي من فئة الشباب محدودي الدخل والقدرة على التمويل.

تشكل الحاضنات جزءًا مهمًا من البنية التحتية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في الجزائر. وتتمثل مهمتها في تزويد المشاريع الناشئة (عادة لمدة ثلاث سنوات من تاريخ بدء العمل) بدعم معقد في مكان واحد وخلق ظروف بداية مواتية لتمكين تشغيل مشروعهم. وتتمثل الخدمات الرئيسية المقدمة في توفير مساحة عمل المكاتب وأماكن الإنتاج والتخزين بشكل مجاني تماما أو بأسعار أقل من أسعار السوق المعتادة في أحيان أخرى، وكذا الدعم الإداري للمشاريع الـمُحتَضَنة وتوفير المؤتمرات ومباني صالات العرض والخدمات الكتابية والبنية التحتية التقنية وغيرها. وبصرف النظر عن مساحات العمل، توفر الحاضِنَات لمنتسبيها الخدمات التعليمية والاستشارات (على سبيل المثال، إنشاء خطط الأعمال، وتقديم المشورة المتعلقة بكيفية تحصيل الأموال للمشاريع الريادية، ووضع استراتيجية التسويق، والوساطة مع جهات الاتصال وما شابه). ويختلف مدى وشكل الدعم الفردي في الحاضِنَات اعتمادًا على النوع والتخصص والقدرة للحاضنة. ويمكن تلخيص أن احتضان الأعمال يساعد على تلبية مجموعة متنوعة من احتياجات السياسة الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، والتي قد تشمل إنشاء الأعمال والاحتفاظ بها، وتسويق التكنولوجيا، وخلق فرص العمل والثروة، وكذلك تعزيز مناخ مجتمع الأعمال.

المطلب الثاني: توصيف وعرض عام للمشاريع المبحوثة

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بميدان الدراسة، فيما يخص المشاريع المتخرجة من الحاضنات المبحوثة، وتبعا لذلك سنحاول توضيح بعض التفاصيل للمشاريع قيد الدراسة من حيث الرؤية والرسالة والأهداف، محاولين تقديم بطاقة تقنية مبرزين خصائص هذه المشاريع.

الفرع الأول: بطاقة تقنية للمشاريع المدروسة

محاولة تقديم معلومات عن المشاريع المختارة من خلال التعرف عليها: معنى الاسم أو العلامة، النشأة، موقعها الجغرافي، الرؤية والرسالة والقيم...وغيرها، ومجالات عملها ضمن نشاطها الاقتصادي.

تم زيارة وجمع البيانات من ثلاثة عشر مشروع تقع في ولاية الجزائر العاصمة، بعدما كان من المقرر جمع المعطيات من واحد وعشرون مشروع، ونظرا لظروف متعددة كتضارب في المعطيات أو لعدم إكمال المقابلات معها وصعوبة الاتصال من جهة، وأسباب متعددة أخرى، تم التخلي عن المعطيات الجزئية التي تم جمعها من ثمان مؤسسات ناشئة. واستنادا إلى البيانات التي تم جمعها تتوزع بين الصحة والإعلام الآلي وخدمات التسويق والتعليم والفن والثقافة وكذا الجانب السياحي البيئي، كما يتبين في الملحق رقم (8)، نفصل فيه كل المشاريع التي تم التحاور والتي لم نكمل التعامل معها.

الفرع الثاني: خصائص المشاريع المدروسة

سنقدم من خلال المدخل مختلف الأطر والخصائص التي تتشكل منها المشاريع المبحوثة...

جدول رقم 5: التوزيع الزمني لإنشاء مشاريع الأعمال المدروسة

تاريخ إنشاء المشروع	التكرار	النسبة %
[قبل سنة 2013[	0	00
]2016-2013]	3	23.08
[2019-2016]	10	76.92
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالب على المقابلات مع المبحوثين

يتضح من خلال هذا الجدول أنه من بين 13 مشروع، يوجد ما نسبته 23.08% هي مشاريع تم إنشاؤها في الفلترة ما بين [2013-2016[، ثم لدينا مقابل هذا ما نسبته 76.92% من إجمالي هذه المشاريع المبحوثة تم إنشائها بعد سنة 2015. ويتبين لنا من خلال هذا التوزيع الزمني المقدم معنا في الجدول أعلاه أن غالبية المشاريع تم إنشاؤها بعد 2015 وذلك بما نسبته اكثر من 76%، وهو يعود في أساسه إلى أن فترة حضانة المشاريع

تتطلب وقت حتى تتخرج من الحاضنات وهذا يتوافق مع نسبة الحاضنات المدروسة التي تم إنشائها في الفترة الزمنية من 2013 -2017 والتي سبق توضيحها.

جدول رقم 6: توزيع مشاريع البحث حسب مجال نشاطهم

طبيعة القطاع	التكرار	النسبة %
قطاع الصحة	2	15.38
مجال الإعلام الآلي والبرامج	2	15.38
خدمات التسويق عبر النت	3	23.08
التعليم	4	30.76
الفن والثقافة	1	7.7
السياحة	1	7.7
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات مع المبحوثين

يتضح لنا أنه من بين ثلاثة عشر مشروع، يوجد ما نسبته 30.76 %، هي مشاريع ناشطة في مجال التعليم، ونسبة 23.08% لخدمات التسويق عبر النت، ويليها وبنسبتين متساويتين مجال الصحة وخدمات برامج الإعلام الآلي بنسبة 15.38%، ونجد نسبة 7.7% لكل من مجال الثقافة و السياحة.

ولذا فان جل المشاريع المدروسة تمارس نشاطها في ميادين ومجلات محتفلة ضمن المجال التكنولوجي بصفة عامة، موزعة بنسب متقاربة. وتبعا لما سبق نسجل غياب المشاريع المتخصصة في مجالات معينة كالفلاحة والصناعة والأشغال العمومية والهندسة المدنية وغيرها. ويرجع ذلك بالأخص لعدم امتلاك الحاضنات للكادر المتخصص في هكذا مجالات للسماح لرواد الأعمال بالتقرب منها وقد يرجع السبب لعدم تقدم مشاريع نوعية في هذه المجالات.

جدول رقم 7: توزيع مشاريع البحث حسب شكلها القانوني

	الشكل القانوني	التكرار	النسبة %
شركة ذات شخصية معنوية	شركة تضامن	01	7.7
	ش.ذ.م.م.ذ.ش.و	02	15.38
	ش.ذ.م.م. sarl	03	23.07
شركة شخص طبيعي	ذات الشخصية الفردية	07	53.84
	المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات مع المبحوثين

يتضح لنا من خلال هذا الجدول انه من بين ثلاثة عشر مشروع مدروس يوجد ما نسبته 53.84%،

هي مشاريع تأخذ طابع الشركات ذات الشخصية الفردية، مقابل 23.07 %، منها يتمثل طابعها القانوني في شركات ذات مسؤوليات المحدودة، ومقابل هذا معنا ما نسبته 7.7 %، من إجمالي المشاريع محل البحث والدراسة هي تأخذ طابع شركات التضامن. وأخيرا يوجد مقابل هذا ما نسبته 15.38%، من إجمالي هاته المشاريع يتمثل طابعها القانوني في شركات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن المشاريع المبحوثة معنا تعرف تنوعا واختلافا في اختيار أصحابها لأشكالها القانونية، كما أثبتت لنا المعاينة الميدانية لمجموع المشاريع المبحوثة معنا انه يوجد منها من بدأت بشكل قانوني وهي الآن تتبنى شكلا آخر، ولكن عموما يتجلى لنا أن معظمها تأخذ طابع الشركات الفردية، الذي يمتاز بسهولة الإجراءات الإدارية (عند التقييد في السجل التجاري)، كما يعرف أيضا هذا النوع من الهياكل أنها ذات ملكية خاصة ومستقلة لصاحبها الذي إنشاؤها باسمه من دون شركاء له باعتبار أن هذا يمنح حرية واستقلالية اكبر وهذا ما يفضله أغلب فئات المجتمع.

جدول رقم 8: توزيع المشاريع المدروسة حسب الاطار الذي أنشأت في صياغه

نوع الاستثمار	تحديد طبيعة الاستثمار	التكرار	النسبة %
استثمار خاص	استثمار شخصي	2	15.38
	عن طريق شراكة مع احد الأصدقاء	3	23.08
في اطار إعانة حكومية	وزارات وهيئات الدعم المختلفة	8	61.54
المجموع الكلي		13	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلات مع المبحوثين ووثائق مختلفة

إن نتائج هذا الجدول يمكن تبيانها كالآتي: المشاريع الناشطة عن طريق الاستثمار الحر توجد 8 مشاريع، أما تلك الناشطة والناشئة في اطار الدعم والرعاية الحكومية المقدمة من طرف الدولة الجزائرية قد بلغ 2 حاضنة، بينما المشاريع المختلطة بين الصيغتين السابقتين بلغ 2 حاضنة، وبالعودة إلى نتائج هذا الجدول يتبين لنا من خلاله وجود ما نسبته 70% من إجمالي المشاريع المبحوثة معنا هي ناشئة في اطار استثمارات حرة خاصة بالأفراد، وهي النسبة التي تشكلت في حد ذاتها من: 55% قاموا بإنشائها في اطار شخصي خاص بهم، أي بدون مساعدة (إمكانيتهم الخاصة)، ومن 45%، تم إنشائها عن طريق شراكة، ومقابل هذا يوجد 20%، من المشاريع تم إنشائها عن طريق رعاية حكومية وهي النسبة التي تم التعبير عنها بواسطة 10%، من المشاريع الذين تم إنشائها في اطار وزارة تكنولوجيا الاتصال والبريد، 10%، في اطار وزارة الصناعة و.SMEs.

تبين لنا القراءة الإحصائية السابقة معنا أن غالبة المشاريع المبحوثة معنا تمت بلورتها وتجسدت ميدانيا انطلاقا من استثمارات خاصة بأصحابها، أي تمويل ذاتي بدون تدخل أي طرف للتمويل على اعتبار غياب

المؤسسات التمويلية التي تستثمر في هكذا مشاريع نظرا لعدة اعتبارات هنالك من لا يعرف أصلا معنى كلمة حاضنات أو حتى لم يفهم معناها حقيقة ومنه من يخلط بينها وبين وكالات دعم المشاريع على غرار أنساج وكناك التي يقتصر في المرافقة على المرحلة الأخيرة من إنجاز المشاريع لا وهي المرحلة التمويلية.

جدول رقم 9: توزيع حاضنات البحث حسب طبيعة المقر الاجتماعي لها

طبيعة عقد محل المقر الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ملكية خاصة	1	7.69
ملك العائلة	2	15.38
عن طريق الكراء	9	69.23
ملك أحد المعارف	1	7.69
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاق من المقابلات

يتضح لنا أنه من بين ثمان مشاريع يوجد ما نسبته 92.3% هي تزاول نشاطها في تقديم خدماتها وسلعها في مقرات لا يمتلكها أصحابها إما هي ملك للعائلة أو عن طريق الكراء أو هي ملك لأحد المعارف، وباقي المشاريع أي ما يمثل 15.38 % هي ملكية خاصة لأصحاب المشاريع المدروسة.

تبين لنا هاته القراءة الإحصائية أن قضية اكتساب العقار بالجزائر هي فعلا أمرا شبه مستحيل المنال كون ارتفاع أسعاره في سوق العقار الجزائري مقارنة بدول العالم، وهذا ما يجعل من ملكية العقار غير واقعية أصلا لروّاد الأعمال، وهذا ما يجبر هؤلاء الروّاد على الكراء وهذا طبعا يرهق، خاصة في الأماكن الحساسة والمطلوبة في الوسط الحضري، ضف إلى ذلك ضرورة تهيئة المكان والديكور....وغيرها.

المبـــــــــحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

من الأهمية توضيح كل ما يتعلق بالمسار البحثي، المعاينة والأدوات المستعملة في جمع البيانات والمناقشات وقابلية اعتماد أدوات الدراسة. لهذا ينتقل الطالب في الدراسة الميدانية من سؤال الدراسة المجرد والعام إلى الجانب الملموس، وهو ما يعكس مدى أهمية البرامج ومختلف العمليات التي تقدمها الحاضنات ودور ذلك في تعزيز ريادة الأعمال، ولأجل ذلك سنحدد طبيعة وخصوصية مسارنا البحثي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تطلب الأمر اختيار منهجية نوعية "دراسة حالة متعددة" Multiple-Case Study أو سبع حاضنات أعمال في الجزائر، ثم نشير إلى كيفية جمع البيانات وطريقة تحليلها، بهدف "دراسة وتقييم دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر"، فمن من الأهمية توضيح في هذا المبحث كل ما يتعلق بالمسار البحثي المعاينة والأدوات المستعملة لجمع البيانات والاختبارات القبلية وقابلية اعتمادها. ولذا يحدد هذا المبحث كيفية إجراء هذا البحث لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة البحث. وبالتالي، هناك حاجة إلى منهجية بحث مناسبة لمعالجة أسئلة البحث على أساس أهداف الدراسة بشكل صحيح. يتكون المبحث من مطلبين، المطلب الأول يناقش المقاربة المختارة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات. وفي المطلب الثاني تمت مناقشة الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة وفي تفاصيل كثيرة صحة وصدق البيانات وموضعيتها ثم نقدم استراتيجية تحليل البيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: المقاربة المختارة والمعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

لا يوجد منهج مثالي يُـتّبع في كل الدراسات كما هو معروف لدى الباحثين والدارسين، كون أن كل منهج يلائم دراسة دون غيرها وإشكالية دون غيرها، لذا نرى انه من الأنسب لدراستنا هذه اتباع منهج دراسة الحالة أما نوع البحث فقد استخدم الطالب المدخل الكيفي.

الفرع الأول: المقاربة المختارة

اعتمد الطالب للقيام بالدراسة الميدانية على مدخل البحث النوعي (الكيفي)، وفق استراتيجية منهج دراسة الحالة[1]، وتحديدا دراسة الحالات المتعددة والتي تعتبر عكس دراسة الحالة الفردية، التي نحاول من خلالها استكشاف أوجه التشابه و الاختلاف بين الحالات[2]. وكما أكد yin فان اختيار مدخل الحالات المتعددة يقع

[1] عامر قنديلجي وإيمان السمرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 221

[2] Baxter pamela et jack susan, Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. The qualitative report, 2008, vol. 13, no 4, p. 544-559. P.550

في احتمالين: أولا: التكرار الحرفي والذي تتشابه فيه الحالات المنتقاة وتبنى على مبدأ افتراض الحصول على نتائج متشابهة (وهذا ما افترضناه في دراستنا)، ثانيا: التكرار النظري عكس الافتراض الأول الذي ينص على اختلاف النتائج المتوقعة[1].

اتباع هذا المنهج يقودنا إلى مرحلة أولى يتم من خلالها التشخيص بالاستعانة بوسائل معينة، حيث تم في دراستنا استعمال أداة المقابلة بشكل أساسي، والملاحظة وتحليل مختلف الوثائق لجمع البيانات، وذلك من خلال الدراسات الاستطلاعية، حيث حاولنا معرفة الأبعاد والجوانب المختلفة لموضوع الحاضنات ودورها في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر من خلال العمليات والبرامج التي توفرها هذه الحاضِنَات للمشاريع.

ويبين Myers Michael D. أن: البحث الكيفي يركز على تحليل النصوص، ومصادر البيانات، والمعطيات الكيفية قد تشمل: الملاحظة بأنواعها، المقابلات، الوثائق والمستندات، والانطباعات وردود الأفعال، كما تعتبر المقابلات المصدر الأكثر انتشارًا[2].

لهذا فالمقاربة الكيفية تميل أكثر لاستخدام والاستناد إلى البيانات والمعطيات الكيفية التي تساعد على معرفة دلالات مادية حول ظاهرة معينة.

-أسباب الاعتماد على المدخل النوعي

تم استخدام المدخل النوعي (الكيفي) للتوصل إلى فهم عميق لدور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال، ويعتبر أكثر مناسبةً من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وهناك عدة اعتبارات استرشدنا بها للجوء إلى استعمال المدخل النوعي في دراستنا وهي:

– طبيعة الظاهرة محل الدراسة: إن طبيعة متغيري الدراسة وطبيعة التساؤلات قادتنا إلى اللجوء إلى المدخل الكيفي، كون أن علاقة دور حاضنات الأعمال من خلال ما تقدمه من برامج ومختلف العمليات لتعزيز ريادة الأعمال لا يمكننا قياسه كمياً نظرا لحداثة الحاضِنَات في الجزائر، ولأن المدخل الكيفي سيشرح بشكل متعمق هذه البرامج والعمليات، ويساعدنا هذا، في فهم آليات الحَضَانة خاصة باعتبار أن المبحوثين هم مديري وموظفين من داخل الحاضِنَات والمشاريع، وهم على دراية واسعة بالعمل المنوط بهم تجاه ريادة الأعمال.

– وجود صعوبات مرتبطة بموضوع الدراسة ومجتمع البحث: هناك بعض المصطلحات والمفردات المتعلقة

[1] Vannoni matia, What are case studies good for? Nesting comparative case study research into the lakatosian research program, Cross-cultural research, 2015, vol. 49, no 4, p. 331-357. P.340

[2] Michael d Myers, qualitative research in business and management, sage publications ltd, 2ndedit., London, 2013, p. 08

بموضوع البحث لا ينفع إجراء أسئلتها عن طريق الاستبيان (التشبيك، اقتناص الفرص، شبكات التواصل، أصحاب المصلحة،...وغيرها). كما أن طبيعة مجتمع الدراسة صغير. فصناعة الحاضنات في الجزائر محدودة في حجمها الذي يحوي على ستة عشر حاضنة[1] في مجملها، ولكل منها عدد صغير من الموظفين فضلا عن عدد روّاد الأعمال المُحتَضَنِين. مع هذه الظروف اقتصرت هذه الدراسة على حجم عينة محدود قادنا إلى اللجوء إلى المدخل الكيفي.

ويتمثل التحدي الرئيسي الذي واجهه الباحثين الذين اعتمدوا المنهجية الكمية في دراسة حاضنات الأعمال هو إيجاد حجم كافٍ للعينة لتحليل بياناتهم، وفي إيجاد مبادئ توجيهية كافية يتعين اتباعها، لذا نجد أن أغلب الباحثين اعتمدوا طريقة البحث النوعي[2].

– **البيانات التي تم جمعها** في دراستنا ذات طبيعة كيفية لا يمكن في كثير من الحالات تحويلها إلى بيانات كمية مثل محتويات الوثائق والقوانيين والفيديوهات والحملات الإعلامية ومختلف وجهات نظر وآراء المبحوثين ...الخ.

– **درجة نضج المفهوم**: هناك جهود قليلة متاحة عن موضوع الحاضِنَات وريادة الأعمال خاصة في الجزائر، فهناك معرفة محدودة وبسيطة في موضوع حاضنات الأعمال وريادة الأعمال لدى المبحوثين وقلة الدراسات السابقة في الموضوع. مما يصعب استعمال مع هذه المواضيع المدخل الكمي، وهذا ما حتم علينا اللجوء إلى المدخل الكيفي.

– **هذا النمط يوفر تغطية واسعة لموضوع البحث** ويكون فيها للطالب حرية في استكشاف المزيد من المواضيع والتعليقات والآراء التي تحدث أثناء المقابلة. وبمعنى آخر تركز هذه الدراسة على التفاعل بين الطالب والمبحوثين في الحصول على المعطيات والمعلومات مثل تجاربهم ومواقفهم الشخصية، والتي كان من المتعذر الحصول عليها بطرق أخرى.

وخلاصة القول إن منهجية جمع المعلومات والبيانات بهذه المنهجية أتاحت التحقيق في وجهات نظر المبحوثين وآرائهم بمزيد من التعمق ومرونة أكثر من المسح الكمي.

الفرع الثاني: تصميم العينة

قبل قيام الطالب بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها وجب عليه بداية أن يبين ويوضح كيفية حصوله عليها، أي تحديد المجتمع المدروس ووسائل المعاينة إضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، إلى جانب

[1] وفق المسح الذي قام به الطالب إلى غاية بداية سنة 2020

[2] Abdallah Al Ameeri, op.cit., p.135.

التبرير المنهجي لاختيار أداة جمع البيانات والمعطيات دون غيرها.

أولا: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة ما يريد الطالب أن يصل بواسطته إلى نتائج الدراسة، أو بعبارة أخرى يمثل مجموعة الأفراد، أو الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة. أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة[1]. وإن تجميع العينة في البحث الكيفي لا يعتمد على نظرية الاحتمال، وعادة ما يكون حجم العينة صغير جدا حتى انه لا يعكس صفات مجتمع البحث، ولذا يسترشد اختيار المبحوثين للدراسة بمبادئ الطريقة النظرية لتجميع العينة ويتم إعداده نحو وحدات جوهرية ونموذجية وهامة من الناحية النظرية[2].

وعليه الطالب في هذه الدراسة لجأ إلى عينة مقصودة (غرضية، عمدية)، محدودة العدد، فالعينة القصدية، هي طريقة تطبيق مفاهيمية، وتتضمن اختيار الطالب للعينة بطريقة قصدية أو عمدية والتي يعتقد أنها تكون أكثر فائدة في الإجابة عن سؤال البحث، وسترشد عملية الاختيار هذه بدراسة المتغيرات أو الصفات الخاصة بالمشاركين المحتملين والتي تؤثر على المساهمة التي يمكنهم تقديمها للدراسة. وقد تم اختيار في دراستنا عينة قصدية[3] بالنسبة للحاضنات والمشاريع والتي تعتبر نوع من أنواع العينات الغرضية.

ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع الريادية المتخرجة من الحاضِنَات المبحوثة في الجزائر، يكون المجتمع المستهدف محصورا في جميع المديرين الذين يديرون الحاضِنَات التي تحتضن المشاريع الريادية فقط دون غيرها (المشاريع التقليدية) ومديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات، ويستثنى بذلك مديري الحاضِنَات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم، ومديري المشاريع المتخرجة من هذه الأخيرة، لأن سياستها واستراتيجيتها تختلف عن الحاضِنَات المبحوثة خاصة في مرحلة الانتقاء واختيار المرشحين للحَضَانة.

---

[1] خليل شرقي، دور وإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، ص 175، نقلا عن:

Diane C. Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation,Human Kinetics, Without Edit., USA, 2009, p. 822Robert M. Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2ndEdit., New Jersey, 2009, p. 70

[2] ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص139

[3] تتضمن هذه الطريقة اختيار المشاركين من مجموعات فرعية محددة من المجتمع موضع الاهتمام، مما يتيح المقارنة بشكل أسهل للاختلاف بين المجموعات الفرعية وكذلك استكشاف أي موضوعات أو قضايا متقاطعة. لمزيد من التفصيل أنظر المرجع: ص ص3-4 ترجمة: حمد السواط، أستاذ تدريس اللغة الإنجليزية المشارك بجامعة الطائف-رئيس قسم المناهج وتقنيات التعليم، نقلا عن:

Farrugia Beatrice, Wasp (write a scientific paper): sampling in qualitative research. Early human development, 2019, vol. 133, p. 69-71

وعلى هذا الأساس تم استبعاد مراكز التسهيل والمشاتل كونها لا تناسب التعريف الإجرائي المعتمد في دراستنا، حيث هذه الأخيرة تستقبل المشاريع التقليدية غير القائمة على الابتكار والإبداع.

وهي عامة في توجهها تستقبل كل أنواع المشاريع، كما ذكر ذلك البحثين جلطي وشوام في دراستهما[1].

أما الحاضِنَات محل دراستنا تحتضن فقط المشاريع الريادية التي تتصف بالإبداع والمخاطرة وبعد اقتناص الفرص. وكما تم استثناء الحاضنات الحديثة النشأة التي لها أقل من سنة عن تدشينها بحكم أنها لم تتوصل بعد إلى تخريج دفعات من المشاريع. أما عن مديري المشاريع المبحوثين فقد تم التركيز على المشاريع الريادية والتي نجحت ومازلت تشتغل حاليا أي بعد تخرجها من فترة الحَضَانة. كون أن إضافة الخريجين من الحَضَانة يكشف عن جوانب إضافية من حَضَانة الأعمال التي من الممكن أن يتغاضى عنها المبحوثين المُحتَضَنِين حاليا، ظنًا منا أن إجاباتهم ستكون متحيزة وغير موضوعية.

ثانيا: خصائص عينة البحث

بحسب ين yen فإن دراسة الحالة قابلة للتعميم على الافتراضات النظرية وليس على المجتمع الأصلي، كما يتم ذلك في الدراسات الكمية. وعليه لا يعتبر تصميم العينات عنصرا أساسيا في دراسة الحالة[2]. ومن خلال هذا المدخل نحاول تقديم مختلف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وكذا الخصائص المرتبطة بالحاضِنَات والمشاريع محل دراستنا وذلك كما يلي:

أما عن وحدة المعاينة والتي تعبر عن فرد معين يشكل جزءا من مجتمع معين، يؤخذ على أنه ممثل للأفراد من نفس الفئة بهدف تحديد عينات هذا المجتمع[3]. فتتمثل في كل مدير الحاضنة وكل مدير المشروع، وعن سبب حصر وحدة المعاينة في ذلك، حتى يكون المبحوث مطّلع بشكل جيد على أغلب الجوانب المتعلقة بالعمل الشامل لكل من الحاضنة والمشروع المبحوث وهذا ما يساعدهم في الإجابة على أسئلة دليل المقابلة.

فتبعا لذلك فان المجتمع المبحوث يمتلك الخصائص على غرار: غزارة في المعلومات حول المواضيع قيد الدراسة؛ قربه من الأحداث والموضوعات المراد دراستها؛ استعداده في كثير من الحالات ولو نسبيا للتعاون في تقديم معلومات وافية تفيد موضوع الدراسة.

أما عينة الدراسة فستكون سبع حاضنات والمشاريع المتخرجة منها والتي لم نستطع تحديد عددها بدقة

---

[1] Djelti et chouam, op. Cit., p. 47

[2] Robert k. Yin, case study research: design and methods, sage publications, p.11, 2003, On the Web-site: https://books.google.dz/books?id=bwea_9zgqmwc, See on: 02/04/2017, at: 03.12

[3] خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 175، نقلا عن: Jean de Bonville, L'Analyse de Contenu des Médias: De la Problématique au Traitement Statistique, De Boeck, 2èmeEdit, Bruxelles, 2006, p. 113

نظرا لتوقف بعضها وأخرى غادرت ارض الوطن وأخرى اندمجت مع بعضها البعض ولم نتمكن إلا من حصر ثلاثة عشر مشروع ريادي متخرج، وتم تعامل معها كلها من خلال المقابلة والملاحظة ومختلف الوثائق. كما شملت المعاينة والتحليل لهذه الدراسة ستة وعشرون مديرا أو من ينوب عنهم موزعين كما يلي: احدى عشر مديري حاضنة أو من ينوب عنهم وخمسة عشر مدير مشروع ناشئ أو من ينوب عنهم متخرج من الحاضنة.

- **توصيف أفراد المجتمع المبحوث وفقا للوظيفة المشغولة في الحاضنات والمشاريع المدروسة**

شكل رقم 40: توصيف أفراد عينة الحاضنات والمشاريع المدروسة

الحاضنة	الاسم واللقب	المنصب	المشروع	الاسم واللقب	المنصب
Enp	عمر سطيحي	المدير	Etudz	ر . إ	المدير
	ن.ع	مستشار تدريب			
Sylabs	م . ع	المدير	الجزائر تقرأ	ق . ز	المدير
	ت . ب	مكلفة بالاتصال	3ersi	أ . س	المدير
			Nkheyar	ف . ع	المدير
Napt	وسيلة كناتف	المديرة	Monadim	م . ل. م	المدير
			Etabib	ن . م	المدير
			Talabastore	س . ع	المدير
Fikra-teck	عيساني سليم	المدير	Isiniaa	أ . ب	المدير
	ي . ج	مكلف بالمشاريع			
Acse	مريم بن سلامة	المديرة	Ineffable	أ . ب	المدير
				ر . ف	لجنة القراءة
Incubme	ك . أ	المدير	Makelti	ج . م	المدير
			Teebpedia	آ . ر	المدير
				ي . ب	مستشارة
T-start	ر . د	المديرة	Quizzito	أ . ك	المدير
	صبرينة بلوقريات	نائبة المديرة	Nbatou	ف . ش	مسؤول التسويق

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للمقابلات

وعلى مستوى الحاضنات والمشاريع المبحوثة، تم لقاء المديرين أو من ينوب عنهم من مسؤولين آخرين في كل حاضنة ومشروع على اختلاف مركزهم الإداري، بين مدير ومساعد مدير أو مستشار أو تقني أو مكلف بالمشاريع الـمُحتَضَنة، فكان التركيز في المقابلات المتعمقة على المديرين باعتبار أنهم أكثر دراية بما يتعلق بالموضوع. وعلى هذا الأساس تم اختيار: مدير الحاضنة أو المشروع ومسؤول واحد أو مسؤولين من كل حاضنة ومشروع

حسب الحالة، كما تم مقابلة المستجوبين وجها لوجه ماعدا حاضنة واحدة تم الاتصال هاتفيا نظرا لتواجد المدير خارج الوطن وتم تسجيل كل الأجوبة.

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

اعتمد الطالب على مصدرين في جمع البيانات وهما: **أولا**: المصادر الثانوية، حيث اتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، وكذا مواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الحاضنات وريادة الأعمال. **ثانيا**: المصادر الأولية. على اعتبار أن بعض المعلومات موجودة لدى الأفراد المبحوثين تم الحصول عليها ميدانيا مستخدما في ذلك الأدوات المناسبة لجمع البيانات (الأدوات البشرية).

إن اعتماد المقاربة النوعية في هذه الدراسة سيؤدي إلى الميل إلى استخدام الأدوات التي تخدم جمع البيانات الأولية الكيفية، وتم استخدام ثلاثة أدوات رئيسية، هي: أداة المقابلة المعمقة، الشبه منظمة، وأداة الملاحظة، وأداة تحليل الوثائق والسجلات الإدارية والإحصاءات والتقارير الرسمية. فتم من خلالها التركيز وبخاصة المقابلة على الأحداث العادية التي تحدث على نحو طبيعي في الحاضِنَات، مما ساعدنا في توفير مؤشر قوي عما تمثله الحياة الواقعية في الحاضِنَات، فكانت ثرية تتسم بالحيوية والصدق، من خلال جمعها عبر فترة زمنية متصلة وأحيانا أخرى منفصلة ما ساعدت على الدراسة والتحليل. وما تم جمعه يعبر عن الخبرة الفعلية المعايشَة، ما أفادنا في التعرف على ما أضافه هؤلاء المديرين للمشاريع الـمُحتَضَنة وعلى مختلف الأحداث والعمليات، كما يمكن اعتبار هذه البيانات ذات قدرة على ربط المعنى التي تتضمنها المشكلة المدروسة –درو الحاضِنَات في تعزيز الريادة– بالبيئة المحيطة بها. وفيما يخص تفصيل الأدوات لجمع المعطيات التي اتبعناها ووظفناها في هاته الدراسة هي:

أولا: الـــــــمقابلة:

لأجل جمع البيانات والمعطيات الكيفية الأولية، اعتمد الطالب على أولا: المقابلات غير المهيكلة أو المتعمقة: وهنا لم يتم الاعتماد خطة مسبقة لترتيب الأسئلة التي تم طرحها على المبحوثين، حيث تم إجراء هذا النوع من المقابلات مع عديد المسؤولين سواء في الحاضنات أو على مستوى المشاريع المبحوثة من اجل تعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافها وكذا أدواتها لأجل شرحها ومناقشتها معهم للاستئناس بآرائهم حول العوامل المعتمدة في هذه المؤسسات ومدى إمكانية توفيرها للطالب بالكيفية التي تخدم أهداف الدراسة. كما تم الاعتماد كذلك ثانيا: على المقابلات الـمُهَيكَلَة.

وعليه تم الاعتماد على كلا النوعين من المقابلات، حيث سمح للمبحوثين بالتعبير عن آرائهم باستعمال

عباراتهم وكلماتهم الخاصة بهم، التي تعتبر أكثر ملائمة لدراستنا. ولذا قام الطالب بإجراء مجموعة من اللقاءات وعقد مقابلات شخصية، مع مديري الحاضنات، وبعض من مديري المشاريع الناشئة المتخرجة من الحاضِنَات، وتم الاعتماد على هذين النوعين من المقابلات من أجل الحصول على المعلومات حول متغيري الدراسة أو حاضنات الأعمال وريادة الأعمال، بهدف تحصيل المعلومات المرغوبة بشكل صحيح وتم إعداد دليل المقابلة لأجل ذلك (لقد تم تعديل دليل المقابلة الذي عرض على المحكمين)، والذي تضمن واحد وعشرون سؤالا، الأسئلة (1-2-12-13) تعتبر أسئلة تمهيدية، أما باقي الأسئلة من (3-11) ثم من (14 -21) فهي أسئلة محورية تتعلق بالدور الذي تقوم به الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال.

- **أهداف المقابلات:**

من اهم الأهداف نجد ترجمة أهداف البحث إلى أسئلة محددة، للكشف عن الجوانب التي تم تحديدها في أهداف البحث من خلال توجيه أسئلة للمبحوثين تعبر عن اتجاهاتهم أراءهم ومعلوماتهم حول موضوع البحث عن طريق لقاء مباشر بين الطالب والمبحوث[1]. وعلى هذا سعى الطالب من خلال المقابلات إلى:

- التعرف على استراتيجية الانتقاء المطبقة من طرف الحاضنات لجذب المشاريع الريادية؛
- مقارنة واقع الخدمات المقترحة وتوقعات المنتسبين بشأن هذه الخدمات وأثرها على تنمية مهارتهم الريادية.
- التركيز على عدد من الطرق المختلفة التي تطورت بها الأفكار أثناء عملية الحَضَانة وتحديد الفرص كأطر تحليلية.
- التعرف على الدعم لجملة الخدمات الإدارية والتقنية للمشاريع المحتضنة، وما تقوم به الحاضنات من أدوار كوسيط بين المؤسسات الممولة ومراكز البحث العلمي ومختلف المؤسسات والهيئات، وانعكاساته على المحتضنين
- التعرف على التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال للقيام بالدور المتوقع منها، ومعرفة أبرز انعكاساتها، وأهم المعوقات التي تواجه روّاد الأعمال خلال مراحل الحَضَانة؛
- توصيف واقع عمليات حاضنات الأعمال في الجزائر وفق ما هو ممارس ميدانيا؛
- تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى تطوير دور حاضنات الأعمال بما يتلاءم مع واقع النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر، في ضوء آراء مديري الحاضِنَات والمشاريع؛
- الاستفادة من التوصيات والاقتراحات التي يبديها مديري الحاضِنَات والمشاريع لأجل تعزيز المشاريع الريادية.

[1] ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 260

- **أسئلة المقابلات:**

تم تطوير أسئلة المقابلة اعتمادا على ما توصلنا إليه في شقه النظري والدراسات السابقة، وتكونت أسئلة المقابلة من واحد وعشرون سؤال موجهة للحاضنات المبحوثة وللمشاريع المتخرجة منها، موزعة على مجالات رئيسية هي: انتقاء المشاريع المترشحة، خدمات الحاضنة، تطوير المهارات الريادية للمشاريع، تخصص الحاضنة، الترويج، تخرج المشاريع من الحاضنة، نقط الضعف والتحديات للمشاريع.

وقد حاول الطالب في إعداد أسئلة المقابلة [1] والتي تم بلورتها حول مجموعة من الأسئلة للتحقيق.

- **الصعوبات التي رافقت إجراء المقابلات:**

من أجل إجراء المقابلات واجهت الطالب بعض الصعوبات والظروف غير المنتظرة، نذكر منها ما يأتي: عدم رغبة بعض المديرين في تقديم المعلومات خاصة ما تعلق منها بالجانب المالي، وهذا ما اضطرنا إلى عدم تناول هذا المحور في دراستنا؛ طول فترة إجراء المقابلات؛ صعوبة تحليل البيانات التي تم جمعها نظرا لكثرتها وتداخلها.

- **إجراءات وخطوات المقابلات:**

باستخدام العينة القصدية (الغرضية)، تم إجراء مجموعة من المقابلات مُتبعاً المدخل النوعي في خطوتين أساسيتين، الخطوة الأولى مع مديرين من مختلف المستويات الإدارية، يعملون في الحاضِنَات السبعة المبحوثة، حيث تم إجراء احدى عشر مقابلة مع مديري هذه الحاضنات أو من ينوب عنهم، بعد ذلك تم تفريغ المقابلات وتحليل محتواها، وبعد تحليل إجاباتهم، بدا من الضروري أيضا إجراء مقابلات مع روّاد الأعمال أصحاب المشاريع باعتبار انهم يشكلون حلقة هامة في نهاية مرحلة الحَضَانة فكانت الخطوة الثانية والأخيرة من الدراسة هي مقابلة مع مديري المشاريع المتخرجة أو من ينوب عنهم، حيث تم إجراء خمسة عشرة مقابلة مع قادة هذه المشروعات (تم إجراء واحد وعشرون مقابلة، وتم استبعاد ثمانية لأنه بدا خلال المقابلة أن المجيبين حضروا فقط نهاية البرنامج، أو لنهم لم يكملوا كل أطوار المقابلة...وغيرها، مما جعل من الصعب مقارنته بالنتائج الأخرى).

تناولت هذه المقابلات الفردية مواضيع مختلفة حيث ركزنا على نشاط الريادة في حد ذاته وتوقعات ما هو المنتظر من عملية الحَضَانة، والتركيز على التغذية المرتدة وبشيء من التفصيل حول تنظيم برنامج الحَضَانة مع هؤلاء المتخرجين من الحاضنة، ما سمح لروّاد الأعمال بالتعبير عن نقط القوة والضعف حول هذه البرامج التي استفادوا أو تم تطبيقها عليهم. المقابلات تم إجراءها مع المشاريع المتخرجة التي انتهت من فترة الحَضَانة. فأكيد أن المشاريع التي أجريت معها المقابلات مرّت عبر حاضنات أعمال مختلفة ويمكنها أن تقدم لنا تغذية راجعة

[1] أنظر الملحق رقم (1)

حول كل هيكل حَضَانة تم المرور عليه. وتعددت قطاعات ومجالات النشاط للمشاريع المبحوثة.

وقد تم تفريغ جميع المقابلات التي بلغ مجموعها واحد وخمسون صفحة، حيث سمح للمبحوثين بالتعبير عن آرائهم باستخدام عباراتهم وكلماتهم الخاصة بهم. وهذا من خصائص المدخل النوعي في البحث العلمي، وقد تم كذلك توجيه عدد من الأسئلة المفتوحة، وقد تختلف الصيغ من مقابلة لأخرى، بهدف التأكد من وصول المعنى المقصود من السؤال للمبحوث.

تم تفريغ المقابلات لتسهيل عملية تحليل محتواها، حيث تم استعمال تحليل الأفكار الرئيسية للوصول إلى نتائج الدراسة وتم التحليل على مرحلتين:

- تحليل كل مقابلة على حدة بالنسبة لمديري الحاضِنَات والمشاريع للوصول إلى الفهم العميق لآراء ونظرة المبحوثين.
- التحليل التقاطعي للمقابلات جميعها (مديري الحاضِنَات لوحدهم ومديري المشاريع لوحدهم).

ومن خلال هذا التحليل تمكن الطالب من تحديد بعض الواجبات الرئيسية المتعلقة بدور الحاضِنَات في الجزائر.

واتبع الطالب مجموعة من الأساليب حتى يضمن ولو نسبيا فاعلية المقابلات من خلال القيام ببعض الإجراءات والمتمثلة في الآتي: تهيئة المبحوثين قبل إجراء المقابلة من خلال مراسلتهم بالبريد الإلكتروني والاتصال بهم هاتفيا وأحيانا عن طريق أشخاص لهم صلة؛ تهيئة الظروف المادية للتنقل ميدانيا إلى المبحوثين؛ تحديد الأهداف من المقابلات قبل إجرائها؛ التخطيط والتنظيم الجيد للمقابلات؛ القيام بتحديد دليل المقابلة؛ إعداد أسئلة مبدئية للمبحوثين؛ إرسال دليل المقابلة للمبحوثين قبل اللقاء بهم؛ الحصول على موعد المقابلة الذي يعتبر تحديد موعد إجرائها؛ اعتماد الأسئلة بألفاظ مباشرة وتجنب أسلوب التلميح قدر الإمكان؛ مراعاة المرونة في طرح الأسئلة؛ الطلب من المبحوثين تقديم أي أسئلة أو إضافات يرونها ضرورية؛ إنهاء المقابلة بعبارة الثناء والشكر والامتنان؛ إمكانية تحديد موعد آخر، أو إمكانية مواصلة المقابلة عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي؛ تفريغ محتوى المقابلات؛ المراجعة وتصنيف وتبويب البيانات والمعطيات؛ وأخيرا، استخراج نتائج المقابلات.

سمحت نتائج المقابلات التي تم إجرائها بتحديد أفضل الأدوار الممارسة لأنواع الحاضِنَات المختلفة المبحوثة. وهذه الممارسات ليست من وجهة نظر مديري الحاضِنَات فقط بل أيضا من وجهة نظر مديري المشاريع.

- **حدود المقابلات:**

- **الحدود الزمنية للمقابلات**

بداية دراستنا هذه كانت أواخر شهر نوفمبر من عام 2016 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2019، حيث تم في البداية بدراسة استطلاعية لمجموعة من الحاضنات التي سمعنا بها أوتم توجيهنا إليها، أو من خلال علاقاتنا المباشرة بها أو غير المباشرة، حيث دام ذلك حوالي شهر ونصف من الزمن، وتم خلال هذه الفترة بتسجيل بعض الملاحظات حول المناخ التنظيمي العام وما شابه ذلك لهذه الحاضِنَات، وذلك من اجل ضبط محاور وأسئلة المقابلة في شكلها النهائي، ولقد تخلل هذه الفترة وجود ندوات وملتقيات محلية وطنية ودولية وورشات تدريبية.

وباتباع المراحل المذكورة أعلاه، فقد بلغ عدد المقابلات التي تم إجرائها من طرف الطالب 26 مقابلة، واستمرت المقابلات لحوالي 65 دقيقة في المتوسط لكل مقابلة بزمن إجمالي يقدر ب 1725 دقيقة تقريبا، في الفترة من 2017/01/15 وحتى 2019/10/21، فكانت الفترة الزمنية لجمع البيانات باستخدام أداة المقابلة حوالي 31 شهر، لكن غير مستمرة بل كانت متقطعة، كون دراستنا شملت سبع حاضنات أعمال وثلاثة عشر مشروع متخرج، فخصصنا فترات معينة للحاضنات والمشاريع وكانت تتداخل أحيانا الفترات نظرا لحاجة لإجراء مقابلة ثانية مع بعض المبحوثين، وقد تم إجراء هذه المقابلات مع احدى عشر مسؤول من الحاضنات وخمسة عشر مسؤول من المشاريع، على اعتبار أنه تم إجراء مقابلات مع اكثر من مسؤول لنفس الحاضنة والمشروع.

وأغلبية المقابلات تمت إما في الحاضِنَات ومقر الشركات المتخرجة من الحاضنة وقصر المعارض بالصنوبر البحري–معارض– وفي بعض الملتقيات، وأخرى تم لقائنا بها بمسرعات الأعمال، أو الحاضنات نفسها التي تخرجوا منها إداريا فقط، وفي بعض الحالات كان يسمح لنا بالتسجيل الصوتي وفي أخرى لم يسمح لنا، وقبل كل مقابلة كانت تقدم ورقة معلومات لكل مبحوث نموذج معلومات، وضحنا فيها موضوع الدراسة وشرحنا بأن المقابلة طبيعتها سرية لأغراض البحث وفقط، وان حقوقهم مضمونة. كما أتيح لهم استعمال اسم مستعار يستخدم في الدراسة ومنهم من قبل أن يدلي باسمه الحقيقي في البحث. ومزيد من المعلومات عن الحدود الزمنية للمقابلات التي أجريت في الجدول رقم (10)

جدول رقم 10: الحدود الزمنية للمقابلات التي أجريت مع مديري الحاضِنَات والمشاريع

الحاضِنَات	عدد المقابلات	الزمن الإجمالي للمقابلات دقيقة (د)	متوسط زمن المقابلة	المشاريع	عدد المقابلات	الزمن الإجمالي للمقابلات	متوسط زمن المقابلة
ENP	02	130 د	65 د	Etudz	01	70 د	70 د
SYLABS	02	140 د	70 د	الجزائر تقرأ	01	75 د	75 د
NATP	01	65 د	65 د	3ersi	01	60 د	60 د
Fikra-teck	02	150 د	75 د	Nkheyar	01	80 د	80 د
ACSE	01	70 د	70 د	Monadim	01	65 د	65 د
INCUBME	01	55 د	55 د	Etabib	01	55 د	55 د
T-START	02	120 د	60 د	Talabastore	01	80 د	80 د
				Isiniaa	01	85 د	85 د
				Ineffable	02	120 د	60 د
				Makelti	01	60 د	60 د
				Teebpedia	02	140 د	70 د
				Quizzito	01	55 د	55 د
				Nbatou	01	50 د	50 د
المجموع	11	730 د			15	995 د	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

- **الحدود المكانية للمقابلات:**

تمت الدراسة على مستوى الجزائر العاصمة، واختيارنا لهذه الولاية بالذات نظرا:

- للعدد المعتبر للحاضنات المتواجدة بها على عكس الولايات الأخرى؛
- تنوع ملكية حاضنات الأعمال الموجودة بها، خاصة وعمومية.

- **الحدود البشرية للمقابلات:**

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة متكونة من سبع حاضنات أعمال من خلال عقد احدى عشر مقابلة مع مديريها أو من ينوب عنهم، وثلاثة عشر مشروع متخرج من خلال عقد خمسة عشر مقابلة مع مديريها أو من ينوب عنهم، وهذا ما تم توضيحه بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل[1].

[1] راجع المطلب الأول والثاني من المبحث الأول للفصل الثالث

ثانيا: الملاحـــــــــــــظة:

تعتبر الملاحظة أسلوب للبحث العلمي وأداة من أدوات جمع البيانات من خلال المشاهدة المنظمة لمواقف والسلوك والعمليات التي يرغب الطالب في دراستها في زمن محدد[1].

كما اعتمد الطالب على أسلوب الملاحظة، من خلال الملاحظة المنهجية التي تراوحت بين الملاحظة بالمشاركة (والتي تتضمن اشتراك الطالب في حياة المبحوثين والمساهمة في الأنشطة التي يقومون بها لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة[2]) وتارة أخرى بمشاركة هامشية[3]، والسبب في ذلك هو جمع بيانات تؤيد وتتم البيانات التي تم جمعها بأداة المقابلة. كما تُعبر الملاحظة، عن معاينة الأنماط السلوكية للأفراد في بعض الحالات للحصول على بيانات ومعطيات حول الظاهرة المراد دراستها ويميز عادة بين نوعين من الملاحظة[4]: **الملاحظة المباشرة:** وترتبط بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بما تقوم عليه الدراسة (في حالتنا هنا: أفراد، مؤسسات، وكالات...)؛ **الملاحظة غير المباشرة:** والتي تتعلق باتصال الطالب بالوثائق والمستندات (تقارير، صور، فيديوهات، تسجيلات صوتية، سجلات...) التي أنجزها باحثون آخرون.

وتم الاعتماد في دراستنا هذه على نوعي الملاحظة المباشرة من خلال الاتصال المباشر مع مديري الحاضِنَات المبحوثة ومديري المشاريع المتخرجة من فترة الحَضَانة، إلى جانب الملاحظة بصفة مباشرة لواقع وأداء حاضنات الأعمال خلال فترات ومناسبات مختلفة، بملاحظة التفاعل الذي يحدث خلال الأيام الإعلامية والتكوينية والورشات والندوات. باعتبار الفترة التي أمضاها الطالب في هذه الحاضِنَات والمشاركة في عديد الأحداث والمناسبات التي نظمتها هذه الأخيرة، أما ما تم ملاحظته بطريقة غير مباشرة فيتمثل في التعامل مع الوثائق والتقارير والمذكرات،... التي قام بإنجازها طلبة وباحثون آخرون، واغلب المنشورات والمطويات التي تصدرها الحاضِنَات ومختلف الهيئات ذات الصلة، وكل هذه الملاحظات وأخرى تم دمجها مع نتائج المقابلات التي تم إجرائها، حتى تكون واقعية أكثر وأكثر شرحاً. ورغم اعتبار الملاحظة مصدر ثانوي، إلا أنها تزود الطالب بتفاصيل السياق الذي تمت فيه المقابلات. ولذا مكنتنا هذه الأداة من المساهمة في بناء حل لمشكلة الدراسة ومناقشة الفروض. كما تم التأكد من صدق وثبات الملاحظة عن طريق مقارنة فترات الملاحظة التي تم إجرائها عبر مختلف الحاضِنَات والمشاريع المبحوثة ومقارنتها لمعرفة مدى الاختلاف والاتفاق بينهما.

---

[1] ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، 244

[2] المرجع السابق ذكره، ص 248

[3] عامر قنديلجي وإيمان السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 349

[4] Mertens donna m, Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods, Sage publications, 2014.p165

- **أهداف ونقاط التركيز أثناء الملاحظة**

سعى الطالب من خلال الملاحظة دليل الملاحظة انظر الملحق رقم (2)، إلى تحقيق بعض الأهداف تمثلت فيما يلي: توصيف برامج وعمليات الحاضِنَات المبحوثة في الجزائر؛ جمع الوثائق التي تؤيد وتتم ما تم جمعه بأداة المقابلة؛ تحديد مراحل وخطوات تقديم الخدمات، من خلال تحديد الخطوات العملية لتنفيذ إجراءات القبول للاحتضان ومرحلة الحَضَانة وما بعدها؛ توصيف طرق وبرامج تنفيذ مختلف عمليات الحاضنة؛ معاينة إجراءات وتصرفات المحتضنين عند تقديم الخدمات، من خلال تتبع سير المعاملات؛ مقدار مدة إنجاز الخدمات والنشاطات؛ تحديد حجم ونوعية البرامج المستعملة في تنفيذ خدمات الحاضنة ومستوى فعاليتها على المنتسبين.

كما قام الطالب بالتركيز حول عدد من النقاط أثناء استعمال أداة الملاحظة، والتي يمكن ذكرها في الآتي: السلوكيات الصادرة من فريق الحاضنة ودورهم في عملية المساعدة في إنجاز المشروع من خلال ما يقدمونه من معطيات حول سير عملية الاحتضان بهذه الأخيرة؛ ملاحظة كل التعبيرات التي تصدر من طرف المديرين وكذا التعبيرات غير لفظية كونها تشكل مدلولا يستفاد منه في الدراسة؛ كما تم رصد العلاقات الاجتماعية السائدة في مكان البحث والاستفادة منها في دراستنا هاته، على غرار العلاقة بين المنتسبين للحاضنة فيما بينهم، وفيما بينهم وبين فريق الحاضنة وأصحاب المصلحة وهكذا ودواليك؛ ملاحظة طبيعة العلاقة خلال مراحل عملية الحَضَانة ومقارنتها بآراء المستجوبين من مديري المشاريع هل كان هناك احترام متبادل، ثقة متبادلة، الرغبة، التعامل وحل المشاكل، الالتزام بالقوانين الداخلية، المحافظة على المواعيد، تقديم المستندات والمعلومات المطلوبة...وغيرها؛ النواحي الوصفية؛ التي تركز على وصف الخدمات، المكان، الفترة الزمنية، الأفراد، والأحداث؛ النواحي الرسمية؛ التي تركز على ما تحاول برامج الحاضِنَات تحقيقه من أهداف، ومتطلبات إنجاز العمليات المصاحبة، وكذا الجهات والهياكل المختصة والمرتبطة، والجهات أصحاب المصلحة المعنيين؛ النواحي التطبيقية؛ التي تركز على مختلف العمليات والمراحل والزمن المطلوب والوسائل والتجهيزات اللازمة لتحقيق برامج الحاضنة؛ المخرجات؛ التي تركز على المتخرجين من الحاضِنَات سواء بالنجاح أو الفشل للمشاريع المُحتَضَنة؛ الصعوبات والمعوقات؛ التي تركز على ما يتعرض له المنتسبين والحاضنات من إشكاليات وصعوبات أثناء محاولة تجسيد مشاريعهم ومهامهم.

ومن خلال هذه النواحي وأخرى غير متوقعة تمكنا من وضعها على شكل فئات وعناصر شملتها ملاحظات الطالب وركز عليها بشكل أكثر .ونعرض في الجدول رقم (11) خلاصة عمليات الملاحظات التي تم إجراءها لعينات الملاحظة.

جدول رقم 11: خلاصة عمليات الملاحظات التي تم إجراءها لعينات الملاحظة

م	العملية قيد الملاحظة	تكرار عملية الملاحظة	عدد المحتضنين الملاحظين	عدد فريق الحاضنة الملاحظين
	أولا: سلوكيات فرق الحاضنة والمحتضنين			
1.	التعبيرات غير اللفظية	3	2	1
2.	يلجأ إليهم ويسأل عنهم	5	1	1
3.	يشارك المحتضنين مشاكلهم الشخصية	6	1	1
4.	يشاركهم مناسباتهم الشخصية	3	1	2
5.	يتبادل الزيارات معهم	6	1	1
6.	الاحترام المتبادل	8	3	2
7.	الثقة المتبادلة	2	2	1
	ثانيا: العلاقات الاجتماعية السائدة			
8.	العلاقة بين المحتضنين فيما بينهم	8	4	1
9.	علاقة المحتضنين مع فريق الحاضنة	5	5	2
10.	علاقة المحتضنين مع أصحاب المصلحة	1	1	1
11.	علاقة المحتضنين مع المشاركين الخارجيين	1	2	2
	ثالثا: النواحي الوصفية، الرسمية والتطبيقية			
12.	يهتم بمظهره وهندامه	3	3	1
13.	وصف الخدمات	4	3	1
14.	وصف المكان	2	2	2
15.	الفترة الزمنية للأنشطة	1	2	1
16.	الأفراد والأحداث	3	7	2
17.	يحافظ على الوعود	2	1	0
18.	الالتزام بالقوانين الداخلية	1	2	0
19.	تقديم المعلومات و المستندات	2	1	0
20.	المحافظة على المواعيد	1	2	0
21.	التجهيزات اللازمة لتحقيق برامج الحاضنة	3	3	1
22.	مخرجات الحاضنة	2	2	1
23.	الصعوبات والتحديات	4	5	3
	الإجمالي	76	56	27

المصدر: من إعداد الطالب، وفق نتائج الدراسة الميدانية للحاضنات والمشاريع المدروسة 2019/2017

يمكن للطالب أن يستنتج أن الملاحظات التي تم رصدها من الأحداث العامة والمعارض والمنتديات لدعم روّاد الأعمال في التي نظمتها مختلف الحاضنات والهيئات في الجزائر، ساعدت في اكتشاف بعض العمليات التي تعزز ريادة الأعمال.

- **وصف مجتمع الملاحظة:**

قام الطالب بملاحظة سير عملية انتقاء المرشحين قبل دخولهم إلى مرحلة الحَضَانة، ثم عاين الحاضِنَات أثناء فترة الحَضَانة لعديد المشاريع التي كانت منتسبة (حتى يتم المقارنة مع آراء المتخرجين) أثناء زيارتنا المتكررة للحاضنات.

- **الصعوبات التي رافقت إجراء الملاحظات:**

من أهم المعيقات التي رافقت عملية إجراء الملاحظات نذكر أهمها:

- تمت مختلف الملاحظات في فترات زمنية طويلة نسبيا.
- استحالة تتبع مختلف المراحل والعمليات بشكل كلي.
- عدم ملاحظة بعض العمليات خلال فترات زمنية معينة.
- استحالة تدوين كل الملاحظات.
- التداخل والتشتت بين مختلف الفعاليات التي يتم تنظيمها دفعة واحدة بين مختلف الحاضِنَات أو الحاضنة نفسها.
- امتناع بعض المنتسبين لملاحظتهم.

- **إجراءات وخطوات الملاحظة:**

وبسبب ما سبق؛ فقد اتبع الطالب مجموعة من الإجراءات والخطوات، والتي تمثلت في الآتي:

- تحضير الذهني للمجتمع المراد ملاحظته.
- الاستعداد المادي للانتفال ميدانيا.
- تحديد أهداف الملاحظة.
- تحديد برنامج الملاحظة من حيث الموقع والمكان والأوقات.
- تحضير الأسئلة المبدئية.
- إجراء الملاحظات بالتوازي مع المقابلات.
- التدوين اللحظي لكل الأمور التي تهم الدراسة.
- الحصول على الإذن بالملاحظة ودخول مواقع معينة.
- محاولة تكرار الملاحظة إن تطلب الأمر ذلك.
- تحليل للبيانات والمعطيات.

-أخيرا، استخلاص نتائج الملاحظات.

- **الفترة الزمنية للملاحظة:**

يمكن اعتبار أن فترة وزمن الملاحظات متقارب جدا مع فترة المقابلات باعتبار أن جلها تم أثناء المقابلات. حيث قام الطالب خلال فترة تواجده بحاضنات الأعمال المدروسة فترة كافية نسبيا، سمحت له بتسجيل ملاحظته المتعمقة بشكل منظم أول بأول.

ثالثا: الوثـائق والسجـــــلات الـــــمكتوبة:

تم الاعتماد على مختلف الوثائق والمستندات[1] ومختلف أنواع المصادر (الوثائق والسجلات الإدارية، المستندات، الإحصاءات والتقارير الرسمية، المطويات،...وغيرها) لاحتوائها على بيانات ومعطيات أخضعت للفحص والتحليل والنقد. وعليه قام الطالب بمراجعة الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من الحاضنة والمشاريع محل الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعدها تم تفسيرها.

- **أهداف الوثائق والسجلات:**

- تكوين نظرة عامة عن إدارة الحاضِنَات، وأهم التحديات التي تواجهها.
- أخذ فكرة عامة عن إدارة المنتسبين للحاضنة والصعوبات والتحديات التي واجهتهم قبل التخرج منها.
- معرفة أهم البرامج المسطرة للمحتضنين للحاضنة.
- الاطلاع على أبرز الاتجاهات المعاصرة في تنظيم مختلف عمليات الحاضنة.
- التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة.
- قياس تطور أعداد المنتسبين والمتخرجين من الحاضنة.
- تحديد مدى تطبيق البرامج المسطرة من الحاضنة المخطط لها مسبقاً.
- تحديد العمليات التي تقع ضمن مسؤوليات والتزام الحاضنة.
- التطرق إلى مختلف القوانين الداخلية واللوائح التي تنظم سير مختلف مراحل عملية الحَضَانة.

- **عينة الوثائق والمستندات:**

قام الطالب باختيار عينة قصدية من الوثائق والدراسات ذات العلاقة بمتغيري دراستنا.

- **صعوبات الحصول على مختلف الوثائق والسجلات:**

من أهم الصعوبات التي واجهت عملية جمع الوثائق نذكر أهمها:

[1] عامر قنديلجي وإيمان السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 234

- ندرة الوثائق والمستندات وصعوبة الحصول عليها في كثير من الأحيان.
- توجد تقارير لكن غير مصادق عليها من طرف الإدارة العليا.
- بحجة سرية المهنة تم حجب عنا عديد الوثائق (خاصة ما تعلق بالجانب المالي).

– الفترة الزمنية لأدوات جمع البيانات

بالنظر إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والفترات الزمنية المحددة سابقا، يمكن تقدير الفترة الإجمالية لجمع البيانات بحوالي واحد وثلاثون شهر تقريبا.

المطلب الثاني: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

تم اختبار صدق دليل المقابلة (اختبار ما إذا كانت الأداة المستعملة تعكس فعلا محتوى متغيري الدراسة ويمكنها قياسه بفاعلية) ومدى ثباته (اختبار درجة الدقة والاستقرار التي تقيس بها الأداة متغيري الدراسة ومدى ثباتها زمنيا ومكانيا في حال تغير ظروف وفترة القياس) باعتبارها أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي، وتم الاختبار من خلال:

- الاختبارات الحكمية: لقد تم عرض دليل المقابلة في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، وتم التقيد بكل الملاحظات الموجهة والتعديلات المطلوبة، تم مقابلة فرد واحد من الحاضِنَات وفردين من المشاريع لأجل تجربتها واختبار درجة وضوحها، وبناء على ذلك تأكد للطالب وضوح دليل المقابلة وارتباطه بمتغيري الدراسة وتوازن أسئلة دليل المقابلة ما يمكن من التعبير عن متغيري الدراسة بصفة شاملة، وصدق المحتوى وشمولية أبعاد أسئلته ومحتواها مما يساهم في قياس جميع جوانب متغيري الدراسة.
- صدق المقابلة: يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق أسئلة المقابلة أهمها:

الفرع الأول: صدق البيانات

قام الطالب لأجل جمع البيانات عدد من الاستراتيجيات حتى تكون العملية صادقة من خلال:

- الاعتماد على أكثر من مصدر في الحصول على المعطيات.
- المراقبة المستمرة، يعني المراقبة لفترات زمنية طويلة في الميدان لتدعيم مصداقية المعطيات.
- تم الاستعانة ببعض الباحثين المتخصصين في جمع المعطيات والبيانات.
- الفحص الدقيق لكل معطية يتم الحصول عليها قبل تدوينها، من خلال اكتشاف التعارض في ما يقدم لنا.
- فحص البيانات من مصادر مختلفة وبطرق مختلفة وفي أوقات مختلفة.

الفرع الثاني: موضوعية البيانات

لأجل التقليل من التحيز الشخصي الذي قد يقع فيه الطالب وبالتالي ضمان موضوعية وحيادية نتائج الدراسة، قام الطالب باتباع عدد من الاستراتيجيات:

- الموافقة الرسمية لكل المعطيات المجمّعة من طرف المسؤولين سواء من الحاضنة أو من مديري المشاريع.
- الاعتماد على السجلات والوثائق والمستندات الرسمية.

الفرع الثالث: إستراتيجية تحليل البيانات

لتحليل البيانات النوعية توجد مجموعة من الطرق للقيام بذلك في إطار مدخل منهجية دراسة الحالة، كما وضح ذلك Keith و Alis من خلال أبحاثهما بقولهما: لأجل الوصول إلى مفاهيم وأفكار جديدة نستعمل التحليل لدراسة العوامل المشتركة بين الحالات محل الدراسة[1]. لهذا فان تبني منهجية دراسة حالة متعددة في دراستنا، والتي تضم عددا من الحالات، يتم الاعتماد على تحليل كل الحالات مع بعض على أن يتم تجنب الحلات الخاصة والاستثنائية[2]. وهناك العديد من الطرق التي تستعمل لتحليل البيانات النوعية في اطار مدخل دراسة حالة[3]. وتبعا لـ yin حددها في مجموعة من الطرق الإستراتيجية للتحليل، عن طريق التقليل من كمية البيانات والمعطيات وهذا بانتقائها ولأجل تصنيفها وربطها ببعضها البعض للوصول إلى استنتاجات وتفسيرات، ووصف، وترتيب[4].

- **تحليل البيانات المواضيعي:**

يعتبر التحليل المواضيعي النهج التأسيسي لتحليل البيانات النوعية، وهو طريقة لتحديد الموضوعات وأنماط المعنى في مجموعة بيانات حسب علاقتها بسؤال البحث. تبدأ العملية ببيانات محددة يتم تحويلها إلى فئات ومواضيع، ومن ثم يتم استخلاص الاستنتاجات بناء على الملاحظات من البيانات المحولة.

ولذا يمكن إجراء التحليل الموضوعي بدون ترميز، فيستخدم بعض الباحثين الرموز لتطوير الموضوعات

---

[1] Punch keith f, Et oancea alis, Introduction to research methods in education, Sage, 2014.

[2] Huberman, michael et miles, matthew b, The qualitative researcher's companion, Sage publications, 2002, On the Web-site: https://books.google.dz/books?id=46jfwr6y5joc, See on: 11/7/2017, at: 05.12pp.225-230.https://books.google.dz/books?id=46jfwr6y5joc, See on: 11/7/2017, at: 05.12

[3] Coffey amanda et atkinson, paul, Making sense of qualitative data: complementary research strategies, Sage publications, inc, 1996. Pp. 13-15

[4] قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، السنة الجامعية، 2018/2017، ص 170، **راجع:**

Yin robert k, Discovering the future of the case study, Method in evaluation research, Evaluation practice, vol. 15, no 3, 1994, p163

بينما يبدأ آخرين بالموضوعات من أجل التوصل إلى رموز. من ناحية أخرى، يستخدم الباحثين الموضوعات فقط أو الرموز فقط[1]. وعلى اعتبار المدخل الكيفي المستخدم في دراستنا اتبعنا طريقة التحليل الكيفي عند "مايلز وهوبارمان" (Miles And Huberman) وانطلاقا من البيانات والمعطيات التي تم جمعها ميدانيا بواسطة: المقابلة والملاحظة والوثائق اعتمد الطالب على النمط التحليلي، ووفق ثلاث خطوات تم تحليل البيانات التي تم جمعها كما يلي[2]:

- المرحلة الأولى: خفض أو اختصار البيانات

تم فيها اختيار وتركيز وتبسيط البيانات التي يثق فيها الطالب، وتم هذا الاختصار من خلال تصنيف البيانات، حيث كانت البيانات المجمعة كبيرة ومبعثرة فكان لزاما اختصارها على الصورة التي يمكن استخدامها في المراحل التالية (تنظيم البيانات؛ تصنيف وتبويب البيانات؛ الدراسة والتعمق من خلال التمعن في البينات المجمعة وتسجيل الملاحظات عليها؛ تحديد الأنماط والمحاور؛ إيجاد التوليفة المناسبة بينها والخروج بالاستنتاجات واقتراحات) .

- المرحلة الثانية: عرض البيانات

عن طريق تجميع منظم للبيانات (استعراضها في شكل جداول وأشكال) بما يسمح لنا باستخلاص النتيجة في مرحلة قادمة.

- المرحلة الثالثة: استخلاص النتائج والتحقق منها وتفسيرها

قام الطالب بتحديد المعاني الكامنة وراء الأفعال والأقوال والوصول إلى المغزى الذي يمكن أن يفهم من البيانات وهذا طبعا بعد التأكد من صدق البيانات.

نتيجة لذلك وبعد الرجوع إلى محتوى المقابلات سواء كانت مكتوبة أو صوتية (بعض المقابلات سُمح لنا بالتسجيل) التي تم توجيهها للمبحوثين، وتحليل وتفريغ الإجابات؛ لبناء صورة شاملة لدور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، تم استعمال التحليل التقاطعي لمجموع المقابلات.

الخطوات المذكورة أعلاه بعضها تم أثناء فترة جمع البيانات وأخرى بعد الانتهاء من العملية حيث أخذت من الطالب حوالي 190 يوم إجمالا، وتعتبر هذه الفترة الزمنية طويلة نوعا ما بالنظر إلى تعقد العملية من حاضنة إلى أخرى ومن مشروع إلى آخر

[1] فرج محمد صوان، البحث العلمي: المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات، ط1، دار الروافد الثقافية ناشرون، بيروت، لبنان، 2017، ص 118

[2] Miles and huberman, op.cit., pp 119-123

خلاصة الفصل

من خلال التطرق للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية والذي استعرض مختلف الخيارات المنهجية المعتمدة والتمهيد لإستراتيجية تعزيز ريادة الأعمال وحاضنات الأعمال محل الدراسة، بدءا بالمقاربة الكيفية (النوعية)، وكذا الحدود الزمانية والمكانية للمجتمع المبحوث إلى أدوات الدراسة المعتمدة والاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات، وأخيرا التعريف بميدان الدراسة من خلال توصيف وعرض عام للحاضنات والمشاريع المبحوثة تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- قام الطالب بوضع مجموعة من الفرضيات التي تربط بين عمليات حاضنات الأعمال كمتغيرات مستقلة و أبعاد ريادة الأعمال كمتغيرات تابعة محاولة منه اختبارها في الواقع وهذا الذي تم انتهاجه، حيث تم الاستعانة بالمقاربة الكيفية، ومستعملا في جمع البيانات المقابلات المتعمقة شبه المنظمة، مع مديري الحاضنات المبحوثة، واستكمالها ببيانات تم جمعها من خلال مقابلات مع أصحاب المشاريع المتخرجة من فترة الحَضَانَة، ومن خلال الملاحظة والوثائق التي تم جمعها من إدارة الحاضنات والمشاريع وبهدف اختبار البيانات تم الاعتماد على مجموعة من الطرق والتي تحقق كل منها هدفا محددا وتتيح في مجملها سهولة الحصول على اختبارات تُمكّن الطالب من التحليل المستفيض للبيانات بهدف مناقشة الفرضيات؛
- قامت عديد الوزارات بالموازاة مع مبادرات القطاع الخاص بالعديد من الجهود لتعزيز انطلاق ونمو المشاريع الريادية وتحسين أدائها وإلى إنشاء عديد الحاضنات في اطار ما يعرف باستراتيجية تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال، وفي اطار ذلك نجد أن المشرفين على العملية قد حددوا استراتيجيات عامة لبلوغ ذلك على المستوى المحلي، الوطني، الإقليمي والدولي منها: عقد اتفاقيات متعددة مع مؤسسات التمويل الخاصة والعمومية ومراكز البحوث العلمية وطنية وأجنبية، تنظيم ندوات دولية وأيام دراسية، ملتقيات وفعاليات مختلفة للتحسيس بأهمية ريادة الأعمال، جهود مختلف الوزارات الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة Tic ووزارة SMEs...وغيرها)، استحداث جوائز مالية للابتكار ومساعدات مادية، ومن خلال إصدار العديد من القوانين التي تنظم دعم إنشاء الحاضنات، إنشاء وزرات منتدبة للحاضنات وللمؤسسات الناشئة، وكلها تنعكس على برامج وخدمات الحاضنات السائد بهدف تدعيم النظام البيئي لريادة الأعمال.

وتجدر الإشارة أن التعرف على انعكاس هذه الجهود على إرساء خدمات وبرامج حاضنات الأعمال ودور ذلك في تعزيز انطلاق ونمو المشاريع الريادية بالحاضنات المبحوثة وفق المنهجية المبينة أعلاه إنما يحتاج لدارسة ميدانية مفصلة تأتي في الفصل الموالي.

الفـــــصل الرابــع

دراسة حالة الجزائر العاصمة

حول دور ومساهمة الحاضنات

في تعزيز ريادة الأعمال

تمهيـــــــــــــد

يقدم هذا الفصل استكشافًا لما يحدث في الصندوق الأسود لحاضنة الأعمال، على وجه الخصوص الحاضنات المدروسة، ويقدم نظرة فاحصة لعملية حَضَانة كل مشارك ويحدد مسارات متميزة من خلال استقصاء المعلومات حول فترات انتقاء المترشحين، أسلوبها وكيفية تنظيمها، كما يُبرز هذا الفصل التجربة التي عاشها روّاد الأعمال في تنمية وتطوير أعمالهم في الحاضنة. ويرتبط هذا بالكيفية التي قامت بها الحاضنة بتنمية الأفراد وتطوير فرص مشاريعهم وعمليات التعاون بين المشاريع المُحتَضَنة، والتشبيك مع مختلف أصحاب المصلحة، ويعرض أيضًا كيف يتم تعلم الفرد في البيئة المبحوثة. لذا تحاول الدراسة الكشف عن عملية الحَضَانة، من جانبين. أولاً، من وجهة نظر المُحتَضَنِين السابقين (المتخرجين أو المغادرين) ومن الإدارة معاً، وهو مجال غير مدروس في أدبيات حاضنات الأعمال على الأقل محلياً، ويوفر هذا الفصل بشكل وطيد المعرفة للرد على هذه الفجوة، مع تفاصيل عملية الحَضَانة. ثانياً، البحث عن العلاقة السببية (الدور) بين خدمات وموارد الحاضنة وأداء المُحتَضَنِين، ومن ثم تمكن بيانات الدراسة من استكشاف تفصيلي للتفاعلات بين المُحتَضَنِين أنفسهم وكذلك المُحتَضَنِين والحاضنة وشركاؤها، وهذا يساعد على بناء مفهوم أكثر قوة لدور عملية حَضَانة الأعمال في الجزائر.

ولذا يرى الطالب أن دراسة دور عمليات حَضَانة المشاريع المنتسبة، والأنشطة المنجزة، والموارد اللازمة للقيام بهذه الأنشطة وأهداف كل مرحلة، وما الذي يجري داخل الحاضنة، ولماذا يتم تنفيذ الفعاليات في مرحلة معينة، في محاولة للإجابة عن الكيفية التي تبدو عليها عملية الحَضَانة أهم بكثير من دراسة الحاضنة من حيث مخرجاتها.

وهكذا يناقش هذا الفصل نتائج تجربة الحَضانَة ضمن الإطار الميداني للدراسة من خلال العناصر التالية:

- **عرض وتحليل بيانات الدراسة مع الحاضنات ومناقشة نتائجها:** سيتم عرض ومناقشة أجوبة أسئلة دليل المقابلة مع الحاضنات المبحوثة، ثم تحليلها.
- **عرض وتحليل بيانات الدراسة مع المشاريع ومناقشة نتائجها:** سيتم عرض ومناقشة أجوبة أسئلة دليل المقابلة مع المشاريع المبحوثة، ثم تحليلها.

المبـــــحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة مع الحاضنات ومناقشة نتائجها

في محاولة لاستكشاف معلومات وآراء مديري الحاضِنَات المدروسة، للحصول على بعض البيانات الموضوعية، جرت المقابلات في شكل حوار وحديث مع المبحوثين في موضوع الدراسة، بحيث كان الحوار مبوبا ومنظما وتم تسييره في كثير من مراحله من طرف الطالب، وعلى الرغم من أن هذه اللقاءات بدأت بسلسلة من الأسئلة المفتوحة، إلا أن المقابلات تطورت إلى حوار، مما أوجد تدفقا طبيعيا للحوار بين الطالب والمبحوثين. ونتيجة لذلك، ساعدت هذه الطريقة على ترسيخ الثقة أثناء المقابلات، وفتحت أبوابا لإجراء تحقيق أعمق في مواضيع معينة أثارها المبحوثين. وتمكن المبحوثين من التمعن والحديث عن تجربتهم وخبرتهم في ريادة الأعمال، ولا سيما كيف ساعدت الحاضنة في مساعيها إما لبدء مشروع جديد أو مساعدة أصحاب المشاريع القائمة لتطوير مشاريع أخرى. وفي كل حالة، ساعدت هذه الطريقة على استخلاص الآراء حول مواضيع مختلفة لم يكن من المقرر سابقا مناقشتها. وبما أن الأمر كذلك، فقد جمع الطالب البيانات المنسجمة المواضيع، ولذا سنعرض الأجوبة المتحصل عليها بشيء من التفصيل، وسنحلل نتائج المقابلات مع مديري الحاضِنَات، حيث سمحت المقابلات المعمقة معهم بالحصول على فهم عميق وجيد لسير عمل الحاضِنَات، وقد أدى ذلك لدراسة العديد من العناصر الرئيسية لعمليات الحَضَانة ومهامها، ومن ثم فان تحليل النتائج يهدف إلى تحديد فهم أفضل لحاضنات الأعمال في الجزائر، من أجل تقييم دورها في مساعدة المشاريع الجديدة على الانطلاق والنمو.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية

تتعلق هذه الأسئلة بتفسير تدني نشاط ريادة الأعمال في الجزائر، خصوصا ترتيبها في مراكز متأخرة للتصنيف الدولي، وكذا تأخرها وعزوفها عن الاستعانة بآلية الحاضنات، وتعتبر تمهيدية لأنها تسبق الأسئلة التي تختبر دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال وتعبر عن مدى إدراك المبحوثين لذلك، وتبعا لذلك سنعرض فيما يأتي النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأسئلة.

1- عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول والمتعلق بفعالية نشاط ريادة الأعمال

- تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالآتي: **"ما هو تفسيركم لتدني فعالية نشاط ريادة الأعمال في الجزائر وخاصة ترتيبها في المراتب الأخيرة للتصنيف الدولي لريادة الأعمال؟"**.

والهدف منه محاولة معرفة الدوافع التي أسفرت عن تدني أداء نشاط ريادة الأعمال في الجزائر. وعن هذه الأسباب اتفق اغلب المبحوثين عن مختلف السياسات الحكومية، التي تفضل ترجيح المشاريع التقليدية على نظيرتها الريادية أو نقول تفضيل للكّم بدل النوع، في حين تباينت آراؤهم حول غياب أهداف واضحة لسياسة

مرافقة المشاريع الريادية، فتغليب الدوافع السياسية في إدارة قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة واتباع سياسة إرضاء الجميع، والتجاهل شبه الكلي من المسؤولين في مختلف الوزارات المعنية (التجارة، التعليم العالي والبحث العلمي، SMEs...وغيرها) لمعايير التصنيف الدولي، وضعف المشاريع المتخرجة من هياكل الدعم التقليدية مثل: (Ensej, Anem, Cnanc, Angem...وغيرها) وتدني مستواها بسبب قِصَرها على المرافقة الخارجية أو السطحية، التي تركز على الجانب المالي. ومن أهم النقاط التي تحول دون فعالية هذه البرامج يضيف المبحوثين هو أن أغلب مهامها تقتصر على تقديم الخدمات المادية من إعفاءات جبائية وشبه جبائية، ومنح إعانات ماليه في شكل قروض منخفضة أو عديمة الفائدة، في حين تقديم الاستشارة والنصح فيما يخص الجوانب الأساسية لإنشاء المؤسسات يكون بشكل نسبي، وبالتالي فهي تركز على مرحلة واحدة فقط من مراحل إنشاء المؤسسة وهي التمويل ـ رغم أهميته ـ إلا أن رائد الأعمال خاصة في البدء يحتاج إلى متابعة ومرافقة في كل مرحلة من مراحل إنشاء مشروعه. لهذا أتت السلطات العمومية بقوانين تضم تسهيلات وهيئات جديدة لمرافقة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في شكل حاضنات أعمال كمنظومة متكاملة وشاملة لمختلف مراحل إنشاء المشروع.

وبناءً على عديد المبحوثين، وضحوا أن هناك فئة من المجتمع مهتم بالمبادرة، أو يفكروا في هذا النوع من العمل في المستقبل، ولديهم موقف إيجابي من روّاد الأعمال الشباب ويعتبرون هذا النشاط يعود بالنفع على المجتمع من خلال توفير فرص العمل، وتوفير مجموعة متنوعة من السلع والخدمات، وتطوير الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. وحدد عدد من المبحوثين عامل المخاطرة باعتباره أحد العوامل المساعدة لنجاح الحاضنات، حيث يحتاج مجتمع روّاد الأعمال إلى فهم مخاطر التعامل مع عدم اليقين المستقبلي أثناء تقديم أفكارهم الريادية وتوقع أنه قد تكون هناك فرصة للخسارة أو الربح على حد سواء. كما بذلت الدولة جهودًا مكثفة مؤخرًا لزيادة الوعي بريادة الأعمال كخيار وظيفي من منظور استراتيجي من خلال تقديم بعض الحوافز وسن عديد القوانيين واستحداث وزارات منتدبة خاصة بالحاضنات والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. ومن الجدير بالذكر أيضًا أنه وبسبب ندرة الوظائف في السنوات الأخيرة، كانت هناك قوة دافعة نحو موالاة الشركات الخاصة أكثر من ذي قبل، خاصة مع الحوافز الأخيرة التي قدمتها مختلف الحاضنات. وقد ساعدت كل هذه الجهود والظروف في زيادة سلوك المخاطرة بين مجتمع روّاد الأعمال بشكل عام، وبالمقابل قد أظهرت فئة أخرى من المجتمع أن السلوك العام للمخاطرة منخفض لديهم إلى حد ما.

كما أشار المجيبون، الذين يرون عدم استعداد الأفراد للانخراط في الأعمال الريادية، إلى أن أحد أسباب هذا القرار هو ضعف الدعم الحكومي، والنفقات الباهظة لتأسيس المشاريع والفساد والبيروقراطية والتمويل.

وبشكل عام، لا يعرف معظم الشباب، أنواع وأشكال الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال بسبب عدم الاهتمام.

تميل بيئة الأعمال في الجزائر إلى تبني نهج أقل احتواءً للمخاطر من خلال الاعتماد على المؤسسات القائمة، والتي تعطي المزيد من الأمن الوظيفي. ومن ثم يمكن أن نخلص إلى أن ثقافة الأعمال قد تجبر بطريقة أو بأخرى الجيل الجديد على زيادة سلوك المخاطرة لبدء أعمالهم، والتي أصبحت في نهاية المطاف عاملاً مساعدًا إيجابيًا للحاضنات المبحوثة. ولذلك يعتقد الطالب أن درجة المخاطرة هي سلوك حاسم يدفع الأفكار الريادية إلى التطور، فمستوى ندرة الوظائف الحكومية سيجبر الجيل الجديد على البحث عن وظيفة بديلة، وبالتالي يمكن اعتبار المخاطرة عاملاً أساسياً لنجاح حاضنات الأعمال في الجزائر وبالتالي تعزيز ريادة الأعمال. وكل هذه الأسباب تجعل من المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتعامل مع واقعها بمنطق سياسي (الكثرة والكم والشهرة) وليس بمنطق التسيير والتنظيم القائم على تحقيق المرافقة الداخلية والخارجية معاً، لتعزير ريادة الأعمال من قبل الحاضنات.

2- عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني والمتعلق بتحديد أسباب تدني نشاط ريادة الأعمال

- تمت صياغة السؤال كالآتي: **"ألا ترى أن إعراض أصحاب المشاريع الريادية في الجزائر عن الانتساب لبرامج الحاضنات سبباً في تدني نشاط ريادة الأعمال؟"**.

يرتبط هذا السؤال مباشرة بالسؤال السابق إذ يهدف لتحديد واختبار إن كان عدم إدراك أهمية برامج، عمليات وخدمات حاضنات الأعمال والعزوف عن الانتساب لها سببا في تدني فعالية وأداء قطاع المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أو لا.

وبصدد ذلك، أشار بعض المستجوبين من الحاضنات أن عدم الانتساب واللجوء للحاضنات والاستفادة مما تعرضه من خدمات، يعد ذلك من أهم إن لم نقل السبب الرئيسي و المباشر في تدهور نشاط ريادة الأعمال في الجزائر، وأن أغلب روّاد الأعمال لا يعرفون جيدا برامج الحاضنات أو حتى أنهم لم يسمعوا بها أصلا. في حين أشار بعض المبحوثين أن اعتبار العمليات والخدمات التي تقدمها الحاضنات للمحتضنين، لا ترتقي لمعالجة ما يحتاجه ويطلبه المنتسبين للحاضنة فعلا، وإنما هي برامج احتضان قياسية، أي غير خاصة بكل مشروع على حدة، فهي مقتصرة على تقليد الفعاليات التي تقدمها الحاضنات الأخرى، **وعلى هذا الأساس تتبين ضرورة بل حتمية انطلاق الحاضنات في مشروع ضمان تنمية ونجاح ريادة الأعمال على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي نحو الالتزام بالترويج لبرامجها وبتلبية احتياجات المشاريع**، وهذا لا يتعارض مع سياسة دعم

SMEs الريادية، حيث قامت الجزائر في عام 1998 بإنشاء Anvredet للإسراع بتطوير وتعزيز المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي كان من المفترض تبنيها كذلك منذ صدور المرسوم التنفيذي في الجريدة الرسمية[1]، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات. والى غاية بداية عام 2004، كانت لا تزال مختلف الوزارات المعنية تعتزم وضع اطار شاملا لدعم نمو SMEs الريادية في الجزائر يغطي التمويل والتدريب والاستشارة، ودعم إيجاد فرص السوق، وإعلان التدابير إلزامية لتعزيز المشاريع الريادية، ولذا أُنشأت الحضيرة التكنولوجية NATP والتي تم التطرق لبرنامجها في الفصل الثالث من هذه الدراسة. والتي بدأت بوادرها كذلك من خلال إنشاء الوكالة لتنمية SMEs وتشجيع الابتكار (ADPIPME)[2]، وفي جويلية 2018، تم تكليف هذه الأخيرة بدعم نمو SMEs الريادية، من خلال توفير التدريب والحَضَانة لهم؛ ضمان النقل التكنولوجي؛ تزويدهم بالدعم للوصول إلى الأسواق الأجنبية؛ المساعدة في دمجهم في الصفقات العمومية؛ ودعم تمويلها من البنوك. ويتم وضع الأموال التي تدعم قروض SMEs وتمويل نمو SMEs في اطار برنامج ADPIPME وفقًا لوزارة الصناعة والمناجم. كما تقرر إعفاء المؤسسات الناشئة الناشطة في ميادين التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال من ضرورة حيازة المحل التجاري للقيد في السجل التجاري لأول مرة، وهذه النشاطات تتمثل في ما يلي[3]:

- مكتب الدراسات والاستشارة في الإعلام الآلي.
- تركيب الشبكات ومعالجة.
- مؤسسة الهندسة في الإعلام الآلي الصناعي والإنتاجي.
- إنشاء واستغلال خدمات توفير النفاذ إلى الإنترنت.

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم03-78 المؤرخ في 26 ذو الحجة 1423 الموافق لـ26 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، ص14

[2] وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار ADPIPME ، التي جاء بها القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعد نشر المرسوم التنفيذي المحدد لمهام، تنظيم وسير هذه الوكالة في الجريدة الرسمية رقم39. ويأتي إنشاء هذه الوكالة الجديدة الموضوعة تحت وصاية الوزير المكلف SMEs ، لتعوض الوكالة الوطنية لتطوير SMEs ، التي ظهرت محدودية نشاطها بسبب طابعها الإداري، بهدف إضفاء ديناميكية جديدة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشائها. ولهذا فقد تم إعطاء هذه الوكالة، التي تعد أداة لتطبيق سياسة الدولة في تطوير SMEs، صفة مؤسسة عمومية ذات طابع خاص حيث تتميز باستقلالية مالية تسمح لها بأداء مهامها بمرونة. وكلفت الوكالة الجديدة بتكثيف نسيج SMEs مع وضع برامج لعصرنتها وأيضا دعم الابتكار والبحث والتطوير في هذه الشريحة من المؤسسات. كما تم التحاق كل من مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل SMEs)التي أصبحت مراكز دعم واستشارة(، التي كانت تحت وصاية مباشرة من وزارة الصناعة والمناجم، بوكالة لتطوير SMEs وترقية الابتكار بهدف خلق تعاون، وانسجام وتكامل بين مختلف الفاعلين في مجال المؤسسات SMEs على المستوى المحلي. **راجع:** مجلة Algérie Industrie، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 02، ISSN 2602-7534 ، الثلاثي الرابع 2018، ص29

[3] وزارة التجارة، المركز الوطني للسجل التجاري، مذكرة قيد المؤسسات الناشئة START-UP في السجل التجاري، متاح على الموقع: https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil, تريخ الاطلاع: 2019/10/24، على الساعة: 14.25

- برمجة أنظمة الإعلام الآلي.
- تركيب صيانة وتصليح التجهيزات والبرامج المعلوماتية للترميز.

ويلاحظ أنه تم التركيز في هذا القانون على المؤسسات ذات التوجه المعلوماتي فقط، في حين غيبت تماما المؤسسات التي لا تنتمي إلى هذا المجال. وهذا في انتظار النصوص التنظيمية للعملية التي قد تتدارك الخلل. في حين تبقى الهيئات والوكالات المُشَكَلَة في مرحلتها النظرية، خاصة في الجانب التمويلي، لتكوين برامج الدعم عن طريق الحاضنات وتحديد سيرورتها التطبيقية.

وللتأكيد على أهمية برامج الحاضنات ودورها في تعزيز ريادة الأعمال يقدم عرض نتائج الأسئلة المتبقية تفصيلا يتعلق بها.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال

تفيد هذه الأسئلة في جمع البيانات والمعطيات لمعرفة دور عمليات الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر باعتماد المقاربة المتبعة، ويتعلق عرض نتائج هذا الفرع بعرض نتائج الإجابة عن الأسئلة الخاصة بادراك إدارة وتنظيم حاضنات الأعمال، الترويج والتعريف ببرامج الحاضنة، إدارة فترات الانتقاء، التشبيك، الورشات التدريبية ومختلف الفعاليات، التمويل، نطاق الإشراف، اختصاص الحاضنة، وعمليات التخرج للمشاريع من الحاضنة، ونقط الضعف و التحديات التي تواجه المشاريع، والتي تشكل في مجملها أسئلة المتغير المستقل أو أسس عمليات حاضنات الأعمال كما يعبر عنها عنوان هذا المطلب، وتبعا لذلك نعرض مضمون نتائج كل هذه الأسئلة والتي تضم من السؤال الثالث إلى السؤال الحادي عشر، وتختلف صياغة وهدف كل سؤال من هذه الأسئلة التسعة، فكانت مضامينها ونتائجها كما يلي:

1- عرض ومناقشة السؤال الثالث المتعلق بسياسة الحَضَانَة في مجال الترويج لبرامجها

جاء نص السؤال كالتالي: **"كيف تقيمون الجهد الذي بذلته الحاضنة في سبيل الترويج والتعريف ببرامجها"** وكان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى اهتمام الحاضنات بالتعريف عن الطريق الترويج لبرامجها، وهل تعتمد على وسائل بعينها.

تحرص عديد الحاضنات على الترويج لبرامجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، نظرا لفعالية تلك المواقع وملائمتها مع نوعية برامج الحاضنات، غير أن هذا الخيار يتطلب الطريقة الناجعة. كما يضيف المبحوثين أن وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دورا مهما في الترويج عبر النت، وعادة ما تستقطب الحملات الترويجية التي تقوم بها الحاضنات روّاد أعمال أصحاب أفكار مشاريع ريادية متنوعة. فيمكن للإعلانات التي تلقى صدى

على موقع فيسبوك أن تفشل عرضها على مواقع أخرى. ويتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة كبيرة صرحت بأنهم يملكون صفحة التواصل الاجتماعي عبر فايسبوك وتويتر وإنستغرام...وغيرها، وهي النسبة التي تأكدت عند جميع مديري الحاضِنَات، إلا أننا وجدنا بعض الإجابات التي أفادت أن التركيز في هذه الوسائط المستخدمة يقتصر على غرف الدردشة الخاصة والتي لا يطلع عليها اغلب حاملي المشاريع ولا يعرفونها أصلا، ومع ذلك فإن بعض من الحاضنات تهمل بشكل تام لوسائل الترويج الأخرى مثل وسائل الاتصال الجماهرية على غرار القنوات التلفزيونية والإذاعية، وهذا ما قزّم الفعل الترويجي لها، كما لا يوجد تعاون ترويجي بين الحاضنات فيما بينها وبين حاضنات الأخرى، وهذا ما تحصلنا عليه من أغلب إجابات المبحوثين.

وتبعا لذلك يتبين لنا وجود واستخدام متنوع للترويج الافتراضي عبر التكنولوجيات الحديثة وهو الذي يعطينا دلالة بأن لا مفر من مواكبة العصر في هذا المجال بغية الحصول على أفضل الموارد لتعزيز المشاريع الريادية، مع تسجيل غياب بعض الوسائل الترويجية الأخرى لدى بعض الحاضنات، وغياب التعاون البيني بين الحاضنات فيما بينها.

2- عرض ومناقشة السؤال الرابع المتعلق بإدارة فترات الانتقاء وكيفية تنظيم قبول المشاريع.

في المرحلة الأولى تم تخصيص هذا السؤال لدراسة ومناقشة واقع تنظيم فترات انتقاء المشاريع في مرحلة ما قبل الدخول لفترة الحَضَانة، وخُصصت المرحلة الثانية من هذا السؤال؛ لتحديد مهام واختصاصات (اللجنة المكلفة بالانتقاء والانتساب، والمكلفين بتتبع المشاريع في الحاضنة) معايير الانتقاء والاختيار والقبول والتسجيل، وهي مجموعة جد هامة من الخطوات من الحاضنة، التي تُنفذ قبل التحاق صاحب المشروع بها، ولأجل معرفة ذلك:

- تمت صياغة الشطر الأول من السؤال الرابع كما يلي: **"في رأيك ماهي أفضل الفترات التي تختارون فيها أفكار المشاريع الجديدة؟.**

والهدف منه معرفة هل الفترات التي يتم فيها السماح لروّاد الأعمال بالتقدم لعرض المشاريع، هل هي ملائمة لأصحابها أو لا؟، وكيف ينعكس ذلك على المشروع وحامله معًا؟. وفي هذا الصدد أكد جُل المستجوبين أن عملية الاختيار تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الحاضنة، وعلى الفترات التي يمكن أن تحدث صدى وتفاعل كبير. فالحاضِنَات تختار المشروعات بطريقتين مختلفتين: إما عن طريق اختيار المشاريع مرة واحدة في السنة، وإما عن طريق السماح للمشروعات الجديدة بالتقدم في فترة من السنة. وأن اختيار جميع المشاريع يتم في نفس الوقت، يعني أن جميع فرق المشاريع تبدأ فترة حضانتها في نفس الوقت، ولذا يتم اختيار المشاريع مرة واحدة فقط في

السنة. **وعليه يلجأ العديد من أصحاب أفكار المشاريع للحاضنة استنادًا إلى برنامج الحاضنة، أي في فترة الطلب التي تتوافق مع جدول أعمال الحاضنة، وهذا ما يمنع العديد من أصحاب المشاريع من التقدم حالما يكونوا جاهزين لذلك.** كما لخص المبحوثين مجموعة من معايير الدخول، التي تم تطويرها من قبل مختلف الباحثين الشركاء مع الحاضنات ليتم تطبيقها عند تقييم أفكار المشاريع الريادية المحتملة، وهذا ما قد يساعد في جدوى مساعي الحاضنات والمشاريع المُحتَضَنة. وهكذا تم الاتفاق في المجمل على أهمية وجود مثل هذه المعايير والتي سنتحدث عنها من خلال الشطر الثاني من هذا السؤال.

– تمت صياغة الشطر الثاني من السؤال الرابع من دليل المقابلة كالآتي: **"ما هو تفسيركم للانتقاء القاسي والصعب للمترشحين الذين يرغبون الانتساب للحاضنة؟"**.

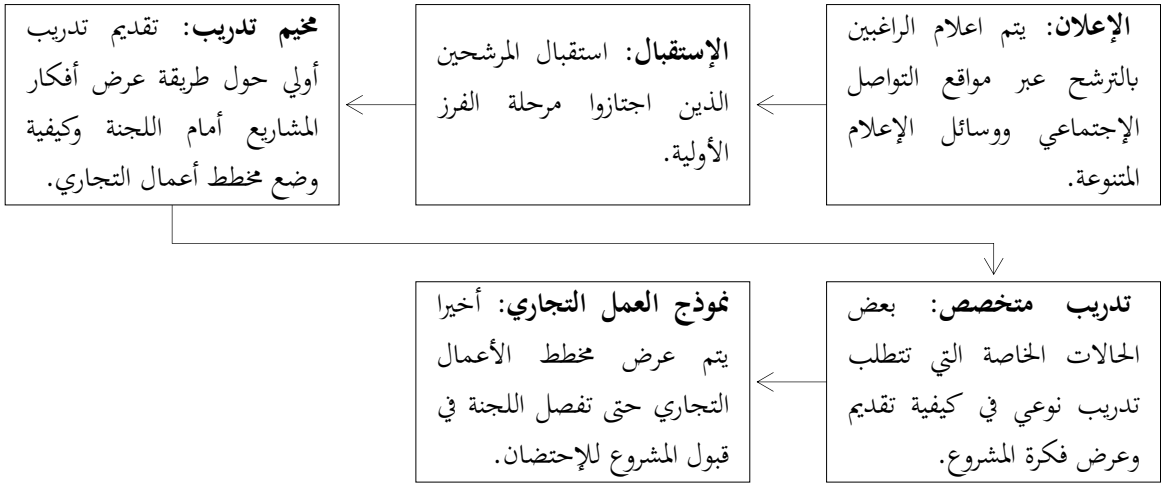
والهدف منه محاولة معرفة الدوافع التي تمارسها الحاضِنَات للجوء إلى الاختيار والانتقاء للمشاريع، وإن كان ذلك فعلا يدّعم انتقاء أحسن المشاريع أم لا، والتعرف على معايير وواقع تسيير وتنظيم الانتقاء والقبول التي تشترطها بشكل أساسي لقبول انتساب أفكار المشاريع للحاضنة.

أظهرت معظم حاضنات الأعمال المبحوثة في هذه الدراسة تشابه في تطبيق أطوار عملية الانتقاء، إلا أننا نجد أنه تم إعطاء أسماء مختلفة لهذه الأطوار، ولكن بشكل عام يمكن القول أنها تقع في نفس الإطار: مشروع جديد، ابتكاري، وتفضيل فريق عمل على المشروع الفردي، وبعض الحاضنات تركز فقط على مشاريع Tic. وأهم عنصر هو نموذج الأعمال التجاري، حيث أكد كل المبحوثين من الحاضنات على أهمية BMC كوسيلة مساعدة للمديرين التنفيذين والمحتضنين لتطوير أفكار جديدة في مجال الأعمال، لمواجهة المنافسة الدائمة في السوق ويّمكن رواد الأعمال من استغلال الفرص المتاحة في السوق.

وكل ما سبق تقوم به لجنة الانتقاء التي قد تكون تابعة للحاضنة فقط أو قد تكون مختلطة، والتي قد تضم خبراء أو مستشارين من خارج الحاضنة أو حتى مستثمرين، لاقتفاء المشاريع المترشحة التي تفي بالمعايير التي تضعها الحاضنة. ونذكر في هذا الصدد أنه تمت ملاحظة بعض الاختلافات بين ما هو موجود في الوثائق والقوانيين الداخلية للحاضنات وإدارة وتنظيم انتقاء المشاريع ميدانيا.

وفقا لإجابات المبحوثين فان كيفية إدارة عملية الإنتقاء هي جد معقدة والتي تبدوا في ظاهرها جد سهلة، و كما يوضح الشكل رقم (41)، أطوار عملية انتقاء أفكار المشاريع المترشحة أو كيفية إدارة مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية للانتساب للحاضنة؛ وفق ما هو معمول به ميدانيا.

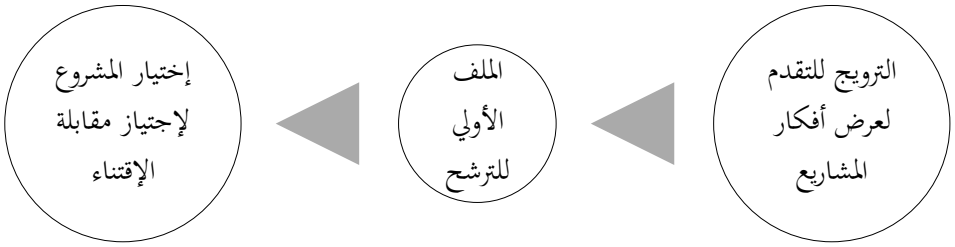
شكل رقم 41: مراحل عملية انتقاء أفكار المشاريع المترشحة



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات المقابلات مع الحاضنات المدروسة

فهي تبدأ كما يظهر الشكل رقم (41)، بالإعلان عن بداية الترشح انتهاءا بمخطط العمل التجاري والتي سنفصل فيها وفق إجابات المبحوثين. والتي تبدأ أطوار عملية انتقاء المترشحين بطرح الإعلان عبر مختلف وسائط الاتصال، ليتم بعدها استقبال ملفات المترشحين، ليتم بعدها اختيار مبدئي لأفكار المشاريع المترشحة، عن طريق فحص الملفات (والتي هي عبارة عن نموذج أولي يتم تحميله من موقع الحاضنة على النت يعطي فكرة ومعلومات مختصرة عن المترشح ومؤهلاته وخبراته ونوع وطبيعة المشروع ومساحة العمل المطلوبة وفريق المشروع بالإضافة إلى تقدير أولي لحجم الاستثمار المطلوب) التي ترسل للحاضنات سواء عبر البريد الإلكتروني أو مباشرة عبر مكاتب معدة خصيصا لإستقبال ملفات ترشح المشاريع على مستوى الحاضنات أو من خلال المعارض والأحداث والفعاليات التي تقام لذات الغرض. ويبن الشكل رقم (42)، بشكل مختصر أطوار عملية الفرز الأولية لأصحاب

شكل رقم 42: آلية التحاق حاملي أفكار المشاريع بالحاضنات



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الحاضنات المبحوثة

الأفكار المترشحة

ففي هذه المرحلة يكون هناك فرز أولي لكل الأفكار التي يقترحها المترشحين وبناء على عدة معايير تحددها لجنة الحاضنة يتم قبول أو رفض فكرة المشروع، وأغلب الشروط في الحاضنات المبحوثة تتراوح كلها بين مدى

جدية صاحب أو فريق المشروع، أو حداثة فكرة مشروعه وملائمتها للبيئة التي يود طرحه فيها، وقدرته على خلق وظائف، وقدرة الحاضنة على توفير متطلبات المشروع، كما يتم التأكد كذلك من قابلية المشروع للنمو والتوسع الكبير خلال فترة زمنية وجيزة (نمو سريع)، وأهم نقطة هي مستوى الإبداع الذي تحمله وإمكانية تطبيقها فعليا. والملفات التي تحظى بالقبول يستدعى أصحابها ليوم أو أيام العرض والذي يسمى Pitch day،كما أن الحاضنات تستقبل رواد الأعمال الجدد لتطوير أفكار مشاريعهم الجديدة وتستقبل كذلك أصحاب المؤسسات القائمة لتطوير أفكار تابعة لمشاريعهم القائمة.

تبعا لذلك تسعى مرحلة الاستقبال أو الدراسة والمناقشة الابتدائية مع أصحاب المشاريع المترشحة في هذه المرحلة من خلال المقابلات التي تتم بين الطرفين (المرشحين، فريق الحاضنة المكلف) بالتأكد من أمور تعتبر جد هامة بالنسبة للطرفين وتتعلق أساسا بتقييم فكرة المشروع ومدى جديتها ومدى انطباق معايير الانتقاء على المرشحين وفكرة مشروعهم، ومدى قدرة صاحب أو أصحاب المشروع على القيام به، كما تفضل الحاضنات هنا فريق عمل عوض المشروع الفردي، كما يتم التأكد من الاحتياجات التي يتطلبها المشروع ومطابقتها مع إمكانات الحاضنة لتوفيرها.

وعليه يمكن إجمال إجابات مديري الحاضنات حول واقع تنظيم وتسيير مرحلة الانتقاء (مرحلة القبول والانتساب) أو ما قبل فترة الحَضَانة والتي تسيّر كما يلي:

- مراسلة مختلف أعضاء الحاضنة بإعداد مقترح بسياسة الانتقاء والقبول للانتساب، وتجميعها ورفعها لإقرارها.
- تجهيز شروط القبول.
- تنفيذ عمليات التنسيق للتسجيل الإلكتروني؛ عبر المواقع الإلكترونية للحاضنات، عن طريق نموذج جاهز يملأ عبر الخط، استخدام بعض وسائل التواصل الاجتماعي؛ التي تعمل عبر النت مثل ذلك: الفايسبوك، أوتلوك، الإيميل، ماسنجر، إنستغرام،...وغيرها. وقد يتم اللجوء إلى أساليب تقليدية في حال الانقطاع المتكرر للأنترنت والكهرباء، ما يشكل تحدي كبير لتنفيذ بعض الخدمات والعمليات.
- الإشراف على عمليات التنسيق والمقارنة ومراجعة القبول.
- إعداد وطباعة الملفات وبطاقات الدخول إلى الحاضنة الخاصة بأصحاب المشاريع وتوزيعها عليهم.
- الإشراف على عمليات تسجيل المشاريع.
- الإجراءات الأولية المتعلقة بحماية المشروع من السرقة (حماية الملكية الفكرية)، ومختلف العمليات الإدارية والمالية للروّاد الوافدين والاتصال بالجهات ذات المصلحة معهم.

- تنفيذ عملية تغيير أو تعديل مساحات الاستقبال.
- تنفيذ عملية مغادرة أو الانسحاب من فترة العرض من الحاضنة من أصحاب المشروع.
- إعداد مختلف الإحصاءات الخاصة بروّاد الأعمال عبر مختلف المراحل: طلبات الانتساب للحاضنة، المقبولين، المرفوضين، المؤجلين، المحتضنين، المتخرجين...الخ.
- تحديد المشرفين على فعاليات هذه المرحلة على روّاد الأعمال في الحاضنة.

ويتبين لنا أنه تم تقسيم مهام العملية الواحدة بين الوحدات الإدارية، ما يؤدي إلى زيادة عدد الوحدات المعنية بتنفيذ العملية، ما ينجر عنه اتساع مجالها، وكثير من التنقلات بين مختلف الوحدات الإدارية.

ويتم تسيير مختلف الوثائق في معظم الحاضنات المبحوثة على النحو التالي:

- مراجعة خطة المشروع المقدمة من طرف روّاد الأعمال، وتصحيح الاختلالات إن وجدت.
- توقيع مختلف العقود التي تحتوي البنود المتفق التعاقد عليها مثل التدريب والمشاركة في مختلف الفعاليات.
- بعض الحاضنات والخاصة منها تطالب بدفع رسوم للاحتضان ولكنها رمزية مقابل مساحة العمل والاستشارة.
- توثيق وأرشفة مختلف المخططات والوثائق الضرورية للمشروع.
- تحليل ومناقشة نتائج تحديد المهام والصلاحيات.
- مدى جدية فريق المشروع وقدرتهم على الاستمرار وتنفيذه؛
- تحديد الاحتياجات التي يتطلبها المشروع المترشح ومدى استعداد الحاضنة لتوفيرها؛
- دراسة إمكانيات دخول المنتج إلى الأسواق من خلال دراسة تسويقية مبدئية.

يلي ذلك المخيم التدريبي الذي تقيمه الحاضنة لفائدة المرشحين حتى يتمكنوا من إنجاز نموذج عملهم التجاري على اعتبار أنهم غير مؤهلين في كثير من الأحيان على القيام به، وبعد هذه المرحلة الأولية تأتي مرحلة أولية أخرى، تمر بها فكرة المشروع ألا وهي مرحلة انتقاء واختيار من بين المرشحين من يتم قبوله لمرحلة تسمى ما قبل الحضانة Preincubation والتي تؤهلهم إلى مرحلة موالية تسمى مرحلة الحضانة Incubation وقبل ذلك على المرشحين تقديم ما يسمى نموذج العمل التجاري (BMC)، حيث يتم استدعاء المرشحين التي تفي ملفاتهم بالشروط التي وضعتها الحاضنة لأجل تقديم عرضهم الأولي حول المشروع المرغوب إنجازه امام لجنة تشكلها الحاضنة أو ما يعرف بـ بوت كامب (Boot Camp)، أو المخيم التدريبي أو ما يعرف بـ "من الفكرة إلى العميل" يعتبر برنامج بدء الأعمال مناسبًا للأفكار للمشاريع الناشئة في مرحلة التطوير الأولى، والغرض من ذلك يضيف المبحوثين، هو إعطاء روّاد الأعمال المتطلبات المسبقة للانتقال من الفكرة إلى السوق والعملاء في غضون

أيام فقط. ويجد المبحوثين أن هذا المخيم يفيدهم في كثير من الأمور منها: تعلم أساسيات ريادة الأعمال والشركات الناشئة ورأس المال المخاطر؛ تعلم مهارات اتخاذ قرارات عمل أفضل وهذا لتوفير الكثير من المال من خلال تجنب الأخطاء الشائعة؛ تكوين شبكة اتصال من خلال لقاء ومقابلة: زملاء من رواد الأعمال المحليين ومتخرجين سابقين في مرحلة عملك الحالية. تعلم مهارات الانفتاح على السوق العالمي إلى جانب قضايا تتعلق بالتمكين الشخصي...وغيرها. فهي دورة مكثفة ليوم واحد أو ثلاث أيام أو حتى أشهر بحسب برنامج كل حاضنة مدروسة، تتعلق محاورها في مجملها حول الشركات الناشئة وريادة الأعمال ورأس المال الاستثماري. منهجيات التفكير في تصميم الأعمال.

وهنا يعيد رواد الأعمال تعريف فكرة أعمالهم، من خلال تحديد المشاكل والفرص في السوق استنادًا إلى تحليل شامل للسياق العام الذي انبثقت منه فكرة مشروعهم والمستخدِمين المحتملين للمنتج المحتمل عرضه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن توليد حلول بديلة وإجراء التجارب يسمح لرواد الأعمال بالتحقق من صحة أفكارهم وتحديد اقتراح يكون بمثابة نقطة انطلاق لتطوير نموذج الأعمال. ويضيف المبحوثين أنه عادة ما تكون خطط أعمال أفكار المشاريع المترشحة عديمة الفائدة، لأن معظمها لم تكن على دراية بكيفية ضبط نموذج أعمالها التجاري بشكل جيد. كون أن أفضل رهان لهذه المشاريع هو إنشاء مجموعة من الفرضيات[1] لنموذج الأعمال أولاً ثم إنشاء الحد الأدنى من قابلية المنتج للحياة[2] MVP لاختبار هذ الفرضيات. ويوضح الشكل رقم (42)، الأبعاد الثلاث الرئيسية التي يتدرب عليها المترشحين والتي يجب أن تظهر في نموذج أعمال التجاري المترشحين للاحتضان وهي: – إنشاء المنتج (سلعة أو خدمة): كيف سيقوم صاحب المشروع بإنشاء هذا المنتج، ما هي الموارد التي سيحتاجها، ماهي الأعمال التي يجب أن يقوم بها، من هم الموردين الذين يحتاجهم للمساعدة، وماهي الجهات التي يحتاج منها التمويل...وغيرها. – توصيل السلعة أو الخدمة للعميل: إيصال المنتج إلى الشريحة المستهدفة وكيفية طريقة إيصالها ومن هم هؤلاء العملاء وطريقة الاحتفاظ بهم...وغيرها. – تحقيق المنفعة: أي كيف يربط المنتج الذي سيسلمه بالشريحة المستهدفة، وكيف يمكن أن يحقق فائدة له، ومن خلال تحقيق قيمة مضافة من خلال تحقيق إيرادات، أرباح، مساهمات، وما يطمح إليه المشروع من أهداف.

ولذا فان BMC، أو ما يعرف ب حجارة البناء التسعة Building Blocks، وهو لوحة من صفحة واحدة لكن حجمها يكون كبير تقوم بشرح فكرة المشروع من خلال ثلاث أبعاد أساسية الموضحة في الشكل

[1] تسمى الأفكار عند كتابتها على BMC بالفرضيات لأن الروّاد المترشحين للحضانة، سيقومون بعد كتابتها من التأكد من أنها صحيحة أو لا؟

[2] سيتم شرح النموذج لا حقا.

رقم (42)، يتم تدريب المرشحين على إنجازها.

شكل رقم 43: الأبعاد الثلاثة لتدريب المرشحين لإنجاز نموذج العمل التجاري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلات مع الحاضنات

ويحوي النموذج على تسع عناصر رئيسية لـ BMC[1] وهي أهم العناصر المطالب رائد الأعمال بعرضها في نموذج عمله، يقوم من خلالها فريق المشروع عرض فكرته كاملة من خلال تسعة عناصر فقط، بحيث تعطي فيها فكرة عن المشروع تجيب تقريبا عن 80% من التساؤلات التي قد تطرح من قبل المهتمين في هذا المشروع (لجنة انتقاء الحاضنة)، ويمكن إعداد هذا النموذج بصورة سريعة بعد يوم أو ثلاثة أيام أو حتى أسبوع على اقصى تقدير (بعد تدريب تقدمه الحاضنة للمترشحين). وفي الشكل رقم (44)، يتم توضيح أهم العناصر التي يجب أن تدرج في هذا النموذج من طرف أصحاب المشاريع المترشحين لأجل قبولهم للاحتضان.

شكل رقم 44 : نموذج مخطط العمل التجاري المطبق في الحاضنات المدروسة

1. شرائح العملاء Customer (CS) segments يقدم كل مشروع محتضن خدمة لشريحة واحدة أو أكثر من شرائح العملاء	4. العلاقات مع العملاء Customer Relationships (CR) يبني المشروع علاقات مع كل شريحة من شرائح العملاء، والعمل على استدامتها. وهذا من اجل استحواذ على عملاء جدد والحفظ على الحاليين وزيادة المبيعات.	2. القيم المقترحة Value proposi-tion (CP) يسعى المشروع إلى حل مشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم عبر تقديم القيم المقترحة.	7. الأنشطة الرئيسية Key activities (KA) عبر تنفيذ عدد من الأنشطة الرئيسية	8. الشراكات الرئيسية Key partners (KP) تنفذ بعض الأنشطة بالتعاقد مع مصادر خارجية، كما يجري الحصول على بعض الموارد من خارج المشروع

[1] النموذج مستوحى من تصميم المؤلفين أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur، عام 2010

	 3. القنوات Channels (CH) يجري إيصال القيم المقترحة عن طريق قنوات التوصيل، تعريف العملاء بمنتجاتنا، تقييم العملاء للقيمة التي يقدمها المشروع، إيصال القيمة للعميل		 6. الموارد الرئيسية key resources (KR) هي الأصول اللازمة لتقديم العناصر التي سبق الحديث بشأنها وتسليم تلك العناصر
 5. مصادر الإيرادات revenue stream (R$) تحديد المصادر التي تستطيع من خلالها أن تحقق الإيرادات من العملاء.		 9. هيكل التكاليف cost structure (C$) العناصر الرئيسية التي تدفع التكاليف الخاصة بك	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق ومقابلات مع مديري الحاضنات والمرجع الأصلي للنموذج

ويعتبر نموذج العمل نسخة مصغرة لفكرة المشروع المترشح يحوي أهم عناصره في صفحة واحدة والذي يقسم إلى جزئين يتفاعلان سويا من اجل دفع المشروع للعمل فهناك جزء يتعامل مع الجمهور ويشمل خمسة أركان: شرائح العملاء، قنوات النقل، علاقات العملاء، القيمة المقدمة، الإيرادات، وجزء الإدارة الذي يقوم بإدارة المشروع داخليا والذي يتم تصنيع القيمة من خلاله ويتكون من اربع اركان: هيكل التكاليف، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشراكات الرئيسية.

فكل أصحاب أفكار المشاريع المترشحة وجب عليها أن تقدم نموذج عملها التجاري كما هو مين في الشكل رقم (45)، ويتم تدريبهم على كيفية الحصول على كل ركن من أركان هذا النموذج من خلال طرح مجموعة من الأسئلة نورد فيما يلي كيفية ذلك وفق الترتيب المنهجي في اعداد النموذج المطلوب منهم انجازه:

شكل رقم 45: طريقة إتمام نموذج العمل التجاري المطلوب من المترشحين للحَضَانة إنجازه

CS	من هم العملاء الذين تخدمهم، هل هم أفراد أو مؤسسات، ما الوظائف التي يريدون حقًا إنجازها؟ هل نخدم شريحة أو سوق متخصص، أم السوق الجماهيري، أم السوق المتنوع أم متعدد الشرائح؟ وكيف نصل لشريحة عمل محددة؟
CP	ماذا تقدم لهم؟ ما الذي فعله ذلك بالنسبة لهم، هل يهتمون؟ لماذا يشتري العملاء منتجك؟ ما الذي يميزنا عن الآخرين؟ أي مشكلة من مشاكل عملائنا نحل؟ ما هي الرغبة التي نشبعها لعملائنا؟ ماهي قيمة منتجاتنا التي نقدمها: الحداثة، الأداء، التخصص، التصميم، السعر...؟
CH	ماهي القنوات التي يريد عملائنا أن نصل اليهم بها؟ هل البيع بالتجزئة أو عبر النت أو مساحات تجارية وهل يمكن أن تكون هناك أكثر من قناة توزيع؟ كيف نصل إليهم ؟ ماهي افضل قناة توصيل لنا؟ كيف سنكيف قنواتنا لتتماشى مع عملائنا؟
CR	ما نوعية العلاقة التي يتوق عملائنا أن تحدث معهم؟ ما هي العلاقة التي نتبعها معهم؟ ما تكلفة هذه العلاقة؟ ما العلاقات التي تقيمها مع كل قطاع؟ شخصي؟ خدمات عن طريق آلات؟ مساعد شخصي للعملاء؟
R$	كيف يحقق مشروعك أرباحا من خلال عروضه؟ وسائل الدفع المفضلة لدى العملاء؟
KR	ما هي الموارد التي تدعم نموذج عملك؟ ما هي الأصول الأساسية؟ وتشمل الموارد البشرية الآلات والمعلومات والتكنولوجيا.
KA	ما هي الأنشطة التي تحتاجها لأداء جيد في نموذج عملك؟ ما هو الأمر الحاسم؟ مثلا تطوير برمجيات، تصنيع، بيع، مراقبة.
KP	من هم الشركاء والموردين الذين يستفيدون من نموذجك؟ من الذي تحتاج إلى الاعتماد عليه؟ كيف تتكامل قدراتهم مع قدراتك؟ ماهي دوافعهم لإتمام هذه الشراكات؟ ويمكن أن تشمل الموردين المصنعين المستثمرين وغيرهم.
C$	ما هو هيكل التكلفة الناتج؟ أين ينفق مشروعك أغلب أمواله؟ ما هي أعلى التكاليف في عملك؟ كيف يرتبط ذلك بالربح؟ ويشمل هذا الموظفين ومختلف المصارف المتعلقة بالتسويق وبالبيع، أو أي تكاليف أخرى.

المصدر: جمع وترتيب الطالب من خلال المقابلات وبالرجوع إلى المرجع الأصلي للنموذج

بعد اعداد Bmc يتم عرضه يوم العرض على اللجنة تأتي التغذية الراجعة لتعديله حتى يصل إلى مرحلته النهائية ويلقى الاهتمام، ثم يأتي القرار بقبول المشروع (لإنشاء MVP لاختبار فرضيات BMC). وبالمقابل اذا لم تتم المصادقة على النموذج يتم استدعائهم ربما الى تدريب آخر على كيفية عرض المشاريع مرة أخرى ولكن بطريقة احترافية أكثر تخصصا، يلي ذلك العرض الأخير أمام لجنة الانتقاء التي تفصل في فكرة المشروع ومدى حاجة السوق له، وقابليته للتنفيذ... وغيرها من المعايير.

وأوضح مديري الحاضنات أن المدربين زودوا أصحاب أفكار المشاريع برؤى واضحة حول كيفية التفكير

عند بناء مشاريع الأعمال، وقدموا الأدوات الفعلية لكيفية هيكلة تدفقات الإيرادات مثلا. وبالتالي، كان المدربون مصدرًا أساسيًا للمعرفة أثناء نشاط ورشة العمل حيث تعلم المبحوثين من معارفهم وخبراتهم. وصرحوا أن التدريب كان قابلا للتطبيق للجميع بغض النظر عن الفكرة أو مجال المشروع. وبالتالي تم نقل المعرفة بشكل واضح. فBmc هو الجانب الأساسي لأي مشروع يريد الإستفادة من خدمات الحاضنة فمن خلاله تم مساعدة المترشحين على تحديد كيفية قيام المشروع واختيار عملائه وتحديد مميزاته، وتمييز عروضه وتحديد الأدوار والمهام التي سيؤديها، وتكوين موارده وبالتالي إيجاد منفعة للعملاء المستهدفين وطبعا تحقيق الأرباح. ويشمل مجال العمل الداخلي عوامل متعددة مثل تحليل السوق وترويج السلع والخدمات وبناء الثقة والتأثير الاجتماعي، والمشاركة في المعرفة، والعوامل الخارجية مثل الموردين والمنافسين والجوانب التقنية.وتعتمد الحاضنات في تسريع بناء BMC على عدة طرق ومن أهمها جلسة العصف الذهني[1] (Brainstorming) لأفكار المشاريع.

وتبعا لذلك تتبين لنا مدى أهمية مخطط العمل والذي يغني في بداية مرحلة التأسيس صاحب فكرة المشروع للجوء إلى خطة العمل أو دراسة الجدوى التي تستهلك وقت طويل جدا ربما أشهر، وتكاليف كبيرة لإنجازها وفي الأخير قد يذهب كل هذا الجهد والوقت سدىً لأن فكرة المشروع ببساطة لم ترق للجهات المعنية!

ولذا يعتبر إنجاز وتقديم BMC ضروري من طرف فريق المشروع في مرحلة ما قبل الحضانة وبمجرد الانتهاء منه بنجاح يفتح المجال لهم للاحتضان. وهذا النموذج يحدد الأسلوب الذي يتبعه المشروع في خلق قيمة ما، تحقيقها والاستفادة منها. وهو أداة مهمة وأساسية لأي شخص يريد أن يقدم فكرة لمشروعه للجهات المهتمة (ممول، شريك، مورد، عميل) وفي حالتنا هنا الجهة هي حاضنات الأعمال التي تنوب عن الباقي وهذا فقط في مرحلة المشروع الأولية هذه، لإقناعها أو أخذ رأيها فيه. وإنجاز هذا النموذج يفتح الباب للمترشحين لبداية (POC، MVP، Prototype والتي سيتم التطرق اليها بالتفصيل في ما يأتي من اسئلة)، ليتبع ذلك اعداد دراسة جدوى مفصلة لفكرة هذا المشروع وخطة العمل والتي تشمل نموذج العمل المنجز، وهنا تكون الحاضنة هي التي تتكفل بهذا ضمن الخدمات التي تقدمها للمحتضنين. إما بفريق الحاضنة أو تكليف مكتب استشارة خاص أو احد الشركاء المتعاونين مع الحاضنة ليقوم بذلك.

[1] أسلوب تعليمي مبني على الاستقلالية وحرية التفكير، وذلك بهدف جمع أي كم من الاقتراحات والأفكار الخلاقة والجديدة من قبل مجموعة من المشاركين في الجلسة، لتحسين وضع قائم أو لحل مشكلة ما. **راجع**: محمد سيد عبد النبي، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار المنهل، ط1، مصر، 2019، ص27

مديري الحاضِنَات الذين تمت مقابلتهم أشاروا إلى أن عدد قليل من المترشحين الذين يتم قبولهم بالمقارنة مع عدد الطلبات التي يتلقونها، وتتراوح النسبة بين المشاريع المختارة والطلبات التي تصلهم بين 17% إلى 15%. **ويمكن تفسير هذا المستوي العالي من الانتقاء بحقيقة أن إخفاق المُحتَضَنِين يُعرِّض التوازن المالي للحاضنة للخطر**. وتستند أغلب الحاضنات المبحوثة خاصة التابعة للقطاع الخاص في نموذجها الاقتصادي على المشاركة بنسبه هامش ربح معين، بمجرد خروج المشروع من الحاضنة بنجاح. ولذلك، فإن الاستدامة الاقتصادية لهذه الأخيرة تعتمد بشكل كامل على نجاحات المُحتَضَنِين.

وتبعا لذلك هناك فرص قليلة لدخول المشاريع مرحلة الحَضَانة في الجزائر، وعلى هذا ذكر عديد مديري الحاضِنَات الذين تمت مقابلتهم أن 80% من المشروع الذي يختارونه من فريق مكون من شخصين على الأقل. كما أن أهميه BMC تعني بالضرورة أن المشروع يجب أن يكون في مجال محدد حتى يتم القبول. وهذا يعني أن روّاد الأعمال مطالبون أن يحددوا بوضوح من البداية الفرص السوقية والمنافسين والمستهلكين المحتملين. بالإضافة إلى أن الحاضنات تركز بشدة وبشكل خاص على أهمية دافعية الفريق وقدرتهم على تجسيد المشروع. ووجب أن يكونوا معتزون بمشروعهم، ويجب "التأكد من أنهم سيناضلون بشدة لأجل مشروعهم ولا يمكن أن يتنازلوا عنه بسهولة "فالمرونة قليلة لترك مشاريعهم". وتتفق جميع الحاضنات المبحوثة على أن أحد المعايير لاختيار المشاريع يجب أن يخلق المشروع فرص عمل، مما يعزز أهمية هذا المؤشر للتنمية المستدامة للمشاريع الريادية. وكانت هناك اقتراحات لشروط أخرى تتمثل في مستوى التزام المشروع المترشح تجاه القضايا الاجتماعية والبيئية.

وهذا ما يؤكد أن القبول في الحاضنة يعتمد بشكل أساسي على نموذج الأعمال التجاري وفريق العمل، فالحاضنات التي ذكرت أن الفريق أكثر أهمية فهي تضحي بمشاريع قد تكون قوية، ولربما فقط أن الفكرة في مرحلة مبكرة للغاية، حيث لم يتم بعد تشكيل الفريق.

كما ركز المبحوثين على أن الأفكار المتنوعة للمشاريع، وأعضاء الفريق وخلفيتهم، يُصعّب من مهمة الحاضنة للاختيار، وهذا ما يحتم تتبع معايير متنوعة تمتد إلى قطاعات مختلفة ولها تفرعات مختلفة في خلفيات متباينة حتى تحقق الحاضنة طموحها في إنشاء شبكة أو فريق داخلي للانتقاء، مما يتيح الحصول على قدر أكبر من الكفاءات والمعرفة.

ومن ثم، يمكن تفسير معايير الانتقاء كذلك بنوعية روّاد الأعمال الذين يختارون التقدم إلى الحاضنة، والتي تتأثر بدورها بالإمكانيات والمهارات التي اكتسبوها من المحيط سواء من التعليم العالي أو باقي القطاعات. فيبدو من الصواب أن نفترض أن معايير الاختيار سوف تركز على الفكرة وليس على المترشح، وهذا يخدم

أكثر نوع المشاريع الأكثر تخصصًا، كما أن عملية الاختيار والتقييم السليمة قد توّلد أفكارًا محتملة في مجال ريادة الأعمال، والتي لها تأثير مباشر على قبول المشاريع في عديد المجالات.

وتستمر هذه المرحلة في مدة تتراوح بين ثلاثة إلى أربعة أشهر (تبقى هذه المدة نظرية فقط كونها تختلف من مشروع لآخر) وتشمل تدريب المرشحين على التخطيط وعلى كيفية تأسيس العمل الخاص بعيدا عن الوظيفة، وتشمل كذلك مختلف الوثائق والنماذج التي ينبغي تعبئتها بعناية حتى يتم إرسالها لمختلف أصحاب المصلحة المهتمين، ويتم في هذه المرحلة تقديم خطة العمل وما هي مخرجات المشروع المرتقبة، هذا حتى يتم مراقبة عملية الحَضانة. **ولذا يتبين لنا وأنه بالرغم من وجود أدلة توجيهية لأصحاب المشاريع توضح قواعد ومتطلبات أغلبية الإجراءات والعمليات الإدارية الخاصة بهم، وتحديد بشكل دقيق لمدخلات ومخرجات العمليات التي سيتم تنفيذها على المشاريع، إلا أن هناك عدم تحديد أهداف كل العمليات الخاصة بشؤون أصحاب المشاريع بدقة ووضوح في وثيقة رسمية. كما تمت ملاحظة أن هناك بعض من العمليات الورقية غير الضرورية كتعبئة النماذج وغيرها دون الحاجة الضرورية لها.**

3- عرض ومناقشة السؤال الخامس المتعلق بالتشبيك الذي تمارسه الحاضنات

-تمت صياغة السؤال الخامس كما يلي: **"هل توفر برامج الحاضنة آليات وطرق لتحفيز التشبيك بين مختلف المشاريع المنتسبة للحاضنة وخارجها ؟".**

والهدف من وراء طرح هذا السؤال هو معرفة هل الحاضنات تفسح المجال لهذا النوع من العلاقات بين مختلف المشاريع.

من خلال تحليل المقابلات، لوحظ أن غالبية الحاضنات بذلت جهودًا مكثفة في إقامة فعاليات تواصل مستمرة، تهدف إلى بناء مجتمع من ذوي الخبرة يحيطون بالحاضنة وأن يكون متاحًا عند حاجة المشاريع المُحتَضَنة لديها. وقد ساعد هذا النهج الحاضنات على تعويض النقص في الخبرة التقنية من جانب والاستعانة بمصادر وبسبب قضية التكلفة من جانب آخر، لأن التعاقد مع مستشارين ثابتين يقلل التكلفة بعكس عند طلبها لفترات متقطعة، وتم الاعتراف بالخبرة المكتسبة للمشاريع المُحتَضَنة من خلال أنشطة التواصل.

فنجد مثلا أن كل الحاضنات تعقد اتفاقيات ومحاضر تفاهم مع مؤسسات التمويل التقليدية Ensej, Cnac... لكن في النهاية هذه المؤسسات لا تموّل إلا المشاريع التقليدية ولا يمكنها أبدا المخاطرة والمجازفة مع مشاريع ريادية لا يعرف تحديدا سوقها وأرباحها التقديرية وما إلى ذلك، بالإضافة إلى أن القوانيين لا يجيز هذا النوع من التمويل والذي يعرف باسم رأس المال المخاطر (VC) أو الجريء والذي سبق التطرق إليه في المبحث

الثاني من الفصل الأول، وتميل عدد حاضنات الأعمال إلى حشو جداول عمل ونشاط المشروعات المنتسبة للحاضنة بورشات عمل نظرية ومؤتمرات مثيرة، ومع ذلك فقد ثبت من خلال هذه الآراء، أن روّاد الأعمال أصحاب المشاريع المتخرجة من الحَضَانَة تحتاج إلى ربط علاقات قوية فيما بينهم، كما تحتاج أيضا إلى ربط علاقات مع العملاء المحتملين أو المستثمرين. **وبناء عليه يجب أن يتم النظر إلى فرص الالتقاء مثل: وجبات الفطور والغداء والنادي، بين المنتسبين للحاضنة والمستثمرين أصحاب (VC) بشكل أكثر تفضيلي مقارنة بالمؤتمرات والندوات في حد ذاتها، وتبعا لذلك من الأفضل أن يقوم روّاد الأعمال الجدد بالاتصال ومحاكاة الآخرين.**

عبّر جّل المبحوثين، أن الحاضنات تعطى الأولوية للنوعية على حساب الكمية في ما يخص تحقيق شبكة علاقات ناجحة بين روّاد الأعمال، فهي مهمة وثابته لديهم. وتتضمن كلا الشبكتين الداخلية والخارجية (المُشَكَلة من قبل المدربين أو مطوري الأعمال وشبكتهم)، ليصبح روّاد الأعمال شبكه محليه تمتد مع كل شبكة من روّاد أعمال آخرين. **ولذا فهي تسعى للتركيز على إيجاد صلة أفضل بين مختلف أطراف شبكتها بدلا من توسيع شبكتها.**

4- عرض ومناقشة السؤال السادس المتعلق الورشات التدريبية ومختلف الفعاليات التي تنظمها الحاضنات

تمت صياغة السؤال السادس كما يلي: **"كيف تقيّمون مختلف الورشات التدريبية والفعاليات التي يتم تنظيمها لفائدة المشاريع المنتسبة؟".**

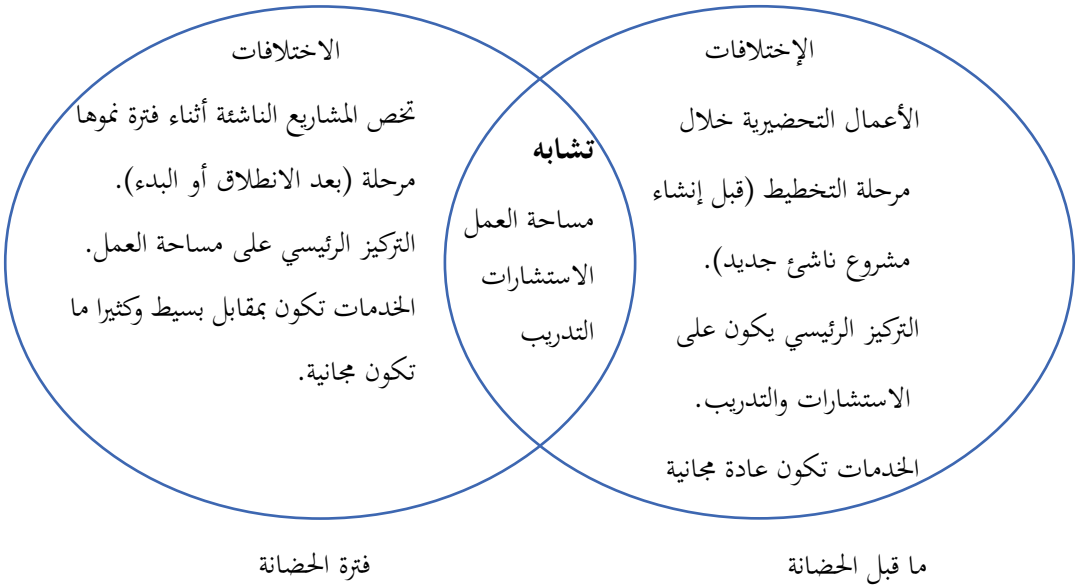
والهدف من وراء طرح هذا السؤال هو معرفة الأسلوب الذي تتبعه الحاضنات في تقديم التدريب ومختلف النشاطات، وهل تتبع نمط موحد في ذلك لجميع المشاريع أو نمط خاص لكل مشروع على حدة.

إجابات المبحوثين أغلبها تتفق في كون أن الحاضنات تنظم من فترة لأخرى ورشات تدريبية وفعاليات مختلفة للمشاريع، تتعلق بمهارات يجب على فريق المشروع المحتضن تعلمها حتى يستطيع التأقلم مع مراحل فترة الحَضَانة وحتى بعد تخرجه من الحاضنة، مثل: المهارات الإدارية، التسويقية، التسيير المالي والمحاسبة، تحديد وإنجاز: POC[1]، MVP، Prototype (والتي سيتم التطرق اليها بالتفصيل في ما يأتي من اسئلة)،...وغيرها، لعرض فكرة المشروع ليسهل عليهم تسويقه للمستثمرين والشركاء وجهات التمويل، ولتقييم فكرة المشروع والتأكد من صحتها من خلال تصميم وتنفيذ مجموعة من التجارب على السوق المستهدفة وشريحة العملاء المحتملين.

[1] Poc: Proof Of Concept، إثبات صحة الفكرة أو إثبات المفهوم الخاص بفكرة المشروع المحتضن

ويضيف المبحوثين أن هذه الورشات تحوي على مجموعة صارمة من البرامج أو الأنشطة التي يجب اتباعها. وبناء عليه يمكن توضيح الاختلاف في الخدمات الأساسية التي تقدمها الحاضنات المبحوثة بين فترة ما قبل الحضانة ومرحلة الحضانة في الشكل رقم (46)، وعادة ما يتم تحديد الفرق الرئيسي بين فترة حَضَانة الأعمال وما قبل الحاضنة من خلال مراحل دورة حياة فكرة المشروع وتطوره داخل الحاضنة.

شكل رقم 46: الاختلافات في خدمات الحاضنات في فترة ما قبل وأثناء الحضانة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

وعلى هذا فترة حَضَانة الأعمال هي المرحلة التي تقدم فيها الحاضنة خدماتها للمشاريع الناشئة التي انطلقت بداية بنموذج الأعمال التجاري بالفعل وهي الآن في مرحلة النمو من تطورها. كما تدعم حاضنة الأعمال ما قبل بدء المشروع أي عندما تكون فكرة لدى رائد الأعمال في مرحلة التخطيط. ومع ذلك، هناك بعض أوجه التشابه بين الفترتين من حيث الخدمات المقدمة، ويمكن أن يكون لمرحلتي ما قبل الحضانة والاحتضان مجالات تداخل، كما هو مبين في الشكل رقم (46).

أكد المبحوثين أن الدعم يمر بثلاث مراحل، الأولى هي ما قبل الحضانة (إعداد BMC)، والثانية هي الحضانة حيث يدرك قائد المشروع، POC، وMVP الخاص بمنتجه، والخطوة الأخيرة هي إنشاء مشروعه الناشئ والتخرج من الحاضنة إما لمسرعة الأعمال إن كان مشروعه يحتاج إلى دعم إضافي نهائي أو إلى السوق مباشرة وتقديم منتجه. أثبت المبحوثين أن مختلف العمليات التدريبية التي يستفيد منها المحتضنين تركز على تصميم أقل منتج قابل للتطبيق وكيف يمكن لرائد الأعمال المحتضن أن يطرح مشروعه بأبسط صيغة ممكنة ويستطيع بذلك توليد إيرادات لمشروعه وهو داخل الحاضنة أي في مرحلة مبكرة، وأهم شيء أنه يستفيد ويحصل على التغذية

راجعة من العملاء لتطوير وتحسين على MVP ثم إعادة طرح نسخة مطورة من MVP وتتكرر العملية بشكل مستمر ودائري إلى أن يصل إلى حالة الكمال التي كان يطمح لها فريق المشروع منذ الانطلاق.

وتعتبر المهارات والخبرات والمعرفة التي يجب أن تتوافر لدى رائد الأعمال، قد تتوفر لدى رائد أعمال دون غيره، أو مجموعة دون غيرها وهكذا، لكن يبقى الأهم أن حاضنات الأعمال توفر هذا التعاون والتشارك بين الجميع عن طريق البرامج التي توفرها كالتدريب، والحضور الدائم والمتواصل داخل الحاضنة الذي يسمح له بالمتابعة المستمرة لنشاطه ومن ثم التأقلم مع التحديات التي تواجه مشروعه الريادي. كما أكدوا أن الطريقة التي تسيطر عليها هي الأسلوب الشامل في تقديم برامج التدريب والفعاليات لكل المشاريع المنتسبة.

وعلى هذا يتراءى أن الأسلوب الشامل والموحد هو المتبع تجاه عملية التدريب ومختلف الفعاليات والتظاهرات التي تنظمها أغلب الحاضنات المبحوثة للمشاريع، حيث تظهر الحاجة إلى الخبرة المتخصصة لكل مشروع على حدة.

5- عرض ومناقشة السؤال السابع المتعلق بجهود الوساطة الحاضنة في الحصول على التمويل للمشاريع

- تمت صياغة السؤال السابع كما يلي: "**هل تعتقد أن ما توفره الحاضنة من جهد الوساطة والتواصل مع مختلف الممولين كاف، للحصول على تمويل للمشاريع؟**". والهدف من وراء طرح هذا السؤال هو معرفة ما اذا كانت الحاضنات تتبنى استراتيجية تمويلية واضحة تمكنها من جلب الأموال وتعزز بها انطلاق ونمو المشاريع.

وضح المبحوثين، أن الحاضنات تستهدف بشكل عام المشاريع القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير، وباقي المجالات لكن بشكل أقل؛ تخدم الحاضنات زبائنها وتساعد في تعزيز الأعمال المبتكرة.

أشار المبحوثين إلى أن البنوك الخاصة لم تكن مصدراً قابلاً للتطبيق لتمويل أعمال المشاريع المُحتَضَنة، لذا تميل الحاضنات إلى الحصول على الدعم من المؤسسات الحكومية وحتى من بعض الخواص، والدليل هو وجود مزيج من الأموال الحكومية وبعض الصناديق الخاصة ورأس المال الاستثماري وصناديق الاستثمار، ولكن لوحظت ثغرات في تلبية احتياجات رأس المال في وقت مبكر إلى منتصف مرحلة المشروع. علاوة على ذلك، لم تغامر الحاضنات بشكل كبير في الاستثمار في المشاريع المُحتَضَنة إما لنقص الموارد المالية أو أهداف تخصها. ففي حالة الحاضنات العمومية تلقى دعمًا ماليًا يصل إلى 80% من الحكومة، بشكل أساسي من الوزارات التابعة لها، ومجموعة من الصناديق المختلفة. ويتم استكمال الباقي من الرسوم وبعض الورشات التدريبية لزبائن آخرين

من غير المنتسبين.

ومع ذلك، أثار بعض المبحوثين قضية الروتين في الوصول إلى الأموال من الحكومة نظرا لطول الفترة والإجراءات الإدارية التي قد تكون مستحيلة في بعض المرات نظرا للتسيير التقليدي.

وأخيرا، فان المال هو مورد آخر قرر الطالب عدم تضمينه بواسطة البيانات المالية –نظرا للتكتم الكبير من المبحوثين حول هذا الجانب– ولكنه يعتبر مورد مهم من موارد عملية الحَضَانَة، فالأموال تستخدم لدعم الأنشطة المختلفة، وهي تختلف جنبا إلى جنب مع درجه تطور فكرة المشروع، بالزيادة أو النقصان (حسب الحاجة) مع كل مرحلة من مراحل عمليات الحضانة.

وفي هذا الصدد، عبّر جل مديري الحاضِنَات بأن الخدمات المالية التي يتم تقديمها للمشاريع، تتمثل بصورة أساسية في الدعم الحكومي للحاضنات العمومية والتمويل الخاص للحاضنات الخاصة.

وقد أظهرت نتائج المقابلات أن عديد من الذين أجريت معهم مقابلات عند تقييم مستوى خيارات التمويل لروّاد الأعمال المحتضنين. وبناء على مراجعة مصادر تمويلها، لوحظ أنها تعتمد بشكل رئيسي على الدعم الحكومي، في حين حاضنات أخرى، تعتمد على التمويل ذاتي إلا في حالات خاصة جدا ما تحصّل دعم من شركات وطنية عمومية أو خاصة. **وعلى هذا لوحظ أن الإدارة في كلتا الحالتين لم تبذل جهودا كبيرة جدا للبحث عن مصادر خارجية بديلة للأموال. ولذا يطلب من الحاضنات تنويع مصادر تمويل المشاريع المُحتَضَنة.**

6– عرض ومناقشة السؤال الثامن المتعلق بمصادر الموارد البشرية للحاضنة

في المرحلة الأولى تم تخصيص هذا السؤال لدراسة ومناقشة واقع إدارة نطاق الإشراف ومدى ملائمته مع المشاريع في فترة الحضانة، وخصصت المرحلة الثانية من هذا السؤال، لتحديد مختلف أنواع موارد الحاضنة المستخدمة والمخصصة للمشاريع، ولأجل معرفة ذلك:

–تمت صياغة الشطر الأول من السؤال الثامن كما يلي: **"هل تعتقد أن فريق الحاضنة المكلف بمتابعة المشاريع يتوافق مع عدد ونوعية المشاريع المنتسبة للحاضنة حتى يضمن البرنامج خدمات متميزة وجيدة؟"**.

والهدف من وراء طرح هذا السؤال معرفة نطاق الإشراف ومدى اتساعه وانسجامه مع المشاريع. وفي هذا الصدد قدّر معظم مديري الحاضِنَات أن القوة الرئيسية لبرنامجهم هي قوة الدعم والمساعدة التي يقدمها فريق الحَضَانَة إلى المشاريع المُحتَضَنة. فبالنسبة للحاضِنَات التي تم استجواب مديريها يتراوح عدد الموظفين بها بين شخصين إلى تسع أشخاص. ومن بين الموظفين، هناك دائمًا مكلف بالاتصال ومنسق ينظم الفعاليات وورش

العمل، وأهم عضو هو المدير المكلف بالمشاريع (يطلق عليه تسمية مكلف بالمشاريع لدى بعض الحاضِنَات، ويطلق عليه في أخرى مدير برنامج المشاريع)، وعلى اختلاف التسمية إلا أن المعنى واحد وهو الشخص الذي يلجؤون إليه، للاستشارة أو المتابعة، ليوجههم إلى الخبير الملائم لانشغالهم.

ومع ذلك، فإن النسبة بين عدد المكلفين بالمشاريع، وعدد المشاريع المكلّف متابعتها (نطاق الإشراف) تميل إلى تباين كبير بين الحاضِنَات المبحوثة، تتراوح النسبة بين 1على3 إلى 1 على 10، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون المكلف بالمشاريع مشرفاً عن أكثر من عشر مشاريع مختلفة. **وترتب على ذلك أن بعض الوحدات الإدارية تتحمل مسؤوليات ومهام أكثر من غيرها بسب طبيعة المشاريع وتعقيدها. وبالتالي يمكن القول أن التناسق والعدالة في توزيع المهام والمسؤولية غير متوازن نسبيا، باعتبار أن وظائف تتحمل ضغطا أكبر من أخرى، وعلى هذا يعتبر التوزان الجيد بين عدد المشاريع المنتسبة للحاضنة وعدد المديرين المكلفين بمتابعة المشاريع أمر بالغ الأهمية لضمان المتابعة المنتظمة والتدريب المتخصص.** لأن مدير المشروع الذي يرعى ويقدم مختلف المساعدات لروّاد الأعمال لما يقرب من مشروعين إلى ثلاث مشاريع مختلفة يستطيع تقديم ذلك بكفاءة، وعلى العكس من ذلك إذا تولى أكثر من ثلاث مشاريع فكفاءة المساعدة للمشاريع تصبح محدودة، مما يؤدي إلى عدم رضا روّاد الأعمال لغياب الإشراف الكافي أو حتى انعدامه.

وعلى العموم هناك نوع من تداخل في المهام والصلاحيات بين أعضاء فريق الحاضنة بسبب عدم وجود وثيقة رسمية تحدد بدقة مهام ومسؤوليات كل عضو (لا توجد بطاقة وصف وتوصيف وظيفي للوظائف في أغلب الحاضنات المبحوثة)، وهذا ما نتج عنه تداخل العديد من المهام والأنشطة، مما يقود في غالب الأحيان إلى أن عملية الإشراف على المشاريع تكون شكلية أكثر منها عملية. وتعتبر الخبرات التقنية الموجودة في الحاضنات عاملاً يمّكن من نجاحها، تليها تجارب فريق الإدارة، في حين أن المؤهلات من الإدارة والفرق التقنية لم تعتبر عامل مهم جدا. كما أن مستويات التأهيل العامة للإدارة والفرق الفنية، فضلاً عن خبرة فريق الإدارة، كانت مرتفعة جداً في الحاضنات المبحوثة. وعليه يعتبر أمرٌ حاسم الاستثمار في جودة فريق الحَضَانَة لمتابعة المشاريع حتى نضمن الفعالية.

-تمت صياغة الشطر الثاني من السؤال الثامن كما يلي: **"كيف تحصل الحاضنة على مواردها البشرية، وما نوع الموارد المستخدمة للحفاظ على عملية الحضانة؟.**

والهدف من وراء طرح هذا السؤال معرفة نوع موارد الإشراف ومدى اختلافها وانسجامها مع احتياجات المشاريع.

وفي هذا الصدد أدت إجابات المبحوثين إلى بروز ثلاث فئات من الحاضنات تتعلق بنوع الموارد المستخدمة للحفاظ على عملية الحضانة. فنجد طرفان متطرفان حيث لدينا في أحد الأطراف: موارد داخلية، حيث يتم استخدام الموارد الداخلية فقط من قبل الحاضنات وتأخذ أشكال مختلفة مثل: المدربين والمستشارين ومطوري الأعمال. وفي الطرف الآخر موارد خارجية فقط، فيعتمد بشكل شبه كلي على جميع أنواع الموارد باستثناء مدربي الأعمال الداخليين، وبشكل ملحوظ كان للمدربين تأثير أقل في القرارات التي اتخذتها المشاريع أكثر من الحاضنات الأخرى، وكانت بمثابة توجيهات خفيفة للغاية.

وأخيرا الحاضنات التي تستخدم المصدرين الداخلي و الخارجي بالتوازي لإنجاز مختلف برامج الحاضنة. وتبعا لذلك، تستخدم بعض الحاضنات على نطاق واسع شبكه واسعة من المدربين الخارجيين والمستشارين والمتخصصين خلال جميع مراحل عمليه الاحتضان، في حين أن البعض الآخر من الحاضنات المبحوثة، يستخدم فقط فريق الحاضنة. كما اختارت بعض الحاضنات طريقة مفتوحة لخلق مجموعه من الموارد من خلال أساليب مختلفة والسماح لروّاد الأعمال بالاختيار بناء علي احتياجاتهم.

ومن ثم، يعتقد الطالب أن الموارد الداخلية قد تكون مفيدة لحاضنة متخصصة للغاية، مما يقلل من التكاليف (للحاضنة، للمشروع أو لكيلهما على حد سواء) من الشراء الخارجي للخبرة، والمحافظة على المعرفة المتاحة محليا، ما يعطي ربما ميزة للحاضنة. ومع ذلك، فإن مثل هذه الاستراتيجية يمكن أن تواجه بكمية التدفقات المعرفية والخبرات المستجدة.

لا بد من التحقق أن إدارة الحاضنة هي نشاط مكثف لجلب المعرفة ويتطلب استمرارية ممارسات تسليط الضوء على التواصل الاجتماعي، والاستعانة بمصادر خارجية، وتبادل واستيعاب المعرفة التي تم تطويرها في بيئة الحاضنة. لتحسين عملية تطوير المحتضنين لديها. وعليه موارد الحضانة المعمول بها حاليا لدى اغلب الحاضنات المبحوثة لا تكفي لتطوير المشروع والاندماج مع مختلف الأطراف.

7- عرض ومناقشة السؤال التاسع المتعلق بادراك أهمية تخصص الحاضنة

طُرِحَ هذا السؤال بالصيغة التالية: "**فيما تكمن أهمية أن تكون الحاضنة متخصصة في نشاط ومجال معين؟**".

وكان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى إيلاء الحاضِنَات لهذا الجانب من أهمية، وهل تعتمد في برامجها وفي اختيارها للمترشحين على تخصص معين، أما ما نعنيه بالتخصص في دراستنا هو مثلا: حاضنة فلاحية، زراعية، أو حاضنة في مجال الطب أو الفيزياء، حاضنة سياحية...وغيرها، أم العكس (اختيار نوع المشاريع). وفي

هذا الخصوص أجمع كل المستجوبين على أن الحاضنة لا يوجد لها تخصص واحد ولا تميز بين المشاريع إلاّ كونها ريادية وأن ذلك غير وارد في برامجها، فالحاضِنَات تستقبل مختلف أفكار المشاريع الريادية التي تأتي من روّاد الأعمال ويمكن إيجازها فيما يأتي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ الريادة الاجتماعية؛ الزراعة البيئية والزراعة الغذائية؛ الأشغال العمومية والبناء والعقارات؛ التدريب والاستشارات وإعادة الهندسة؛ السياحة والترفيه والرياضة؛ حماية البيئة (الطاقات المتجددة، واستعادة وإعادة تدوير النفايات الحضرية والصناعية...وغيرها)، التعليم؛ الصحة؛...وغيرها من المجالات.

كما تميل عديد الحاضِنَات إلى إعطاء الأسبقية للمشاريع التكنولوجية أثناء الانتقاء ولكن في كثير من المرات يتم الاحتفاظ بمشاريع في أنشطة أخرى.

ومن ثم فإن مجال بحث روّاد الأعمال يعتبر أساسي في اختيار الحاضنة، والحاضِنَات أحيانا تكون متخصصة في الأنشطة عوضاً أن تكون في نوع المدخلات، ويمكن اعتبار الاستراتيجية الملائمة لحاضنة أعمال هي التخصص في مجال معين (تكنولوجي، العلوم، السياحة...وغيرها)، هذا التخصص سيميّز الحَضَانَة وتصير مرجع في حقل معين.

فالحاضنات يجب أن تكون واضحة في ما يخص مرحلة أو مراحل التطوير التي تركز عليها عملية الحَضَانة. وعليه وجب على روّاد الأعمال من البداية معرفة تخصص الحاضنة جيدا قبل الانضمام لها، هل تركز في برنامجها على دعم المراحل الأولى للمشروع أم تركز على مرحلة تسويق المنتجات أو أنها تركز على تطوير أعمال المشروعات الدولية. كما تميل عديد الحاضِنَات إلى إعطاء الأولوية لروّاد الأعمال أصحاب المشاريع التكنولوجية أثناء الانتقاء ولكن في كثير من المرات يتم الاحتفاظ بمشاريع في أنشطة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى عدم التوافق بين احتياجات المشاريع المُحتَضَنة وما يمكن أن توفره الحاضنة.

وعلى سبيل المثال، فان الحاضِنَات التي تختار وتنتقي المشاريع التكنولوجية سيكون لها خدمات وشبكة موجهة نحو هذا النوع من المشاريع الناشئة، ولكن في حال قبول احتضان مشاريع في تصميم المباني والديكور فلن تكون قادرة على التوفير النوعي الذي يخص نوع المشروع تحديدا من الخدمات، ولا نفس شبكة العلاقات. فالحاضِنَات مطالبة بتوفير ما يحتاجه فعلا المنتسبين لها من خلال عروضها واهتماماتها؛ فالتخصص في نوع واحد من مجالات المشاريع الريادية يعزز ويسهم في فعالية ودور الحاضنة.

8- عرض ومناقشة السؤال العاشر المتعلق بواقع إدارة عمليات تخرج المشاريع من الحاضنة

وكان الهدف من طرح هذا السؤال محاولة التعرف على أهم الجوانب التي تركز عليها الحاضنات من الناحية

التقنية والإدارية لتخريج المشاريع.

- جاء نص الشطر الأول من السؤال العاشر كما يلي: **"ماهي النقاط التي تعتمد عليها الحاضنة في إدارة عملية تخرج المشاريع من الناحية التقنية"؟.**

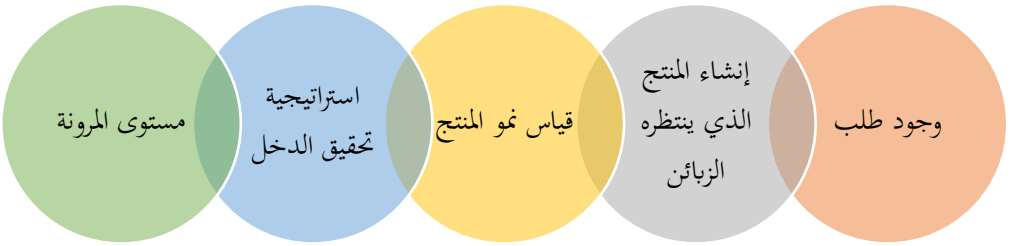
وكان الهدف من طرح السؤال هو معرفة الجوانب التي تركز عليها الحاضنات من ناحية المعايير والمؤشرات التي تسمح لفريق الحاضنة وحتى المحتضنين أنفسهم من التعرف على أنهم أصبحوا قادرين على مواجهة السوق بعيدا عن دعم الحاضنة وبالتالي تؤهلهم للتخرج بنجاح. وترتب على هذا السؤال أنه ومن خلال مختلف الآراء، أن الحاضنة تعتبر هيكل يعمل على توفير مقومات النجاح للمشاريع ومساعدتها على تخطي المراحل الأولى للتأسيس، وهذا بتوفير مجموعة متكاملة من الخدمات تتمثل في مكاتب مجهزة إضافة إلى وجود مختصين لمرافقة صاحب المشروع لمدة تتراوح من سنة واحدة إلى ثلاث سنوات، تحفيز المحتضنين، الدعم الإداري والتدريب وبخاصة في التسويق وإدارة الأعمال والتدريب المالي والمساهمة في مخطط العمل للمشروع، التعرف على كيفية إنشاء مشروع وإدارته والتعرف على مختلف العمليات مثل المحاسبة التسويق تحرير الملفات والوثائق الإدارية وإدارة الموارد البشرية. وبرامج أخرى مثل إدارة الوقت وأخلاقيات العمل والجوانب المتعلقة بالضرائب واستخدام وسائل الاتصال ...وغيرها، حتى يتمكن صاحب المشروع من دخول مجال الأعمال بنجاح بعد التخرج من الحاضنة. وأهم ما يطلب من المحتضنين Proof Of Concept (POC)، Prototype طوال فترة تطوير أفكار مشاريعهم، حتى الوصول إلى تحديد وعرض الحد الأدنى من قابلية المنتج للحياة[1] (Minimum Viable Product).

أولا، على المحتضنين إنجاز POC الخاص بفكرة مشروعهم وهذا لإثبات صحة الفكرة أو إثبات المفهوم: يدور مفهومها حول اختبار الفكرة والتوصل إلى استنتاجات حول جدواها في السوق. POC سوف تعطيك الجواب

[1] الحد الأدنى من قابلية المنتج للحياة أو القابل للتطبيق Minimum Viable Product (MVP): النموذج الأولي الأبسط من السلعة أو الخدمة الذي سيتم تقديمه للسوق بأبسط شكل ممكن مستعرضا القيمة الأساسية لجس نبض السوق ومدى احتياجهم له، ليتم تطويره لاحقا بناء على التغذية الراجعة. وهي تقنية لتطوير المنتج ، والتي تم تقديمها لأول مرة بواسطة Frank Robinsonin 2001، مفهومها هو أنه بدلاً من إنشاء منتج كامل، تقوم بإنشاء شيء يعمل ولكنه غير نهائي ثم تبيعه لتمويل بقية التطوير. إنها تقنية تطوير سريعة تؤدي إلى حلقة تغذية مرتدة أسرع بكثير مع العملاء وبداية أسهل لتطوير المنتج، فالمصطلح الأدنى ليس مبلغًا محددًا في هذه الحالة، ولكنه أكثر توجيهًا للحكم. إنها تشير إلى الكلمة التالية، قابلة للحياة، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك شيء ما قابلاً للبقاء من أجل البيع، حتى يمكن للمرء أن يفكر في أن يكون قابلاً للبقاء وقابلًا للبيع. عندئذٍ تصبح ترجمة المصطلح: الحد الأدنى من العمل المطلوب لإنشاء منتج قد يرغب شخص آخر في شرائه، حيث يرون المنتج ليس كما هو في مراحله الأولى، ولكن ما يمكن أن يصبح عليه مستقبلا، وأن التكرار والتغذية الراجعة يمكن أن تساعد على تجنب إنشاء شيء لا يريده العملاء، ويقلل من الوقت الذي يقضيه في شيء لن يباع، وبالتالي فإن المنتج يخلق نوعًا من القيمة لعملائه ويضيف معنى وأهدافًا لتطويرها. **راجع:**
Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Édition intégrale, réimprimée Éditeur Crown, 2011.

"نعم" أو "لا" فقط، لكنه مفيد للغاية لكثير من رواد الأعمال، وحتى عندما يكون الجواب "لا"، فهذا يمكّنهم من الانطلاق من جديد وفق ما استفادوا منه من التعثر الأول. ويمكن الإشارة إلى أنه ليس كل المشاريع تحتاج إلى POC فمثلا في حالة المنافسة التامة يكون هناك عدد كبير من المنتجين يسوقون نفس المنتج، أي نفس فكرة السلعة أو الخدمة، فمثلا التطبيقات التي تقدم خدمة نقل الأفراد، فهنا لا يحتاج أصحاب الفكرة إلى إثبات أن الفكرة تستحق العمل عليها، وبالمقابل يجب أن يتميز منتجك عن الباقي فيحتاج هنا رائد الأعمال إلى جذب العميل، فهنا تظهر ضرورة POC من جديد بعدما تم الاستغناء عنها في بداية الأمر. ولذا وفي كل الأحوال نحن كموجهين في الحاضنة نحاول أن نوصي أصحاب أفكار المشاريع باختيار POC في بداية مشروعهم، وهذه هي الأسئلة الرئيسية التي يتدربون على الإجابة عليها بمساعدة الفنيين المتخصصين التي تساعدهم على إنجاز POC ونختصرها في الشكل رقم (47)

شكل رقم 47: الأسئلة التي يتدرب عليها المحتضنين لإثبات صحة الفكرة (POC)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المقابلات

- وجود الطلب أو إثبات وجود الطلب: يمكن أن يكون الطلب على المنتج كامنًا أو موجودًا الآن حقًا في السوق. ولذا قبل الانطلاق يجب أن يكون الناس مهتمين بمنتجك لكي تمضي قدمًا.
- إنشاء المنتج الذي ينتظره الناس: هل ميزات سلعتك أو خدمتك جذابة لك أو لعملائك في المستقبل؟ الإستراتيجية الصحيحة هي النظر إلى منتجك بعيون المستخدم.
- قياس نمو المنتج: يمكن لصاحب فكرة المشروع معرفة ما إذا كان سيتم إنتاج طلبك على نطاق واسع أو ينمو تدريجيا مع عملك؟ إذا لم يستطع رائد الأعمال الإجابة على هذا السؤال عليه بإلغاء الخطوات التالية.
- استراتيجية تحقيق الدخل: هناك عدة طرق لتحقيق الدخل من منتجك، ولكن إذا كان منتجك لا يناسب أيًا منها، فهي علامة إنذار وتحذير لنشاط مشروع أعمالك.
- مستوى المرونة: في هذه المرحلة، عليك أن تفكر في مدى تكيف منتجك، عندما تتغير احتياجات الناس، فبيئة السوق شديدة وسريعة التغيير وهي ترحب فقط بالحلول المرنة.

كما يمكن القول أن الاعتماد على BMC أوPOC في بداية التفكير في انطلاق المشروع فهذا يعتمد على الحالة وفكرة المشروع. فمثلا اذا كنت تتحدث عن منتج جديد كليا (براءة اختراع) فهذا يتطلب عمل POC للتحقق من جدوى خصائص المنتج أولا. أما اذا كنت تتحدث عن سلعة أو خدمة معروفة لدى الفئة المستهدفة (تطبيق هاتف ذكي للتنقل مثلا) لكن فريق المشروع سيقدمها بأسلوب مختلف، فيمكن هنا البدء بنموذج العمل.

ثانيا، وبعد إنجاز POC يتوجه فريق المشروع إلى تصميم النماذج الأولية للمشروع Prototype، سيتعلم المحتضنين من خلال فترة احتضانهم تصميم النماذج الأولية للمشروع وأهميتها في تبسيط فكرة المشروع وعناصره وتقليل الجهد والتكلفة ومختلف المصادر التي يستطيعون من خلالها تصميم Prototype أو أجزاء منه. وهي طريقة لعرض المنتج على العملاء باستخدام نموذج أولي وأخذ ملاحظاتهم أي التغذية الراجعة هل هو سهل الاستخدام، مقبول من ناحية الشكل....وغيرها، ثم تعديلها على النموذج وتكرار العملية في كل مرة حتى يتم اعتماد النموذج الأولي. وهنالك تقنيات كثيرة يمكن أن يستعين بها المحتضنين للقيام بإنجاز Prototype، مثلا: أداة ليغو[1] Lego وهي أشهر الأدوات التي تستخدم لإنشاء النماذج الأولية، ويمكن كذلك استعمال الطباعة ثلاثية الأبعاد[2] 3d-Printing، والمثال الثالث هو تطبيقات جوال جاهزة يمكنه أن يصمم لك نموذج أولي لمشروعك مثل تطبيق برنامج[3] Pop،...، وغيرها.

ويشير مديري الحاضنات أن المحتضنين كثيرا ما كانوا في بداية فترة حضانتهم ما يخلطون بين النموذج الأولي Prototype وبين مفهوم MVP حيث أن الأخير يعني النسخة المكتملة من أساس المشروع والذي يحمل القيم الأساسية منه لكن بأبسط الموارد، بينما الأول هو نسخة أولية من المشروع التي ينقصها عديد الخصائص التي ستضاف لاحقا. والذي يأتي الحديث عنه في الأسئلة اللاحقة.

ثالثا، وبعد التوافق على Prototype، تأتي مرحلة إنجاز الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP)، أي فكرة المنتج باختصار، وفي هذه المرحلة ننصح أصحاب المشاريع إلى أنه بغض النظر عن حجم فكرة المشروع، يجب أن تجد تجسيدها عاجلا أم آجلا. وهذا بعد التأكد من POC وPrototype الذي تم

[1] عبارة عن لبنات على شكل متوازي مستطيلات أو مكعبات وبعضها يأخذ أشكال أخرى مثل أشخاص، ملونة ومصنوعة من البلاستيك ويتم تركيبها لبناء مجسمات كسيارات أو بنايات.

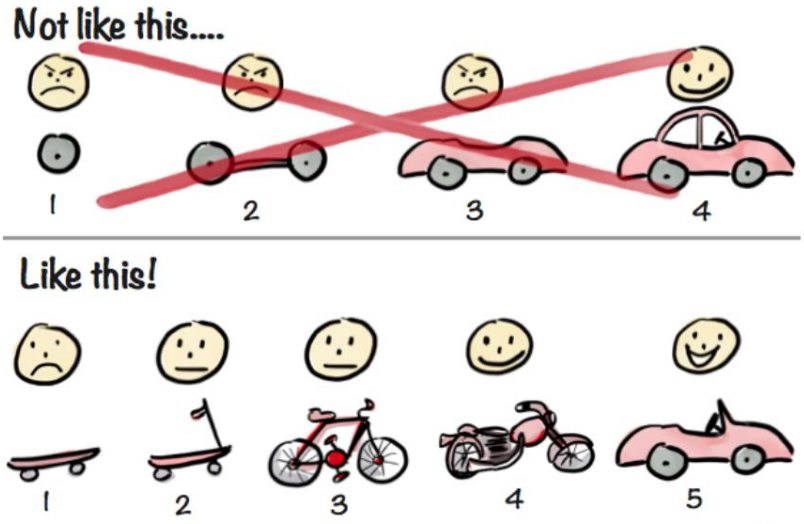
[2] هي إحدى تقنيات التصنيع، حيث يتم تصنيع القطع عن طريق تقسيم التصاميم ثلاثية الأبعاد لها إلى طبقات صغيرة جدا باستعمال برامج كمبيوتر ومن ثم يتم تصنيعها باستعمال الطابعات ثلاثية الأبعاد عن طريق طباعة طبقة فوق الأخرى حتى يتكون الشكل النهائي.

[3] تطبيق هاتف ذكي يمكن تحميله مجانا من على منصة قوقل بلاي: POP - Prototyping on Paper

إنجازهما في مرحلة سابقة. كما نذّكرهم بأنه حتى أعظم المشاريع الرائدة بدأت بخطوات بسيطة، ولذا نؤكد على إنجاز MVP الخاص بمشروعهم والذي يعبر عن الفكرة الأساسية المحيطة بالمنتج وبعدد من الميزات المكملة الأخرى للمنتج الأساسي الذي سيكون مستقبلا. **ولذا فمن المهم في هذه المرحلة البدء باستراتيجية عملية لأنها تسمح بمعرفة المزيد عن المنتج مع جهد أقل**. ويساعد تدريب المحتضنين على MVP للإجابة على أهم الأسئلة التي تدور حول مشروعهم، لذلك يتم التركيز هنا على جمهورهم المستهدف، وعليهم أن يتعرفوا أن قيمة المنتج الأساسية المعروضة تلبي توقعاتهم، ما يمكنهم في مرحلة لاحقة من إضافة الخصائص المطلوبة.

وهذا ما يتم استكشافه من خلال التدرب مع المشرفين في الحاضنة على الإجابة على الأسئلة: فائدة المنتوج للجمهور المستهدف؛ كيف يحب المستخدم النهائي تجسيد فكرة المشروع؛ ما إذا كانت جميع الميزات الرئيسية في المنتج ضرورية حقًا أم لا؛ أي ميزات إضافية يجب تنفيذها في أقرب وقت ممكن...وغيرها. ويمكن توضيح باختصار مبدأ طريقة MVP وفق الشكل رقم (48)، الذي وضعه Henrik Kniberg[1]. ويمكن تلخيص فلسفة هذه الطريقة ب " التكيف أو الفشل"، هذه الطريقة أول ما بدأت مع مشاريع تطوير البرمجيات أجايل، لكن سرعان ما أضحت تطبق في أغلب المشاريع الريادية كون أن مبدأها يقوم على التخطيط على التكيف والتطور التدريجي، تسليم المنتج في اقرب وقت ممكن والتحسين المستمر وتشجيع الاستجابة السريعة والمرنة للتغيير، وهذا تقريبا كل ما تحتاجه المشاريع الريادية على اختلاف أنواعها.

شكل رقم 48: مبدأ طريقة تصميم أقل منتج قابل للتطبيق



Source: Kniberg H, Making sense of MVP (Minimum Viable Product) -and why I prefer Earliest Testable/Usable/Lovable, Crisp, Saatavissa: (2016), p.10

[1] هنريك هو مدرب برمجيات في ستوكهولم وساعد عديد رواد الأعمال للنجاح معروف دوليا، ألف كتب لاقت رواجا كبيرا وترجمت إلى 12 لغة منها: lean from the trenches، scrum and xp from the trenches.

- المثال الأول: Not like This: ليس مثل هذا أو ليس هكذا.
- المثال الثاني: Like This: هكذا أو مثل هذا.

ويمثل الشكل رقم (48)، مثالين، حيث يوضح الجزء العلوي المفهوم الخاطئ والشائع حول تطوير المنتج أو المشروع (وهنا كان الطلب هو سيارة) بصورة تدريجية. ولذا تفشل العديد من المشاريع بشكل سيء لأنها تحاول التسليم بطريقة نبني الشيء حتى ينتهي بنسبة 100 ٪ ونسلم في النهاية، وهذا ما يؤدي إلى فشل عديد المشاريع، من يريد نصف سيارة؟ تخيل هذا، فالعميل[1] هنا طلب سيارة ولم يطلب إطار، وهكذا باقي المراحل فإنه مع كل تسليم للمنتج للعميل فهو محبط دائما كونه لا يمكنه استخدام المنتج بشكل كامل فهو جزء فقط، إلى أن يصل إلى آخر مرحلة للتسليم لكن العميل يتساءل لماذا لم يتم التسليم بتخطي جميع المراحل السابقة؟ ومع هذا قد لا يروق المنتج للمستخدم الحقيقي كونه لم نسمع بآرائه بعد تجربة المنتج لمدة معينة أو أن هناك بعض العيوب والتصاميم غير مرغوبة وهكذا. **ويمكن أن نلخص أن المنتج تم إنشائه بدون تغذية راجعة.**

ويمثل الجزء السفلي المثال الثاني وبنفس السياق المطلوب هو سيارة وهنا لا نبدأ بإنشاء سيارة مباشرة بل سنركز على الحاجة الأساسية التي يريد العميل تلبيتها. واتضح لنا بعد ذلك أن العميل " يحتاج إلى الانتقال من نقطة أ إلى نقطة ب بشكل أسرع وأن السيارة ليست سوى أحد الحلول، هنا عليك أن تفكر في حل يرضي هذه الحالة. لذا فإن الفريق يقدم أصغر شيء يمكن أن يفكر فيه والذي سيسمح للعميل باختبار الأشياء وتقديم الملاحظات. ويسمي البعض هذا MVP

ومن غير المرجح أن العميل سوف يكون راضي عن هذا المنتج كون أن ليس له علاقة بالسيارة التي طلبها ولكن لا بأس، كون أننا في هذه المرحلة لا نهدف إلى رضا العملاء. ولكن يمكننا أن نجعل بعض المستخدمين الأوائل سعداء (أو جعل البراغماتيين يعانون) ولكن هدفنا الرئيسي في هذه هو مجرد التعلم من الناحية المثالية، يشرح الفريق هذا بشكل واضح للغاية للعميل منذ البداية، حتى لا يشعر بخيبة أمل كبيرة. من ناحية أخرى، على عكس عجلة القيادة في السيناريو الأول لوح التزلج هو في هذه الحالة منتج قابل للاستخدام التي تساعد العميل على الذهاب أسرع من مكان أ إلى ب. هي ليست كبيرة، ولكن دائما أفضل من لا شيء. ثم نخبر

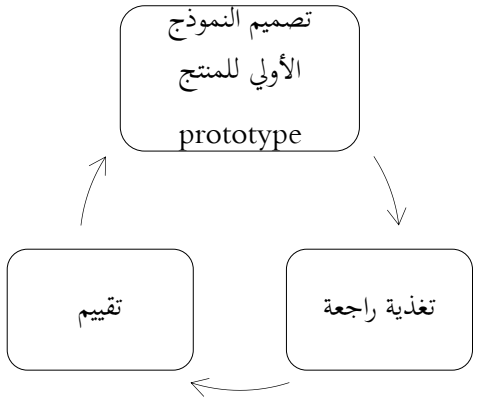
[1] العميل هنا لا نقصد به الزبون الذي يشتري المنتج من السوق، وإنما الذي يتعاون مع فريق المشروع لإخراج المنتج للسوق مثل مديري الإنتاج والمستخدمين الأوائل للمنتج ومدربي ومستشاري الحاضنة ...وهكذا

العميل أن لا يقلق كوّن المشروع لم ينتهي بعد، وهذا هو الجزء الأول فقط في سلسلة من التكرارات. نحن نهدف دائمًا إلى بناء سيارة، ولكن في هذه الأثناء نشكرك على تجربة هذا وقدم لنا تغذية راجعة: "فكر بشكل كبير ولكن بالمقابل حقق MVP".

ثم في مرحلة موالية العميل سعيد نوعا ما لأنه لا يزال يريد نوع السيارة المطلوب. ولكن في هذه الأثناء يستخدم هذا المنتج بالفعل، ويقدم لنا ملاحظات. لكنه يشكو من أنه من الصعب السفر لمسافات أطول، كما هو الحال بين المباني، بسبب العجلات الصغيرة وعدم وجود فترات راحة. لذا، بعد ذلك، يتحول المنتج إلى شيء يشبه الدراجة. لكن الزبون يقدم لنا تغذية راجعة وهذا ما نطمح إليه في كل مرة، ففي بعض الأحيان يحتاج إلى السفر إلى مدينة أخرى، وركوب الدراجة بطيء ومتعب. لذا نضيف محرك. حتى شركات السيارات الفعلية مثل Toyota و Tesla تقوم بالكثير من النماذج الأولية (الرسومات، النماذج ثلاثية الأبعاد، نماذج الطين الكاملة، إلخ) قبل تطوير طراز سيارة جديد. لقد حصل على سيارة بعد كل شيء – ولكن سيارة أفضل مما كان مخططا في الأصل[1].

يقدم Lean Startup نموذجًا رائعًا لرواد الأعمال أصحاب أفكار المشاريع في التحقق من الفرضيات الأولى للمنتج التي تم بناؤها في نموذج العمل التجاري عند بداية فترة الحضانة والعمل بشكل منهجي للتحقق من صحتها أو إبطالها. لا تحتاج إلى اختبار المنتج على جميع المستخدمين، ولا تحتاج إلى بناء منتج لاختبار شيء ما. اختبار نموذج أولي على مستخدم واحد سيعلمك العميل أكثر من لا شيء. ويمكننا تلخيص المنهجية المتبعة في الحاضنات المدروسة طريقة العمل لإخراج MVP للمشاريع المُحتَضَنة في الشكل رقم (49).

شكل رقم 49: دائرة التكرار في MVP



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

وما نقترحه على المحتضنين في ورش التدريب لأجل أن يحقق لهم MVP المطلوب أو جلب كل المعلومات

[1] KNIBERG, p. 19, 2016

الضرورية: وهو جمع كل الأفكار في هدف محدد وواضح لفريق عمل المشروع، ويجب أن يعرفوا بالضبط ما يقومون بإنشائه، أي تحديد الهدف بوضوح من البداية. فكثير من المحتضنين يقعون في فخ أن يجعلوا قائمة من الميزات الأولية والأساسية لفكرة مشروعهم لا حدود لها كونهم يبغون الكمال لمنتجهم وهذا ما يجعل فترة حضانتهم طويلة جدا أو قد لا تنتهي، ويقع أصحاب المشروع في مصيدة أخرى حيث يريدون تصميم مثالي وخال من العيوب وهذا ما يجعل من مدة إنجاز ذلك طويلة فوجب هنا التدخل وتوجيههم إلى أن التصميم المثالي يكون فقط في المنتج النهائي. فوجب هنا التدخل لتوجيههم إلى التركيز فقط على الميزات الأساسية لمنتجهم. والإبقاء على تركيزهم حاضر وغير مشتت. ونحفزهم على التسريع في إنجاز التصميم الأولي لمشروعهم الذي يعتبر جزء حيوي لـ MVP.

تبعا لما قدمه المديرين من بيانات ومعلومات فان MVP التي يتدرب عليها رواد الأعمال في الحاضنات، تمكن فريق المشروع من جمع كمية كافية من المعلومات من العملاء ومعرفة وجهات نظر العملاء فيما يتعلق بالسلعة أو الخدمة بأقل قدر من الجهد والتكلفة والوقت. وبهذه العملية المتكررة ستسمح السلعة أو الخدمة للعميل حقًا بتلبية احتياجاته. في هذه الحالة، تبدأ أعمال التطوير بأقل قدر ممكن من الموارد، مع الأخذ في الاعتبار حاجة العميل الأصلية (انظر الشكل رقم (49)). وهكذا ففريق العمل على المشروع عليه دائما التغذية الراجعة والتي تجعلهم يعدلون ثم يعدلون وهكذا حتى الوصول إلى خطة العمل بعد القيام بدراسة الجدوى.

وبعد إنجاز MVP يجب عرضه وتقديمه بسرعة للجمهور المستهدف حتى تصل الفكرة الأساسية للمنتج بسرعة، فهنا إيصال MVP هو الهدف الأساسي يعني اقتراحات أساسيات المنتج، لتأتي مرحلة التغذية الراجعة بعد عرض المنتج على المستخدمين حينها فقط يمكن لصاحب المنتج إضافة تصميم أكثر تعقيدا وميزات جديدة وليس بناء على تفكيرهم هم كأصحاب مشروع، فالنصيحة هنا تكون بأن يأخذوا بكل الآراء الواردة من الجمهور لأن هذا هو الحل الذي سيؤدي إلى تقدم منتجهم نحو الأمام.

وتبعا لما سبق ينبغي أن نوضح الفرق المراحل المذكورة سابقا. ولذا نقول أن POC، Prototype وMVP: أحدهما يواصل الآخر من الواضح بالفعل أن كل منهم أجزاء مهمة من استراتيجية التعريف وتسويق أفكار المشاريع الناشئة المُحتَضَنة من خلال الشكل رقم (50).

شكل رقم 50: مقارنة بين POC، Prototype وMVP

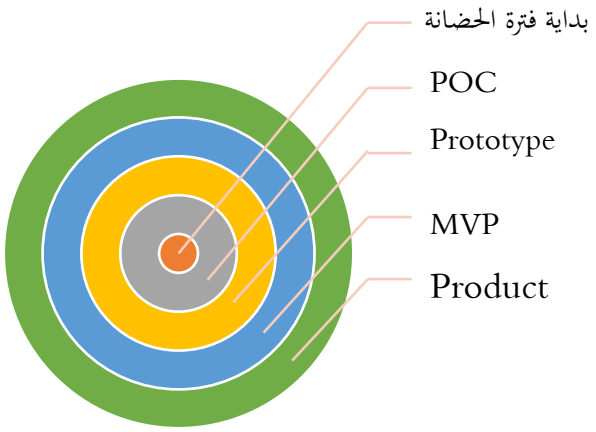
	المقاربة	استخدام
POC	هل فكرتي قابلة للتطبيق؟	هذه هي أسرع طريقة لمعرفة ما إذا كان رائد الأعمال على حق في تصوره لفرضيته الأولى، لمنتجه المستقبلي، ومستخدميه.
PROTOTYPE	عرض التصميم الأولي للمنتج؟	الملاحظات من المستخدمين للمنتج حول مدى تقبلهم له وسهولة استعماله...وغيرها.
MVP	هل تحظى قيمة المنتج الأساسية بالترحيب والشراء في السوق؟	يُظهر MVP لصاحب المشروع مدى تقبل المنتج بالسوق وتوقعات المستخدمين.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

وتبعا لما سبق، يمكن القول أن POC يعمل على التحقق من صحة الافتراضات الوظيفية والتقنية للمنتج. وهي الخطوة الأولى ثم إذا ثبت أن POC ممكن وقابل للتطبيق، يمكن المضي قدما في تصميم Prototype. وبمقارنة MVP مع POC يأخذ MVP شكلًا أكثر واقعية، حيث ينتج عن هذا الأخير إنشاء إصدار مبسط من المنتج يستخدم بشكل رئيسي لاختبار رأي المستخدم فيه، وهذا ما يفيد فريق المشروع في استخدام التغذية الراجعة التي تأتي منهم لتحديد أفضل طريق لتصميم واجهة المنتوج على أساس ردود فعل المستخدم الحقيقي. وعلى عكس MVP، لا يصل Prototype عمومًا إلى السوق، لكنه يظل في أيدي العميل. نظرًا لأن الغرض الرئيسي منه هو الاختبار، كما يمكن للمستخدمين المحتملين من بين أولئك الذين يؤدون هذه المهمة. ويسمح للمحتضنين إنشاء Prototype بإلقاء نظرة على كيفية تفاعل المستخدمين الحقيقيين مع منتجهم. ويمكن لفريق المشروع جمع ملاحظات العملاء وإجراء تعديلات على النموذج الأولي أو ببساطة إنشاء نموذج جديد (عادة)، قبل الإطلاق النهائي، ويمكن لفريق المشروع المحتضن أن يقوم بإنشاء عدد كبير من النماذج الأولية بمختلف الخصائص والميزات، كما أن النماذج الأولية مفيدة أيضًا للعثور على أفكار جديدة حول المنتج. من خلال النموذج الأولي ما يمكنهم من جذب المستثمرين ثم بناء MVP على أساسها. ويمكن عرض هاته النشاطات

مرتبة كما تمارس داخل الحاضنات كما في الشكل رقم (51).

شكل رقم 51: المؤشرات التي تركز عليها الحاضنات في إدارة عملية تخرج المحتضنين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

وتبعا لما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن ما يمكن إنجازه، فعندما يكون المشروع فتي، ولتأكيد جدوى أولية عن فكرته وأنت تبحث عن أول تمويل لك فخيار POC هو الأقرب هنا، أما إذا كان فريق المشروع يرغب في اختبار المنتج وإقناع المستثمرين، سيكون الخيار Prototype، أما إذا كان فريق المشروع بحاجة إلى تأكيد افتراضاته حول قيمة المنتج وإقناع العملاء هنا القيام بإنشاء MVP.

أكد المبحوثين، أن خطوات إنجاز POC، Prototype، MVP تبدو للمحتضنين في بداية مرحلة حضانتهم معقدة وشيء جديد تماما، لكنها في النهاية ساعدتهم على التعرف بالفعل على ما يجب القيام به. ولذا لا يمكن إحلال مفهوم بآخر، لأنه يمكنهم الحصول على بعض المعرفة التي تساعدهم على التطوير عند استخدامهم جميعا، فهي خطوات أساسية صغيرة ولكنها ثمينة، أولاً، لديهم جانب POC الذي يختبر أفكارهم الأولى حول المنتوج المقترح. ثانيًا: إنشاء Prototype، ثالثا، سيتعاملون مع MVP، وهذا ما يمكنهم من اختصار الوقت للوصول والتحرك نحو منتج ناضج تمامًا.

وفي ما يخص الوقت الملائم للمحتضنين لعرض MVP الخاص بهم أكد المبحوثين أن هذا الأمر يرجع بالدرجة الأولى إلى فريق المشروع المحتضن نفسه لأنه لا يوجد وقت اطلاق محدد لـ MVP لكل المشاريع فكل مشروع يختلف عن الآخر، فالمشكل الذي يتكرر دائما معهم أن معظمهم لا يستطيعون التحقق من فرضيتهم فعلا. ولذا فإن فرض حد زمني يعتبر تعسف في حق فكرة المشروع، "فقد يكون شهر طويل جدًا على فكرة سيئة وبالتأكيد ليس طويلًا بما يكفي لفكرة جيدة". ما نوصي به روّاد الأعمال هو القيام بعمل جيد جدًا لقياس

الأداء للمنتج لتغذية تحليل SWOT[1] الأولي، بحيث يمكنهم إضافة معلومات إلى لوحة نموذج عملهم.
فكل ما يحتاجه روّاد الأعمال المحتضنين للقيام بما سبق هو التدريب من خلال الورشات التي تقام داخل الحاضنة هو التعلم الإجابة على: من ماذا أريد أن أتحقق؟ ما حجم فكرتي؟ ما هو جمهوري المستهدف لهذا المشروع؟ من الذي أستهدفه بها؟.

كما أكد مديري الحاضنات بالنسبة المدة الزمنية المخصصة للمشاريع الـمُحتَضَنة لإنجاز ما سبق، سواء كانت قصيرة أو طويلة شيء لا يمكن قياسه بسهولة، لأن المنتجات تختلف كثيرًا بمرور الوقت داخل الحاضنة. "فمثلا إذا كانت فكرة المشروع بناء محرك بحث أو نظام تشغيل أو أي برنامج نظام معقد لا يمكن تجميعه بسهولة من المكونات الموجودة، فسوف يتطلب ذلك جهودًا جادة. قد يستغرق هذا الجهد بسهولة عدة سنوات قبل أن يكون لديك كل شيء يمكنك إظهاره للمستخدمين".
في الواقع، من الصعب جدًا تحديد مدة اطلاق MVP من حيث عدد الأسابيع، الأشهر أو حتى السنوات. ربما يكون المنتج يستغرق عرضه على العملاء في أيام أو في أشهر عديدة.

أكد المبحوثين أن هذه الطرق الثلاثة هي طرق سريعة وفعالة من حيث التكلفة للتحقق من صحة فكرة تطبيق فكرة المشروع، ومع ذلك، لديهم العديد من الفوائد الإضافية الأخرى بما في ذلك استخلاص أفكار ومجالات جديدة للتحسين، ومشاركة العميل وأصحاب المصلحة والتأكد من أن الفريق بأكمله موجود في نفس الهدف طوال دورة حياة المشروع. إذا كان رواد الأعمال الـمُحتَضَنين يريدون تعزيز إطلاق منتجاتهم الريادية وزيادة احتمالية نجاحها، فإن استخدام واحد أو كل هذه التقنيات سيساعدهم على تجنب أخطاء المنتجات الشائعة، ومن أكثر الميزات معابة أن المنتج ليس له مكان في السوق تمامًا. ولذا فكل طريقة مفيدة بشكل فردي عند استخدامها بشكل صحيح سواء اختبار مفاهيم الأعمال الرئيسية مبكرًا، أو كسب أصحاب المصلحة، أو التحقق من قابلية التحقيق والإنجاز.

كل ما سبق يعتبر مرحلة ما قبل دراسة الجدوى وهي جد ضرورية يضيف المبحوثين لإتمام أعمال التدقيق و التصفية والغربلة لاتخاذ القرار المناسب وهي مرحلة وسيطيه بين فرصة فكرة المشروع ودراسة الجدوى التفصيلية، ليتم بعد ذلك اتخاذ قرار القبول من عدمه بعد توافر كل المعلومات حول فكرة المشروع الـمُحتَضَنة. أولا: التعرف على المشروع من حيث متطلباته وأهدافه وتخص المعطيات التي ينبغي جمعها على غرار المستلزمات التقنية والمالية

[1] وهو تحليل يقصد به التعرف إلى أربعة اعتبارات أساسية وهي نقاط القوة لديك، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامك والتهديدات التي قد تواجه مشروعك.

والتسويقية والاقتصادية والبيئية وهذا ما يساعد أصحاب المشروع في تحديد الحصة السوقية المرتقبة والطاقة الإنتاجية والسياسة التسويقية والحصة المتوقعة وموقع المشروع ومدى توافر المواد الخام والتكنولوجيا المناسبة والمعدات الضرورية والتطرق إلى مدى ملائمة المشروع ومدى تأثيره على البيئة. ثانيا: الجانب المالي لكل ما يتعلق بتكلفة الإنتاج والربحية الاقتصادية والمالية ومعرفة بدقة مصادر أو التسهيلات المالية التي يمكن للمشروع أن يتحصل عليها.

ولذا تقم الحاضنات بتكليف مكاتب خاصة أو عن طريق فريق الحاضنة بإنجاز الجدوى الاقتصادية من خلال دراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية والجدوى التمويلية ودراسة الجدوى البيئية وفي حال كانت النتيجة إيجابية لهذه الدراسة يتم إعداد برنامج التنفيذ أو ما يعرف مخطط العمل وتقييم المشروع.

- جاء نص الشطر الثاني من السؤال العاشر كما يلي: **"ماهي النقاط التي تعتمد عليها الحاضنة في إدارة عملية تخرج المشاريع من الناحية الإدارية"؟.**

ووضح المبحوثين أن عملية التخرج من الحاضنة تتم عادة طبقا للمعايير المحددة من طرف الحاضنة للخروج، فمثلا: قدرة المشروع على النجاح والنمو والاستمرارية خارج الحاضنة، وهذا طبعا بعد استكمال الإجراءات الإدارية. وعليه هي مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تُنفذ عند إكمال صاحب المشروع (فرد أو فريق) لفترة الحَضَانة وبعد تخرجه منها.

وهي آخر مرحلة لفريق المشروع المحتضن والتي تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات بعد أن استفادوا من كل أشكال الاستشارة والتدريب ومختلف الورشات وبالتالي لهم المقدرة على مواصلة العمل خارج الحاضنة لفسح المجال للآخرين وتنمية مشروعهم أكثر. ولا يعني التخرج من الحاضنة القطيعة بين الطرفين بل في كثير من المرات ما يستدعى المتخرجين لتقديم دورات تدريبية للمحتضنين الجدد وللمشاركة في المعارض و الفعاليات التي تقام في الحاضنات أو في غيرها من الأماكن في عديد المناسبات. كما يمكن للمشروع المتخرج الاستفادة من خدمات الحاضنة إن لزم ذلك إن احتاج إلى بعض التجهيزات أو التصاريح وغيرها. وتقوم الحاضنة بمتابعة المشاريع المتخرجة سواء إلى مسرعات الأعمال أو إلى السوق من خلال شبكة علاقاتها لتسهيل الكثير من الإجراءات خاصة الإدارية مع مختلف الهيئات وأصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بالمشروع المتخرج.

تبعا لذلك تشجع الحاضنات المشاريع المتوقع أن تعتمد على نفسها وقدرتها على تقديم سلعة أو خدمة قابلة للبيع. وبإمكان روّاد الأعمال بناء وتنمية مشروع ناشئ، والاقتراب من المساهمة في توليد

الدخل لصاحب المشروع والدولة، مما يؤهل المشاريع للتخرج بنجاح. وحتى نكون موضوعيين نجد أن هناك من يلتحق بالحاضنة ويحقق نتائج باهرة كما توجد الحالة العكسية بعد شهرين ثلاث أشهر يقررون التوقف وترك مساحة العمل.

9- عرض ومناقشة السؤال الحادي عشر والمتعلق بالتعرف على التحديات التي تواجه نمو ونجاح المشاريع

جاء نص السؤال كالتالي: "**في رأيك ما هي نقط ضعف حاضنتكم والتهديدات التي تعترضها وتسبب فشل انطلاق ونمو المشاريع؟**.

وكان الهدف من طرح هذا السؤال الاطلاع على أهم مدخل يشكل عائق أمام انطلاق، نمو ونجاح المشاريع الريادية من وجهة نظر الحاضِنَات.

خصص هذا السؤال من الدراسة لاستكشاف وتحديد أهم الصعوبات، المشكلات والقيود التي تواجه روّاد الأعمال المُحتضَنِين في أداء مهامهم وإنجاز مشاريعهم وتنفيذ عملياتهم، ومن خلال مقابلة الطالب لمديري الحاضنات، والقيام بعمليات الملاحظة وتحليل الوثائق، أمكن تحديد عدد من المشكلات التي تواجه الحاضنات والمشاريع المُحتَضَنة، ومن ثم تم تصنيفها ضمن مجموعات أساسية (تنظيمية، إدارية، مالية، تشريعية وقانونية، سياسية واجتماعية، تكنولوجية،...وغيرها).

- القيود التشريعية والقانونية: من خلال الدراسة تمكن الطالب من تحديد جملة من الصعوبات المرتبطة بالجوانب التشريعية والقانونية في الحاضنة، والتي تعيق تنفيذ المشاريع بالصورة التي يرغبها أصحابها، والشكل رقم (52)، يوضحها:

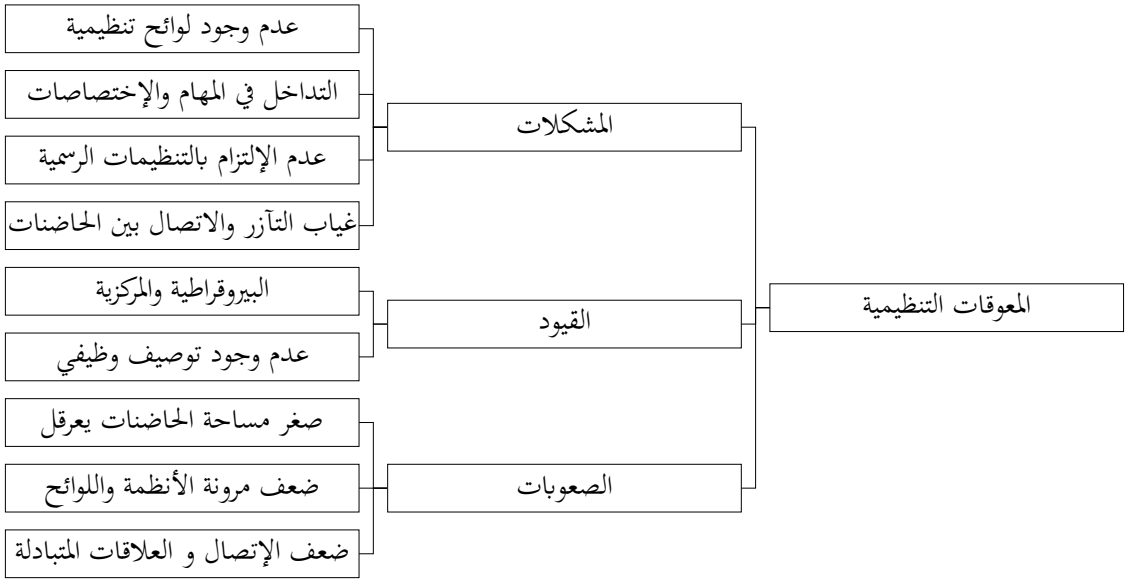
شكل رقم 52: مخطط لأهم المعوقات التشريعية والقانونية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

– **الصعوبات التنظيمية**: من خلال الدراسة اكتشف الطالب وتمكن من تحديد مجموعة من القيود المرتبطة بالجوانب التنظيمية في الحَضَانَة، والتي تعيق روّاد الأعمال في إنجاز مشاريعهم، والشكل رقم (53)، يوضحها:

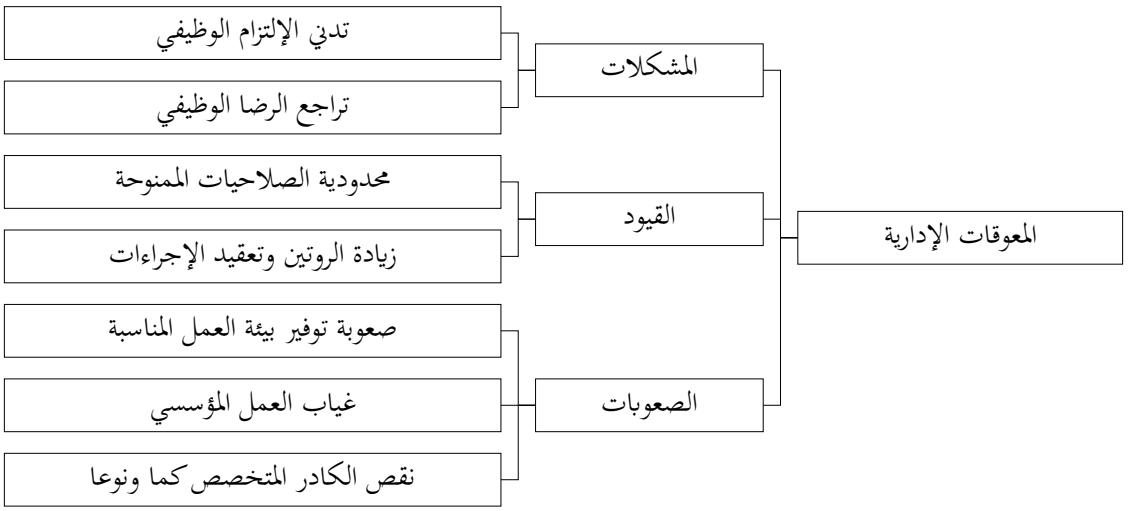
شكل رقم 53: مخطط لأهم المعوقات التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

- **الصعوبات الإدارية:** من خلال الدراسة تمكن الطالب من تحديد جملة من الصعوبات المرتبطة بالجوانب الإدارية أبرزها:

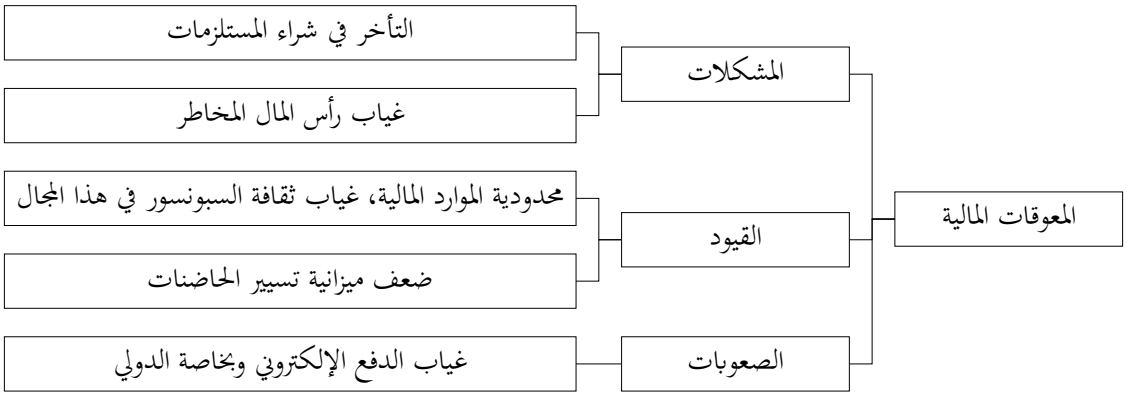
شكل رقم 54: مخطط لأهم المعوقات الإدارية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

– القيود المالية: تمكن الباحث من خلال الدراسة من تحديد مجموعة من القيود المرتبطة بالجوانب المالية في الحَضَانَة، والتي تعيق روّاد العمال من إنجاز وتنمية مشاريعهم وتنفيذ العمليات الإدارية التي يختص بتنفيذها، والشكل رقم (55)، يوضح أهم هذه المعوقات:

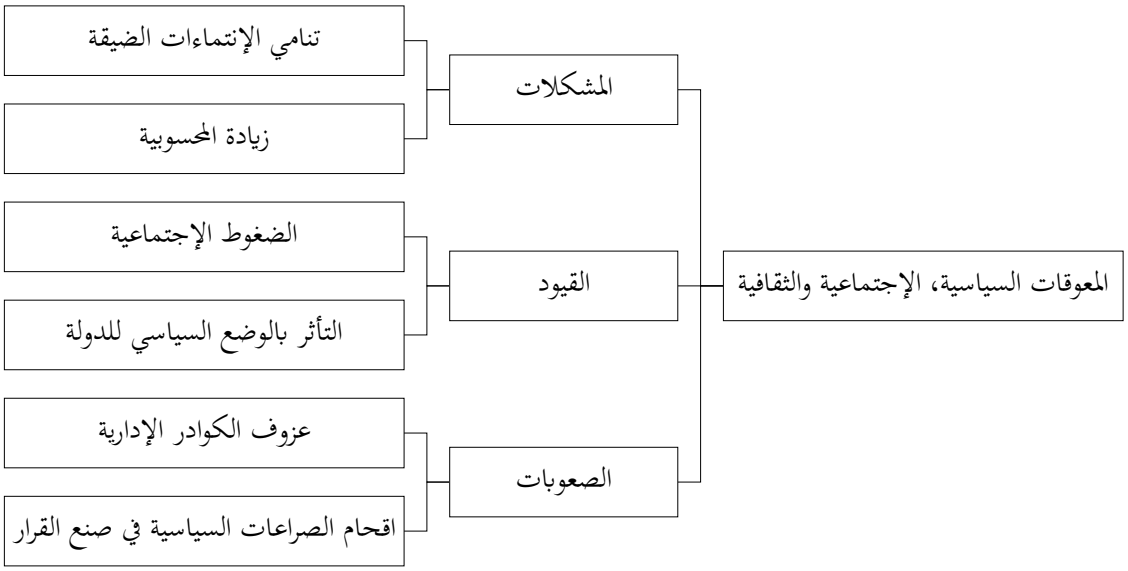
شكل رقم 55: مخطط لأهم المعوقات المالية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

– **المعوقات السياسية والاجتماعية:** من خلال الدراسة تمكن الباحث من تحديد مجموعة من المعوقات المرتبطة بالجوانب الاجتماعية و السياسية في الحَضَانَة؛ والتي تعرقل المشاريع وإنجاز المهام الإدارية والشكل رقم (56)، يوضح أهم هذه القيود:

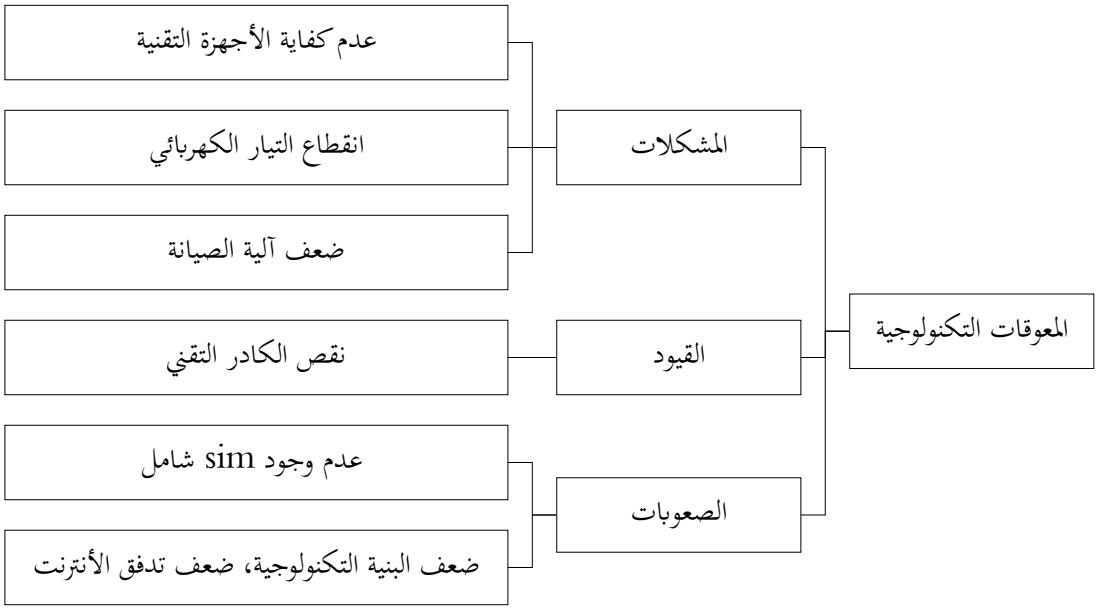
شكل رقم 56: مخطط لأهم المعوقات السياسية والاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

– **المعوقات التكنولوجية:** من خلال الدراسة تمكن الطالب من تحديد مجموعة من المشكلات التكنولوجية في الحَضَانَة؛ والتي تعيق نمو وإنجاح المشاريع، والشكل رقم (57)، يوضح أهم هذه المعوقات:

شكل رقم 57: مخطط لأهم المعوقات التكنولوجية



المصدر: من اعداد الطالب وفق نتائج المقابلات مع مديري الحاضنات المدروسة

كما يمكن إدراج بعض النقائص والتحديات الأخرى التي أدلى بها المبحوثين أو التي تم ملاحظتها على غرار:

- على الرغم من أن الحاضنة تركز على العمل التشاركي وتبادل الخبرات والمعارف بين المنتسبين إلى الحاضنة إلا انه في كثير من الأحيان نجد أنانية وعدم التصريح بالمعرفة فيما بين المنتسبين؛
- لا يملك اغلب المحتضنين المهارات اللازمة لتسيير وتنمية مشروعاتهم؛
- يتوقع روّاد الأعمال الحصول على خدمات أكبر وأكثر مما هو موجود في الواقع وهذا ما يؤثر على دافعيتهم؛
- ينتظر روّاد الأعمال أن تقوم الحاضنة بدلا عنهم بالكثير من المهام ولكن في الحقيقة هو من مهامهم هم؛
- الاعتمادية: أي اعتماد المشاريع الـمُحتَضَنة على الحاضِنَات في مختلف المجالات،
- عدم حضور في كثير من المرات المنتسبين إلى الحاضنة للدورات التدريبية والندوات مما يسهم في تدنية مردوديتهم؛
- الأفكار التي تطرح كمشاريع للاحتضان كثير منها غير جدّي ولا يتميز بالإبداع فهي تقليدية في أغلبها؛
- قد يرتفع مستوى طموح المشاريع الـمُحتَضَنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة؛
- الثقافة الترويجية من طرف مسيري الحاضنة تتسم بالضعف النسبي، كثير من الأفراد يجهل تواجد هذا النوع من آليات الدعم لحاملي المشاريع المبتكرة؛
- لا يوجد تمويل من طرف الوزارة الوصية للحاضنات، حيث تعتمد الحاضنة فقط على التمويل الذاتي الذي يتأتى لها من الاستئجار للمؤسسات وكذا التكوينات والتدريبات ومختلف النشاطات التي تقام بالحاضنات.
- حيز عمل روّاد الأعمال داخل الحاضنة غير كاف بشكل يتناسب وحجم فريق العمل ضمن المشروع المشترك؛
- الموقع الجغرافي غير مناسب للكثير من المنتسبين وحتى لمن يريد الانتساب يساهم في التأخر والغياب والعزوف.
- يتم قبول المشاريع من طرف الطلبة، ولكن الطالب لا يمكن أن يكون مؤهل للحاضنة لأنه منشغل بالامتحانات.
- الحاضنة مفتوحة ثمانية ساعات فقط في اليوم وهذا ما يعاب على هذا النوع من الهياكل.

كنتيجة عامة لهذا المبحث، تنقسم عملية الحَضَانة إلى ثلاث مراحل: ما قبل وأثناء وبعد مرحلة الحضَانة، ويتم تلخيصها في الشكل رقم (58)، في مرحلة ما قبل الحَضَانَة، يتم إيلاء الاهتمام لمدى استعداد الأفكار وكيف تعرف المشاركون على الحاضنة وخلفية المشاركين. وفي مرحلة الحَضَانة، ينصب التركيز على الأنشطة التي تم تنفيذها في الحَضَانَة، وكيف تستغل وتحصل الحاضنة على موارد عملها، وكيف قامت بتطوير وتنمية أفكار المشاريع المنتسبة لها. وتتناول مرحلة ما بعد الحضانة معرفة الجوانب التي تركز عليها الحاضنات من الناحية الإدارية والتقنية لتخريج المشاريع. بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أهم المداخل التي تشكل عائق أمام نمو ونجاح المشاريع من وجهة نظر الحاضِنَات أو التي تم ملاحظتها من طرف الطالب.

شكل رقم 58: برنامج حضانة المشاريع المنتسبة للحاضنات



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المقابلات

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتـــائــج الدراسة مع المشاريـــــع

في بداية هذه الدراسة، ذكرنا أن عدم إدراج عينة المتخرجين من الحَضَانَة قد يُفقد البحث معرفة آراء مبحوثين أكثر قدرة على التفكير بشكل ناقد في تجربتهم لمرحلة الحَضانة. وبشكل عام ثبت أن هذا الافتراض صحيح، وعلى هذا تحدث الخريجون بصراحة أكبر عن وقتهم في الحاضنة، وبالنسبة للعديد من خرجي الحاضِنَات كانت هذه هي الدراسة الأولى التي يتحدثون فيها مطولًا مع شخص آخر عن الوقت الذي أمضوه في الحاضنة. أما للبعض الآخر، أخذت المقابلة تجربة تنفيس، حيث كانوا قادرين على التفكير والتحدث من خلال تجربتهم مع شخص يفهم الحَضَانة بشكل عام ويمكنه التعاطف مع المبحوثين في بعض الحالات.

ولذا مكنتنا العمليات الهامة لحاضنات الأعمال من التوجه إلى إجراء عدد من المقابلات مع روّاد الأعمال أصحاب المشاريع الريادية المتخرجة في محاولة لاستكشاف معلومات وآراء للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وأفضت هذه المقابلات إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة. بالإضافة إلى ذلك، تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على عمليات تطوير روّاد الأعمال في بيئة الحاضنة، وقد تم التركيز على كيفية حدوث عملية التعلم والاستكشاف، فكانت البيانات التي تم جمعها من المقابلات المتعمقة، ومن ملفات مقابلات المشاريع من الحاضِنَات المبحوثة قوية وغنية وذات صلة بمعالجة أسئلة البحث. وتبعا لذلك فقد جمع الطالب البيانات المنسجمة المواضيع، وسنعرض الأجوبة المتحصل عليها بشيء من التفصيل، ثم نحلل نتائج المقابلات لتحديد فهم أفضل لدور الخدمات المقدمة للمشاريع المُحتَضَنة وكيف وبأي طريق تم تلبية احتياجاتهم.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية

تتعلق هذه الأسئلة بتفسير مقدار دراية أصحاب أفكار المشاريع بالنظم البيئي لريادة الأعمال والمتمثلة أساسا في دراستنا في حاضنات الأعمال وعلى أي أساس تم الانضمام، وتعتبر تمهيدية لأنها تسبق الأسئلة التي تختبر دور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال وتعبر عن مدى إدراك المبحوثين من مديري المشاريع لذلك، ومن ثم سنعرض فيما يأتي النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأسئلة.

1- عرض ومناقشة السؤال الثاني عشر والمتعلق بكيفية إدراك المشاريع للحاضنة التي سينظمون إليها

طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: **"كيف تم التعرف على الحاضنة المتخرج منها، وما مقدار اطلاعك قبل الانتساب بما تقدمه وتشترطه على روّاد الأعمال ؟"**.

ويهدف السؤال إلى معرفة قدر دراية أصحاب المشاريع بمنظومة ريادة الأعمال والمتمثلة خصوصا في دراستنا حاضنات الأعمال التي سينظمون إليها وعلى أي أساس تم اللجوء إليها، دون غيرها من الحاضنات

الأخرى وكيف تعرف المشاركون عليها وعلى الشروط المطلوب توافرها من حاملي أفكار المشاريع حتى يتم قبولهم للاحتضان.

ذكرت فئة قليلة من المبحوثين أنها لم تكن على دراية بالنظام البيئي الخاص بالحاضنة، فبعضهم اكتشفوا بطريق الصدفة الموارد التي توفرها للحاضنة. في حين ذكر آخرون أن خدمات وبرامج الحاضنة غير معلن عنها بشكل جيد وتفصيلي وإنما بشكل عام.

في حين عبّر عديد المبحوثين أن الحاضنات تحرص نوعا ما على الترويج لبرامجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، غير أن هذا الخيار يتطلب الوسيلة الناجعة. كما يضيف المبحوثين أن الشبكات الاجتماعية وخاصة عبر الفايسبوك تلعب دورا مهما في الترويج عبر النت، وساهم ذلك في درايتهم ببرامج الحاضنة. إلا أننا وجدنا بعض الإجابات التي أفادت أن مجموعة من الحاضنات بعيدة عن هذه الوسائط المستخدمة في التعريف ببرامجها. والتي لم يطلع عليها اغلب حاملي المشاريع ولا يعرفونها.

لذا يتبين أن دراية أصحاب المشاريع بحاضنات الأعمال التي سينظمون لها وجود واستخدام متنوع للترويج الافتراضي عبر التكنولوجيات الحديثة وهو الذي يعطينا دلالة بأن لا مفر من مواكبة العصر في هذا المجال بغية الحصول على افضل الموارد لتعزيز التحاق المشاريع الريادية، مع تسجيل غياب بعض الوسائل الترويجية الأخرى لدى بعض الحاضنات، وغياب التعاون البيني الإعلامي بين الحاضنات فيما بينها محليا ودوليا. وعليه لم تكن مشاريع أخرى على دراية بمنظومة الحاضنة، ويمكن إرجاع ذلك إما لتقصير من طرف الحاضنات في التعريف والترويج جيدا لبرامجها ومختلف عملياتها وإما لتقصير من المشاريع نفسها في عدم بذل جهد في محاولة اختيار الحاضنة التي تناسب تماما مشروعها.

2- عرض ومناقشة السؤال الثالث عشر والمتعلق باختيار الحاضنة الملائمة

تمت صياغة السؤال الثالث عشر من دليل المقابلة لمديري المشاريع المتخرجة من الحاضِنَات كالآتي: "**ألا ترى بأنه من المهم على صاحب فكرة المشروع الريادي أن يقدّر جيدا مراحل تطور مشروعه قبل الدخول في عملية الحَضَانة؟**"

والهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة الدوافع التي ساهمت في تبني المشاريع لخيار الانتساب لحاضنة معينة، وهل كان اختيار الحاضنة بناءً على ما كان ينقص المشروع من تمويل فقط، وما توفره الحاضنة من إمكانية ربط المشروع المحتضن مع مستثمرين يمولونه.

وقد تم طرح هذا السؤال تبعا لما لاحظناه ميدانيا كون حاضنات الأعمال يكون توجهها أكثر نحو المراحل

المبكرة للمشاريع الناشئة أي مرحلة الانطلاق في حين حاضنات أخرى مهتمة وحريصة أكثر نحو مساعدة المشروعات الناشئة نحو النمو أو نحو التوسع الدولي. وقد تأكد هذا من خلال عديد المقابلات التي أجريت مع روّاد الأعمال. فحسب أغلب روّاد الأعمال أنهم يتوجهون إلى الحاضنات لأسباب خاطئة ويميلون في اختيار الحَضَانَة فقط لمبررات مالية، واعتبروا بأن كل حاضنة تتوافق مع فترة معينة من حياة المشروع الناشئ ويعتبر تحديد ذلك أمر جد مهم، حيث أن عدم تحديد ذلك سينتهي الأمر بان يشعر رائد الأعمال صاحب المشروع وكأنه محاصر داخل الحاضنة وأنها لا تلائم احتياجات مشروعه الحالية وبالتالي وقت ثمين ضائع. في حين تعترف فئة أخرى من المبحوثين بأن بعض الحاضنات هي الأفضل على الورق وتوفر كل شيء إلا أنها تفتقر إلى المرونة والتلقائية، وهم بحاجة إلى المرونة لأن الحاضنة تتبع اطار صارم جدا وكأنهم في مؤسسة كبيرة ويعتبر هذا الأمر محبط جدا لروّاد الأعمال أن يكونوا مجبرين للعمل في هكذا ظروف.

تبعا لذلك يتبين أن أصحاب أفكار المشاريع الريادية لا يقدرون جيدا اختيار الحاضنة الملائمة لانطلاق ونمو مشاريعهم قبل الانضمام للحاضنة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدور

1- عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع عشر المتعلق بمعرفة هل أسلوب الانتقاء ملائم للمشاريع

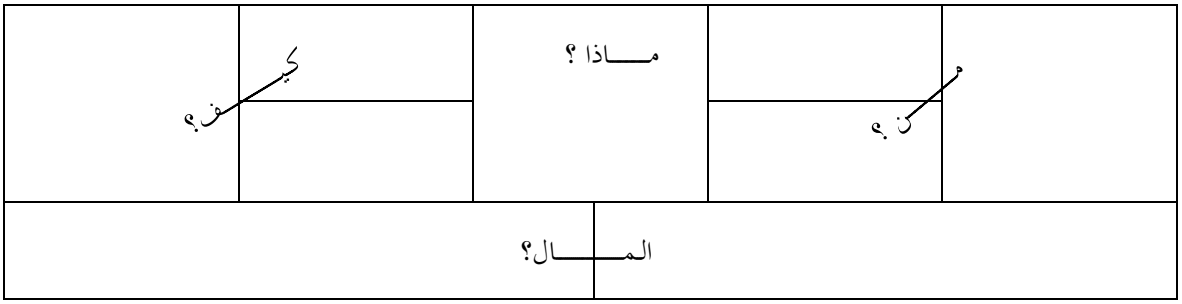
تمت صياغة السؤال الرابع عشر من دليل المقابلة مع مديري المشاريع كما يلي: **"ما هو رأيك في أسلوب الانتقاء الذي اتبعته الحاضنة في اختيار المشاريع للانتساب، وكيف تم الاعتناء بكم؟"**

والهدف منه محاولة معرفة مدى اتباع الحاضنة لأسلوب انتقاء ملائم للمشاريع، وما تبع ذلك عمليا من حيث درجة الانتقاء والعناية.

في الواقع تُظهر عملية قبول الانتساب مدى جدية الحاضنة الذي يأخذ في الاعتبار جدية المشروع، من خلال عرضه بصورة جيدة وواضحة لنموذج العمل التجاري من خلال بناءه الصحيح له، حيث تدرب المحتضنين على اختلافهم (فكرة مشروع جديدة، مشروع قائم يحتاج إلى تطوير، أو للذي كان لديه غموض في المشروع الذي يختاره كونه يحوز على عدة أفكار مشاريع) على جوانب عديدة مكنتهم من بناء نموذج عملهم التجاري مما سمح لهم الولوج إلى مرحلة الحَضانة، فمكنتهم مختلف الورش على ضبط شريحة العملاء المستهدفة وقيمة المنتج التي يجب عرضها عليها، وكيفية تحديد طريقة إيصال القيم المقترحة، الأنشطة الرئيسية التي يجب تنفيذها وماهي المصادر الخارجية التي يجب عقد شراكات معها والكيفية التي يتم بها بناء علاقات مع عملاء المشروع بالإضافة إلى التكاليف التي سيتحملها المنتج والعوائد التي سيحققها المشروع من العملاء.

ولذا طلب من أحاب أفكار المشاريع تقديم فكرة مشروعهم من خلال اربع مجموعات رئيسية تتكون كل مجموعة من مجموعة من الأسئلة الرئيسية[1] تدول حول من؟ ماذا؟ كيف؟ وحول المال؟ ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (59)، التالي:

شكل رقم 59: العناصر التسعة المطلوب تقديمها من حاملي أفكار المشاريع



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الدراسة الميدانية

حيث كل قسم أو جزء يجيب على الآتي:

من؟: الشريحة المستهدفة بالسلعة أو الخدمة، إذن من هو العميل أو العملاء، العلاقة مع العملاء هل هي شخصية أو أتوماتيكية، وقنوات التواصل مع مختلف شرائح العملاء وكيف توصل لهم المنتج.

ماذا؟: القيمة المقدمة للعملاء والتي تجذبهم لما تعرضه أنت وليس غيرك.

كيف؟: الأنشطة الأساسية التي يجب عليك القيام بها لتقديم منتجك لعملائك، والموارد أو الأصول والبنية التي يحتاجها مشروعك لإنتاج القيمة المقدمة، والشركات أو شبكة المساهمين والمساعدين في عمل المشروع

المال؟: الإيرادات أو مجموع ما تجنيه ويكتسبه المشروع من تقديم القيمة للعملاء، والتكاليف أو المصروفات على اختلافها لأجل القيام بمختلف أنشطة المشروع.

ولذا فبالنسبة لمعظم المحتضنين، فإن BMC هي وسيلة تتسم بالتبصر والحيوية، وهذا ما أجبر رائد الأعمال أو الفريق على التحقق باستمرار من أفكارهم حول المنتج وعرض قيمته مع العملاء المحتملين، مما ساعدهم على تدريب واختبار السوق مع المنتج، ووفّر لهم الكثير من الوقت والجهد.

كما يفسر هذا على أن الحاضِنَات لديها سياسة واضحة لقبول المشاريع ودخولهم مرحلة الحَضَانة، وتبعا لذلك فإن نجاح أو فشل بدء المشروع يعتمد على مدى كفاءة الحاضِنَات في اختيار المشاريع المترشحة الملاءمة في المرحلة المناسبة.

وبمقابل ذلك يرى عدد من المستجوبين، أن أصحاب أفكار المشاريع تخاطر بأن تصبح جزءًا من شيء

[1] النموذج مستوحى من تصميم المؤلفين أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينورYves Pigneur، عام 2010، **راجع**: Osterwalder, alexander et pigneur, yves, op cit.

لا قيمة له، والسبب حسب المبحوثين أن الحاضِنَات لم تقم بإجراء العناية والتقييم الواجب لضمان جودة المشاريع المترشحة، حيث تتبنى الحاضِنَات أساليب مختلفة في كيفية اختيار المشاريع المرشحة لسببين رئيسيين، حيث تعتقد إدارة الحاضنة أن الخدمات والعناية تتماشى فقط مع موارد وكفاءة الحاضنة، وعلى اعتبار أن الحاضنات حديثة التأسيس، وترتب على ذلك أن المشاريع لم تتلق أي تثمين أو تقييم من طرف الحاضنة. ولذا تميل الحاضِنَات إلى الحد قدر الإمكان من مخاطر فشل المشاريع من خلال اللجوء إلى الاختيار والانتقاء القاسي على حد وجهة نظر عديد المبحوثين، والمقابل المالي الذي يمكن أن تتكبده الحاضِنَات في حال التساهل في مرحلة اختيار وانتقاء المشاريع. وأن هذا النوع من المعرفة لا يمكن اكتسابه إلا من خلال الخبرة العملية في علاقة وثيقة مع فكرة المشروع، أي التعلم عبر التطبيق، أي عند تطبيق الأدوات والتعامل معها، يمكن اعتبار الشركات الناشئة أنها تطور "خبرة فنية" حول كيفية زيادة بناء أعمالهم. وذكروا أن هناك فرقًا بين "معرفة" مفاهيم العمل العامة و "معرفة كيفية" التصرف بشكل خاص في مواقف أعمال معينة. وأن "معرفة الكيفية" ليست شيئًا يمكن قراءته في كتاب، وبالتالي، **يمكن القول أن المشاريع الـمُحتَضَنة تبدأ في تطوير المعرفة الضمنية خلال هذا الجزء لأنهم يتعلمون من خلال إدارة الأعمال فعليًا أو التعلم بالممارسة، وبالتالي يمكن اعتبار اكتساب المعرفة بمثابة التحول من التعلم غير المباشر إلى التعلم التجريبي خلال هذا الجزء من ورشة العمل. لذا يجب أيضًا مراعاة الجوانب الأخرى لورشة العمل عند تحديد القيمة المضافة.**

وأشارت مجموعة أخرى من المبحوثين إلى أن أيام العرض التجريبي لترشح المشاريع مخصصة أكثر للجمهور الواسع منها إلى أصحاب أفكار المشاريع لإظهار أن برنامج الحاضنة لا يزال يعمل. **وبالتالي يمكن افتراض أن الحاضِنَات تصرفت لمصلحة ذاتية لجذب منتسبين جدد وزيادة الصدى العام. وبشكل عام، يجب على روّاد الأعمال أن يدركوا أن الحاضِنَات لا تعمل دائمًا في مصلحة المشروع الريادي.**

2- عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس عشر المتعلق بمعرفة كيف ساعدت الحاضنة في تعزيز المهارات الريادية للمحتضنين.

تم تصميم السؤال حول القضايا المتعلقة بتجربة ذهاب المبحوثين إلى برامج الحاضنات المبحوثة وكيف أثرت الخدمات المقدمة على مستقبل المشاريع، وتم النقاش مع المبحوثين حول الكيفية التي مارستها الحاضنة لتحديد فرص المشاريع وكيفية تنظيمها، وبالتالي تحديد العلاقة بين الحاضنات باعتبارها وسيلة جديدة لتطوير الفرص بدلا من وسائل أخرى، والغايات المرجوة من المشروع أو فرصة المشروع المرغوبة مستقبلا من رائد الأعمال.

- وتمت صياغة الشطر الأول من السؤال الخامس عشر كما يلي: "ماهي الطرق التي ساهمت بها

الحاضنة في توفير مختلف المعارف والمهارات التي تحتاجها فرصة مشروعكم للتطوير؟".

يهدف هذا السؤال إلى إلقاء مزيد من الضوء على عملية تطوير المشروع (الفرصة) من خلال مدخل التعلم، وإلقاء نظرة أكثر على الدور الذي لعبته الحاضنة في هذه العملية. ولاستكشاف تنمية الفرص داخل الحاضنة، ومن خلال آراء المبحوثين من المشاريع تعرفنا على الكيفية التي ساعدت الحاضنة بها روّاد الأعمال في تحديد واختيار الفرص وتنظيم الأعمال، ومسيرة أفكار الأعمال المُحتَضَنة مع مرور الوقت، بدءًا من مكان نشأة الأفكار وانتهاء بالخطط المستقبلية. وتم الحصول كذلك على تجربة الاحتضان وفترة التعلم الحرجة، من خلال استكشاف عملية تطوير الأعمال وكيف ساعدتهم فترة الحَضَانَة على التعلم بشكل فردي، وجماعي ومن خلال أي توليفة من الممارسات، سواء من زملاء الحاضنة (المشاريع المنتسبة الأخرى)، أو الأكاديميين، أو المستشارين ورجال الأعمال أكثر خبرة، والمدربين، ومحتضنين سالفين، أساتذة،... وغيرهم).

ولذا يتم التركيز هنا على الكيفية التي تم بها تطوير الأفكار لهذه المشاريع، بدلا من النتائج أو مخرجات الفرص. ونحاول استكشاف عملية معرفة كيف أن المعرفة والتعلم السابقين يعززان مثل هذه العملية وكيف تؤثر الحاضنة عليها. وبالتالي ما إذا كانت المشاريع قد تم تأسيسها بعد إجراء المقابلات أو قبلها.

لذلك كانت هناك مجموعة من فرص قيد التطوير ولكن الشركات المقابلة لم تبدأ العمل عليها عند إجراء المقابلات. هناك عدد من المشاريع كانت بصدد تطوير فرصتين للأعمال بالنظر إلى تجربتهم قبل الدخول للحاضنة، وبالاعتماد على مختلف الآراء التي تم جمعها، تم تحديد أنواع متعددة الحالات بين المبحوثين فمنهم من كانت لديه المعرفة المسبقة حول طرق استغلال فرصة مشروعه وتنميتها **وهناك فئة أخرى لم تكن لديها المعرفة المسبقة لذلك فهنا كان للحاضنة دور في توفير مختلف المعارف لحسن استغلال هذه الفرص.**

كما أكد عدد من المبحوثين أن هناك مشاريع فكرت في مشروعها الخاص لأنهم انطلاقا من عديد المشاريع الناشئة سواء حولهم أو عبر العالم وتولد لديهم الشعور بانهم سيحتاجون إلى موقع عمل رخيص وسهل المنال، ومشاريع أخرى لم تكن راضية بهيئات الدعم المختلفة التي تساعد الشباب على بدء مشروعهم الخاص، فتولد لدى هؤلاء قناعة بأن الحاضنة تعتبر مكان جيدا لإدارة فعاليات مشاريعهم، ولذا في كلتا الحاتين أضافت الحاضنات معلومات جديدة إلى معرفتهم الحالية مما ساعدهم على التحديد الجيد لفرصة مشروعهم.

وهي المعرفة الأولية المرتبطة بأوجه عدم التماثل في المعلومات، بحث الطالب في بيانات المقابلة وبحثت عن دليل على وجود هذه الأنواع من المعرفة. بعد ذلك، قام الطالب باستخراجها وتحليلها. أثناء التحقيق في بداية عملية تحديد هوية المبحوثين، ظهر مجال الاهتمامات الشخصية من بيانات المقابلات التي أجريتها مع تحديد

قوي لفرصة الارتباط. وقد ساعد ذلك في تقديم تفسير متعمق لسبب وكيفية تحديد بعض الفرص.

شارك أغلب المبحوثين شيئًا واحدًا مشتركًا قبل المجيء إلى الحَضَانَة من أجل التأهل كمُحتضنين، حيث كان لدى كل منهم فكرة عمل قاموا بتقديمها إلى لجنة اختيار أثناء مقابلة الدخول. وكانت بعض الأفكار أكثر تطوراً من غيرها. فبعض المشاريع وضعت خطة عملها قبل المجيء للحاضنة لذلك كانت الحاضنة بالنسبة لهم أنها مرحلة وضع النقط على الحروف ولذا لم تتغير الفكرة الأساسية في تطوير مشروعهم، و المشاريع الأخرى العكس أي لم تكن قد بدأت بعد في تطوير خطة عملها. **وتبعا لذلك يمكن استنتاج أن مشاريع كانت اكثر تميزا عن أخرى قبل دخولها للحاضنة.**

وقد أشار عدد من مديري المشاريع المتخرجة إلى أن: روّاد الأعمال ذوي الخبرة لديهم معرفة مسبقة قيّمة بشأن الاتصالات والأسواق والمنتجات والموارد التي تحسن قدرتهم على تحديد وتطوير فرص تنظيم المشاريع وبالتالي القدرة على التعرف على الفرص. قد تكون هذه معرفة مسبقة لبدء الأعمال التجارية، ولكن يمكن أن تشمل أيضًا المعرفة الخاصة بالصناعة كموظف سابق أو عميل وخبرة في الإدارة، حيث تم اكتساب مهارات مثل القيادة أو الاتصال أو حل المشكلات.

التفاعل بين أنواع مختلفة من المعرفة السابقة والفرصة لديه القدرة، وبالتالي لتوفير نظرة ثاقبة الطريقة التي تطورت الشركات خلال وقتهم في الحَضَانَة. علاوة على ذلك، فإنه يمثل نقطة انطلاق مهمة لاستكشاف المعرفة التي اكتسبت حديثًا أثناء عملية الحَضَانة.

ويشير المبحوثين هذا إلى أن دور المعرفة السابقة في تحديد الفرص قد يختلف اعتمادًا على عمر المشروع وخبرة رائد الأعمال. أيضا قد لا تكون المعرفة بمشاكل العملاء موجودة في مرحلة تحديد الفرص ولكن في مرحلة لاحقة من تطوير الفرص. هذا يعكس طبيعة عملية تطوير الفرص باعتبارها رحلة للتعلم، حيث يمكن، من خلال المعلومات الضرورية الأخرى التي تحولت والمهارات والموارد المكتسبة، تطوير فرصة محددة.

وتحديداً حيث تم الحصول على معلومات جديدة من خلال الحَضَانَة، وتحويلها إلى تجربة ومعرفة جديدة عملية تطوير الفرص في الحَضَانَة.

ولذا هناك نوعين من تحديد الفرص. عندما يتم التحفيز من الخارج، يقوم رائد الأعمال بتصفية الفرص من خلال مواءمة المعرفة السابقة مع احتياجات السوق. عندما يتم تحفيز عملية تحديد الفرص داخلياً، فإن رائد الأعمال يواجه احتياجات السوق التي لا يمكن الوفاء بها بواسطة المنتجين أو مزودي الخدمة المتاحين. ثم يحاول روّاد الأعمال إنشاء حلول خاصة بهم لمشاكل العملاء أو وسائل جديدة لخدمة الأسواق. هذا الاستنتاج هو في

الواقع عملية تعلم عن طريق تحويل المعرفة و / أو عن طريق خلق أفكار جديدة. هذا التفاعل بين الحَضَانَة والتعلم والإبداع. **وعليه يمكن القول أن الخبرة المحددة المكتسبة من الحياة الشخصية يمكن أن توفر الوصول إلى المعلومات التي قد لا يكون لدى الآخرين. وهذا بدوره يساعد على تحديد الفرص. وأن المخزون الكبير من المعرفة السابقة لا يمكن أن يساعد فقط في تفسير المعلومات الجديدة بطريقة مفيدة ولكن أيضًا لتعزيز القدرة على إيجاد حل لمشكلة ما.**

يتم إنشاؤه بواسطة ثلاثة عناصر أساسية. إنها معرفة مسبقة، وعملية الحصول على معلومات جديدة وعملية دمج المعرفة السابقة مع معلومات جديدة، من أجل تحويلها إلى معرفة جديدة وفي هذا السياق، قم بتطويرها في فرصة.

غالبًا ما تُعتبر القدرة على اكتشاف وتطوير فرص العمل من بين أهم القدرات لدى رائد أعمال ناجح، ولذا في هذا السؤال تم استكشاف التفاعل بين المعرفة السابقة والتحديد الجيد لفرصة المشروع. وكيف يمكن للمعرفة السابقة لروّاد الأعمال من إيجاد فروقات بين المشاريع. لذلك فإن الاختلافات في المعرفة السابقة لها تأثير متفاوت على عملية تحديد الفرص واستغلالها. ولا يمكن للمعرفة السابقة لروّاد الأعمال أن تعمل بمفردها لتحفيز تحديد الفرص. هناك حاجة إلى دمج هذا النوع من المعرفة السابقة مع المعرفة السابقة الأخرى حتى يؤدي إلى تحديد الفرص.

– تمت صياغة الشطر الثاني من السؤال الخامس عشر كما يلي: **" كيف ترى أهمية التدريب الفردي داخل الحاضنة في تنمية مهارات الإبداع والابتكار للمحتضنين؟.**

والهدف من طرح هذا السؤال محاولة التعرف على فائدة التدريب الفردي الممنوح من طرف الحاضنة ومقدار تلبيته لحاجات المشروع. وهل ساهمت هذه الطريقة في تطوير مهارات روّاد الأعمال في تنمية الإبداع والابتكار، ومحاولة معرفة مدى اتباع الحاضنة لأسلوب تطوير وتنمية ملائم للمشاريع، وما تبع ذلك عمليا من حيث درجة حفز الابتكار والأبداع لدى المنتسبين للحاضنة. ويعتبر صاحب الإبداع الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون. فالإبداع هو قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وللاكتشاف سوق الجديد.

اقترح عديد المبحوثين تحسين هيكل التدريب الفردي، وصرحوا بأنهم عقدوا لقاءات قليلة وجهاً لوجه مع مدربي الأعمال، لكن كان يفصل ذلك الكثير من الاتصالات عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف. ومع ذلك، أعربوا عن رغبتهم في المزيد من الضبط فيما يتعلق بالتدريب الفردي لمعرفة مقدار الوقت الذي يمكن للمشروع الحصول

عليه، وما يمكن الحصول عليه فيما يخص نوع المساعدة من المدربين كتوقع، وأنهم يرغبون في عقد المزيد من اللقاءات الدورية المنتظمة. كما أرادوا المزيد من التنظيم فيما يتعلق بالشروط الأساسية وكذلك اللقاءات الدورية للحصول على فرصة دعم تدريبي أكثر تركيزًا وعمقًا. لم يكن المبحوثين متأكدين من كيفية الاستفادة من التدريب الفردي في البداية، وأوضحوا أن الأمر استغرق بعض الوقت ولكن بعد معرفة ذلك، كانت لديهم الكثير من الاتصالات عبر البريد الإلكتروني وشعروا بالدعم. وقد عبروا كيف أنهم واجهوا مشكلات في كيفية هيكلة عملية تطوير المنتجات الخاصة بهم، والتي ناقشوها معهم وحصلوا أيضًا على مساعدة حول كيفية ملء طلبات الدعم المالي. كما اكدوا أن التدريب الفردي كان معيبًا وغير كافٍ وكان بحاجة إلى مزيد من الخصوصية وفقًا لفكرة مشروعهم وعملية التعامل معه بشأن كيفية المضي قدمًا والتوجيه وفي عملية صنع القرار.

وعلى النقيض من ذلك أوضح بعض المبحوثين أنهم كانوا على اتصال دائم مع المشرف على المشاريع عندما احتاجوا إلى المساعدة، وتراوح الاحتياج التدريبي بين القضايا الصغيرة والعملية والأكثر شمولية، وعلى الرغم من انتهاء برنامج احتضانهم لا يزالوا على اتصال معهم. وعقدوا أيضًا عدة اجتماعات فردية واعتبروا التدريب الفردي مفيدًا لأنه كان أكثر تركيزًا على فكرة عملهم. وكان التدريب الفردي هو الجزء الأكثر مكافأة في البرنامج، أوضحوا أنهم حصلوا على مساعدة مفصلة فيما يتعلق بكيفية بدء مشروعهم وكيف يتأقلموا مع مناخ الأعمال. شعروا أنهم حصلوا على نصائح إستراتيجية كذلك ولخصوا تجربتهم في كون التدريب الفردي على أنه "أي نوع من المساعدة التي يحتاجونها، وكلما كانوا بحاجة إليها". كما أعربوا عن وجود فرص للحصول على الدعم المكيف بشكل فردي طوال فترة احتضان المشروع. ومع ذلك أكدوا أن الأمر متروك تمامًا للمشاريع المنتسبة للاستفادة من الموارد المقدمة.

ومن ثم فان اللقاءات التدريبية الفردية لم تتبع نسقًا ثابتًا واحدا وحدثت بطرق مختلفة، على سبيل المثال وجهاً لوجه، عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، وشملت نصائح مباشرة ومناقشات أكثر استراتيجية حول كيفية متابعة ومرافقة المشاريع الـمُحتَضَنة. وأوضحت المشاريع أن التدريب الفردي كان ذا قيمة في تسهيل منحنى التطوير الخاص بهم.

زودت المناقشات الاستراتيجية أثناء التدريب الفردي المشاريع بمعلومات حول كيفية المضي قدماً والتركيز أكثر في عملية التطوير. علاوة على ذلك، وكانت التعليقات المقدمة وفقًا للشركات الناشئة المصممة وفقًا للأفكار والأسئلة الفردية. كما يمكن وصف ورش العمل كنقطة انطلاق للتعلم التجريبي والتدريب الفردي الذي يدعم ويعزز انطلاق ونمو المشاريع. بينما توافق جميع الشركات الناشئة على أن

التدريب الفردي كان مفيدًا، مما يشير إلى أن المزيد من الاجتماعات من شأنه أن يوفر مزيدًا من الملاحظات والأفكار التي قد تسرع من عملية التطوير. يُشار إلى أن التفاعل طويل الأجل مفيد لعلاقة بدء الحاضنة من أجل تطوير فهم مشترك، والذي يمكن أن توفره الاجتماعات الفردية، مما يحسن على الأرجح جودة الدعم.

ومن خلال إجابات اغلب المبحوثين لا يوجد تعاون كبير بين الجامعات ومراكز البحوث العلمية على اعتبار أن العلاقة مع الجامعات ومراكز البحوث العامة والخاصة والمؤسسات دعامة أساسية لتطوير المشاريع من ناحية الإبداع و الابتكار مما يساهم في التحسين التعظيمي والقدرة التنافسية للمشاريع الـمُحتَضَنة

توفر مجالات الابتكار هذه فرصًا للمشاريع الـمُحتَضَنة الصغيرة بسبب الدور المتزايد للخدمات التي تقدمها الحاضنات. وحسب بعض المبحوثين أن الحاضِنَات تسعى إلى توفير البيئة المناسبة لتطوير الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات تلبي احتياجات المجتمع.

ومن ثم وجود اتجاه من طرف الحاضنات نحو تكامل بين مختلف مكونات النظام البيئي نحو إنشاء وتطوير فرصة الاستفادة من الطرق التي تمارسها الحاضنات لتعزيز الابتكار و الإبداع لدى المشاريع الـمُحتَضَنة وهذا الدور يعزز التكامل بين المشاريع وبين مختلف هذه الأنشطة كعامل لتحفيز الابتكار والإبداع.

3- عرض ومناقشة السؤال السادس عشر المتعلق بقيمة وتأثير الورشات والملتقيات والندوات مقارنة باحتياجات المشروع.

- وتم صياغة الشطر الأول من السؤال السادس عشر كما يلي: **"ما رأيك في ورش العمل والمحاضرات والندوات التي تمت برمجتها من طرف الحَضَانَة؟"**

وكان الهدف من طرح السؤال هو معرفة مستوى النصائح والتوجيه الذي تلقته المشاريع الـمُحتَضَنة من طرف موجهي ومستشاري الحاضنة وهل تعتبر ورشات العمل ومختلف الفعاليات ذات قيمة معتبرة بالنسبة للمحتضنين.

اتفق أغلب المجيبين على أن ورشات العمل كانت ذات قيمة وساعدتهم على المضي قدمًا في عملية التطوير الخاصة بهم. حيث تم تصميم ورش العمل لجعل صاحب المشروع يفكر في فكرته بعبارات أعمال ملموسة ولإنشاء هيكل لكيفية بناء عمله. وهذا لتجنب الخطأ الكلاسيكي المتمثل في قضاء جل الوقت في إتقان المنتج ونسيان العملاء والسوق، والجانب التجاري للأفكار المبتكرة. وتجعلك الحاضنة من خلال ورش العمل تدرك أنك بحاجة

إلى التحدث مع العملاء، والتطلع على السوق والتأكد من أن منتجك جذاب قبل الانتهاء منه.
كما أعربوا أن ورش العمل الأسبوعية توفر الاستقرار والتركيز وتكفُلُ التقدم المستمر في تنمية فكرة المشروع. وأشاروا إلى أنه ليس الأمر كما لو أن المدربين يقومون بالعمل نيابة عنك، وصرحوا أن رائد الأعمال يجب أن يكون القوة الدافعة التي تنقل الفكرة إلى الخطوة التالية. وعليه تقوم الحاضنة بتقديم معلومات عامة ونظرية فيما يتعلق بكيفية تفكيرهم في أعمالهم وسبب أهمية ذلك، وبعد ذلك يطبق أصحاب المشاريع فرادى المعرفة والأدوات المكتسبة مسبقًا. أوضحوا أنه حتى إذا كانت المعلومات عامة، فقد أصبحت أكثر تفصيلاً وتحديداً خلال الجزء الثاني من ورشة العمل عندما حصلت المشاريع على فرصة لتطبيقها على سياق أعمالها الخاص. فالوقت الفردي يتركز حول التفكير في القنوات التسويقية التي تناسب المشروع عينه. ومن خلال تطبيقها، يصبح التدريب عملي على الفور أي التعلم بالممارسة.

كما شعرت فئة من المبحوثين من المشاريع أنه كان من الصعب في بعض الأحيان تقدير قيمة ورش العمل لأن هناك الكثير من المعلومات المقدمة في نفس الوقت وليس كل شيء يمكن تطبيقه. حيث صرحوا أن بعض الجوانب من هذه الورش كانت أقل قيمة بسبب المجال الصناعي والخلفية الشخصية لفريق المشروع. كونهم فهموا جيدًا تدفق الإيرادات لمنتجهم قبل برنامج الورش. ولكن كانوا راضين لحضور البرنامج بأكمله مرتين تقريبًا لأنهم شعروا أنهم قد فهموا حقًا كيفية "التفكير في العمل" وبدأوا في استخدام الأدوات المتوفرة كإطار لتحليل قرارات العمل.

كما لا يزال بعض المبحوثين يطبقون هذه التقنيات ويستخدمونها حتى بعد مغادرة برنامج الاحتضان، وصرحوا بأنهم قد يكون من المفيد الحصول على دورة مكثفة عند الانضمام إلى الحاضنة للحصول على فهم أفضل. كما تم الاعتراف من طرف المبحوثين بالمناقشات والتعليقات باعتبارها جزءًا مهمًا من ورش العمل، واتفقوا على أنه من المفيد تبادل الخبرات والأسئلة والتحديات مع أصحاب المشاريع الآخرين والذي يختلف عددهم من حاضنة لأخرى، فمن خلال تقديم العروض والتعليقات، فإنها تخلق ضغطًا على الأداء والمدربين، وكذلك المشاريع الناشئة الأخرى، تسألك وتريد منك أن تشرح لماذا وتحفز كل خيار تقوم به. كما أشار فريق آخر من المبحوثين إلى أنه ونظرًا لأن جميع المشاريع الـمُحتَضَنة في نفس الفترة كانت من مجالات مختلفة، فقد أصبحت في بعض الأحيان نظرية للغاية أثناء المناقشات مع الآخرين. في حين شعر الآخرين أنه وبغض النظر عن الانتماء إلى الصناعة أو فكرة العمل، فإن الاتصال مع المشاريع الـمُحتَضَنة الأخرى كان مجزيًا، فكل فرد أو فريق يمر بنفس المراحل التي تبدأ بها المشاريع الناشئة، ويمكن دائمًا أن تتصل ببعض الجوانب.

ذكر عدد من مديري المشاريع أن ورش العمل والمحاضرات العامة حول ريادة الأعمال لم تكن ذات قيمة، وأكد أنه كان مضيعة للوقت للمشاركة في ورش العمل العامة عندما يحتاج المشروع إلى موارد أخرى غير. فإن الحاضِنَات تُبقي المشاريع مشغولة بالأشياء التي لا تحتاج فعلاً إلى فعلها مثل العروض التقديمية، بدلاً من مساعدتها في تأمين الزبائن الأوليين. ووفقًا لذلك، فإنه يوضح أن المشاريع المشاركة في الحَضَانَة يمكنها قضاء الكثير من الوقت في العمل في المهام الثانوية، بدلاً من التركيز على المهام الأساسية. وأخيرا لم يخفي عدد من المشاريع الدور الأساسي للحاضنة في تنمية صميم أفكار الأعمال لعديد المتخرجين من الحاضنة.

وعليه يمكن القول أن ورش العمل والدورات والمحاضرات العامة حول ريادة الأعمال لم تكن ذات قيمة. كما أن التدريب على تنظيم المشاريع يمكن أن يعزز من ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة.

ومن ثم فإن المشاريع تلقت التزامًا منخفضًا من موجهي ومستشاري الحَضَانَة، من بين جميع النصائح المختلفة المقدمة لأصحاب المشاريع، ومن ثم تعتبر ورش العمل العمود الفقري لبرنامج بدء مشاريع الأعمال.

– وتمت صياغة الشطر الثاني من السؤال السادس عشر كالآتي: **"ألا ترى أن العدد الكبير من ورش التدريب والملتقيات والندوات والمعارض تعتبر عبء يضايق المنتسبين للحاضنة؟"**.

إذ يهدف هذا السؤال إلى معرفة إن كان تنظيم الكثير من الورشات والمؤتمرات والندوات يؤثر على إنتاجية روّاد الأعمال المنتسبين للحاضنة، وبالتالي هذا يعتبر تقصير من طرف الحاضِنَات.

يَنظَّم عديد روّاد الأعمال إلى الحاضِنَات بغية الوصول إلى شبكتها والحوافز التي يوفرها النظام البيئي الديناميكي لها، لكن أثناء إجراء المقابلات مع روّاد الأعمال أن هذ الميزة أضحت عائق ولا تريح كثيرا المنتسبين للحاضنة. فحسب بعض المبحوثين فان التعرض ولقاء كثير من الناس قد يزيد من احتمال لقاء الأفراد الخطأ كون أنك تلتقي الكثير والكثير من الأفراد وتغتر أحيانا بالمحاميين والمحاسبين والمستشارين ...وغيرهم، الذين يعدونك بكثير من الأمور ولكن في الواقع أنهم بعيدون على أن يعرفوا الكثير عن ريادة الأعمال. وبخصوص ذلك، أشار جُل المبحوثين أن تميل عديد الحاضِنَات إلى تحميل أجندة روّاد الأعمال بالعديد من المؤتمرات وورش العمل والملتقيات ولكن هذا قد يؤدي إلى عرقلة أدائهم، فكانت هناك عديد الملتقيات والمؤتمرات الملهمة في بداية فترة انتسابهم إلى حاضنة ولكن بعض منهم لم يتمكن من الذهاب إلى كلها، أو أنهم لم يرغبوا في قضاء معظم أوقاتهم في الملتقيات. والتي تشكل عبئا كبيرا على المنتسبين للحاضنة، وخاصة أنهم يفرضون على روّاد الأعمال المشاركة ولو بالحضور خلال هذه الفعاليات، من أجل تبرير أعباء برامجهم.

وبالتالي مديري المشاريع يعترفون ضمنيا بوجود تقصير يتكرر في كل مرة، فيما يخص الإفراط في مثل

هكذا ندوات وملتقيات. ولذا، فالمرونة والهدوء ضروريان لكفاءة الحَضَانَة.

اشتكى عديد المُحتَضَنِين من ضجيج مساحة عملهم –باعتبار وجود عديد المشاريع الناشئة التي تعمل في نفس المكان وكثرة ورش العمل المنظمة– لمواجهة هذه الشكاوي، فان إنشاء مساحات صامتة لا يسمح فيها بإجراء المكالمات أو التحدث يمكن أن يكون حل جيد لتحسين جودة أماكن العمل بالحاضنة. ولا ينبغي للحاضنات أن تغفل عن أن روّاد الأعمال يحتاجون إلى مرونة أكبر بعكس ما هو عليه الحال في المؤسسات الكبيرة والضخمة وأن تعكس مساحات العمل الموفرة هذه المرونة المطلوبة.

ولذا فمن المهم جدا أن تحوي الحاضِنَات على مكاتب مفتوحة بالإضافة إلى مساحات مغلقة.

4– عرض ومناقشة السؤال السابع عشر والمتعلق بكيفية التزام مستشاري الحاضنة

– وتمت صياغة الشطر الأول من السؤال السابع عشر كما يلي: **"كيف ترون مستوى الالتزام من موجهي ومستشاري الحاضنة من الناحية القانونية والإدارية والترويجية بالمقارنة مع ما كان يحتاجه حقيقة مشروعكم؟"**.

وكان الهدف من طرح هذا السؤال هو محاولة فهم احتياجات المحتضنين بشكل أفضل فيما يخص الاستشارة القانونية والإدارية والترويجية التي تتطلبها مشاريعهم ومدى تغطيتها لهذه الاحتياجات.

بالنسبة لعدد من المبحوثين أكدوا أنهم حصلوا على معلومات من إدارة الحاضنة، حيث مكنت المحتضنين من مساعدتهم في العمل الإداري وبناء موقع على شبكة الإنترنت لأعمالها، حيث استخدمت إدارة الحاضنة جهات اتصالهم الخارجية لتقديم المتحدثين باسم المشاريع المُحتَضَنة في مختلف الفعاليات والأحداث التي تنظمها الحاضنة أو هيئات أخرى مما ساعدها على تطوير إستراتيجية المشاريع حول نوع الاتصالات التي حصلت عليها من إدارة الحاضنة. كما أفاد مجموعة من خرجي الحاضِنَات من مديري المشاريع، أنها تلقت خدمات جيدة في جوانب عديدة خاصة الإدارية والقانونية، وان مسيري الحاضِنَات قاموا بواجبهم، كون أن هذا الدعم يصب في نجاح روّاد الأعمال وبالتالي مشاريعهم الناشئة.

وبهذه الطريقة اكتسبت المشاريع المعلومات ذات الصلة من خلال الحاضنة، واستندت عملية التعلم الخاصة بهم على هذه المعلومات وكنتيجة لذلك تأثرت الاستراتيجية بشكل مباشر بالاتصالات، والتي بدورها شكلت إستراتيجية تسويقها لأعمالها.

وبالمقابل أكدت بعض المشاريع المبحوثة أنها حصلت على التزام منخفض من مرشدي ومستشاري الحاضنة، خاصة بالنسبة للمشاريع التي كانت تخطط للتوسع عالميا في قضية براءة الاختراع. كما نجد بعض

الحاضنات تركت المشاريع بمفردها في الحاضنات تواجه عديد الإشكالات القانونية. كما أشارت مشاريع أخرى إلى أن بعض الموجهين كانوا أكاديميين وأنهم يعيبون على الحاضنة عدم اصطحاب مجموعة متنوعة من الموجهين وبخاصة خبراء المؤسسات الاقتصادية النشطة والتي كانت ستصبح أكثر موافقة لاحتياجاتهم. وذكروا أنهم لا يحصلون على المساعدة المناسبة من الحاضِنَات لأن هذه المساعدة عَرَضية أو غير مركزة وغير متخصصة في المجال القانوني، لأن مقدمي الخدمة لا يهتمون بنتائج انطلاق المشاريع. إلاّ أن روّاد الأعمال مالوا بصفة كبيرة إلى التأكيد على تأثير الدعم الاستشاري على مشروعهم، سواء كان إيجابا وسلبًا، فما كان على المحتضنين إلا أن يقوموا بطلب الحصول على مزيد من الدعم في مجال الأعمال في شكل استشارات وتوجيهات، فبالنسبة لمعظم المشاركين، كانت خدمة دعم الأعمال من الناحية الإدارية والقانونية مفيدة عندما كان العمل في مراحله المبكرة، حيث يحتاج روّاد الأعمال إلى المعرفة العامة لبدء نشاط أعمالهم، من خلال المساعدة في تصميم خطة العمل وتطوير دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وتطوير استراتيجيات للتسويق وكذا إنشاء شبكة واسعة من العلاقات مع الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي والدولي والتواصل مع الجهات المانحة وأصحاب رؤوس الأموال لدعم المشاريع. ومع نمو الأعمال، كانت النصائح تبدأ في التناقص، حيث لم يكن المستشارون لديهم معرفة محددة كافية في مجال الأعمال المتخصصة بالنسبة لكل مشروع على حدة.

ومع ذلك، فإن الردود العامة من فئة روّاد الأعمال المحتضنين أحست بأن تجارب الفريق القانوني ليست عالية جداً في الحاضنات الحالية خاصة في مجال الأعمال المتخصصة. ولذا واستناداً إلى تحليل كل من المقابلات ونتائج المسح، أظهرت النتائج أن هناك حاجة إلى خبرات استشارية أعلى تركيزا في الحاضنات.

وعلى هذا تحتاج الحاضنة إلى تشغيل مجموعة واسعة من برامج دعم الأعمال العامة بمميزات غير محدودة من ناحية، ولكن من ناحية أخرى ومع تطور الأعمال يلزم دعم استشاري متخصص موجه. يمكن النظر إليه كمسألة كيفية إدارة التوقعات من الناحية القانونية والإدارية، أو فهم احتياجات المحتضنين بشكل أفضل، من أجل توفير الخدمات بشكل أكثر ملاءمة لتلبية الاحتياجات المتنوعة للمحتضنين من حيث الدعم الاستشاري الإداري والقانوني للأعمال، بدلاً من وجود عدد من المستشارين الذين لديهم معرفة متشابهة، ولذا الحاضنات يجب عليها استخدام مجموعة واسعة من مستشاري الأعمال، بحيث يتوفر المزيد من الدعم المتخصص في موضوعات مختلفة يمكن تغطيتها. ويبين التحليل أن المرافق والخدمات الإدارية في الحاضنات تعتبر مطلبا أساسيا يحتاج إليه أصحاب المشاريع المُحتَضَنة، والذي تم توفيره بشكل نسبي للمشاريع المبحوثة.

وقد أشار عدد ممن أجريت معهم مقابلات في الدراسة الحالية إلى أهمية خدمات الملكية الفكرية وبراءة الاختراع كأحد العوامل المساعدة لنجاح مشاريعهم كأحد الخدمات الإدارية والقانونية التي يمكن أن تقدمها الحاضنات لهم. وأشار المشاركون في الاستطلاع إلى أن هذه الخدمة ليست متاحة بشكل كبير، ويمكن تبرير هذه النتائج كون أن الحاضنات حديثة النشأة في الجزائر، لذلك من المتوقع أن تلك الحاضنات لم تقدم هذه الخدمة. كما أن تقديم هذه الخدمات من الحاضنات يتطلب أشخاصًا ذوي خبرة يمكنهم معالجة تسجيل الملكية الفكرية. وعلاوة على ذلك، وجد عدد من المبحوثين أن غياب إدارة خدمات الملكية الفكرية يعتبر أحد العوائق الرئيسية لتعزيز ممارسات الابتكار بين المحتضنين.

ولذا تُعتبر خدمات حماية الملكية الفكرية جزءًا من الخدمات القانونية التي تقدمها الحاضنات. واستناداً إلى نتائج دراسته، يظهر لنا أن الملكية الفكرية تعتبر كمؤشر لفعالية الحاضنات. ومع ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن الحاضنات لم تولي اهتماما كافيا كجزء من سياساتها، على الرغم من أنها كانت قادرة على استغلال المشاريع المُحتَضَنة لإصدار براءة اختراع بهدف تسويقها والترويج لها لجلب التمويل.

وفي المقابل أكد بعض من المبحوثين أن بعض الحاضنات تقدم خدمات الملكية الفكرية لعملائها المحتضنين. **وتبعا لما سبق أن قلة الوعي بخدمات الملكية الفكرية أثر سلبًا على التعاون البيني بين عديد المشاريع المُحتَضَنة وافتقاد بيئة الأعمال في الجزائر إلى الخبراء المتخصصين وكذلك لشركات المحاماة المتخصصة في خدمات الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. وبشكل عام، تخلق خدمات حماية الملكية الفكرية بيئة عمل مناسبة للمؤسسات الناشئة والتي تتماشى مع المعايير العالمية لحماية الأفكار الريادية.**

– تمت صياغة الشطر الثاني من السؤال السابع عشر كالتالي: **"كيف تقيمون الجهد الذي بذلته الحاضنة في سبيل إقناع المستثمرين بتمويل مشروعك".**

الهدف من هذا السؤال التعرف أكثر ما يمكن أن تقدمه الحاضنة للمشاريع المنتسبة لها ومدى تدخلها في جلب المستثمرين وإقناعهم بتمويل المشروع كخطوة ترويجية له. فمن المفروض حسب الأدبيات النظرية المعروضة في الفصل النظري أن تتدخل المشاريع المُحتَضَنة مع الحاضنة من أجل الحصول على تمويل أولي.

أشار عدد من المبحوثين في إجاباتهم انهم على دراية مسبقة ببعض مصادر التمويل ولكن تنقص الكيفية للوصول إليها وهذا ما دفعهم للجوء إلى الحاضنة للاستفادة من علاقاتها وشركاتها للحصول على تمويل المشروع، وباقي المبحوثين لم تكن لديهم أي فكرة عن مصادر تمويل هكذا مشاريع، وهذا ما حفزهم لانضمام للحاضنة كونها تقدم عادة العديد من برامج في كيفية بناء والحصول على الموارد اللازمة لأعمالها. ونظرت المشاريع إلى

الحاضنات على أنها تسعى للوصول إلى مصادر التمويل كأحد أنشطة التواصل، والتي ستمكن مشاريعها المُحتَضَنة من جمع الأموال لمشاريعهم. ويرجع ذلك إلى قدرة التشبيك للحاضنة التي قد تسهل عوامل التمكين المؤثرة الأخرى. وفي هذا الصدد دعّم المبحوثين الحاضنات في هذا التوجه لأنه يعزز العلاقة المهنية مع المستثمرين لأنه يزيد مصادر التمويل للشركات الناشئة المُحتَضَنة من أجل السماح لاختيار الخيار الأفضل بناءً على الظروف المتاحة. كما ذكر مبحوثين آخرين أن الحاضنة بذلت قليل من المحاولات لجذب المستثمرين، وتوقفت بعدها عن المساعدة في البحث عن مستثمرين ممولين، وعلى الرغم من أن الحاضنات أكدت للمشاريع في بداية مسيرتهم في الحاضنة أنهم سيتحصلون على تمويل من خلال علاقات الحاضنة مع شبكة من المستثمرين وغالبا ما كان يطلب التمويل الأولي من أجل الانتهاء من النسخة المكتملة من أساس المشروع[1] MVP. بمعنى آخر أن منتجهم (السلعة أو الخدمة) لم يضمن بعد الحد الأدنى لقابليته للحياة MVP[2]، حيث كان جس نبض السوق (أو اختبار تسويقي) سلبي أو ما يعرف بـ Market Testing[3]، حيث أن المنتج لم يجلب زبائن وهذا راجع إما أن المشروع في بدايته لم يحصل على القيمة من استخدام المنتج، أو انه غير مستعد للدفع لشراء المنتج أو أن المنتج في حد ذاته لم يكن كاف لبدء دورة لتغذية راجعة من خلال التغذية الراجعة من قبل العميل، ولذا يتطلب من رواد الأعمال إعادة تطويره وفقا لبيانات التغذية الراجعة بعد ذلك، وهذا ما يتطلب وقت إضافي في الحاضنة. وبالتالي تأخر في جلب التمويل المنشود.

أما المشاريع الباقية التي تمت مقابلتها أكدت في حال لا توفر الحاضنة موارد خاصة أو الوصول إلى أصول تكمّل مشاريعهم، تبدأ المشاريع في البحث عن تلك الموارد في برامج أخرى أو تحاول العثور على مستثمرين ممولين بطريقتها الخاصة.

انضمت عديد المشاريع للحاضنات بأمل كبير في الحصول على المساعدة من المستثمرين والعملاء المحتملين وتطوير المنتجات في مقابل أرباح تتلقاها الحاضنات بعد أن يجني المشروع أرباح، ومع ذلك لم تساعد الحاضنات في تطوير المنتجات وقدمت الحاضنة مساحة مكتبية واتصالات للمستثمرين فقط.

وفي الواقع، تلقى عدد قليل من المشاريع الناشئة من هذه الحاضنات استثمارًا من مؤسسات أخرى لها

---

[1] وهنا يجب التفرقة بين MVP : النسخة الكاملة من أساس المشروع التي تحمل قيمته الأساسية ويتم تأسيسها بأبسط المدخلات، بينما: النموذج الأولي Prototype: تعني النسخة الابتدائية من المشروع ينقصها العديد من الخصائص التي سيتم ضمها بها بعد التغذية الراجعة. لمزيد من الاطلاع **راجع**: Eric Ries, op. cit., p42

[2] راجع الفصل الثالث، المبحث الأول، المطلب الثاني.

[3] تعرف بأنها منطقة جغرافية أو مجموعة سكانية تستخدم لقياس صلاحية منتج أو خدمة في السوق الشامل قبل نشرها على نطاق واسع.

علاقات مع الحاضنة، ولم توجّه الحاضنة سوى عدد قليل من المشاريع لبدء العمل بها مباشرةً من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن هيئات التمويل التي أطلقتها مختلف الحكومات المتعاقبة بهدف سد فجوة التمويل عندما لا يرغب أحد في الاستثمار في المشاريع الناشئة، لم تلبي هذه الهيئات طلبات الحاضنات ولم تفي بالغرض في عديد المحاولات بسب عديد العراقيل التشريعية والقانونية ...وغيرها.

واستناداً إلى نتائج المقابلة، حدد الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات عامل الموارد المالية باعتباره أهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح حاضنات المبحوثة، ولا سيما الأموال الواردة من أصحاب رؤوس الأموال. وتبعا لذلك فإنه من الضرورة زيادة جميع أنواع مصادر الأموال لأصحاب المشاريع المُحتَضَنة، ولا سيما نوع القروض المصرفية وصناديق البحث والتطوير في الجامعات.

ومن ثم لا يعني كونك جزءًا من الحَضَانَة أن مشروعك يتلقى لزاماً تمويلًا أو يحصل على اتصالات مع المستثمرين. ولذا لم توفر عديد الحاضِنَات إمكانية الوصول المباشر أو غير المباشر إلى المستثمرين مقارنة بما كان يتوقعه أصحاب المشاريع.

5- عرض ومناقشة السؤال الثامن عشر المتعلق بالمرافق المادية للحاضنة

تمت صياغة السؤال الثامن عشر من دليل المقابلة مع مديري المشاريع كما يلي: **"كيف ترى الحاضنة من حيث مرافقها المادية؟**

كان الهدف من وراء طرح السؤال كيفية توفير الحاضنة للمستلزمات المادية (مساحة العمل، المكتب، التجهيزات، والمخابر، ...وغيرها) .

وضح عديد المبحوثين أهمية وجود الخدمات والمرافق في حاضنات الأعمال التي يتم تقديمها لمنتسبيها. وأشار بعض المبحوثين على سبيل المثال إلى أن المشاريع لا تستطيع تحمل تكاليف استئجار مرافق عالية التكلفة أو خدمات فريدة من نوعها، بالمقابل يمكن العثور عليها في الحاضنات مجانا و يمنحها ميزة تنافسية، على غرار: الخدمات المكتبية: من خلال توفير مكتب مكيف مجهز بحاسوب شخصي وهاتف وأنترنت وتقديم خدمات السكرتارية وطباعة وتصوير وفاكس؛ توفير التمويل الأساسي للمشاريع: توفير مبلغ مالي لكل مشروع حسب طبيعة وحاجته، لتغطية الاحتياجات الأساسية والتي تشمل على: أجهزة ومعدات تدريب تقني متخصص، تكاليف جمع المعلومات، تطوير برمجيات، دعاية وتسويق ومطبوعات.

اغلب المبحوثين اعتبروا الحاضنة ذات فائدة كمساحة مادية. فمعظمهم احتاجوا أو أحبوا البيئة والمرافق المكتبية ومساحات العمل في الحاضنة، ومجانتيها وعنوان بريدي لمشروعهم، وشعروا أن هيكل الحاضنة قد عزز

مصداقيتهم وكفاءتهم المهنية. ومن المثير للاهتمام، والذي أكد عليه المبحوثين أن ليست مجانية مساحة العمل (بدلاً من أن يصرف انتباههم عن العمل من المنزل) هي المثيرة للاهتمام فقط، بل كانت البيئة المكتبية التي تفصل بين عملهم وحياتهم. يمكن أيضًا اعتبار ذلك بمثابة كونهم رجال أعمال بحيث أصبحوا يشعرون كما لو أنهم كانوا يعملون حقيقة في مشروع قائم وليس في مرحلة الإنشاء، **ويشير هذا إلى أن الحاضنة قد تلعب دورًا في زيادة الهوية المهنية لأصحاب المشاريع.**

كان المحتضنون سعداء لأن لديهم مساحة مكتب احترافية للقاء زملاء العمل وعقد مختلف الفعاليات. كما شجع حجز قاعات الاجتماعات والمساحة دون رسوم إضافية للمحتضنين على عقد أحداث واجتماعات في الحاضنة، مما أدى بدوره إلى جعل الحاضنة أكثر نشاط ومليئة بأنشطة ريادة الأعمال، وهو ما يجمع أيضًا روح المبادرة. وهذا يحول المعنى "المادي" للحاضنة إلى أكثر شخصية واجتماعية، وينظر المنتسبين إلى الجوانب الاجتماعية على أنها مهمة جدًا.

وقد أظهرت إجابات المبحوثين أهمية وجود مرافق وتقديم خدمات إدارية مصممة خصيصا لاحتياجات المشاريع الـمُحتَضَنة. ويرجع هذا أساسا إلى تكلفة تلك المرافق والخدمات، التي لا يمكن أن يتحملها روّاد الأعمال لتطوير مشاريعهم. كما أن هذه العروض في الحاضنات لها تأثير مباشر على تقليل النفقات التشغيلية للمشاريع الريادية، والتي تمكن روّاد الأعمال المحتضنين من الاستفادة بكفاءة في مراحل إنشاء مشاريعهم وبخاصة مرحلة الانطلاق.

عبر المبحوثين من المشاريع أن أحد أسباب انضمام روّاد الأعمال إلى الحاضنة هو مساحات العمل. ومع ذلك، فإن الخدمات الملموسة الأخرى مثل المختبرات والتجهيزات العالية التكنولوجية...وغيرها لا تقل أهمية. وانضم عدد من المشاريع إلى حاضنات معينة بذاتها بسبب إمكانية الوصول إلى مختبرات النماذج الأولية. وأكدوا أن "استئجار مختبر يمكن أن يكلف ثروة".

نتيجة ذلك وبالنظر إلى هذه الآراء، تعد الخدمات الملموسة الأخرى غير المساحات المكتبية مهمة جدًا، حيث إنها قد تحدد مستقبل المشاريع المنتسبة. وتبعا لذلك نقول أنه لم يتم توفير الخدمات الملموسة مثل الوصول إلى قدرات التصنيع (المختبرات) وأنها كانت محدودة جداً.

من ناحية أخرى ووفقًا لبعض المبحوثين فإن الحاضنات وعدتهم بمجموعة متنوعة من الخدمات للمشاريع، ولكن قد تكون جودة هذه المرافق وحتى توفرها، موضع شك. لأنه حدث مثل هذه المواقف مع بعض المشاريع الـمُحتَضَنة، فالحاضنة وعدت بالمساعدة المادية خاصة بعض التجهيزات والمختبرات، لكن المشاريع لم تتلق أو لم

تتلقها بشكل مناسب، ما أدى بها إلى الشعور بخيبة أمل كبيرة من حاضنتها، في حين كانت بعض المشاريع مستعدة لدفع تكاليف هذه الخدمات إذا تمكنت الحاضنة من توفير ما تحتاجه. ولم يتمكنوا من إنتاج نماذج أولية، وخاصة أن المصنعين يرفضون التعاون مع المشاريع في هذا كونهم يحتاجون إلى إنتاج ثابت للمنتج، ولهذا السبب لا يهتمون بتوقيع عقد مع مشاريع ناشئة. بالإضافة إلى ذلك، لا يُسمح للمشاريع باستخدام موارد الحاضِنَات لأغراض تجارية. وتمنت المشاريع أن يكون للحاضنة ورشة عمل ومخابر وتجهيزات تلائم مشاريعهم، حيث يمكنهم اختبار منتجاتهم.

وقد كشف تحليل المقابلات أن وجود مرافق وخدمات إدارية مفيد، وكان يعتبر من أكثر العوامل تمكيناً لنجاح المشاريع، وأظهر التحليل أن الحاضنات توفر مجموعة متنوعة من المرافق. ومع ذلك، شعر روّاد الأعمال بأن عديد الخدمات المصاحبة لذلك تنقص في بعض الحاضنات، فمجرد توفير مساحة مشتركة وخدمات إدارية مكتبية لا يمكن أن نسمي هذا برنامج احتضان.

6- عرض ومناقشة السؤال التاسع عشر المتعلق بالجهات الفاعلة التي تواصلت مع المشاريع عبر الحاضنة

وكان الهدف من طرح هذا السؤال محاولة التعرف على تفاعل المشاريع الـمُحتَضَنة مع بعضها البعض (تشبيك داخلي)، وكذلك تفاعلها مع الشبكة الخارجية للحاضنة (تشبيك خارجي) ضمن أحداث وفعاليات مختلفة. والتعرف على مصادر وأنواع المعرفة الأكثر ملائمة التي تحصل عليها المشاريع الـمُحتَضَنة.

- جاء نص الشطر الأول من السؤال التاسع عشر كما يلي: **"كيف ترى الحاضنة من حيث قيمتها اللامادية في انطلاق ونمو المشاريع الـمُحتَضَنة من حيث تفاعلها مع الشبكة الداخلية للحاضنة؟"**.

وكان الهدف من طرح هذا السؤال لمحاولة التعرف على تفاعل المشاريع الـمُحتَضَنة مع بعضها البعض في أحداث وفعاليات مختلفة ضمن مرافق الحاضنة.

تفاعل أغلب المبحوثين مع المشاريع الأخرى خلال ورش العمل ووجدوا أنها مفيدة. وشملت حلقات العمل الكثير من النقاش والتعليقات التي كانت مفيدة للنمو في المستقبل، وشددوا كذلك على أن التفاعل والتغذية الراجعة من المشاريع الأخرى عززت عملية التطوير وجعلت من الممكن المضي قدمًا. وأعربوا أنه كان من المجدي أن يجلسوا تحت سقف واحد مثل المشاريع الناشئة الأخرى التي تحضر نفس ورش العمل. وشعروا بأن وجودهم في الحاضنة كان مفيدًا بسبب قربهم من مدربي الأعمال وشركاء الحاضنة و المشاريع المنتسبة الأخرى الزميلة لأنهم يحفزونك ويدفعونك للتحدي لأنهم يعرفون ما الذي تمر به. إنها بالتأكيد ذات قيمة إضافية عندما تكون وحدك. ووجد المبحوثين أن الموجودون في الحاضنة أن التفاعل المستمر قيماً لأنه قدم تبادلًا للنصائح العامة

والخبرات والدعم المعنوي، بالرغم من انه لم يحدث تبادل للنصائح المتخصصة. وأشاروا إلى أنه كان من الصعب المشاركة في تقديم المساعدة بسبب عدم فهم أعمال الطرف الآخر. وكان من المحتمل أن يحدث المزيد من التعاون إذا كانت المشاريع الـمُحتَضَنة أكثر تشابهاً أو في نفس مجال الاختصاص. ولم يجدوا مشكل أو حرج في مناقشة الأفكار أو مشاركتها مع بعضها البعض ولم تتجسد أي منافسة داخلية. ويرجع ذلك المبحوثين بسبب الانتشار الواسع للأفكار وأن الحاضنة من أبرز سماتها أنها تشجع باستمرار أهمية التعاون وتبادل الأفكار والآراء، حيث كان لدى جميع روّاد الأعمال أفكار مشاريع جيدة، وبالتالي فمن غير المتوقع أن يقضي أي شخص جل وقته في سرقة فكرة شخص آخر.

وأكد المبحوثين أن بيئة الأشخاص الذين يواجهون نفس التحديات تعد قيّمة للغاية. في الواقع، أنشأت عديد المشاريع شراكة مع مشاريع ناشئة أخرى كانت منتسبة للحاضنة، وهو ما لم يكن ممكنًا لو لم تستخدم نفس مساحة العمل. تعاون بعض المحتضنين مع بعضهم البعض، من حيث العمل مع المحتضنين الآخرين، والتعاون في المشاريع، وفي الحالات القصوى، في تكوين شراكات وحتى إنشاء شركات جديدة معًا.

أوضح المبحوثين أنهم تفاعلوا مع مشاريع محتضنة أخرى ووجدوا ذلك مجزي ولمساعدتهم في عملية التطوير الخاصة بهم. ونظرًا لأن جميع المشاريع المبحوثة وجدت أن التفاعلات مع بعضها البعض قـيّمة، حيث تركزت حول تبادل الخبرات المتعلقة بالأعمال والتحديات والتعليقات وكذلك الدعم العام. وتبادل الخبرات والمعارف المتعلقة ببناء مشاريع الأعمال مع بعضها البعض. أدى إلى امتلاك هذه الأنواع من المعرفة مزيجًا قويًا، والذي شكل فكرة عمل ناضجة للمشاريع ولّد الأنشطة التشاركية بين المشاريع الـمُحتَضَنة.

يتم تحديد التفاعلات على أنها تحتوي على عمليات الاكتساب المختلفة. فهناك مشاريع تعرفت على بعضها أثناء فترة الحضانة، وتعاونوا معهم في مشروعات مشتركة، وانتقلوا بعد ذلك كمشروع واحد خارج الحاضنة واستأجروا مساحات مكتبية في وسط المدينة. **هذا يدل على أنه حتى بالنسبة للمشاريع، كانت الحَضَانَة لا تزال مفيدة في توفير المعلومات والموارد الاجتماعية.**

تم نقل المعرفة بين المشاريع الـمُحتَضَنة من التفاعلات من خلال المشاركة والمناقشة على سبيل المثال الخبرات المتعلقة بأعمالهم. ومن هنا يمكن اعتبار المشاريع الـمُحتَضَنة الأخرى مصادر المعرفة.

وخلال فترة وجود بعض المشاريع في الحاضنة، أكدوا أن عدة تجارب مشتركة حصلت بين المحتضنين وتتمثل بخاصة في وجود تفاعلات اجتماعية مع منتسبين آخرين في وتطوير الأعمال أو الأفكار؛ ووجود تفاعلات مع إدارة الحاضنة؛ وتم عرض الأجواء الريادية على أنها عنصر هام للتواجد في الحاضنة من طرف المشاريع المبحوثة.

كما تعلموا أيضًا الكثير من خلال مراقبة المنتسبين الآخرين كونهم جزءًا من مجتمع الحاضنة. على الرغم من أن عديد المشاريع لم يشكلوا تحالفًا استراتيجيًا رسميًا أو شراكة مع محتضنين آخرين، فقد طلبوا من محتضنين سابقين العمل من أجلهم. **لذلك، كانت مشاريع عديدة تدرك أن إدارة الحَضَانَة كانت تساعد على ربط المحتضنين ومواهبهم، وتعتبر الحاضنة مساحة مادية واجتماعية مهمة لبدء الأعمال الريادية.**

اعترف معظمهم بأهمية كونك عضوًا في الحاضنة. في الواقع عندما أجرى المنتسبين مقابلة اختيارهم، كان أحد الأسئلة "ما الذي يمكنني إحضاره إلى الحَضَانَة" وذكر العديد من المتقدمين أنه بإمكانهم جلب مجموعة واسعة من المعرفة والمهارات. يمكن اعتبار ذلك طريقة "للتثبيت المسبق" لمفهوم الشبكات في ذهن المحتضنين. كثيرا ما أشارت لجنة الاختيار إلى مستأجري الحَضَانَة الذين لديهم مهارات مماثلة أو مكملة لمقابلة. ذكر بعض المشاركين أنه تم إبلاغهم بهذه المعلومات مرة أخرى من قبل إدارة الحاضنة، عندما كان يومهم الأول في الحاضنة. بهذه الطريقة، ربط الإحالة المحتضنين وشجع التعاون في الحَضَانَة.

على الرغم من أنه يمكن القول أن معايير الاختيار لعبت دورًا مهمًا في معدل النجاح، إلا أنها تشير أيضًا إلى أن حقيقة أن الحَضَانَة أكدت على قيم التشبيك والثقة ربما لعبت دورًا مهمًا في تشجيع المشاريع على التعاون.

وعلى النقيض من ذلك لا توجد مؤشرات محددة في النتائج التي تفيد بأن القرب المادي بين الشركات الناشئة المستجيبة عزز تشكيل القدرات أو التعاونيات المبتكرة. لم يذكر أي من المجيبين أنهم اكتسبوا معرفة تقنية أو مدخلات مخصصة بعد فكرة عملهم وبالتالي فإن عملية امتداد المعرفة لا يمكن تحديدها على أنها حدثت. ومن المثير للاهتمام إجراء مزيد من التحليل لماذا لم تحدث هذه العمليات، مقارنةً بالمشاريع الأخرى. ويبدو أنه كلما كان المرسل والمستلم أكثر تشابهًا، كانت عملية نقل المعرفة أسهل. كانت المشاريع المُحتَضَنة متشابهة فيما يتعلق بكونها في مرحلة التطوير نفسها، لكن الاختلافات بينها من حيث يمكن اعتبار فكرة الصناعة التي تنتمي إلى صناعة الأعمال على أنها تحد من نقل المعرفة الضمنية غير المباشرة والمعرفة. علاوة على ذلك، يمكن للعلاقات الاجتماعية القوية أن تسهل نقل المعرفة الضمنية، ولكن على الرغم من أن المشاريع المبحوثة أظهرت وجود علاقة اجتماعية قوية إلى حد ما، فإن هذا لم يكن كافيًا لحدوث أي من هذه العمليات. أحد أسباب ذلك يمكن أن يكون حقيقة أن الحاضنة هي حاضنة مختلطة وأن الأفكار وتكنولوجيات مشاريع الأعمال كانت فريدة للغاية وبعيدة عن بعضها البعض، وبالتالي لا تنطبق على المشاريع الأخرى داخل البرنامج. وهذا لا يخفي أن بعض المبحوثين لم يكونوا متفقين على أن وجود روّاد أعمال آخرين خلال ورش العمل ذا قيمة مجزية، كون

أن المناقشات كانت تدور حول القضايا العامة التي تنطبق على جميع المشاريع الناشئة.

علاوة على ذلك يشير مبحوثين آخرين إلى أن هناك حاجة إلى الحصول على مستوى كافٍ من القدرة الاستيعابية من أجل الحصول على المعرفة الضمنية. لذلك، حتى إذا شهدت المشاريع الـمُحتَضَنة مكاسب محتملة للنقل والامتداد والتعاون، فقد لا يكون ذلك ممكنًا نظرًا لقدرتها الاستيعابية المحدودة.

ويرى عدد آخر من المبحوثين انه كانت هناك منافسة إلى حد ما، وكانت هناك منافسة داخلية مستمرة بشأن أي فكرة جذابة وناجحة، وفي تصورهم أدى هذا إلى بعض القيود على روّاد الأعمال التي كانت على استعداد لمشاركتها مع الآخرين، على اعتبار أن جميع المشاريع الـمُحتَضَنة تريد أن تكون الأفضل.

ولذا أكد عدد من المبحوثين أنهم وجدوا عددًا من الجوانب السلبية للتواصل مثل عدم التعاون والعداء والمنافسة، نظرا لكون المحتضنين جاؤوا من مجموعة من الخلفيات الواسعة، عبر مختلف مجالات قطاعات الأعمال، في حين أن الحاضنة كانت حاضنة عالية التقنية. قد يكون هذا خلق جو أكثر تنافسية. ثانيًا، قد يكون التصور الذي لدى المحتضنين في الحَضَانَة والقيم التي أنشأها مجتمع الحَضَانَة مختلفًا تمامًا عن دراسة الحَضَانَة. ويشيران إلى أهمية خلق تصور مسبق وقيم للتواصل الاجتماعي وعلى أهمية التواصل في مرحلة الاختيار وخلال فترة حَضَانة المشاريع. نتيجة لذلك، كان لدى المشاريع معدل فشل منخفض. **وعليه لم يكن عدد من المشاريع الـمُحتَضَنة تستخدم مساحة العمل بكفاءة.**

ولأن تصبح جزءًا من الحاضنة يضيف مبحوثين آخرون يمكن أن يعرض الملكية الفكرية الخاصة بالمشاريع للخطر، لأن العديد من روّاد الأعمال يشاركون المساحات المكتبية وورش العمل والمختبرات والموجهين. وأكدوا أن منتجاتها يمكن أن تتعرض لذلك بسهولة بالغة، حيث يمكن للجميع الوصول إليها. نظرًا لأن عدد من الحاضِنَات لا توفر خدمات قانونية المتعلقة ببراءة الاختراع والملكية الفكرية التي تكلّف مبالغ باهضه للحصول عليها، ولذا يمكن أن تؤدي الحاضِنَات إلى تعريض الملكية الفكرية للمخاطر.

وتبعا لهذا يمكن أن نذكر بأن الحاضنة لم تف نسبيًا بالتوقعات الأولية للمشاريع الـمُحتَضَنة، ولذا يمكن أن نقول بأنه يجب على المشاريع التأكد قبل الانتساب، من أن الحاضِنَات يمكنها توفير ما يتوقعون.

وفي كلتا الحالتين، من الواضح أن المشاريع المبحوثة تتفق على أنه كان من الأسهل تبادل المزيد من المعرفة المحددة وإقامة علاقات تعاون إذا كان لديها الكثير من العوامل المشتركة. ويؤكدون أنه من المهم مراعاة أن المشاريع قد لا تكون على استعداد لمشاركة معارفهم لأنها مورد مهم. ومع ذلك، يتضح أن المشاريع لم تشعر بأنها محظورة من مشاركة معارفها وأفكارها، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا سببًا للتعاون المحدود، وتطوير القدرات الابتكارية

وانتشار المعرفة بين المشاريع الـمُحتَضَنة. وربما ساهمت اتفاقيات عدم الإفصاح ومجموعة متنوعة من أفكار الأعمال في الانفتاح بين المشاريع الـمُحتَضَنة المبحوثة وكذلك تشجيع روّاد الأعمال على تبادل المعرفة مما جعل من الصعب على المشاريع أن تكون مقيدة بمشاركة معارفها. إذا سمحت الحاضنة للمزيد من المشاريع المماثلة لحضور البرنامج في نفس الوقت من المحتمل أن تحدث هذه العمليات. ومع ذلك، قد يزيد أيضًا من مقاومة تبادل الخبرات والمعرفة.

إلا انه في الواقع أن مساحات العمل على مستوى الحاضِنَات هي مشتركة من طرف عديد روّاد الأعمال لأجل تسهيل تبادل المهارات والمعرفة.

ومع كل هذا يضيف المبحوثين أنه تظهر مشكلة العمل في المساحات المفتوحة للذي يرغب العمل في صمت. وتبعا لذلك تظهر مشكلة أخرى تتعلق بتكييف احتياجات محددة لروّاد الأعمال.

بالإضافة إلى أن الحاضِنَات توفر مساحة عمل لكنها لا توفر مساحة للتخزين وهذا ما قد يتعب روّاد الأعمال كونها تحتاج إلى أمر كهذا. وبالتالي هذا ما يتطلب من الحاضِنَات توفير مستوى معين من التأمين والمراقبة لدخول والخروج من هذه المساحات. ولكن حسب روّاد الأعمال فان هذا الإجراء "قد يعيق اكثر في العمل كون انه إجراء يتم مسبقا وقد يضطر رائد الأعمال إلى تضييع الوقت في كل مرة يود الحصول فيها على تصريح السماح بالدخول إلى مساحة التخزين والخروج منها وقد يكون ذلك متعبا نوعا ما"

لقد تم تعلم عديد المشاريع الـمُحتَضَنة من خلال ملاحظة كيفية استخدام المحتضنين الآخرين لمهارات التسويق والشبكات الخاصة بهم والتمعن فيها. كانت بعض المشاريع تعمل بالتناوب بين الوظيفة والحاضنة، حيث عملت خمسة أيام في الأسبوع في الوظيفة، بينما كانت تقضي يومًا واحدًا في الأسبوع في الحاضنة. ذكرت أن القطاع العام الذي عملت فيه كان مختلفًا تمامًا عن الحاضنة، من حيث الزملاء المحتضنين، وطريقة التفكير والمهارات.

وعلى هذا يبدو أن الحاضنات ساعدت المحتضنين في التعامل لانطلاق المشروع بسرعة، من خلال جمع المهارات وتنوعها والتي كان من الصعب تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، وفي وقت مناسب، وجذب لعملاء للمشروع عندما يضطر روّاد الأعمال إلى الصراع مع ندرة الموارد في حال عدم اللجوء للاحتضان. وعلى هذا زادت الحاضنة من أنشطة ريادة الأعمال وروح المبادرة المستدامة. لذلك فإن أغلب المبحوثين من المشاريع تتعلق ردودهم بالتوترات والتفاعلات العلائقية المختلفة التي تؤثر على روّاد الأعمال في الحاضنات. وساعدتهم على توطيد الثقة بين الـمُحتَضَنِين في تشكيل تحالفات والتغلب عليها. ربما ساعدت هذه الطبيعة المختلطة في جمع روّاد الأعمال

من خلفيات مختلفة مع مجموعة متنوعة من المعرفة السابقة والمهارات التكميلية، بدلاً من بيئة معادية ذات قدرة تنافسية عالية، شجعت الحاضنة الأفراد على تبادل معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم.

ومن الواضح أن هذه المشاريع لم تكن قادرة على تعلم هذه المهارات، إذا لم تبدأ وتدير أعمالها في الحاضنة. ومن ثم فإن عديد المهارات يتم تعلمها من محتضنين آخرين من خلال العمل معهم. حيث يمكن للمهارات تعلمها أيضًا من خلال مراقبة أعمال الآخرين والتمعن فيها. فبالنسبة للمشاريع التي اكتسبت المهارات من خلال تكوين شراكات جديدة، كانت طريقة سريعة لهم لاكتساب المهارات التكميلية التي لم تكن لديهم ولم يتمكنوا من تعلمها في إطار زمني قصير. وبالمقابل ربما لم تتمكن بعض المشاريع الأخرى من تكوين شراكات مع محتضنين آخرين ربما لتقصير من الحاضنة في مساعدتهم العثور على الأشخاص الذين لديهم "المهارات المناسبة" لتشكيل أعمال جديدة. وعليه إن الحَضَانَة لم تساعد روّاد الأعمال كأفراد في مساحات عملهم المادية فقط، ولكن كمساحة اجتماعية أيضا، حيث تبادل روّاد الأعمال معارفهم ومعلوماتهم وشكلوا شراكات. وعلى هذا يمكن الإشارة إلى أن بعض أفكار العمل قد تطورت فقط بسبب وجود الحاضنة. وعليه يرون أن الحَضَانَة تحولت من فضاء مادي إلى فضاء تشاركي واجتماعي.

– جاء نص الشطر الثاني من السؤال التاسع عشر كما يلي: **"كيف ترى الحاضنة من حيث قيمتها اللامادية في انطلاق ونمو المشاريع المُحتَضَنة من حيث تفاعلها مع الشبكة الخارجية للحاضنة؟".**

وكان الهدف من طرح هذا السؤال لمحاولة التعرف على تفاعل المشاريع المُحتَضَنة مع شركاء الحاضنة الخارجيين على غرار المحاضرين والمدربين وحتى روّاد الأعمال السابقين في أحداث وفعاليات مختلفة نظمتها الحاضنة.

ذكر المبحوثين أن الاتصال حصل مع الجهات الفاعلة الخارجية في إطارين، خلال ورش العمل في شكل محاضرات من خريجي الحاضنة السابقين وكذلك الجهات الفاعلة الخارجية أخرى. ووجد اغلب المبحوثين أن المحاضرات التي استفادوا منها كانت ملهمة، وأغلبها تدور حول تجربتهم في الحاضنات والتحديات التي واجهتهم وكيف تغلبوا عليها. وأشاروا إلى أن المحاضرات ذات خبرة مفيدة لهم، وأعربوا عن تقديرهم لهذ التواصل لأن الجهات الفاعلة الخارجية قد تحدثت عن كل من مجال خبرتهم، كما وجدوا أنها توفر فرصة للتعرف على مجال معين. وبالمقابل قدموا أيضًا مشورة عامة حول كل ما يجب اعتباره مشروع ناشئ ريادي والخدمات التي يمكنهم تقديمها لهم، حيث كان من الممكن التواصل مع الجهات الخارجية الفاعلة خارج إطار ورش العمل التي نظمتها الحاضنة معهم أيضًا.

ووصف عدد من المبحوثين المستفيدين من شبكة الحاضنة الخارجية التي تتألف من الجهات الفاعلة التي تحتاجها جميع المشاريع المُحتَضَنة مثل شركات العلاقات العامة وشركات المحاماة ...وغيرها، **ولذا تعمل الحاضنة كصانعة تآزر وتعاون طوال الوقت وتشارك كل من جهات الاتصال والمشورة بشأن أفضل طريقة لإقامة اتصال مع الجهات الخارجية الفاعلة.**

ويتضح من المقابلات أن روّاد الأعمال قد استغلوا الوصول إلى الجهات الفاعلة الخارجية بدرجات مختلفة. وعبر عدد منهم على أن الجهات الفاعلة الخارجية التي اتصلوا بها بصرف النظر عن حلقات العمل كانت مجزية أكثر، خاصة فيما يتعلق بالمساعدة "العملية" خاصة في يخص العقود القانونية التي توفرها شركات المحماة الشريكة مع الحاضنة، و بقضايا محاسبية محددة قام المحاسب الشريك بحلها من خلال ربط المشاريع بالمحاسبين. **ولقد كان الحصول على مساعدة الخبراء شركاء الحاضنة أمرًا حيويًا في انطلاق المشاريع. ولذا من خلال الآراء المعروضة، غالباً ما تم تحفيز الفرصة من الخارج.**

وعلى النقيض أوضح عدد من المشاريع أنهم لم يستغلوا الكثير من الجهات الفاعلة الخارجية التي لا تحتاج إليها. ومع ذلك، صرحوا أنهم يعتقدون أنه كان من المفيد أن يكون هناك مزيد من اللقاءات غير الرسمية مع شركاء الحاضنة وكذلك الجهات الفاعلة الخارجية الأخرى بصرف النظر عن ورش العمل. كما شعروا أن الجهات الفاعلة الخارجية لم تكن دائمًا متحمسة أو مفيدة والتي ربما تعتمد على حقيقة أنها جزء من شبكة عامة موحدة متاحة للجميع. ومع ذلك كان يعتقد روّاد الأعمال أن الحاضنات كانت تبذل قصارى جهدها وأن الأمر متروك للمشاريع المُحتَضَنة لاستغلال ذلك للحصول على ما يحتاجون إليه من الشبكة الخارجية المقترحة، بالإضافة إلى إنشاء شبكة لأنفسهم تناسب احتياجات مشاريعهم.

وفي غضون ذلك لم تكن مجموعة من روّاد الأعمال راضية عن الشبكة الخارجية ولم يروا من المناسب أو المجزي لهم أن يتقدموا بفكرتهم. وبالتالي، على الرغم من عرض الحاضنة لخدمات شبكتها الخارجية للمحتضنين، لم يقدّر روّاد الأعمال قيمة ذلك أو يستخدموها. وأشار عدد من المبحوثين إلى أن الاتفاقيات الرسمية مع مراكز البحوث لم تقدم علاقة إيجابية مع اطلاق منتجات جديدة من قبل المشاريع المُحتَضَنة، والاتفاقات الرسمية مع الجامعات غير فعالة، ويرتبط تفسير هذه النتيجة بالحواجز المتعلقة بالعلاقة بين المشاريع والجامعات، والتي تبدو ضعيفة أو غير موجودة.

لقد عملت الحاضنة كمورد لأصحاب المشاريع، الذين ربما لم تكن فكرتهم الأولى تعمل بشكل جيد وتحتاج إلى مزيد من الوقت لتطويرها. في الوقت نفسه، بحث روّاد الأعمال في هذه الحاضنات عن الموارد (وفي

هذه الحالة، المشاريع المُحتَضَنة الأخرى)، **بحيث يمكن استخدام معارف الآخرين ومهاراتهم في تكوين أفكار جديدة.** بمعنى أن أصحاب المشاريع يتمكنون من تنظيم الموارد وتحديد الفرص الجديدة بمساعدة الحاضنة، التي يمكنهم استغلالها. فالحاضنة مكنتهم من تخفيف حدة سقوطهم وارتباكهم، والتي لولاها لا تخلى روّاد الأعمال عن أفكار مشاريعهم. ومكنتهم من إقامة شراكات مع محتضنين آخرين، والتي جلبت لهم بعض الدخل، وتطوير الفكرة الأولية لفرصة مشروعهم. وعلى الرغم من أن بعض المبحوثين لم يكن لديهم أكثر من فكرة عمل واحدة، إلا أنهم ذكروا أنه بدون الحاضنة كانوا قد استسلموا بالفعل. ويعود ذلك بشكل أساسي إلى تأثير الشبكة الداخلية والخارجية للحاضنة.

تبعا لذلك يمكن القول أن الحاضنات قامت بدور مهم في تطوير ريادة الأعمال، ليس فقط من خلال توفير المرافق المادية والتوجيه والمشورة في مجال الأعمال، ولكن أيضًا من خلال توفير مساحة اجتماعية والتي تعتبر حيوية في عملية تنظيم المشاريع وتحقيق علاقات بين المشاريع ناجحة.

7- عرض ومناقشة السؤال العشرون والمتعلق فيما إذا كانت الحاضنة متخصصة أو عامة

تم طرح السؤال كما يلي: **"هل تعتقد أن ما وفرته الحاضنة وافق تخصص مشروعك؟**

وكان الهدف من طرح السؤال معرفة ما إذا كانت الحاضنة توفر خدمات متخصصة أو عامة لكل المشاريع. وفقًا لذلك ذكر عدد من المبحوثين، أن الحاضنة لم تمكنهم من المساعدة في الاتصال بالشركاء الاستراتيجيين. فمثلا كانت بعض المشاريع في فترة الاحتضان السابقة تحتاج الوصول إلى بعض من الوسائل والمركبات الكيميائية وبعض التجهيزات الحساسة من أجل تأمين نمو المشاريع، ونظرًا لأن شبكة علاقات الحاضنة لم تكن متوافقة ولم تكن لديها الاتصالات الضرورية مع المؤسسات التي توفر هذه الاحتياجات ما كان من المشاريع إلا محاولة بناء شبكتها الخاصة بعيدا عن الحاضنة. وهذا ما عطل عديد المشاريع لأشهر في الحاضنة من اجل اختبار المنتج لبداية تسويقه. ومن خلال إجابات المبحوثين فان الحاضِنَات توفر موارد عامة أكثر منها موارد متخصصة، فمن غير العملي أن تلبي الحاضنة احتياجات كل مشروع على حدة، فوجب عليها أن تبحث عن شركاء استراتيجيين ما يجعل من الحاضنة أكثر تخصصا من كونها عامة، حتى لا تكون ذات قيمة فقط لأولئك الذين لا يعرفون كيفية متابعة فكرة العمل. فالمشاريع مختلفة ولها احتياجات متفاوتة فيما يتعلق بالتكنولوجيا ومستوى الإدارة والتدريب الفردي...وغيرها، فيتعين مراعاتها. ونظرا لخصوصية كل مشروع فبعضها يتطلب إدارة عالية ودعم تكنولوجي منخفض، والبعض الآخر يحتاج استشارات الأعمال في مجال الإبداع والابتكار، في حين أخرى تتطلب دعم الأعمال والتوجيه والتواصل، ونظرًا لأن بعض الحاضنات المبحوثة لا توفر سوى موارد عامة أو غير متخصصة،

يواجه المشروع الناشئ تحديا لإيجاد الحاضنة الملائمة والاستفادة من قيمة شراكاتها وعلاقاتها.

وقد تم أبدى عدد من المنتسبين شعور كون أنهم أصبحوا غير راضين عن دعم الحاضنة كون برنامج الحاضنة محددا سلفا بدلا من إعداده وتقييمه حسب الاحتياجات المتغيرة. ويمكن للاستراتيجية التوجيهية التي تنفذ عن طريق المركزية الشديدة أن تقوّض القدرة علي تطبيق الدروس المستفادة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

ووفقًا لذلك، يمكن أن يستفيد المشروع المحتضن من حاضنة متخصصة أكثر منها عامة.

كما ناقش المبحوثين أهمية وجود فريق فني في حاضنة الأعمال فهو المسؤول عن دخول وخروج العملاء والتوجيه ولعب دور الخبراء المتخصصين في مراحل محددة من دورة حضانة المشاريع. وهكذا، اتفق المبحوثين على الدور الهام للفريق الفني في الاستفادة من نجاح الحاضنات، وأن نجاح الشركات الـمُحتَضَنة يعتمد على مستوى المعرفة والخبرات الفنية التي ينقلها الفريق الفني لروّاد الأعمال المحتضنين، الأمر الذي سينعكس في النهاية على نجاح الحاضنات نفسها. وأكد المبحوثين على وجود نسبي لكوادر فنية ذات خبرة يمكنها القيام بالأنشطة الفنية من مرحلة توليد الأفكار حتى مرحلة التسويق للمشروع، والتي ستؤثر في نهاية المطاف على نجاح الحاضنة.

وقد أدرك بعض من أجريت معهم المقابلات قيمة الفريق التقني وتأثيره على نجاح الحاضنات، في حين أظهرت نتائج المسح الحاجة إلى الفريق التقني من ذوي الخبرة في الحاضنات. **ويبرر هذا الاستنتاج لأن غالبية الحاضنات، تقوم عادة بتوظيف مرشحين من ذوي الخبرة في القطاع العام. هذا النوع من المرشحين لا يتناسب مع الطبيعة الاستثنائية للحاضنات، والتي تتطلب وجود المرشحين الذين مروا على دورة الحضانة أو على الأقل قاموا بإنشاء شركة ناشئة. كما أن العثور على مثل هذه الكفاءات التقنية يصبح أكثر صعوبة مع حالة الحاضنات الجامعية بسبب تعقيد عملية التوظيف، وعليه فإن نقص الخبرات التقنية داخل الحاضنات المبحوثة، يعود إلى صعوبة الاستعانة بمصادر خارجية للخبرات التقنية بسبب نقص الحوافز أو التحديات التي تواجه الاستعانة بهؤلاء الخبراء. ولذلك، فمن المنطقي أن نفترض أن الحاضنات التي لديها موارد تقنية سيكون لها ميزة تنافسية ليس فقط لدعم المشاريع الـمُحتَضَنة ولكن أيضا لاستدامة الحاضنة نفسها.**

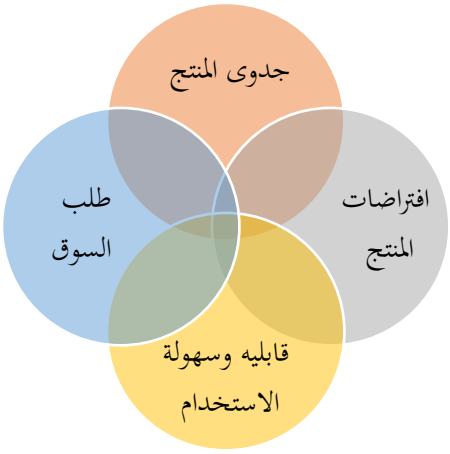
وتبعا لذلك فالحاضنات من تلقاء نفسها ليست كافية، وبشكل عام تعتبر موارد شبكتها عامة لم تكن لتتوافق مع منتجات المشاريع، ولذا وجب أن تتماشى الحاضنات مع خصائص المشاريع الـمُحتَضَنة مثل التكنولوجيا وعدد الموظفين المتخصصين.

8- عرض ومناقشة السؤال الواحد والعشرون والمتعلق بمدركات المحتضنين حول عملية ومتطلبات تخرجهم من الحاضنة

تمت صياغة السؤال الواحد والعشرون من دليل المقابلة مع مديري المشاريع كما يلي: **"كيف ترى الطريقة التي تمت بها عملية تخرجكم من الحاضنة وهل فترة حضانتكم كانت كافية لانطلاق ونمو المشروع؟**، وكان الهدف من طرح هذا السؤال التعرف على أهم العمليات والخدمات الأساسية التي استفاد منها المحتضنين والتي أهلتهم للتخرج من الحاضنة بشكل يمنحهم الاستقلالية في التوسع واختراق السوق ومواجهة المنافسة واستدامة مشروعهم، ومحاولة التعرف هل روّاد الأعمال يدركون بأن تخرجهم من الحاضنة لا يعني النجاح الحتمي للمشروع، وبشكل أساسي ما إذا كان المحتضنون قرروا البقاء لفترة إضافية في الحاضنة.

أكد المبحوثين أن كل مشروع محتضن يريد أن يتخرج من الحاضنة بنجاح عليه على الأقل تحقيق MVP[1] بنجاح وكيف يستعمل ويوظف ذلك بشكل جيد في مشروعه الناشئ، والفكرة التي تقوم عليها MVP أن رائد الأعمال لا يحتاج أن ينتظر إلى أن تصل السلعة أو الخدمة إلى الصورة الكاملة والى الحالة النهائية التي يتصورها حتى يقوم بطرحها في السوق، وهذا ما يأخذ الوقت، وكثير من الجهد والمال حتى يصل إلى هذا المنتج الكامل ويبهر العملاء. فهنا يجب أن يطرح المنتج بالصورة الأولية أي خصائص فكرة المنتج الأساسية، ومن خلال التغذية الراجعة يبدأ في تطوير المنتج شيئا فشيئا، وهذا ما مكن عدد من المشاريع الـمُحتَضَنة من تحقيق دخل وإيرادات، أثناء فترة حضانتهم. ونوجز هذه العمليات في الشكل رقم(60).

شكل رقم 60: أهمية استخدام MVP للمشاريع الـمُحتَضَنة

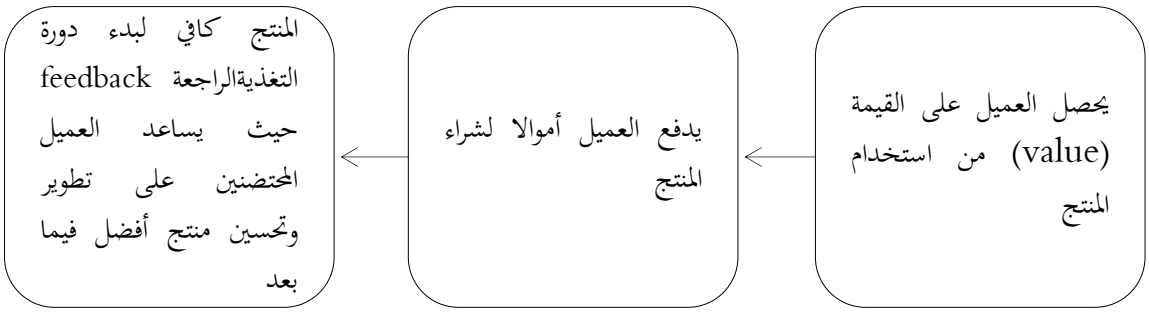


المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

[1] من خلال البحث الببليوغرافي تبن لنا أن هذا مبدأ هذه الفكرة التي تعمل عليها الحاضنات مستوحى من فكرة الكاتب إريك ريس Eric Rice رياديي الأعمال الشهير من خلال كتابه استراتيجية لين لتأسيس المشروعات أو المؤسسة الناشئة المرنة The Lean Startup

ويضيف مدراء المشاريع أن هذه الطريقة أو هذا البرنامج وفر لهم قيمة فورية مع تقليل تكاليف التطوير إلى أدنى حد. وفي نهاية المطاف سمح للمحتضنين ببناء منتج بأقل قدر ممكن من الميزات وإنشائه بشكل متكرر لإنشاء منتج أفضل وأكثر تلميعًا مع الاستفادة من ذكاء المستخدم لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة مع كل إصدار جديد. يضيف المبحوثون أن ورش العمل التي نظمتها الحاضنات خلال فترة احتضانتهم ساعدتهم في انطلاق ونمو مشاريعهم، حيث يتكون البرنامج من ورش عمل The workshops أسبوعية تتأثر بمفهوم الشركة الناشئة المرنة Lean Startup[1] في عملها، وتركز على تطوير فكرة العمل والهيكل التنظيمي المشاريع الناشئة بالإضافة إلى تقنيات البيع والعروض التقديمية. تتضمن ورشتي العمل الباقيتين عدة محاضرات محفزة يلقيها متخرجون سابقون من الحاضنة. والهدف من ورش العمل هو تطوير واختبار الفرضيات المتعلقة على سبيل المثال: بالبحث في المشكلة التي ستحلها فكرة أعمالهم؟، وما هي شرائح العملاء التي ستكون ذات صلة، ومن أين ستأتي مصادر الدخل، قنوات الترويج التي يجب استخدامها.ولذا يمكن تلخيص فكرة MVP بالنسبة للمحتضنين مون أنها أسلوب في التنفيذ و التعلم يبدأ بتنفيذ المشروع بأبسط صيغة تمكنهم من تجربة المنتج في السوق، في اسرع وقت وأقل تكلفة وجهد ممكنين، ليتم لاحقا متابعة التطوير والتعديل على المنتج، بناء ردود فعل المستخدمين واحتياجاتهم. وهو أسلوب ممتد لا ينتهي عند طرح الصيغة الأولى من المنتج بل هو مستمر إلى غاية (نسخة1، نسخة2، نسخة3، .....نسخة ن)، حتى إثبات نجاح فكرة المشروع والحصول على حصة في السوق. ويلخص الشكل رقم (61) يوجز لنا الشروط الأساسية اللازمة التي تسمح بالتحقق من MVP للمشاريع الـمُحتَضَنة.

شكل رقم 61: الشروط الثلاثة لأقل منتج قابل للتطبيق



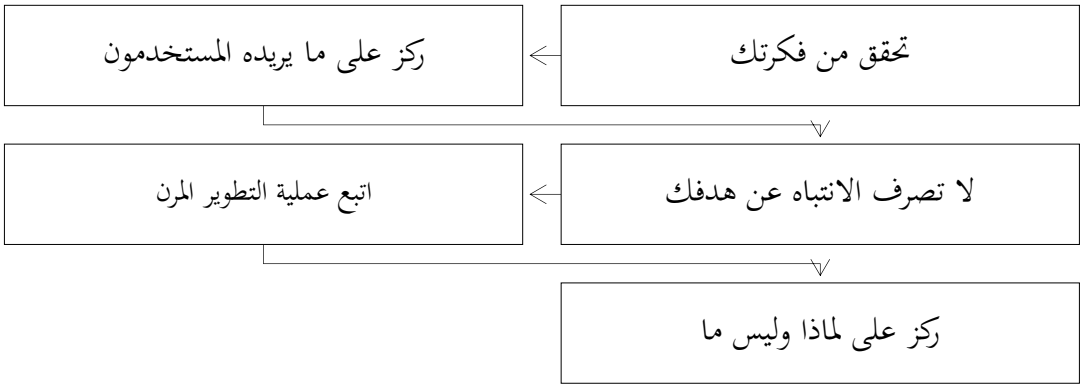
المصدر: من إعداد الطلب

تبعا لذلك يمكن القول أن هذا البرنامج ساعد المحتضنين في بداية فترة حضانتهم على انطلاق منتجهم

[1] "طريقة لين أو منهجية لين هي طريقة تهدف إلى تقليل هدر الموارد، هدر الوقت، هدر الأموال وكذلك التخلص من التبديد الحاصل في الموارد العاملة أو اليد العاملة، وتساعد على تنفيذ عمل معين، عملية محددة أو مرحلة بحد ذاتها، على حسب النطاق الذي يجر استخدامها فيه". **راجع**: Eric Ries, op. cit, p.12

الجديد والذي سمح لهم بجمع أكبر قدر ممكن من المعرفة المصادق عليها من طرف عملائهم بأقل جهد. فقد حاول المدربين التركيز على نقط عديدة في تدريبهم لمعرفة كيفية إنشاء MVP الخاص بالمشاريع المُحتَضَنة، والتي تهدف بصفة عامة إلى إثارة المشاعر لدى المستخدمين ما يدفعهم إلى شراء فكرة منتجهم. أكد المبحوثين أنهم تعلموا عدة مهارات وأسرار مع مدربي الحاضنات التي يجب اتباعها لإنشاء MVP والتي نعرض جانبا منها في الشكل رقم (62).

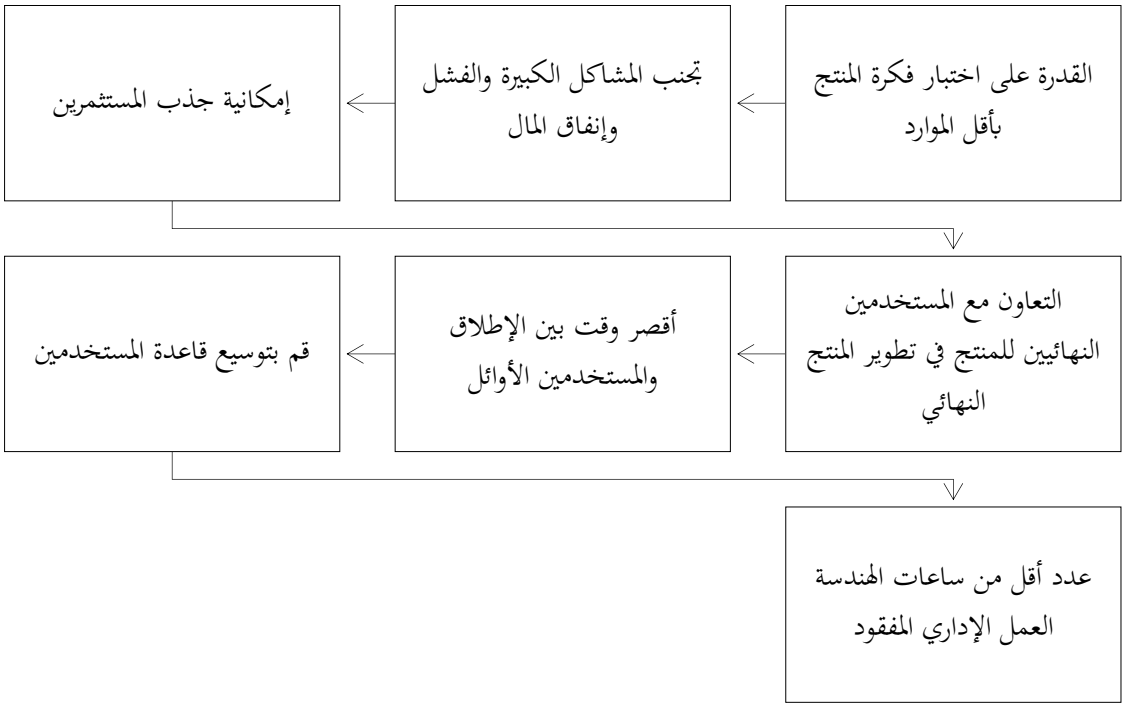
شكل رقم 62: مراحل تطبيق MVP من طرف المحتضنين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

حيث قدم لهم تعلم هذه المهارة مزايا عديدة لبدء انطلاق ونمو مشروعهم، ونعرض بعضا منها في الشكل (62).

شكل رقم 63: المهرات المكتسبة لاستخدام **MVP** من طرف المحتضنين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات

والشيء الأكثر أهمية هو أن المحتضنين فهموا أن MVP ليست سوى خطوة من الخطوات، يجب عليهم أن يذكروا الفكرة الأساسية دائمًا. فعند إنشاء هذا الأخير يكون لديك عادةً وقت وموارد محدودة. فهم يحاولوا اتخاذ أقصر طريق ممكن للوصول بمنتجهم إلى السوق، وهذا ليس دفعة واحدة وناما في عدة خطوات أساسية نوجزها في ست خطوات أساسية حسب عدد من المبحوثين:

"الخطوة الأولى؛ تعريف المشكلة هذا هو الوضع الصحيح في هذه المرحلة، حيث يمكن أن تحدد هذه الخطوة الأولى مسار الأعمال الخاص بك بأكمله. ولتقليل مخاطر الفشل تحتاج إلى البدء بتعريف المشكلة، فإذا قمت بتحديد مشكلة موجودة، فمن المحتمل أن يجد الحل الخاص بك العديد من المستخدمين. الخطوة الثانية؛ تعيين الجمهور المستهدف في محاولة لاستهداف كافة المستخدمين هو خطأ آخر. من المستحيل الحصول على الجميع لاستخدام المنتج الخاص بك. لذلك، من الأسهل بكثير إرضاء مجموعة معينة من الناس. وجعلها محددة قدر الإمكان. تحديد العمر والمهنة ومستوى التعليم والدخل والأسرة وما إلى ذلك. كلما كنت تعرف عميلك المحتمل بشكل أفضل، كلما كان ذلك أفضل في تلبية توقعاتهم. الخطوة الثالثة؛ ينبغي أن تكون هناك مجموعة الميزات الدنيا، فمن الأفضل البدء بالحد الأدنى من مجموعة الميزات الأساسية التي ستحقق قيمة للعميل. ومن الناحية المثالية يجب عليك تضمين ميزة أساسية واحدة فقط. الخطوة الرابعة؛ يجب هنا القيام ببناء MVP بعد تحديد الميزات الرئيسية لMVP، فقد حان الوقت لإنشاء المنتج، والقاعدة الأولى هي: ننسى الكمال. عند هذه النقطة، هدفك الوحيد هو إخراج المنتج في أسرع وقت ممكن لاختبار افتراضاتك. كلما أسرعت في وضع المنتج في يد المستخدم الخاص بك، كلما كان ذلك أفضل. من ملاحظاتهم، سوف تفهم إذا كانوا مهتمين بهذا النوع من المنتجات أو إذا كان التطوير مضيعة للوقت والمال. الخطوة الخامسة؛ ينبغي أن تكون هناك اختبار MVP تحتاج إلى أخذ ملاحظات العملاء على محمل الجد. وسوف تظهر لك ما إذا كانت فكرتك تستحق الاستثمار فيه أم لا؛ وهذا يثبت أنك قمت بتعريف الجمهور المستهدف بشكل صحيح. هذا وسوف تعطيك رؤية واضحة لكيفية مواصلة تطوير المنتج الخاص بك؛ وسوف تكشف عن الميزات التي يحتاجها المنتج الخاص بك وتلك التي لا تحتاج إليها. وتذكر: ردود الفعل السلبية هو أفضل من أي ردود فعل أخرى. الخطوة السادسة؛ ينبغي أن تكون هناك تحسين MVP بعد تلقي ملاحظات موثوقة من المستخدمين الأوائل، فقد حان الوقت للاستفادة من هذه المعلومات. حتى تعرف ما يفعله المستخدمون".

تبعا لما سبق ومن خلال تأكيدات عدد من المبحوثين أن الدعم يمر بثلاث مراحل أساسية لأغلبية المشاريع المُحتَضَنة، الأولى هي ما قبل الحضانة (إعداد BMC)، والثانية هي Prototype والثالثة يدرك قائد المشروع الحد MVP الخاص بمنتجه به والخطوة الأخيرة هي إنشاء مشروعه الناشئ والتخرج من الحاضنة إما لمسرعة الأعمال إن كان مشروعه يحتاج إلى دعم إضافي نهائي أو إلى السوق مباشرة وتقديم منتجه.

وتركز برنامج الحاضنات المبحوثة على تقديم خدمات الدعم لرواد الأعمال من خلال مسارات ما قبل الاحتضان والاحتضان وقبل توجههم إلى مسرعات الأعمال (إن تطلب المشروع المتخرج من الحاضنة ذلك).

بدءاً من عملية تحديد الهوية والتشخيص، يتم توجيه رواد الأعمال الذين يتقدمون للبرنامج إلى طرق مختلفة اعتماداً على درجة تطور مبادراتهم والدلائل على عوامل الاستدامة والابتكار في مقترحاتهم.

ويضيف المبحوثين أن التوقعات أولى عند الانضمام إلى الحاضنة أن يتخرج فريق المشروع من الحاضنة بعد ثلاث سنوات على الأقل من توقيع اتفاقية ويصبح مؤهلاً للخروج من الحاضنة عند استيفاء واحد أو أكثر من المعايير التالية: تحقيق تدفق نقدي إيجابي مع أول زبون، التمكن من إنشاء أو كراء المرافق المطلوبة من المشروع، فريق الإدارة كامل موجود ومتاح للعمل على المشروع، تثبت المشروع الناشئ أنه اكتسبت مهارات عمل كافية لتصبح كيانًا تجاريًا مستقلاً وحقق الركائز الأساسية السوق، المنتج، التمويل.

هذا ويمكن الإشارة إلى أن عدد من المشاريع الـمُحتَضَنة، أن عدد منهم يقيمون أو يعتزمون البقاء في الحاضنة مدة أخرى، كون أن المدة التي قضوها في الحاضنة لم تكف لنضوج المشروع بقدر كاف لمواجهة السوق. بينما آخرون غادروا مباشرة بعد نهاية فترة حضانتهم للانضمام إلى روّاد أعمال آخرين خارج الحاضنة كنوع من التعاون والتآزر التنظيمي، أو استقلوا بأنفسهم بمجرد افتتاحهم لمقراتهم الجديدة واستأجروا مساحات مكتبية خارج الحاضنة، على اعتبار أن مشروعهم صار جاهزا وناضجا للدخول في السوق. بينما فئة أخرى من المشاريع لم تكن بعد قادرة على اتخاذ قراراها. وواقعيا أن غالبية المشاريع بقوا في الحاضنة لمدة إضافية أخرى وهذا ربما يعكس مشاعرهم الإيجابية تجاه تجربة الحَضَانة.

وعند تحليل وجهات نظر من أجريت معهم المقابلات فيما يتعلق بالقدرات تجاه الأعمال للحاضنات، تبين أن القدرة على توليد وتقييم أفكار ريادة الأعمال، كانت من أكثر العوامل المعترف بها من المبحوثين. في المقابل كشف تحليل الإجابات أن الحاضنات يمكن أن تقوم بتنفيذ برامج لإنشاء وتقييم أفكار ريادة الأعمال، وتقييم جدوى المنتجات الجديدة التي سيتم تسويقها، بينما يحتاجون إلى تحسين خدماتهم في معالجة وتسجيل ملكيتهم الفكرية للمشاريع الـمُحتَضَنة.

وتعتبر مؤهلات وخبرات فريق إدارة الحاضنة أحد العوامل المساعدة لنجاح الحاضنات ويمكن تبرير هذه النتيجة، كون أن فريق الإدارة كان قادرًا على التعامل مع تشغيل دورة الحَضَانة بشكل فعال، وفي نفس الوقت كان قادرًا على تلبية التوقعات المطلوبة من المحتضنين فيما يخص عميلة التخرج من الحاضنة، مما يستلزم وجود فريق كفؤ ومهيأ بمؤهلات وخبرات عالية، ليساهم في تقييم المنتجات والخدمات التي سيتم تقييمها قبل دخول السوق المفتوحة. ويمكن تبرير هذه النتيجة لأن عملية الجدوى قد تقيّم النماذج الأولية لتقييم قوتها التقنية وكذلك الإشارة إلى إمكاناتها السوقية. وبالتالي، فإن هذه المرحلة أمر بالغ الأهمية

المشاريع المُحتَضَنة قبل إطلاق المنتج النهائي أو الخدمة في السوق، نظراً لمسؤوليتهم عن تحسين الموارد، وفي الوقت نفسه قد يسهلون توقيع الصفقات لعملائها، مما سيؤثر بشكل واضح على نجاح الحاضنات والمشاريع معا.

وبالمقابل يرى عدد من المبحوثين أنه يجب إجراء مثل هذا التقييم بشكل احترافي لتحديد إمكانات منتجات المشاريع المُحتَضَنة. وفي هذا الصدد، لاحظت فئة أخرى من المبحوثين أنه على الرغم من أن هذه المرحلة من مشروع أعمالهم تعتبر حاسمة بالنسبة لكل من المشاريع والحاضنات، فقد وجد عدد منهم أن الحاضنات لم تكن قادرة على إجرائها باستخدام القدرات الداخلية بسبب نقص الخبرات التقنية.

لذلك، يجب على المشاريع أن تفهم أن التخرج من فترة الحَضانة لا يعني بالضرورة أنها ستكون جاهزة للسوق أو التوسع. ولذا الحاضنات التي لديها معايير خروج واضحة قد تزيد من فرص نجاح المشاريع المُحتَضَنة. وأن الافتقار إلى القدرات في مجال الأعمال المتخصص قد يؤثر على وقت تطوير المنتج، خاصة في سوق تنافسية، مما سيؤثر في النهاية على نجاح المحتضنين.

وكملخص لعرض ومناقشة أسئلة الدراسة يمكن القول أن آراء المبحوثين من الحاضنات أو المشاريع اختلفت من حيث وجهات النظر ولكنها اتفقت على كون الكيفية التي تقدم بها الخدمات أو التي تسعى الحاضنات إلى تقديمها للمشاريع الريادية المُحتَضَنة، لها دور في تعزيز نمو وانطلاق مشاريع الأعمال المُحتَضَنة. ولكن إذا لخصت النتائج، فسيتم ذلك على النحو التالي: الهدف من الحاضنات في الجزائر هو مساعدة روّاد الأعمال في بناء مشاريع ريادية ناجحة، ويتم ذلك عن طريق اختيار أصحاب أفكار المشاريع في مرحلة مبكرة بتركيزات مختلفة، لتأتي بعدها عملية الحَضَانة التي تنقسم غالبًا على مراحل حيث تجري مجموعة من الأنشطة لتطوير الفكرة إلى منتج أولي ثم عرضها وبيعها إلى شريحة من العملاء المحددة. يمكن أن تتخذ هذه الأنشطة أشكالًا مختلفة، من الاجتماعات الداخلية إلى ورش العمل والفعاليات والمؤتمرات ويتم تنظيمها بطرق مختلفة، من نهج مرن إلى نهج أكثر تحكمًا في شكل وحدات أو حزم برامج. وتختلف الموارد اللازمة للاضطلاع بأنشطة عملية الحَضَانة من أنواع الموارد إلى درجة مشاركة الموارد في الأنشطة، فكل مرحلة من مراحل عملية الحضانة لها تركيزات مختلفة، وبالتالي تختلف الأنشطة والموارد من حيث النوع والكثافة، وتتوافق أهداف المراحل مع دورة حياة فكرة المشروع وهي سبب اختيار الأنشطة (POC, Prototype, MVP, Product) بالضبط لكل مرحلة من المراحل، والتي تهدف في النهاية إلى تحقيق الهدف المعلن الرئيسي. وكذلك هذه العمليات التي تخص فترة الحَضانة لها خصائصها التي تأتي وتتأثر بكثير من التحديات والصعوبات.

خلاصة الفصل

ناقش هذا الفصل من خلال الدراسة الميدانية دور ومساهمة خدمات الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال في بيئة الجزائر، وهذا عن طريق عرض دليل المقابلة على عينة مكونة من مديري الحاضنات ومديري المشاريع المتخرجة، حيث تضمن الدليل أسئلة رئيسية وأخرى فرعية تناولت فترات انتقاء المترشحين، أسلوبها وكيفية تنظيمها، كما تناولت خدمات الحاضنات (التشبيك، الورشات التدريبية، والقيم المادية والاستشارات المالية، القانونية، التسويقية والإدارية)، بينما ناقشت أسئلة أخرى كيفية تعزيز المهرات الريادية لرواد الأعمال المُحتَضَنين (تطوير الفرص، الإبداع والابتكار)، واستهدف باقي الأسئلة أثر تخصص الحاضنة على تلبية حاجيات المشاريع، في حين كانت آخر الأسئلة عبارة عن طرح لنقاط الضعف والتحديات التي تواجه نمو المشاريع.

وقد أظهرت نتائج المقابلات المعمقة ومختلف الملاحظات والوثائق اتفاقا بين المبحوثين على وجود تصور واضح للحاضنات تجاه استراتيجية الانتقاء مما يسهل في جذب أنسب أفكار المشاريع المترشحة، وعلى مساهمة خدماتها في لعب دور إيجابي تجاه احتياجات المشاريع وفي الحد من مخاطر عدم انطلاقها وفي تدعيم مهارات رواد الأعمال، ومن الواضح أن عملية الانطلاق والنمو للمشاريع المُحتَضَنة لم تكن لتحدث بدون وجود حاضنات. فلم توفر الحاضنات مساحة مادية فحسب، ولكن مساحة اجتماعية حيث يمكن للمحتضنين والإدارة والمستشارين والموجهين وأصحاب المصلحة الالتقاء والتفاعل مع بعضهم البعض، ولم يتم استخدام مساحة العمل لأنشطة التواصل فقط، ولكن كمساحة لمناقشة الأفكار والعمل من أجل هدف مشترك (انطلاق وتنمية أعمالهم)، مما يؤثر ويساعد على تطوير الأفكار. وفي مجال تخصص الحاضنة خلصت الدراسة إلى تباين في آراء مديري الحاضنات على غرار مديري المشاريع، حيث أن الحاضنات لا تميز بين المشاريع إلاّ كونها ريادية، وبالمقابل يرى أصحاب المشاريع المتخرجة أن موارد شبكة الحاضنات عامة لم تكن لتتوافق مع منتجاتهم. كما أسفرت الدراسة على أن الحاضنات تعاني من تحديات تصعب من دورها، وأنها تحتاج إلى مكونات النجاح، والتي يمكن أن تكون ضمن قدرة الحاضنات، في حين أن البعض الآخر يرتبط بالنظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر.

وفي ختام هذا الفصل يتأكد تحقيق الدراسة لأهدافها، فيما يتعلق خصوصا التوصل إلى جملة من النتائج أدت إلى رؤية أفضل لعمليات الحضانة والتي مكنت الطالب من الإجابة على الإشكالية المطروحة والسؤال الرئيسي المرتبط بـ : "كيف تساهم خدمات حاضنات الأعمال محل الدراسة في تعزيز ريادة الأعمال؟"، وهكذا يمكننا التساؤل من جديد حول الاقتراحات التي يمكن تقديمها من خلال هذه الدراسة وآفاقها والتي ستوضّح في الخاتمة.



الخاتمـــــــة

1.تلخيص الدراسة

انطلاقا من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالحاضنات وريادة الأعمال وكيفية تعزيزها لدى الأفراد والجماعات، يمكن التنويه إلى أن الحاضنات لا تعتبر كمفهوم عملياتي يمثل مجرد مبنى يحوي مجموعة من الوسائل وموظفين يسهرون على تقديم الدعم المادي لروّاد الأعمال المنتسبين للحاضنة، بل تعتبر كمفهوم ثقافي واجتماعي يتأصل فيه التزام جميع الأفراد (المديرون، المسيرون، الموظفون، روّاد الأعمال المنتسبين)، لتحقيق مشاريع ريادية، من خلال التركيز على الإبداع والابتكار والمخاطرة المحسُوبة وتنمية الفرص، الاتصالات، التشبيك، التآزر بين المشاريع الـمُحتَضَنة، والعلاقات بين الحاضنة والمُحتَضَنين، عمليات تطوير المنتسبين في بيئة الحاضنة وكيفية حدوث عملية الاكتساب والتعلم...وغيرها، حيث تمثل العمليات الأساسية والدائمة في هذه المنظومة الحاضنة، فهي لا ترتبط بمكان وزمان معين، وتمثل مصدر إلهام وتوجيه للمحتضنين للحاضنة لتبني ثقافة ريادة الأعمال. أما الخدمات الداعمة لتحقيق جوانب التركيز هذه هي دعم الشبكة الخارجية للحاضنة، على غرار أصحاب المصلحة على اختلافهم سواء كانوا من القطاع الخاص أو العمومي، دعم الهيئات المالية والبنوك ومختلف المؤسسات المالية أفراد وجماعات، مراكز البحوث والاستشارة... وغيرها.

ولهذا وجب أن نشير إلى أن الالتزام بهذه الخدمات تتجلى بالدرجة الأولى في تعزيزها لريادة الأعمال، هذا الأخير لا يعبر عن مجموعة النتائج فقط بل يظهر كعملية تعكس منظومة بيئة ريادة الأعمال ككل من المدخلات إلى العمليات إلى المخرجات والتي يمكن معرفة كيفية حصول كل مجموعة منها، وبالمقابل أثبتت التوجهات النظرية والفكرية وجود ثلاثة محاور أو مداخل أساسية لهذا المفهوم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الريادية: المعرفة والمهرات القبلية لروّاد الأعمال، أداء الحاضنة الإداري، أداء المنتسبين للحاضنة، أداء أصحاب المصلحة، بالنسبة للبعد الأول فهو يمثل أداء المعارف والمهارات التي يتمتع بها الراغبون في الانضمام للحاضنة والتي تسبق مرحلة الحَضَانة (أي المكتسبات القبلية للمشروع المراد تجسيده) ومدى قدرتهم على إنجاز نموذج العمل التجاري لفكرة مشروعهم، وبالنسبة للبعد الثاني فهو يمثل مختلف العمليات والبرامج وعلى وجه الخصوص أداء فريق الحاضنة، أما البعد الثالث فهو يعكس مدى التزام المنتسبين للحاضنة وكذا مختلف أصحاب المصلحة في التعاون والتواصل في المساهمة في تجسيد أفكار هذه المشاريع الريادية من جميع النواحي.

وبالمقابل الربط بين الأبعاد المختلفة لمتغيري الدراسة أدارنا إلى التساؤل عن دور منظومة الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر، هذا الذي يمثل جوهر إشكالية هذه الدراسة، فعلى الرغم من الجهود المترامية

لتعزيز المشاريع الريادية على مختلف المستويات، إلا أن تدعيم ذلك من خلال الحاضنات لا يزال متواضعا، بما أن هيئات التصنيف الدولي للحاضنات لاتزال تضعها في مراتب متأخرة جدا، فالمشكلة لا ترتبط بفرد دون آخر أو حاضنة دون أخرى، أو منظومة دعم دون أخرى، فالمشكلة مشكلة منظومة بيئة ريادة الأعمال ككل، هذا الأخير أو نظام بيئة ريادة الأعمال ينبغي أن يُصَحَحَ على أسس صلبة تأخذ من الريادة كسبيل لإنجاح المشاريع الريادية، وبالتالي الالتزام بالمنظومة التي تعزز ريادة الأعمال الفردية، الجماعية وللمؤسسات، وهذا ما تم الإشارة إليه نظريا وميدانيا، من خلال جملة من النتائج تعكس حقيقة ذلك نظريا وميدانيا.

2.نتائج الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة مشكلة البحث التالية: "كيف تساهم خدمات حاضنات الأعمال محل الدراسة في تعزيز ريادة الأعمال؟"، وللإجابة عنها تناولنا أبعاد الموضوع من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالحاضنات وريادة الأعمال وصولا إلى العلاقة التفاعلية بينهما، ولدراسة نجاح هذا التفاعل تم إجراء دراسة حالة على عدد من الحاضِنَات المتواجدة بالجزائر، من خلال تحليل وتقييم ومقارنة لمختلف الآراء من قبل مديري الحاضنات ومديري المشاريع المتخرجة منها، لعمليات وخدمات وبرامج الحاضِنَات من خلال مجموعة من العوامل، وعلى ضوء هذا تم التوصل إلى النتائج التالية التي تسمح لنا بمناقشة الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة.

ولا يعني اختبار الفرضيات دائمًا الحسابات الكمية إثبات أو رفض، فاختبار الفرضيات يمكن أن ينطوي على التحقق من الصحة (من خلال التحقق، أو التثبت، أو التأكيد، أو التفنيد، أو دحض، أو القبول، أو الرفض، ...، من بين العديد من المصطلحات الأخرى) للفرضيات المفترضة على أساس البيانات المتاحة، والتي يمكن الوصول إليها من خلال المقابلات والملاحظات والوسائل الأخرى المختلفة[1].

واعتمادا على التحليل النظري والفكري للحاضنات وريادة الأعمال، ثم التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما والآثار المترتبة على الحاضنات والمشاريع، يمكن استنتاج مجموعة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- **على المستوى النظري**: انتهت الفرضيات البحثية المعالجة للإشكالية المطروحة إلى ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

- تعبر حاضنات الأعمال عن نهج شمولي يهدف إلى إدماج وتحسين المراحل الأربعة في نظام الحَضَانة: ما قبل الحَضَانة، فترة الحَضَانة، ما قبل التخرج، ما بعد الحَضَانة، من خلال مسؤولية التآزر بين القادة، المدربين،

[1] Zreen, Aneeqa, et al, Op. cit. pp. 97-113

المستشارين، المستثمرين،...وغيرهم، وروّاد الأعمال (المنتسبين) على التحسينات المستمرة في مختلف هذه المراحل؛

- سواء من ناحية تطورها التاريخي (مساحات العمل والمرافق المشتركة خدمات غير ملموسة، الدعم الاستباقي، الربط، التشبيك) أو المفاهيمي (مختلف العلاقات الاجتماعية بين الحاضنة، المحتضنين وشركائها) تميل الحاضنات بالنسبة للمحتضنين لها في هذا الحقل لتكون منظومة تعزز ريادة الأعمال أكثر منها مجرد أدوات وآلية؛
- إن تواجد الحاضنات ساهم إلى حد ما في زيادة عدد المشاريع الناشئة خاصة في المجال التكنولوجي وهذا ما تجلى في إحصاءات عديد الهيئات العالمية.
- أثبتت مختلف الدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا هذا وجود دور محوري للحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال.
- يمثل ضمان تقديم بعض الخدمات على غرار التمويل وتسهيل الحصول عليه (من المؤسسات المالية، وكالات الدعم، المستثمرين أصحاب راس المال المغامر، هيئات التمويل...وغيرها) مجموعة من النشاطات المقرّرة والمنتظمة والتي تظهر حسب الحاجة لتجعل هذه العمليات والبرامج في مستوى الاستجابة لمتطلبات الخدمة الجيدة وتطلعات المنتسبين للحاضنة؛
- تُعبر الخدمات التي تقدمها الحاضنات على قُدرة هذه الأخيرة على تلبية حاجات ورغبات المنتسبين لها (أفراد، جماعات، مؤسسات خاصة، مؤسسات عامة...وغيرها) الظاهرة والضمنية؛
- تُعتبر مؤشرات منظمات وهيئات التصنيف الدولية لمنظومة الحاضنات بالنسبة للعديد من المختصين متحيزة، كونها تركز على محاور بعينها مثلا التركيز على المشاريع النسائية والبيئية...وغيرها.
- أثبتت تجارب الحاضِنَات الرائدة في العالم الأهمية القصوى لانعكاس خدماتها على تعزيز ريادة الأعمال؛
- نسبيا عدد الحاضِنَات في الجزائر ضعيف جدا مقارنة بدول إفريقية وأوروبا وأمريكا.
- تُعبر الحاضنات عن منظومة من البنى الأساسية والداعمة والتي تتكامل فيما بينها لتشكل ثقافة يلتزم بها روّاد الأعمال، لتحقيق مشاريع تتسم بالريادة في مختلف المجالات الاقتصادية؛
- يتطلب نجاح الأعمال الريادية تنفيذها عبر مراحل يتم فيها مرافقة رائد الأعمال ليحقق مشروعه وهذا يتطلب هياكل دعم توفر ذلك؛
- المحيط الذي يعمل فيه رائد الأعمال يتسم بالتغير والتعقيد والتداخل وهذا يتطلب جهد كبير للتأقلم معه ومن الصعب أن يتأتى له بمفرده فالحاضنة تسهم في تدنية منطق الشّد والتوتر بين الجانبين؛

- نادرا ما يتمكن رائد الأعمال الذي يحمل فكرة مشروع أن ينجح ويحقق مشروعه بدون مرافقة ودعم؛
- إن الولوج إلى عالم الريادة في الأعمال يتطلب أفراد يتمتعون بمستوى عال من المعرفة والمهارات وهذا لا يتأتى إلا بوجود حاضنة تسهم في تنمية هذه المعارف والمهارات؛
- أكدت الدراسات أن الاهتمام بالريادة في الأعمال واكبه انتشار حاضنات الأعمال. وبدى جليا أن العالم شَهِد اهتماما متزايدا بريادة الأعمال كونها احد الحلول الناجعة التي توفر مناصب شغل كما تعتبر الطريق المؤدي إلى اقتصاد المعرفة.
- التركيز الأساسي لحاضنات الأعمال يتمثل في مساعدة المشاريع الريادية في بداية مسارها للانطلاق وهذا يعتبر محفز لعديد روّاد الأعمال للاستعانة بها بدون تردد؛

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على أن: "الحاضنات الأعمال تمثل احدى التوجهات العالمية الحديثة لتعزيز ريادة الأعمال".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

- يبدو التفاعل بين الحاضِنَات والريادة متبادل، إذ تعزز الحاضِنَات دور الريادة من خلال عملية توليد وتنمية مشروعات مختلفة محليا في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح المبادرة والرغبة في إحداث تنمية حقيقية للمجتمع، وتساهم الحاضِنَات بدورها في أحداثها.
- عملت عديد الدول السبّاقة في مجال تطوير ودعم ريادة الأعمال إلى مواجهة مختلف التحديات وضمان المحيط الملائم لاستمرارها من خلال التفاعل بين الحاضِنَات والمشاريع الريادية.

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على أن: "هناك علاقة تفاعلية وتبادلية بين الحاضنات وريادة الأعمال، إذ تعزز الحاضنات إعداد المشروعات الريادية، ويؤدي انتشار الريادة إلى تحريك ازدهار صناعة الحاضنات".

- **على المستوى الميداني:** انتهت الدراسة الميدانية المبنية على الفرضيات الإحصائية إلى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

- وجود واستخدام متنوع للترويج الافتراضي عبر التكنولوجيات الحديثة، مما سهل في جذب أنسب أفكار المشاريع، مع تسجيل غياب بعض الوسائل الترويجية الأخرى لدى بعض الحاضنات؛
- وجود أدلة توجيهية لأصحاب المشاريع المترشحة توضح قواعد ومتطلبات أغلبية الإجراءات والعمليات الإدارية الخاصة بهم، وتحدد بشكل دقيق لمدخلات ومخرجات العمليات التي سيتم تنفيذها على المشاريع،

إلا أن هناك عدم تحديد أهداف بعض العمليات الخاصة بشؤون أصحاب المشاريع بدقة ووضوح في وثيقة رسمية؛

- المستوى العالي للانتقاء يفسر بحقيقة أن إخفاق المُحتَضَنِين يُعرِّض التوازن المالي للحاضنة للخطر، مما يقلل فرص دخول المشاريع مرحلة الحَضَانة؛
- القبول في الحاضنة يعتمد بشكل أساسي على نموذج العمل التجاري؛
- معايير الانتقاء تستهدف نوعية روّاد الأعمال الذين يختارون التقدم إلى الحاضنة، والتي تتأثر بدورها بالإمكانيات والمهارات التي اكتسبوها من المحيط سواء من التعليم العالي أو باقي القطاعات، وتركز أكثر على الفكرة وليس على المترشح، وهذا يخدم أكثر نوع المشاريع الأكثر تخصصًا؛
- توفر الحاضِنَات خدمات التوجيه والحَضَانة المسبقة من أجل إعداد المشاريع الناشئة للحَضَانة، فعادة ما يكون روّاد الأعمال المبتدئين غير مدركين لبرامج الحَضَانة البديلة؛ فثقافتهم تركز على المال أثناء توجههم إلى الحاضنة أكثر من تركيزهم على المرافقة غير المالية؛

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنص على أنه: "يوجد تصور واضح للحاضنات تجاه استراتيجية الانتقاء، مما يسهل في جذب أنسب أفكار المشاريع المترشحة"

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

- تسعى الحاضنات للتركيز على إيجاد صلة أفضل بين مختلف أطراف شبكتها الداخلية والخارجية، غير أن بعد المسافة بين أغلب الجامعات أو المعاهد أو مراكز البحث علمي والحاضنة يصعب مهمة الربط الشبكي الخارجي؛
- تكشف نتائج الدراسة أنه ليس فقط المساحة المادية التي تساعد المشاريع على الانطلاق والنمو، ولكن الأهم من ذلك هو الفضاء الاجتماعي الداعم لبيئة التعلم، والتي تعتبر أمر مهم لتوليد وتطوير أفكار المُحتَضَنِين.
- هناك بعض الأدلة على الممارسة الجيدة الموجودة في الدراسة، والتي تشير إلى أن المُحتَضَنِين استفادوا من البيئة الداعمة. وقد مكنهم ذلك من تبادل أفكار الأعمال، مع محتضنين ذوي خلفيات مختلطة ومجموعة واسعة من المعرفة السابقة وشجعت التحالفات بين المحتضنين، وحتى المشاريع الجديدة المتفرعة عن هذه العلاقات. مما أدى إلى تطوير فرص عمل جديدة.
- اتبعت الحاضنات الأسلوب الشامل والموحد تجاه عملية التدريب ومختلف الفعاليات والتظاهرات التي تنظمها للمشاريع المُحتَضَنة، حيث تظهر الحاجة إلى الخبرة المتخصصة لكل مشروع على حدة؛

- الحاضنات تتحمل مسؤوليات وضغوط ومهام كثيرة بسب طبيعة المشاريع وتعقيدها، ويعتبر ذلك أمر بالغ الأهمية لضمان التدريب والمتابعة المنتظمة. وحسب آراء المبحوثين نطاق الإشراف متسع ومركزي؛
- كان للحاضنة دور في توفير مختلف المعلومات لحسن استغلال فرص المشاريع الـمُحتَضَنة، عن طريق دمج المعلومات الجديدة المكتسبة من الحاضنة مع المعلومات السابقة لروّاد الأعمال، من أجل تحويلها إلى معرفة جديدة؛
- شملت اللقاءات التدريبية الفردية نصائح مباشرة ومناقشات أكثر استراتيجية حول كيفية متابعة ومرافقة المشاريع الـمُحتَضَنة، مما ساهم في تسهيل منحى التطوير الخاص بهم؛
- تعتبر ورش العمل العمود الفقري لبرنامج بدء مشاريع الأعمال، كما يمكن وصفها كنقطة انطلاق للتعلم التجريبي والتدريب الفردي الذي يدعم ويعزز انطلاق ونمو المشاريع.
- تتجه الحاضنات نحو التكامل بين مختلف مكونات بيئة الاحتضان نحو إنشاء وتطوير فرصة الاستفادة من الطرق التي تمارسها لتعزيز الابتكار والإبداع لدى المشاريع الـمُحتَضَنة، كما أن التدريب على تنظيم المشاريع يمكن أن يعزز من ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة.
- سهلت الحاضنات الوصول إلى المؤسسات الكبيرة، انطلاقا من علاقاتها المنظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسين، مما مكّن روّاد الأعمال المحتضنين من اكتساب المعرفة والوصول إلى الموارد وبناء فرق العمل.
- لوحظ أن هناك بعض التباينات بين أراء الحاضنات و أصحاب المشاريع، حيث يرى المبحوثين من الحاضنة تقدم الاستشارة المالية المناسبة للحصول على التمويل، من خلال الربط بين مختلف الهيئات الأخرى، في حين شعر روّاد الأعمال أنها بحاجة إلى تقديم المزيد من الدعم في الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة.
- المشاريع الناشئة المتخرجة من الحاضِنَات ترى أن مشاريعهم تحقق النجاح المطلوب منها مستقبلا بناء على ظروف الحَضَانة التي مرت بها والدعم والتوجيه الذين حظو به خلال كل مراحل الحَضَانة، كما أن برنامج الحَضَانة الـمُتَبَع والإدارة الكفاءة للحاضنة ساهمت بشكل فعال في تحقيق نمو جيد للمشاريع الـمُحتَضَنة، مما مكّنها من تطوير مشاريع إبداعية تخدم احتياجات السوق.

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية الرابعة** التي تنص على أن: "تساهم خدمات الحاضنات (التشبيك الداخلي والخارجي، التمويل، الاستشارة، الورشات التدريبة والوسائل المادية) في لعب دور إيجابي تجاه احتياجات المشاريع وفي الحد من مخاطر عدم انطلاقها؛ وفي تدعيم مهارات روّاد الأعمال (تطوير الفرص، الإبداع والابتكار)".

- **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:**

- غالبية الحاضنات تقوم عادة بتوظيف مرشحين من ذوي الخبرة في القطاع العام، وهذا النوع من المرشحين لا يتناسب مع الطبيعة الاستثنائية للحاضنات التي تتطلب وجود المرشحين الذين مروا على دورة الحضانة أو على الأقل قاموا بإنشاء شركة ناشئة؛
- لا يزال التزام الحاضنات في الجزائر بالخدمات التي يحتاجها ويرغب فيها روّاد الأعمال متواضعة، حيث تعتبر موارد شبكتها عامة، أحيانا ما تكون متخصصة في الأنشطة عوضاً أن تكون في نوع المدخلات، لم تكن لتتوافق مع منتجات وخصائص عديد المشاريع الـمُحتَضَنة في مجال أعمالها، فلم تتلق عديد المشاريع الـمُحتَضَنة المساعدة أو الموارد اللازمة المتخصصة، وهي تفكر في حلول أخرى تناسبها؛
- تعتبر الخبرات التقنية الموجودة في الحاضنات عاملاً يمكّن من نجاحها، تليها تجارب وخبرة فريق الإدارة، كما أن مستويات التأهيل العامة للإدارة والفرق الفنية، كانت مرتفعة جداً في الحاضنات المبحوثة.
- لم تتلق عديد المشاريع الـمُحتَضَنة المساعدة أو الموارد اللازمة المتخصصة، وهي تفكر في حلول أخرى تناسبها؛

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية الخامسة** التي تنص على أن: "توفير المتطلبات النوعية للمشاريع الـمُحتَضَنة يتطلب تطويرا لأدوار الحاضنة وهذا من خلال تبني التخصص في نوع واحد من مجالات الأعمال مما يعزز ويسهم في فعالية ودور الحاضنة".

- **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة:**

- كون الحاضِنَات حديثة النشأة وغير معروفة لدى الكثيرين قلص من شبكة علاقاتها مع الجهات الداعمة والمانحة للأموال.
- إن الحاضنات توفر فرصة مواجهة الصعوبات التي تعيق عمل ونشاط روّاد الأعمال المحتضنين، فبرامجها تعمل على تدريب مستمر ومكثف وصارم يتسم بالانضباط والالتزام، حيث تصبح بعد ذلك حالة عملية عادية وروتينية لا تتطلب القلق والتوتر من خلال إكسابهم مهارات التفاوض والاتصال مع الموردين والزبائن وغيرها. ولكنها غير كافية حيث تظهر فيها بعض من نقط الضعف والتهديدات على غرار الصعوبات الإدارية، التنظيمية، المعرفة المتخصصة، والقيود التشريعية والقانونية والمالية، والمعوقات السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، تحد من إمكانية وصول المشاريع الـمُحتَضَنة للسوق.
- تعتبر المجهودات المبذولة لتعزيز ريادة الأعمال في الجزائر على غرار: النصوص القانونية والتشريعية، مختلف هياكل الدعم للمشاريع، ضرورية ولكنها غير كافية خاصة وانها لا تمس جوهر ريادة الأعمال والمتمثل في المشاريع التي

تتسم بالإبداع والابتكار واقتناص الفرص وليس المشاريع التقليدية؛

- تزايد الاهتمام بالحاضِنَات في الجزائر بأنواعها (الخاصة، العمومية، المشتركة) وملفت للانتباه، لكنه لا يرقى إلى ما هو مأمول؛
- يعتبر التعامل مع المشاريع الريادية كهدف ثانوي وترجيح كفة الكم على الكيف أحد الأسباب المحورية لتدني أداء حاضنات الأعمال في الجزائر وخاصة تصنيفها ضمن المراتب الأخيرة في التصنيف الدولي للحاضنات.
- عدم وعي أصحاب أفكار المشاريع بدور حاضنات الأعمال، والخدمات التي تقدمها، كوّن أنهم لم يسمعوا بوجودها أصلا، أو أنهم لا يهتموا للأمر.

تؤكد هذه النتائج في مجملها **قبول الفرضية الفرعية السادسة** التي تنص على أن: "تعاني حاضنات الأعمال عدة تحديات تُصَّعِب من دورها في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر".

وترتب على ذلك قبول الفرضيات الفرعية الستة، أي عدم رفض أي فرضية، يتم قبول الفرضية الرئيسية إذ يوجد بالفعل " لخدمات حاضنات الأعمال محل الدراسة دور إيجابي في تعزيز ريادة الأعمال".

وهذه النتائج المحققة على المستويين النظري والميداني، يمكن الاستفادة منها تطبيقياً لتعزيز ريادة الأعمال في الجزائر من عدة جوانب كتطبيقات عملية لهذه النتائج.

3. الاقتراحات

في ظل الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية والبشرية التي وُضِعَت لهذا البحث، فان الطالب يرى أن هناك عددا من الجوانب التي لم يتطرق إليها من خلال هذه الدراسة، ولها أهمية قد تؤدي دورا في تعزيزها، وعلى الرغم من وجود العديد من الاقتراحات التي يمكن أن يُتطرق لها بخصوص دور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال في الجزائر، إلا أنه من المطلوب الالتزام بالإطار الموضوعي للدراسة، وبهذا الخصوص يقترح الطالب ما يلي:

- يتعين على الحاضنات إنشاء خلايا خاصة تضطلع بمهمة اصطياد روّاد الأعمال من خريجي قطاع التعليم العالي والمعاهد...وغيرها، والعمل على نقل المتميزين بمشاريع تخرج تتصف ببعد الإبداع والابتكار إلى الحاضِنَات مباشرة لاستكمال مشاريعهم وتجسيدها ميدانيا هناك؛
- لا بد من التدرج في تبني منظومة الحاضنات خطوة بخطوة لأنها تُوّجَه لكسر النظام القيّمي السائد في المجتمع، وتشكل جزءا من التغيير الثقافي نحو ريادة الأعمال؛
- ضرورة التزام الحاضنات على اعتماد وتطوير برامج تتماشى وثقافة النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر، عوض اعتمادها على برامج ونماذج حاضنات رائدة عالميا، وهذا بالاستئناس بدل نسخ ولصق، فهناك حاجة

إلى تكييف محلي لبرامج الحاضِنَات المستوردة مع البيئة الثقافية في الجزائر؛

- استبدال القرض البنكي الربوي برأس المال المخاطر والتمويل الإسلامي، حتى يتجنب رائد الأعمال ضغط الدين في حال فشل المشروع، ونضمن متابعة نوعية من ممثلي أصحاب رأس المال الاستثماري لمراحل سير المشروع؛
- تشجيع التنسيق والتعاون والتآزر بين القطاعين العمومي والخاص لوضع تخطيط طويل الأجل لإطلاق عمليات احتضان قابلة للتطبيق؛
- إجراء عمليات التقييم العالمية لأداء حاضنات الأعمال الحالية لمعرفة نقط قوتها وضعفها من خلال المشاركة في البرامج العالمية مثل برنامج NBIA وUBI، والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الحاضنات المطبقة في الاقتصاديات المشابهة للجزائر.
- النظر في إمكانية الحد من هجرة الأدمغة بتوفير النظام البيئي لريادة الأعمال الضروري والملائم لاستيعابهم، وضرورة التركيز على جعل البلد أكثر جاذبية لاستقطاب الرياديين المبدعين ورعايتهم، أو من خلال إنشاء حاضنات في الدول التي توجد بها جاليات كبيرة، للاستفادة من مشاريع يستطيع تقديمها روّاد الأعمال المهاجرين لوطنهم، بدلا من التركيز على تطوير مدخلات رأس المال المادي؛
- تطوير استراتيجية الترويج لمنظومة الحاضنات، تقوم على سياسة واسعة النطاق بحيث يشارك فيها الجميع (وزارات، أصحاب المصلحة، جمعيات والقطاع الخاص...وغيرهم) ولا تقتصر على الحاضنة نفسها فقط، كون أن فكرة وثقافة الحَضَانة لدى الأفراد هي محدودة جدا من حيث التخصصات وفي مناطق معينة، حتى تصل المعلومة عن المنظومة لأصحابها بالكيفية الملائمة والوقت المناسب.
- تشجيع استراتيجية الإفراق* على اعتبار أن الحَضانَة لا تقتصر على جذب الطلبة وخريجي معاهد التعليم العالي وجذب روّاد الأعمال الانعزاليين فقط، بل حفز الموظفين الحاليين لإنشاء مشاريعهم الخاصة؛
- يتعين على روّاد الأعمال من البداية معرفة تخصص الحاضنة جيدا قبل الانضمام لها، وأن ينظروا فيما إذا كانوا سيحتاجون إلى مرافق، تجهيزات ومعدات متخصصة، وماهي مجلات التركيز في برامجها.
- اعتماد الحاضنات لاستراتيجية التخصص في مجال معين (تكنولوجي، العلوم، الفلاحة، السياحة...وغيرها) كأحد طرق تميزها لتصير مرجع في حقل معين، فهي مطالبة بتوفير ما يحتاجه فعلا المنتسبين لها، فالتخصص في نوع واحد من مجالات المشاريع الريادية يعزز ويسهم في فعالية دورها ويضمن استدامة الحاضنة نفسها.

* قيام المؤسسة الأم بدفع عمالها إلى إنشاء مشاريعهم الخاصة ومنحهم مساعدات مالية وإدارية...وغيرها، مع ضمان الحق في العودة للوظيفة في حال فشل مشاريعهم الجديدة. **راجع**: Bussenault Chantal, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, paris, France, 1991, p99

- على الدولة أن تلعب دورها في تشجيع ريادة الأعمال، وإجراء تعديلات على القوانين والتشريعات، كما يمتد هذا الدور ليشمل بقدر أكبر بذل الجهود لمعالجة المعيقات التي يوجهها حاملي أفكار المشاريع من خلال الاستثمار في البنية التحتية على غرار الحاضنات والمسرعات واتخاذ الإجراءات لتيسير الحصول على التمويل وتشجيع تطوير مهارات ريادة الأعمال في النظام التعليمي بمختلف مراحله.
- إعادة النظر في نظام القبول والانتقاء للمشاريع المترشحة للاحتضان، وفق أحدث التجارب الرائدة في العالم، حتى تكون أكثر مرونة مما هي عليه؛
- وجب تحسين القدرات المالية للحاضِنَات واستعدادها الدائم لتوفير مصادر التمويل وهذا بجمع أكبر قدر من المعلومات، عن مختلف مصادر وأنواع التمويل البنكي أو المؤسسي والمنح وصناديق القروض وكبار المستثمرين، من خلال بناء علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة سواء محليا أو أجنبيا، ومن خلال تعزيز جلب أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية الخاصة أو ما يعرف بـ VC، والتمويل التشاركي، واستحداث التمويل الإسلامي والابتعاد عن القروض الربوية الذي سيحسن من الإقبال على إنشاء المشاريع.
- النظر في إمكانية رفع عدد الحاضنات لتشمل عديد الولايات عن طريق استغلال المساحات غير المستخدمة في جميع البلديات، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى مساحات عمل وتكييفها مع احتياجات روّاد الأعمال الجدد؛
- تشجيع دور الحاضنات الموجودة حاليا وذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات، مما يساهم في بناء بنك معلومات بين الحاضِنَات تساعدها على أداء مهامها في ظل بيئة متغيرة تستوجب الاطلاع الدائم، على عكس البيئة العدائية والتنافسية العالية.
- تشجيع التآزر التنظيمي والتقارب بين القطاعين العمومي والخاص ومن القطاع الخاص إلى الخاص، وينبغي على الحكومات بناء شراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين (القطاع العمومي والخاص)، وبين مختلف الوزارات لضمان التنفيذ الفعّال لخطط العمل التي قد تنتمي إلى استراتيجيات على المستوى الكلي مع حاضنات الأعمال، وتحضير نظام بيئي يسهل إنشاء مشاريع ريادية؛
- يتعين على الدولة متابعة بذل الجهود لتعزيز النية الريادية والانتقال إلى نهج نظام تعليمي يبث الوعي لدى الدارسين من طلبة وتلاميذ ضمن المناهج التعليمية لثقافة ريادة الأعمال على مختلف الأطوار التعليمية، بعرض فصل كامل عن حاضنات الأعمال وآلية عملها، إضافة إلى مساق يعرض تجارب إقامتها في الدول الرائدة واستعراض قصص نجاح المشاريع المُحتَضَنة، بدلاً من تعليمهم البحث عن وظيفة، لتخريج جيل يتمتع بروح

الريادة وحتى يكون للحاضنة زبائن؛

- يتعين على مسيري الحاضنات أن تتوفر فيهم المهارات القيادية الريادية رفقة طاقم إداري كفؤ، حتى يواجهوا التحديات التي تواجه نجاح عملية الحَضَانة للمشاريع خاصة عند مرحلة الانطلاق، ما يساهم في خلق المناخ المحفز والإيجابي واكتشاف التغييرات المفاجئة والمشاكل قبل وقوعها، من خلال رفع معايير وأسس اختيار الموظفين في الحاضنات، وطرح بعض المساقات التعليمية والتدريبية المتخصصة المستمر عليهم، حتى ينسجم مع طبيعة المشاريع المقترحة للاحتضان.
- تعتبر أحد الوظائف الهامه للحاضنات هي القدرة علي التعلم والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمُحتَضَنين.
- يجب على فريق الحاضنة تطوير والحفاظ على بيئة عمل ودية وأن تكون هذه البيئة مكانًا يثق فيه المحتضنين ببعضهم البعض بحيث يمكن تنشيط أنشطة التواصل الأكثر فعالية، وقد تكون إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي اتباع أسلوب قيادة أقل رسمية، وتنظيم أحداث وفعاليات اجتماعية غير رسمية، وشرح هذا الشعور الأسري للمحتضنين الجدد، وتدريبهم على ضرورة العمل الجماعي والتكامل وكذا الدخول في شراكات فيما بينهم للاستفادة من التراكم المعرفي لربح الوقت، وتعزيز هذه الممارسة طوال عملية الحَضَانة، مما سيساعد المُحتَضَنِين على التفكير والتحسين بشكل نقدي للأفكار ويقوي احتمال النجاح.
- متابعة المبادرات التي تهدف تطوير منظومة التشبيك والوصول إلى التمويل المطلوب للمشاريع المُحتَضَنة على مستوى الحاضنة، باستحداث جوائز خاصة للمشاريع المتميزة المتخرجة من الحاضِنَات عبر ترويج مكثف لها وعلى نطاق واسع؛
- تشكيل قاعدة وأداة تنسيق بين مختلف الفاعلين من خلال النظر في سياسة وآليات التواصل للحاضنات مع الجهات أصحاب المصلحة، وإيجاد علاقة تعاون بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار لتجسيد الأفضل منها، وذلك بتوسيع شبكة الاتصالات لأجل إفادة مشاريع الأعمال المُحتَضَنة من خارج الحاضنة؛
- الحكومة بحاجة إلى تحسين مستوى دعمها لحاضنات الأعمال من حيث سياساتها وحوافزها وحماية الملكية الفكرية للمشاريع، والتي تساعدها في الترويج لصالح المشاريع المُحتَضَنة وبالتالي الوصول إلى الممولين.

4. نقائص الدراسة والبحوث المستقبلية

على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت مساهمة نظرية تحليلية مدعمة بأدلة ودراسات سابقة حسب مقتضى كل عنصر من عناصر الدراسة، مع إجراء دراسة ميدانية لبيئة الجزائر، إلاّ أنها تعاني من بعض النقائص والعيوب.

أولها؛ اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على مديري المشاريع المتخرجة من الحاضنات فقط فيما يتعلق بدور خدمات الحاضنات في تعزيز نمو وانطلاق المشاريع الـمُحتَضَنة؛ ولم يأخذ في الاعتبار المشاريع الـمُحتَضَنة حاليا وأصحاب المصلحة كأطراف بحث أساسية للاطلاع أكثر على مختلف عمليات برامج الحاضنات التي ساعدت المشاريع وأثرت في مسارهم.

ثانيهما؛ قد تكون الطبيعة الحساسة للموضوع ونزعة مديري الحاضنات لحماية أنفسهم وعملائهم وسمعتهم قد ولدت ردودا وآراء غير موضوعية. ونتيجة لذلك، ينبغي تفسير النتائج المستمدة منها بيقظة.

وثالثهما؛ عينة الدراسة هي عينة صغيرة كما أن الدراسة شملت ولاية واحدة من الجزائر .فنتائج الدراسة لا يمكن تعميمها، وهذا يشكل بعض القيود في هذه الدراسة، فمعظم الحاضنات لم تُخَرِج بعد مشاريع بقدر كاف.

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الطالب العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات لباحثين وطلبة مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، وعلى هذا فالباحث أو الطالب هو وحده من يستطيع أن يكتشف أن هناك بعض الإشكاليات التي تصلح كمواضيع بحث مستقبلا، سواء تعلقت بمتغير واحد لبحثه أو لمتغيران أو اكثر، فهنا وجب على الطالب أن يقدم هذه الإشكاليات ويطرحها إما في شكل عناوين أو في شكل تساؤلات عامة، لهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تشكل إشكاليات بحث مستقبلا، وجملة القول أنه لا يمكن لدراسة واحدة أن تلم بكافة جوانب موضوع بهذه الأهمية، فان الطالب يقترح إجراء دراسات أخرى يمكن لها أن تعزز نتائج هذه الدراسة، ولعل أهمها ما يلي:

- دراسة فيما اذا كان هناك فرق بين المشاريع الريادية القائمة الـمُحتَضَنة وغير الـمُحتَضَنة؛
- الالتزام بمعايير التميز العالمية وانعكاسه على تنافسية حاضنات الأعمال محل الدراسة؛
- الأنماط القيادية وتأثيرها على إدارة حاضنات الأعمال؛
- المسؤولية الاجتماعية لحاضنات الأعمال وتطوير ريادة الأعمال الاجتماعية؛
- تصور مقترح لقياس أداء مؤسسات حاضنات الأعمال في الجزائر من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- تقييم برامج حاضنات الأعمال المطبقة في الجزائر من ناحية توافقه مع المعايير العالمية للحاضنات.
- دراسة مقارنة بين حاضنات الأعمال الخاصة والعمومية في الجزائر؛
- دور رأس المال الجريء في تنمية حاضنات الأعمال الجزائرية؛
- المسؤولية الاجتماعية لحاضنات الأعمال الجزائرية والتنمية المستدامة؛

- المقارنة المرجعية لتحسين أداء حاضنات الأعمال الجزائرية؛
- اتجاهات المستثمرين وأصحاب رأس المال الجريء نحو المشاريع الريادية من خلال إنشاء حاضنات أعمال.
- دور المقارنة المرجعية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لحاضنات الأعمال.
- هناك طريقة أخرى للبحث في المستقبل تتمثل في استكشاف ما إذا كان يمكن نقل التجربة الإيجابية لبعض الحاضنات الرائدة إلى حاضنات أخرى.

ولكن وبالرغم من القيود المذكورة أعلاه، فإن نتائج هذه الدراسة تسلط الضوء على مسألة احتضان الأعمال في ظل الظروف الجزائرية وتقدم أدلة هامة على ذلك.

يأمل الطالب ومن خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لبيئة الجزائر أن يساهم في تضييق الفجوة المترتبة على عدم إعطاء الاهتمام الكافي لدور الحاضنات في تعزيز ريادة الأعمال.

تم بعون الله وحمده والشكر لله رب العالمين

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب والموسوعات

1) آبادي الفيروز، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 2003
2) ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، ط5، بيروت، 2005، ج2
3) أبو المعاطي علي ماهر، الاتجاهات الحديثة في البحوث الكمية والبحوث الكيفية ودراسات الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، جامعة حلوان (سابقا)، مصر، 2014
4) أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر
5) أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، ريادة الأعمال (2)، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، مصر،2019
6) أوكيل سعيد، ريادة الأعمال أو المقاولاتيّة مقاربة شاملة وعمليّة، ديوان م ج، ط1، الجزائر، 2017
7) الباز محمد، الدليل الشامل لتحضير نموذج العمل، دار فصله للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019
8) بدران إبراهيم، الآفاق المستقبلية للتصنيع في الأردن، الآن ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017
9) برنوطي سعاد نائف، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008
10) جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة، المؤسسة الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 2007
11) الجوهري إسماعيل بن حماد، معجم الصحاح، دار المعرفة، ط2، بيروت، لبنان، 2007
12) خربوطلي عامر، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018
13) درويش محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018
14) الزيدانين رغدة سالم عودة، حاضنات الأعمال الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015
15) السّكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ط3، 2016
16) الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، المبيريك وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2019
17) صقر أحمد محي خلف، المشروعات الصغيرة: الفكرة وآلية التنفيذ، دار التعليم الجامعي، ط1، مصر، 2019

18) صوان فرج محمد، البحث العلمي: المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات، ط1، دار الروافد الثقافية، ناشرون، بيروت، لبنان، 2017

19) عادل محمد عبدالله، استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019

20) العاني مزهر شعبان، جواد شوقي ناجي، أرشيد حسين عليان، حجازي هيثم علي، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار الصفاء،ط1، عمان، 2010

21) عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2009

22) عنبة هالة محمد لبيب، المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية،ط1، القاهرة، 2017

23) عوض مبارك مجدي، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، إربد، الأردن، عالم الكتاب الحديث، 2010

24) غنام بشرى بنت بدير المرسى، هيجان عبد الرحمن بن أحمد، الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الطبعة 10، الرياض، السعودية، 2014

25) قنديلجي عامر والسمرائي إيمان، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2009

26) القهيوي ليث عبد الله، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة ودورها في عملية التنمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012

27) كافي مصطفى يوسف، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،2017

28) كافي مصطفى يوسف، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016

29) المبيريك وفاء بنت ناصر، الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، ط2، العبيكان للنشر، السعودية، 2019

30) محمد إسماعيل عبد الرؤوف محمد، المدينة الذكية طموح أيديولوجي عربي، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، ط1، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2018

31) محمد سيد عبد النبي، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار المنهل، ط1، مصر، 2019
32) الناصر محمد سعد، رأس المال المخاطر: نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية، كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، ط1، السعودية، 2012
33) هاني محمد محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014
34) يونس عدنان حسين، عبيس رائد حضير، دور حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الصغيرة، دار الأيام، ط1، الأردن، 2015

2.1. الرسائل العلمية

35) بعيط أمال، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر: واقع وأفاق دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2017/2016
36) خصاونة آسل إبراهيم، مستوى فاعلية استخدام حاضنات الأعمال و أثره على بناء القدرات التنافسية من وجهة نظر المشاركين في الجامعات الحكومية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2014
37) دهليز خالد عبد السلام، دور حاضنات الأعمال في تنمية روح المبادرة وخلق الأعمال الناشئة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016
38) السعيدي سعدية، محاولة تقييم دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر للفترة 2003-2016، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017/2016
39) شلبي أماني عبد العظيم مرزوق، متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2018
40) العامرين عبد الله بن محمد علي، متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013
41) الفواز عمران محمد، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2014
42) قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف،

الجزائر، السنة الجامعية، 2018/2017

43) القواسمة ميسون محمد، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010

44) المري ياسر سالم، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013

3.1. المجلات والدوريات

45(آل فيحان إيثار عبد الهادي وسعدون محسن سلمان، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، العراق، 2012

46) أمل حسين عبد القادر، حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: رؤية مستقبلية، المجلة العلمية لجامعة 6 أكتوبر، المجلد3، العدد2، مصر، 2016

47) بارة فاطمة الزهراء وأم الخير ميلود وبركان زهية، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الحاضنات التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد32، الجزء الرابع، ديسمبر، 2018

48) بارة فاطمة الزهراء، ميلودي أم الخير، بركان زهية، مساهمة حاضنات الأعمال في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة دراسة حالة الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الرابع، الجزائر، ديسمبر 2018

49) برهوم أديب حيدر ويونا يوسف، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية دراسة تطبيقية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد1، سوريا، 2014

50) بلعيدي عبد الله، دور حاضنات الأعمال في مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: التجربة الصينية والتجربة الماليزية أنموذجا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد6، العدد1، الجزائر، 2017

51) بودرامة مصطفى، عايب فاطمة الزهراء، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار: دراسة حالة حاضنة المؤسسات بباتنة، دراسات، الأغواط، المجلد 14، رقم3، الجزائر، 2017

52) بوقفة أحلام، واقع نشاط رأس المال المخاطر في الشركة المالية للاستثمارات: المساهمة والتوظيف

Sofinance، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2017

53) جابر مهدي، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة الدراسات، جامعة عنابة، المجلد16، العدد2، الجزائر،2015

54) الحدراوي حامد كريم، الريادة كمدخل لمنشآت الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري دراسة ميدانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،، العدد 9، العراق، 2013

55) حرب محمد خميس، دور كليات التربية في نشر ثقافة ريادة الأعمال لدى طلابها وسبل تعزيزه، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد 71، المجلد 71، مصر، 2020

56) الحربي مروان بن علي، الخصائص النفسية والمعرفية المميزة لضعف رغبة المبتكرين والمخترعين وروّاد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال وأودية التقنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جدة، السعودية،، العدد 43، 2017

57) حسين وليد حسين، دور حاضنات الإعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 43، العراق، 2018

58) الحمالي راشد بن محمد و العربي هشام يوسف مصطفى، واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 76، الصفحات 387-442، مصر، 2016

59) خاروف أمل ومسعود ريما، دور حاضنات الأعمال المتواجدة في ملتقى سيدات الأعمال و المهن في تمكين المرأة لتأسيس مشروعها الاقتصادي، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، المجلد25، العدد01، الأردن، 2009

60) رعد حمود عبد الحسين تويج، حاضنات الأعمال بين التمويل الحكومي والإيجاري والحد من بطالة الخريجين في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد4، العراق، 2015

61) الرميدي بسام سمير، تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب إستراتيجية مقترحة للتحسين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي الوادي، المجلد 2، العدد2، الجزائر، 2018

62) سعد الله أحمد أمين، شركات رأس المال المخاطر وصناديق الاستثمار الخاص ودورها التمويلي مع دراسة حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد04، العدد 08، الجزائر، 2010

63) السعيدي سعدية، أثر الحاضنات التكنولوجية على المؤسسات المبدعة في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 02، العدد02، ورقلة، 2016

64) طلال محمد ليث، حاضنات الأعمال التقنية في العراق بين الفكرة والتطبيق، آفاق علمية، المجلد9، العدد2، العراق، 2018

65) عابد نصيرة، راس المال المخاطر كمدخل استراتيجي لتدعيم التمويل الاستثماري في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، الجزائر، 2018

66) عبد الستار محمد علي وإثمار عبد الرزاق محمد، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحول نحو الأداء الريادي دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، العراق، 2012

67) العزام أنور احمد نهار، و موسى صباح محمد، تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 83، الأردن، 2010.

68) قرود علي وكزيز نسرين، دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية المحلية: محضنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة نموذجا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد3، العدد1، الجزائر، 2018

69) قوجيل محمد، إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر: دراسة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد4، العدد2، الجزائر، 2017

70) الكنزي صابر تاج و طه محمد مصطفي، أثر حاضنات الأعمال في خفض التكلفة بدعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغير: دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الطائف العدد2، المجلد2، السعودية، 2018

71) المختار جمال عبد الله مخلف، دور الأبعاد الريادية لحاضنات الأعمال في مواجهة معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 100، العراق، 2014

72) النسور بلال هاشم، العلاقة بين مدى توافر عوامل النجاح لحاضنات الأعمال كأداة لتسهيل الريادة والدخول للأسواق الخارجية الناشئة لحاضنات الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد3، الأردن، 2019

73) نغم حسين نعمة، دور حاضنات الأعمال في تمويل المشاريع الصغيرة: دراسة حالة لتجارب بعض البلدان، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 112، العراق، 2017

74) هاملي عبد القادر وحوحو مصطفى، محددات توجه الشباب الجامعي نحو النشاط المقاولاتي – دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، المجلد 2، العدد4، الجزائر، 2018

75) الهرامشه حسين عليان، أهمية حاضنات الأعمال في تطوير المشروعات الريادية في الأردن، مجلة الأعمال ولإدارة، المجلد5، العدد2، الأردن، 2017

76) الوادي محمود حسين، دور حاضنات الإعمال في التنمية الاقتصادية مع الإشارة للتجربة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد4، العدد1، الجزائر، 2010

5.1. القوانين، الأوامر والمراسيم

77) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد81، المادة 131: قانون، ينشأ حساب تخصيص خاص في الميزانية رقمه 302-150 وعنوانه: صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية" للمؤسسات الناشئة" "start-up"، الاثنين 30 ديسمبر 2019، العدد81

78) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتضمن القانون الأساسي للحرفي، العدد 35

79) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12-19 مؤرخ في 15 صفر عام 133 الموافق 9 يناير سنة 2012 يتضمن تحويل الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي إلى وكالة موضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا، 2012، العدد1

80) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 15-109 المؤرخ في 03 ماي 2015، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 06 جويلية1992، العدد23

81) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 07 صفر عام 1425 الموافق 28 مارس سنة 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ويحدد تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد19

82) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم03-78 المؤرخ في 26 ذو الحجة 1423 الموافق لـ26 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13

83) الجريدة الرسمية للجمهورية ج ، المرسوم التنفيذي رقم 98-137، المؤرخ في 03 ماي سنة 1998، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية تنظيمها وسيرها، سنة 1998، رقم 28

84) المقرر الوزاري رقم 182، المؤرخ في 27 ماي 2019، المتعلق بتوطين حاضنة الأعمال على مستوى جامعة المسيلة

6.1. الملتقيات والمؤتمرات والندوات

7.1. التقارير والمنشورات

85) زين يونس، ونصير أحمد، حاضنات الأعمال آلية فعالة للإقلاع و تحقيق التنمية المستدامة من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والخروج من الأزمة النفطية 2014، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المؤتمر الدولي للريادة والاستدامة بالأردن، 2018

86) الشبراوي عاطف، تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، دراسة مقدمة لندوة مراكز البحوث الصناعية في المنطقة العربية للتنمية الصناعية والتعدين المنعقدة في الرباط، المغرب، 09-2003/03/11

87) صبرة محمود محمد، وبخيت محمد، حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية: دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006-2017، المؤتمر العلمي المحكم "مؤتمر الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، 6/7/ ديسمبر2017، كلية فلسطين التقنية، غزة، 2017

88) صلاح الدين الدحمون، مداخلة ممثل الوزير الأول، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الندوة الدولية لدعم المؤسسات الناشئة، المركز الدولي للمؤتمرات (CIC) نادي الصنوبر، الجزائر، 2019/11/16

89) الصناعة الإلكترونية والكهرو منزلية قطاع في أوج الازدهار، مجلة Algerie Industrie، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 02، الثلاثي الرابع، 2018

90) فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل رؤية مستقبلية دراسة حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014

91) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الأمم المتحدة، نيويورك، 1999

92) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، حالة الأغذية والزراعة في العالم 2017، الأزمات الاقتصادية: التأثيرات والدروس المستفادة، روما، إيطاليا، 2017

8.1. الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت

93) ألف ستارت أب، على الموقع: https://www.harabeee.com›، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/03، على الساعة: 14.11

94) بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2019، على الموقع: https://books.google.dz/books?id=0vsqdwaaqbaj، مطلع عليه بتاريخ: 2019/11/17، على الساعة: 23.08

95) تقرير أقل البلدان نموا لعام 2018: ريادة الأعمال لإحداث التحول الهيكلي: بعيدا عن واقع سير الأعمال كالمعتاد، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أو ما يعرف بالأونكتاد، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2018، على الموقع:http://www. un.org/publications ، مطلع عليه، بتاريخ: 2019/01/1، على الساعة: 8.33

96) الجزائر استثمار، على الموقع: https://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=accueil&lang=ar,، مطلع عليه بتاريخ: 2018/04/20، على الساعة: 17.45

97) سعيد بن سعد القرني، الفرق بين الريادة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، صحيفة مال الاقتصادية، على الموقع https://www.maaal.com/archives/121608?page=1، مطلع عليه بتاريخ: 18/09/19، على الساعة: 11.25

98) سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، التقرير السنوي، على الموقع: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2017.pdf، مطلع عليه بتاريخ: 2018/12/14، على الساعة: 14.23

99) الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار، على الموقع: https://asicom.dz/index.php/ar/، مطلع عليه بتاريخ: 2018/04/04

100) عبد الحميد منال السيد، تم الاسترداد من المركز العربي للبحوث والدراسات، على الموقع: http://www.acrseg.org/40703، مطلع عليه بتاريخ 2018/12/24، على الساعة: 12.25

101) كيف لرواد الأعمال في الدول العربية أن يستفيدوا من نموذج التمويل الجماعي؟، هارفارد بزنس ريفيو، على الموقع: https://hbrarabic.com، مطلع عليه بتاريخ: 2019/01/12، على الساعة:15.16

102) المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الموقع:http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/library/huma_developmen t/arab-human-development-report-2003-building-a-knowledge-society0.html،مطلع عليه بتاريخ: 2018/09/13، على الساعة: 20.11

1. قائمة المراجع باللغات الأجنبية

1.2. الكتب والموسوعات

103) Alain Fayolle, Introduction à L'Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005
104) Albert philippe, bernasconi michel, et gaynor lynda, Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie. Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie, 2002
105) Aulet bill, Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup, John wiley & sons, usa, 2013
106) Bussenault Chantal, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, paris, France, 1991
107) Coffey amanda et atkinson paul, Making sense of qualitative data: complementary research strategies. Sage publications, inc, États-Unis, 1996
108) Diane C, Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation,Human Kinetics, Without Edit., USA, 2009
109) Jamil gl, pinto ferreira jj, pinto mm, magalhães pessoa cr, xavier a, handbook of research on strategic innovation management for improved competitive advantage : igi global, 2018. S.l
110) Jean de Bonville, L'Analyse de Contenu des Médias: De la Problématique au Traitement Statistique, De Boeck, 2èmeEdit, Bruxelles, 2006
111) Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Les logiques d'action entrepreneuriale, édition de Boeck Université Bruxelles, 1ère édition, 2008
112) Johnson b Et turner l. A, Data collection strategies in mixed methods research. Handbook of mixed methods in social and behavioral research. A. Tashakkori & c. Teddlie, 2003
113) Jonathan Law, A Dictionary of Business and Management, illustrée, Oxford University Press, 2016
114) Martins josé moleiro, abreu antónio et calado joão mf, Business incubator and economic development.In: transfer of technology (tot), Intechopen, Lisbon, Portugal, 2019
115) Mertens donna m, Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. Sage publications, 2014
116) Michael d Myers, qualitative research in business and management, sage publications ltd, 2ndedit., london, 2013
117) Michel hernandez, l'entrepreneuriat: approche théorique, édition l'harmattan, paris, france, 2001

118) Osterwalder alexander et pigneur yves, business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, 2010
119) Punch keith f Et oancea alis, Introduction to research methods in education, Sage, 2014
120) Ries eric, Lean startup: adoptez l'innovation continue, Pearson, États-Unis, 2012
121) Ries eric, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses, Currency, États-Unis, 2011
122) Robert M, Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2ndEdit., New Jersey, 2009
123) Thietart raymond-alain, et al., Méthodes de recherche en management, 4e édition, dunod, paris, 201J4

2.2. المذكرات والأطروحات

124) Abdallah Al Ameeri, Fareed Mahmoud, The Success Factors Of Business Incubators To Promote Entrepreneurial Practices In The Uae, Theses Phd, Business Administration Dissertations, 2019
125) Anna götsénbeatrice pettersson, Business incubators -the savior of startups?-an exploratorystudy on knowledgeacquisition in a business incubator from a startup perspective, Master's thesis. Department of business studiesuppsala universityspring, Suède, Semester of 2016
126) Ginger suzannelange, the value of business incubators and accelerators from the entrepreneurs perspective, thesis doctorate,in business, georgia state university robinson college of business, 2018
127) Grama simona, Incidence des compétences pour l'innovation ouverte des entrepreneurs sur la performance des start-up incubées: le cas des incubateurs roumains. Thèse de doctorat, Université jean moulin, sciences de gestion, lyon 3, 2013
128) Marcil frédérick, Incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale: l'expérience lacere à acton vale, Thèse de doctorat, Université du québec à trois-rivières, 2013
129) Meckel pingping, The role of business incubators in developing entrepreneurship, Thèse de doctorat, Manchester metropolitan university, 2014
130) Merieau david, L'incubateur produit en bretagne: essai de compréhension et de modélisation, Thèse de doctorat, Lyon 3, 2011
131) okyere francis, Comparative analysis of environmental issues as a social

responsibility concern for selected smmes in two african countries: south africa and Lesotho, Thèse de doctorat, Bloemfontein: central university of technology, free state, Afrique du Sud, 2016

3.2. المجلات والدوريات

132) Al mubaraki h, Et busler, m, Sustainable development through the inclusion of incubator: a swot analysis, World sustainable development outlook, 2010
133) Al mubaraki mubarak et busler Michael, The development of entrepreneurial companies through business incubator programs, International journal of emerging sciences, vol. 1, no 2, 2011
134) Alzaghal qadri k Et mukhtar muriati, Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies, 2017
135) Baaziz Abdelkader, towards a new paradigm of competitiveness in emerging countries: case of the algerian entrepreneurial ecosystems, International journal of innovation: iji journal, vol. 7, no 1, 2019
136) Baxter pamela et jack susan, Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers, The qualitative report, vol. 13, no 4, 2008
137) Bøllingtoft Anne et ulhøi john p, The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency?, Journal of business venturing, vol. 20, no 2, 2005
138) Bruneel johan, van de velde els, clarysse bart, et al, Improving the success of radical innovation projects within established firms: engaging employees across different hierarchal levels, Technology analysis & strategic management, vol. 24, no 9, 2012
139) Chandra aruna et fealey tim, Business incubation in the united states, china and brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services, International journal of entrepreneurship, vol. 13, 2009
140) Chouam bouchama et djelti mohammed, Etat des lieux des incubateurs en algérie cas de l'incubateur de l'inttic d'oran, algerie, 2016
141) De bem machado, andreia da silva, andreza regina lopes, et bizzotto, carlos eduardo negrão, Mapping of management model for business incubator, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 5, 2018
142) De oliveira antônio honorato, marins fernando augusto silva, et delamaro maurício césar, Business incubators in the triple helix model: an example in brazilian southeastern, International journal of innovative research and

development, vol. 6, no 6, 2017
143) Diouani hela1, vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les pme algériennes: cas du markitor et fcsca, revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, vol.11, n02, 2018
144) Eshun jr, joseph p, Business incubation as strategy, Business strategy series, vol. 10, no 3, 2009
145) Farrugia beatrice, Wasp (write a scientific paper): sampling in qualitative research, Early human development, vol. 133, 2019
146) Francis Okyere, Relationship between entrepreneurship and small, medium and micro enterprises (smmes): a literature review, The international journal of business & management, vol 5, issue 9, 2017
147) Gonzalez marisela et lucea rafael, The evolution of business incubation, Center for economic development, carnegie mellon university, 2001
148) Hackett S.M, and Dilts D.M, A systematic review of business incubation research, The Journal of Technology Transfer, vol. 29, no 1, 2004
149) kilcrease kelly, the batavia industrial center: the hatching of the world's first business incubator, new york history, jstor, vol. 93, no.1, 2012
150) Klofsten magnus, lundmark erik, wennberg karl, et al, Incubator specialization and size: divergent paths towards operational scale, Technological forecasting and social change, vol. 151, 2020
151) Kniberg Henrik, Making sense of MVP (minimum viable product)–and why i prefer earliest testable/usable/lovable, Crisp's blog, Päivitetty, vol. 25, 2016
152) Kouraiche nassira, Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie, Les cahiers du cread, vol. 34, no 2, Algérie, 2018
153) Lee in Fintech, ecosystem and business models, Advanced science and technology letters, vol. 142, no 10, 2016
154) Lichtenstein gregg Arnold, The significance of relationships in entrepreneurship: a case study of the ecology of enterprise in two business incubators, 1992
155) Lucky e, O et olusegun, a. I, Is small and medium enterprises (smes) an entrepreneurship, International journal of academic research in business and social sciences, vol. 2, no 1, 2012
156) Njau james mwangi, wachira anita wanjugu, et mwenda lilian karimi mugambi, Effect of access to networks support provided by business incubators on technology based new venture creation in Kenya, International

journal of entrepreneurship and project management, vol. 4, no 1, Kenya, 2019
157) Obaji nkem okpa, onyemerela chikodi, et olugu mercy uche, Entrepreneurship and business incubation programme: the sure couple, Int. J. Sci. Technol. Manag, vol. 4, 2015
158) Oni emmanuel , Development of small and medium scale enterprises: the role of government and other financial institutions, Oman chapter of arabian journal of business and management review, vol. 34, no 962, 2012
159) Pettersen inger beate, aarstad jarle, høvig øystein stavø, et al, Business incubation and the network resources of start-ups, Journal of innovation and entrepreneurship, vol. 5, no 1, 2015
160) Plaschka gerhard r, et welsch harold p, emerging structures in entrepreneurship education: curricular designs and strategies, entrepreneurship theory and practice, vol. 14, no 3, 1990
161) Prayogo mayar soeryo, suhud usep et handaru agung wahyu, Assessing startup performance: case study at national business incubator, International journal on advanced science, education, and religion, vol. 2, no 3, 2019
162) Radnor zoe j, Et noke Hannah, Innovation compass: a self–audit tool for the new product development process, Creativity and innovation management, vol. 11, no 2, 2002
163) Rice mark p, Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. Journal of business venturing, vol. 17, no 2, 2002
164) Sanyal shouvik et hisam mohammed wamique, The role of business incubators in creating an entrepreneurial ecosystem: a study of the sultanate of oman, Indian journal of commerce and management studies, vol. 9, no 3, 2018
165) Shepard jeffrey m, When incubators evolve: new models to assist innovative entrepreneurs, International journal of entrepreneurship and innovation management, vol. 21, no 1-2, 2017
166) Shih tommy et aaboen lise, The network mediation of an incubator: how does it enable or constrain the development of incubator firms business networks?, Industrial marketing management, vol. 80, 2019
167) Sithole nkosinathi et rugimbana Robert, Commercialisation of research and technology: a multiple case study of university technology business incubators. African journal of business management, vol. 8, no 16, 2014
168) Stal eva, andreassi tales, et fujino asa, The role of university incubators in

stimulating academic entrepreneurship, Rai revista de administração e inovação, vol. 13, no 2, 2016
169) Sudana i, Made apriyani, delta supraptono eko, et al, Business incubator training management model to increase graduate competency, Benchmarking: an international journal, vol. 26, no 3, 2019
170) Vannoni matia, what are case studies good for? Nesting comparative case study research into the lakatosian research program, Cross-cultural research, vol. 49, no 4, 2015
171) Voisey pam, gornall lynne, jones paul, et al, Wei working paper series paper 41 a comparison of uk business incubation practice and the identification of key success factors, 2004
172) Wolniak radosław et grebski michalene eva, analyse comparative du niveau de satisfaction à l'égard des services reçus dans les incubateurs d'entreprises aux états-unis et en pologne - phase de pré-incubation et d'incubation, archives du génie de la production, vol.20, 2018
173) Xiao li et north David, The role of technological business incubators in supporting business innovation in china: a case of regional adaptability? Entrepreneurship & regional development, vol. 30, no 1-2, 2018
174) Yin robert k, Discovering the future of the case study, Method in evaluation research, Evaluation practice, vol. 15, no 3, 1994
175) Zreen aneeqa, farrukh muhammad, nazar nida, et al, The role of internship and business incubation programs in forming entrepreneurial intentions: an empirical analysis from Pakistan, Journal of management and business administration, Central europe, vol. 27, no 2, 2019

4.2. الملتقيات والمؤتمرات والندوات

176) Irene Arias, Jens Martin Skibsted, Martina Larkin, Beyond BordersDigitizing Entrepreneurship for Impact, Community Paper, Global Future Council on Entrepreneurship, World Economic Forum, September, 2019
177) Isabelle diane et westerlund, mika, Business incubation and business model innovation, In : icie2016—proceedings of the 4th nternational conference on innovation and entrepreneurship: icie2016. Toronto, canada: academic conferences and publishing international limited, 2016
178) Monitor–gem, global entrepreneurship, global report 2017/18, london, uk: global entrepreneurship research association (gera), 2018, On the Website, https://www.gemconsortium.org/, See on: , 12/10/2018, at: 4.44
179) Munkongsujarit songphon, Business incubation model for startup com-

pany and sme in developing economy: a case of thailand. In : 2016 portland international conference on management of engineering and technology (picmet). Ieee, 2016
180) Ocde, european commission, policy brief on incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship, oecd sme and entrepreneurship papers, n°13, éditions ocde, paris, 2019

5.2. التقارير والمنشورات

181) Acs z.j., lloyd a., &szerb l., the global entrepreneurship index 2018, retrieved december5, 2018,from,https://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data, see on: 05/03/2019, at: 17.23
182) Holger Meyer, et Joshua Sowah, the UBI Global world rankings of university-linked business incubators and accelerators, UBI Global, report, Stockholm, Sweden, November 2019
183) Nbia (National Business Incubation), The History Of Business Incubation, See On: : 05/05/2018, At: 14.58 Available On The Website: Https://Inbia.Org/WpContent/Uloads/2016/09/Terms_4.Pdf?X84587
184) Nbia, how many business incubators are there? Available on the website: http://www.nbia.org/resource_library/faq/#3, see on: on 02/07/2018, at: 12.13
185) Obg, the report – algeria 2018, Bloomberg terminal research homepage: obgr‹go›, Oxford business group, On The Website, https://oxfordbusinessgroup.com/country/algeria , see on: 03/07/2019, at: 5.22
186) The Global Entrepreneurship and Development Institute, Available On The Web-site: http://thegedi.org, see on: 07/01/2019, at: 15.19
187) The global entrepreneurship and development institute, Available On The Web-site: http://thegedi.org/countries/algeria, see on: 03/07/2019, at: 05.22

6.2. الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت

188) Arageek, On the Web-site, www.raageek.com/2014/02/03. See on: le 29/01/2019, at: 18.19
189) Beijing Business Incubation Association, on the web-site: Https://Www.Iasp.Ws/, See On: Le 29/12/2019, At: 14.12
190) Briter, On the Web-site: https://briterbridges.com/ecosystem-maps, see on: 30/01/2020 at: 4.56 and, 06/02/2020, and at: 08h40
191) Business angels or venture capital?, on the web-site: https://markitor.com/business-angels/. See on: le 12/08/2019, at: 13.28

192) Carayannis elias g., dagnino giovanni battista, alvarez sharon, et al, Entrepreneurial ecosystems and the diffusion of startups, Edward elgar publishing, 2018, on the web-site: https://books.google.dz/books?id=w81edwaaqbaj, See on: 02/02/2019, at: 17.10
193) Casbah business angels, On the Web-site: http://www.casbahbusinessangels.com, See on:2/3/2019, at: 7.00Code civil, on the web-site: http://www.joradp.dz/TRV/ACivil.pdf, See on: 03/03/2017, at: 17.10
194) Deccan Chronicle, 5 Reasons A Start-Up Needs An Incubator Deccan Chronicle, On The Web-Site: Https://Www.Deccanchronicle.Com/Business/In-Other-News/200618/5-Reasons-A-Start-Up-Needs-An-Incubator.Html, See On: 14/04/2018, At: 15.55
195) Enabling Innovation Through Impactful Collaborations Worldwide, On The Web-Site: https://ubi-global.com/ 2019/11/06, See on: 9/12/2019, at: 22.55
196) Global entrepreneurship monitor, On the Web-site, https://www.gemconsortium.org/, See on: , 2018/10/12, at: 4.44
197) https://fr.statista.com/infographie/7480/le-top-10-des-licornes-les-mieux-valorisees-au-monde, See on: : 23/10/2019, at: 14.58
198) https://www.investopedia.com/terms/b/bank-discount-rate.asp, See on: 2018/8/9, at: 8.36
199) https://www.startupranking.com/top/alger, see on: le 02/03/2020, at: 9.25
200) Huberman, michael et miles, matthew b, The qualitative researcher's companion, Sage publications, 2002, On the Web-site: https://books.google.dz/books?id=46jfwr6y5joc, See on: 11/7/2017, at: 05.12
201) Icosia Capital, On The Web-Site: Https://Www.Icosia.Com, Access See On: 09/08/2018, At: 23.55
202) Incubator, accelerator, hub? How entrepreneurs decide, On the Web-site: https://www.ft.com/content/1ea7d6e6-88dd-11e7-afd2-74b8ecd34d3b, See on: 01/08/2019, at: 12.55
203) Linton Ian, Accélérateur D'affaires Contre Incubateur D'affaires, Petites Entreprises-Chron.Com, On The Web-Site: Http://Smallbusiness.Chron.Com/Business-Accelerator-Vs-Business-Incubator-14602, See on: 1/7/2018, at: 14.25
204) Lobel b, how business incubators help boost growth and innovation, on the web-site: https://smallbusiness.co.uk/how-business-incubators-help-boost-growth-and-innovation-2471907/, see on: 27/11/2018, at: 06.12

205) Missions de l'ANDI, On the Web-site: http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi , See on:24/08/2019, at: 22.59
206) Nadim ahmad and richard g. Seymour, defining entrepreneurial activity, on the web-site: http://www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf, le 14/03/2019, at: 00.12
207) Pitchbook-nvca venture monitor , on the web-site: https://pitchbook.com/news/reports/2q-2019-pitchbook-nvca-venture-monitor, see on: 12/11/ 2019, at: 11.14
208) Portail du centre national du registre du commerce, on the web-site: https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil, see on: 24/10/2019, at: 14.25
209) Robert k. yin, case study research: design and methods, sage publications, 2003, on the web-site: https://books.google.dz/books?id=bwea_9zgqmwc, see on: 02/04/2017, at: 03.12
210) Startup ranking, On the Web-site, http://www.startupranking.com/how-it-works, See on: 4/7/2018, at: 09.55
211) Sylabs, On the Web-site, http://sylabs-dz.com, see on: 3/1/2020, at: 9.25
212) The best public incubator in the world, On The Web-Site: https://www.i3p.it/news/incubatore-i3p-politecnico-di-torino-miglior-incubatore-pubblico-universitario-al-mondo, See on: 01/02/2020, at: 12.12
213) Top global university business incubator for third time, On The Web-Site: http://www.bristol.ac.uk/news/2019/october/setsquared-global-ubi-winner.html, See on: 04/12/2019, at: 00.25
214) United kingdom business incubation (ukbi). (2010). on the web-site: http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi/business-incubation.aspx, see on: 9/02/2017, at: 12.55

الملاحق

الملحق رقم 1: دليل المقابلة

جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
اختصاص: إدارة الأعمال، رقم الهاتف: 025.78.15.33،
الموقع على النت: http://www.univ-medea.dz

الإخوة /مديري الحاضنات ومديري المشاريع أو من ينوب عنهم المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

أنا طالب دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة المدية، أقوم حاليا بإجراء أبحاث في مجال حاضنات الأعمال، وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وجهات نظر مديري الحاضِنَات ومديري المشاريع المتخرجة منها حول دور الخدمات المقدمة من طرف الحاضِنَات في تعزيز ريادة الأعمال.

نظرة عامة على البحث

تمثل هذه المقابلة جانب الدراسة الميدانية للبحث الموسوم بعنوان: حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال ــ دراسة حالة مجموعة من الحاضنات في الجزائر العاصمة ــ وهو متطلب أساسي لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه طور ثالث في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدعم لجملة الخدمات الإدارية والتقنية للمشاريع المُحتَضَنة، وما تقوم به الحاضنات من أدوار كوسيط بين المؤسسات الممولة ومراكز البحث العلمي ومختلف المؤسسات والهيئات، وما تملكه من تسيير كفؤ، ورؤية واضحة تجاه روّاد الأعمال، وانعكاسات ذلك في تلبية احتياجات المشاريع وتدعيم مهارات روّاد الأعمال والقدرة على تحقيق الانطلاق والنمو؛ ورصد أهم التحديات التي تواجه الحاضنات للقيام بالدور المتوقع منها، ومعرفة أبرز انعكاساتها، وأهم المعوقات التي تواجه روّاد الأعمال خلال مراحل الحَضَانة.

ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا المجال؛ فقد وقع الاختيار عليكم للإجابة على هذه الأسئلة وإبداء آرائكم ومقترحاتكم، لكي يتسنى للطالب الاستفادة منها في بناء أداة البحث.

آملين أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير وتحسين الأداء العام لمنظومة الحاضنات والنظام البيئي لريادة الأعمال ككل؛ من خلال تكرمكم بالإجابة على بنود الأسئلة بصدق وموضوعية، وثقوا أن استجاباتكم ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، **شاكرين ومقدرين تعاونكم الصادق معنا.**

كيف يمكنك التعاون معنا؟

- مدة كل مقابلة من 30-60 دقيقة، يتم من خلالها البحث عن وجهات النظر ومختلف الخبرات والآراء.
- المشاركة طوعية تماما ولست مجبرا على المشاركة.
- المقابلة مع المشاركين ستكون فردية وسرية، سيتم استخدام أسماء مستعارة في البحث.
- سيتم تسجيل المقابلة بعد الموافقة.
- الباحث والمشرف على الدراسة فقط من يطلعون على بيانات المقابلة.
- يمكن للمشاركين الحصول على النتائج واستنتاجات الدراسة في حال طلب ذلك.
- تم الحصول على التصريح من طرف الجامعة للإجراء هذه المقابلات.
- سيوقع جميع المشاركين على نموذج الموافقة على المقابلة.

- **أسئلة المقابلة مع مديري الحاضنات:**

1. ما هو تفسيركم لتدني فعالية نشاط ريادة الأعمال في الجزائر وخاصة ترتيبها في المراتب الأخيرة للتصنيف الدولي لريادة الأعمال؟
2. ألا ترى أن إعراض أصحاب أفكار المشاريع الريادية في الجزائر عن الانتساب لبرامج الحاضنات سبباً في تدني نشاط ريادة الأعمال؟
3. كيف تقيمون الجهد الذي بذلته الحاضنة في سبيل الترويج والتعريف ببرامجها؟
4. المتعلق بإدارة فترات الانتقاء وكيفية تنظيم قبول المشاريع:
   أ. في رأيك ماهي أفضل الفترات التي تختارون فيها أفكار المشاريع الجديدة؟
   ب. ما هو تفسيركم للانتقاء القاسي والصعب للمترشحين الذين يرغبون الانتساب للحاضنة؟
5. هل توفر برامج الحاضنة آليات وطرق لتحفيز التشبيك بين مختلف المشاريع المنتسبة للحاضنة وخارجها؟
6. كيف تقيّمون مختلف الورشات التدريبية والفعاليات التي يتم تنظيمها لفائدة المشاريع المنتسبة؟
7. هل تعتقد أن ما توفره الحاضنة من جهد الوساطة والتواصل مع مختلف الممولين كاف، للحصول على تمويل للمشاريع؟
8. المتعلق بمصادر الموارد البشرية للحاضنة:
   أ. هل تعتقد أن فريق الحاضنة المكلف بمتابعة المشاريع يتوافق مع عدد ونوعية المشاريع المنتسبة للحاضنة حتى يضمن البرنامج خدمات متميزة وجيدة؟
   ب. كيف تحصل الحاضنة على مواردها البشرية، وما نوع الموارد المستخدمة للحفاظ على عملية الحضانة؟.
9. فيما تكمن أهمية أن تكون الحاضنة متخصصة في نشاط ومجال معين؟
10. المتعلق بالنقاط التي تعتمد عليها الحاضنة في إدارة عملية تخرج المشاريع
    أ. ما هي النقاط التي تعتمد عليها الحاضنة في إدارة عملية تخرج المشاريع من الناحية التقنية؟
    ب. ما هي النقاط التي تعتمد عليها الحاضنة في إدارة عملية تخرج المشاريع من الناحية الإدارية؟
11. في رأيك ما هي نقط ضعف حاضنتكم والتهديدات التي تعترضها وتسبب فشل انطلاق ونمو المشاريع؟

- **أسئلة المقابلة مع مديري المشاريع:**

12. كيف تم التعرف على الحاضنة المتخرج منها، وما مقدار اطلاعك قبل الانتساب بما تقدمه وتشترطه على روّاد الأعمال؟"
13. ألا ترى بأنه من المهم على صاحب فكرة المشروع الريادي أن يقدّر جيدا مراحل تطور مشروعه قبل الدخول في عملية الحَضَانة؟
14. ما هو رأيك في أسلوب الانتقاء الذي اتبعته الحاضنة في اختيار المشاريع للانتساب، وكيف تم الاعتناء بكم؟
15. المتعلق بمعرفة كيف ساعدت الحاضنة في تعزيز المهارات الريادية للمحتضنين.

أ. ماهي الطرق التي ساهمت بها الحاضنة في توفير مختلف المعارف والمهارات التي تحتاجها فرصة مشروعكم للتطوير؟".

ب. كيف ترى أهمية التدريب الفردي داخل الحاضنة في تنمية مهارات الإبداع والابتكار للمحتضنين؟

16. المتعلق بقيمة وتأثير الورشات والملتقيات والندوات مقارنة باحتياجات المشروع.

أ. ما رأيك في ورش العمل والمحاضرات والندوات التي تمت برمجتها من طرف الحَضَانَة؟

ب. ألا ترى أن العدد الكبير من ورش التدريب والملتقيات والندوات والمعارض تعتبر عبء يضايق المنتسبين للحاضنة؟

17. والمتعلق بكيفية التزام مستشاري الحاضنة

أ. كيف ترون مستوى الالتزام من موجهي ومستشاري الحاضنة من الناحية القانونية والإدارية والترويجية بالمقارنة مع ما كان يحتاجه حقيقة مشروعكم؟

ب. كيف تقيمون الجهد الذي بذلته الحاضنة في سبيل إقناع المستثمرين بتمويل مشروعك؟

18. كيف ترى الحاضنة من حيث مرافقها المادية؟

19. المتعلق بالجهات الفاعلة التي تواصلت مع المشاريع عبر الحاضنة

أ. كيف ترى الحاضنة من حيث قيمتها اللامادية في انطلاق ونمو المشاريع المُحتَضَنة من حيث تفاعلها مع الشبكة الداخلية للحاضنة؟

ب. كيف ترى الحاضنة من حيث قيمتها اللامادية في انطلاق ونمو المشاريع المُحتَضَنة من حيث تفاعلها مع الشبكة الخارجية للحاضنة؟

20. هل تعتقد أن ما وفرته الحاضنة وافق تخصص مشروعك؟

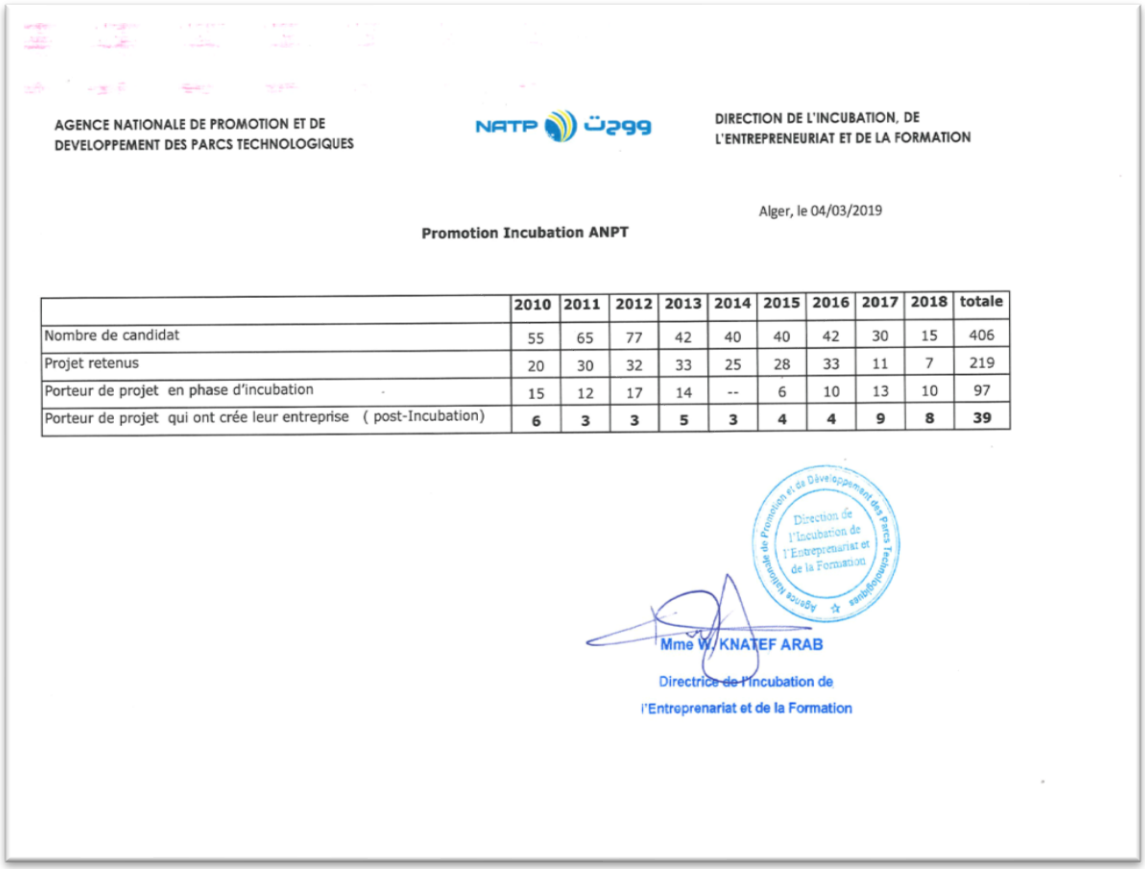
21. كيف ترى الطريقة التي تمت بها عملية تخرجكم من الحاضنة وهل فترة حضانتكم كانت كافية لانطلاق ونمو المشروع؟

الملحق رقم 2: دليل الملاحظة

جوانب الملاحظة	نعم	لا
أولا: سلوكيات فرق الحاضنة والمحتضنين		
– التعبيرات غير اللفظية		
– يلجأ إليهم ويسأل عنهم		
– يشارك المحتضنين مشاكلهم الشخصية		
– يشاركهم مناسباتهم الشخصية		
– يتبادل الزيارات معهم		
– الاحترام المتبادل		
– الثقة المتبادلة		
ثانيا: العلاقات الاجتماعية السائدة		
– العلاقة بين المحتضنين فيما بينهم		
– علاقة المحتضنين مع فريق الحاضنة		
– علاقة المحتضنين مع أصحاب المصلحة		
– علاقة المحتضنين مع المتدخلين المشاركين الخارجيين		
ثالثا: النواحي الوصفية، الرسمية والتطبيقية		
– يهتم بمظهره وهندامه		
– وصف الخدمات		
– وصف المكان		
– الفترة الزمنية للأنشطة		
– لأفراد والأحداث		
– يحافظ على الوعود		
– الالتزام بالقوانين الداخلية		
– تقديم المعلومات و المستندات		
– المحافظة على المواعيد		
– التجهيزات اللازمة لتحقيق برامج الحاضنة		
– مخرجات الحاضنة		
– الصعوبات والتحديات		

المصدر: من إعداد الطالب، وفق نتائج الدراسة الميدانية للحاضنات والمشاريع المبحوثة 2019/2017

الملحق رقم 3: مثال لدفعات تخرج مشاريع محتضنة من NAPT



AGENCE NATIONALE DE PROMOTION ET DE DEVELOPPEMENT DES PARCS TECHNOLOGIQUES

DIRECTION DE L'INCUBATION, DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA FORMATION

Alger, le 04/03/2019

Promotion Incubation ANPT

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	totale
Nombre de candidat	55	65	77	42	40	40	42	30	15	406
Projet retenus	20	30	32	33	25	28	33	11	7	219
Porteur de projet en phase d'incubation	15	12	17	14	--	6	10	13	10	97
Porteur de projet qui ont crée leur entreprise (post-Incubation)	**6**	**3**	**3**	**5**	**3**	**4**	**4**	**9**	**8**	**39**

Direction de l'Incubation de l'Entreprenariat et de la Formation

Mme W. KNATEF ARAB

Directrice de l'Incubation de l'Entreprenariat et de la Formation

المصدر: مديرة حاضنة NAPT

الملحق رقم 4: نماذج لمؤسسات ناشئة في الجزائر

اسم المشروع وشعاره	هدف المشروع
Eira Tec	مؤسسة ناشئة لتطوير مشاريع TIC، مهتمة بالتطوير والتصميم عبر النت منذ عام 2015 خاصة مواقع الويب، التطبيقات وبرامج التسيير الاحترافية للمؤسسات والأفراد. **www.eiratec-dz.com**
Climateco Alge-	شركة متخصصة في مجال الطاقات المتجددة وإنشاء أنظمة الطاقة الشمسية المتقدمة تكنولوجيا. www.climateco.fr
Nomad	تقدم المؤسسة حل بطاقات تماس متعدد التطبيقات منذ 2017، مثل تذاكر الحافلات الإلكترونية الذكية، الشراء، الوفاء، المواصلات، وقوف السيارات مراقبة الوصول. **www.nomadsmartsolutions.com**
Ouedkiss	واد كنيس شركة جزائرية منذ 2006، الجزائر العاصمة، مختصة في إعلانات البيع والشراء عبر الإنترنت. www.ouedkniss.com
Easy Relay	تقدم المؤسسة منذ 2016، خدمة تسليم والإرجاع بالإضافة إلى خدمة التوصيل إلى المنازل. تتيح أيضًا تتبع الطرود في أي وقت. www.easy-relay.com
Tem: tem	هي خدمة سائق خاص، تاريخ الإنشاء 2016. إمكانية تتبع السائق الخاص بك على التطبيق ومعرفة وقت الانتظار و موعد وصول السائق. www.temtem.taxi
Yassir	تاريخ الإنشاء 2016. يسمح للجميع بحجز سائق والتنقل من موقعك. www.yassir.io
Quizzito	تاريخ الإنشاء 2014، هو تطبيق يستخدمه المُدرس ليُحوّل المطالعة لدى الأطفال إلى لعبة، مما سيحفز التلاميذ على قراءة قصصٍ أكثر، والجلوس مع الكتاب لمدة أطول. www.quizzito.com
Spart	هي شركة دعم للتدريب والرياضة تهدف إلى تحسين وتوجيه نمط الحياة الصحي للناس من خلال خدماتها، منذ 2017 تبدأ في دمج الناس في أندية الركض والتدريب والمغامرة. www.spartdz.com
Kotoob	عام 2017، وهي منصة على الإنترنت توفر خدمات الكتب في الجزائر وفي دول أخرى. www.kotoob.dz
Goutra	2010 هو نظام توفير المياه على أساس جهاز إلكتروني .التي يمكن أن تتكيف مع إخراج كل نوع من صنبور، لضمان مقاييس الاستهلاك والعرض في الوقت الحقيقي على صنبور. www.goutra.com

اسم المشروع وشعاره	هدف المشروع
Nboujiw	2019، هي شركة ناشئة متخصصة في تطوير السياحة المحلية، تعمل على إنشاء الرحلات وبرامج وأنشطة وإقامات وعطلات نهاية الأسبوع، ونزهات ... في جميع أنحاء الوطن. nboujiw.travel@gmail.com
Granola	2018، صناعة يدوية، تقدم المنتجات العضوية والمحلية المصنوعة من الحبوب والبذور عالية الجودة والفواكه المختارة بعناية لتضمن أفضل تجربة صحية للذوق المنخفضة السعرات الحرارية. www.instagram.com/granola.dz
Blastichaba	2019، أفرشة وأغطيه حسب المقاس عالية الجودة. www.blastichaba.com
Beauty Bio	2019، تقدم منتجات مستحضرات تجميل عضوية بنسبة 100 %. المنتجات التي تعتمد على الزيوت النباتية والزيوت العطرية النقية التي من شأنها علاج مشاكل البشرة والشعر. www.beautyandbio.net
Eqdili	2018، يضمن التسليم مباشرةً إلى منزلك. الآلاف من محلات البقالة والأساسيات للمنزل ستكون في متناول يدك. www.eqdili.com
Batolis	2015، هو موقع المبيعات عبر الإنترنت، تقدم لزبائنها مجموعة واسعة من المنتجات من مختلف العلامات التجارية والتي يتم تحديثها تدريجياً لتناسب جميع الميزانيات. www.Batolis.com
Nbatou	2015، هي علامة تجارية جزائرية تقدم لك حلول الإقامة وتضع تحت تصرفك مجموعة متنوعة من المنتجات عالية الجودة في جميع أنحاء الجزائر. www.nbatou.com
Algeriemarket	2016، هي منصة مبيعات عبر الإنترنت لشركة استشارات الاتصالات، وهي نوع من هايبر ماركت عبر الإنترنت للجزائريين من أجل القيام بالتسوق على الإنترنت بأسعار تفضيلية. www.algeriemarket.com
Freehali	2016، هي منصة التي تمكن ربط المقاولين الراغبين في تعزيز إنتاجهم، مع مجتمع المستقلين الجزائريين الذين يقدمون خدماتهم للعمل على مشاريعهم المختلفة. www.freehali.com
Fixit	هو تطبيق للهواتف المحمولة لربط لمهني الأعمال اليدوية والحرفيين في مختلف المجالات مثل السباكة والكهرباء وإصلاح الأجهزة المنزلية .. إلخ. وإمكانية طلب عامل ماهر على الفور. www.fixitapp.io
Hafalatt	هو دليل الزواج في الجزائر، تجد قاعات القريبة وغرف الطعام في الجزائر، مع كل المعلومات والخدمات بدون عناء التنقل والبحث. www.hafalatte.com

اسم المشروع وشعاره	هدف المشروع
Etniz	2016، موقع للمبيعات الحرفية والتقليدية على الإنترنت في الجزائر التراثية والحرفية على الإنترنت في الجزائر. والمنتجات المحلية الأصيلة والعضوية. www.etniz.net
Synoos	هو مشروع تعليمي، تثقيفي و ترفيهي للأطفال على الهواتف الذكية، اللوحية، النقالة وعلى شبكات التواصل الاجتماعي. www.synoos.com
Academiatouna	بالشراكة مع الفيديرالية الجزائرية للأشخاص ذوي الإعاقة، تم تطوير العديد من التطبيقات التعليمية لتعليم الحروف و الأرقام و التركيز، صالحة لكل الأطفال للتعلم و مجانا. www.academiatouna.com
Coursa	2018، هو تطبيق محمول لربط الأفراد والسائقين، يمكنك السفر إلى أي مكان في الجزائر العاصمة عن طريق طلب سائق خاص بغض النظر عن مكان وجودك. www.coursadz.com
Amir	تطبيق محمول يضمن لك استئجار السيارات والمركبات حسب ميزانيتك. https://amir.cab
DZ Docs	2015، خدمة حجز المواعيد عبر الإنترنت في الجزائر من أجل تزويد الأطباء والمرضى الجزائريين بحل بسيط وفعال ومريح لإدارة مواعيدهم الطبية.https://dzdoc.com
Tymô	خدمة طلب سائق حسب المكان الذي يلائمك. /http://www.tymo-dz.com
Food Beeper	هي خدمة توصيل الوجبات عبر تطبيق الهاتف المحمول. اختر مطعمك المفضل أو جرب شيئًا جديدًا. إطلاق وتتبع طلبك في الوقت الحقيقي.https://www.foodbeeper.com
Top Academy	منصة تعليمية تفاعلية من اجل عصرنة التعليم المتوسط والثانوي وفق المقرر الدراسي لوزارة التربية والتعليم تحتوي على الألاف من التمارين المحلولة، الدروس المتجددة والملخصات. https://www.topacademy-dz.com
Talaba Store	منصة للتجارة الإلكترونية للمبيعات عبر الإنترنت الخاصة للطلاب في الجزائر. https://www.talabastore.dz
Opticharge	2019، هي عبارة عن منصة تقنية لوجستية B2B تربط الشاحنين والناقلين في الوقت الفعلي بحل مبتكر وعملي.https://opticharge.dz

المصدر: جمع وترتيب الطالب

الملحق رقم 5: ترتيب المؤسسات الناشئة في الجزائر وفق تصنيف startupranking

Rank	Startup	SR Score	Description	Country Rank
2,055	Dzostad.com	68,099 =	site d'education - l'education algerienne dans un seul site. صفحة تع ...	1
3,581	Batolis	53,528 =	BUY WITH CONFIDENCE - Batolis.com is a 100% Algerian online sales site, ...	2
6,437	YASSIR	38,765 =	Enhancing the way services are provided in Africa. - YASSIR is set to build beneficial relationships be ...	3
6,900	Lafirist	37,510 =	Your Financial Freedom Starts Here. - Online platform aims to enrich the Arabian online ...	4
7,928	MdinJdida	33,907 =	Le commerce du future - MdinJdida est une platforme multi-vendeur de vente ...	5
8,102	Couponyz.com	33,164 =	GearBest Coupon Codes - Save money while using Couponyz's daily deals & co ...	6
8,584	UbyMedia	31,100 =	The next generation - Développement des applications Web, conception et ...	7
10,517	epay.dz	23,969 =	Epay.dz - Payment via Internet in Algeria.	8
11,377	Mavi Furniture	22,544 =	Mavifurniture.com is the best furniture Company in Delhi. Our Company provides furniture's and chair ...	9
13,037	NetBeOpen	20,726 =	IT Compagny - NetBeOpen - Developing payment solutions and servi ...	10
14,596	Ostadhi	19,418 =	Connect tutors and students - Ostadhi connect anyone that has a special skill in ...	11
16,245	Studio LAK	17,713 =	LAK Studio is a leading and affordable website design company that offers many services such as Webs ...	12
16,330	Azzreb	17,608 =	Azzreb.com est une société spécialisée dans la promotion sur Internet, d'évènements et d'offres de p ...	13
17,212	Immovy	16,127 =	Real Estate Management & CRM - Immovy is a cloud software that offers real estate ...	14
18,257	Dzdoctors	12,969 =	Dzdoctors- C'est le premier site en Algerie qui sert a partager les connaisances, les cours, inform ...	15
20,097	IoCrow	3,936 =	CRM for social selling on google - CRM for social selling on google integrated with L ...	16
21,285	Jib.li	3,074 =	Jib.li is an easy tool to send/receive shipments with your friends on social networks - Jib.li - Everyday, thousands of passengers travel ...	17
27,230	Feroxia	1,245 =	Inbound & Content Marketing Agency - As an Inbound & Content Marketing Agency for hospi ...	18
27,322	Ingeniway	1,224 =	Ingeniway - integrateur de solution Hardware/software dans le domaine Informatique/electronique.	19
29,243	Zarimo	633 =	Real estate Portal and CRM solution for algerian market.	20

Source: https://www.startupranking.com/top/alger, see on: 02/03/2020; at: 9.25

حيث:

SR Score: نقاط SR هي رقم يتراوح بين 0 و100.000. إنه يعكس أهمية المشروع الناشئ على الإنترنت وتأثيره الاجتماعي. يتم حسابه على أساس SR Web وSR Social.

SR Web: هو رقم يتراوح بين 0 و100.000. إنه يعكس أهمية المشروع على الإنترنت.

يتم تحديد SR Web لبدء التشغيل من خلال عدد من العوامل:

- عدد ونوعية صفحات الويب التي تصل إلى صفحة ويب لبدء التشغيل. كلما زادت جودة الارتباطات الواردة، زادت شبكة SR.
- توزيع الروابط الداخلية – الروابط التي تشير إلى الصفحات الأخرى في نفس المجال. كلما كان توزيع الروابط الداخلية أفضل، زادت شبكة SR.
- عدد الروابط الخارجية وجودتها – روابط من صفحة ويب لبدء التشغيل تشير إلى صفحة ويب خارجية. كلما زادت جودة الروابط الخارجية، زادت شبكة SR.
- عوامل تحسين محركات البحث على الصفحة مثل:
  - محتوى الصفحة: يجب أن يكون المحتوى مرتبطًا بالمشروع الريادي وعنوان الصفحة.
  - علامة العنوان: يُقصد بعنصر العنوان بصفحة المشروع أن يكون وصفًا دقيقًا وموجزًا لمحتوى الصفحة.
  - عنوان URL: يُقصد به صفحة ويب المشروع أن يكون وصفًا دقيقًا وموجزًا لمحتوى الصفحة.
  - وكلما ارتفعت جودة هذه العوامل، ارتفعت نسبة الويب SR.
- عوامل الجمهور المقدرة:
  - عدد الزيارات المقدرة والزائرين الفريدين لموقع المشروع الريادي.
  - عدد مرات مشاهدة الصفحة لكل زيارة لموقع المشروع.
  - المتوسط المقدر لمدة الزيارة.
  - كلما زاد عدد هذه العوامل، زاد ارتفاع SR Web.

SR Social: هو عدد يتراوح بين 0 و100.000. وهو يعكس التأثير الاجتماعي للمشروع. يتم تحديد SR Social عند المشروع من خلال عدد من العوامل:

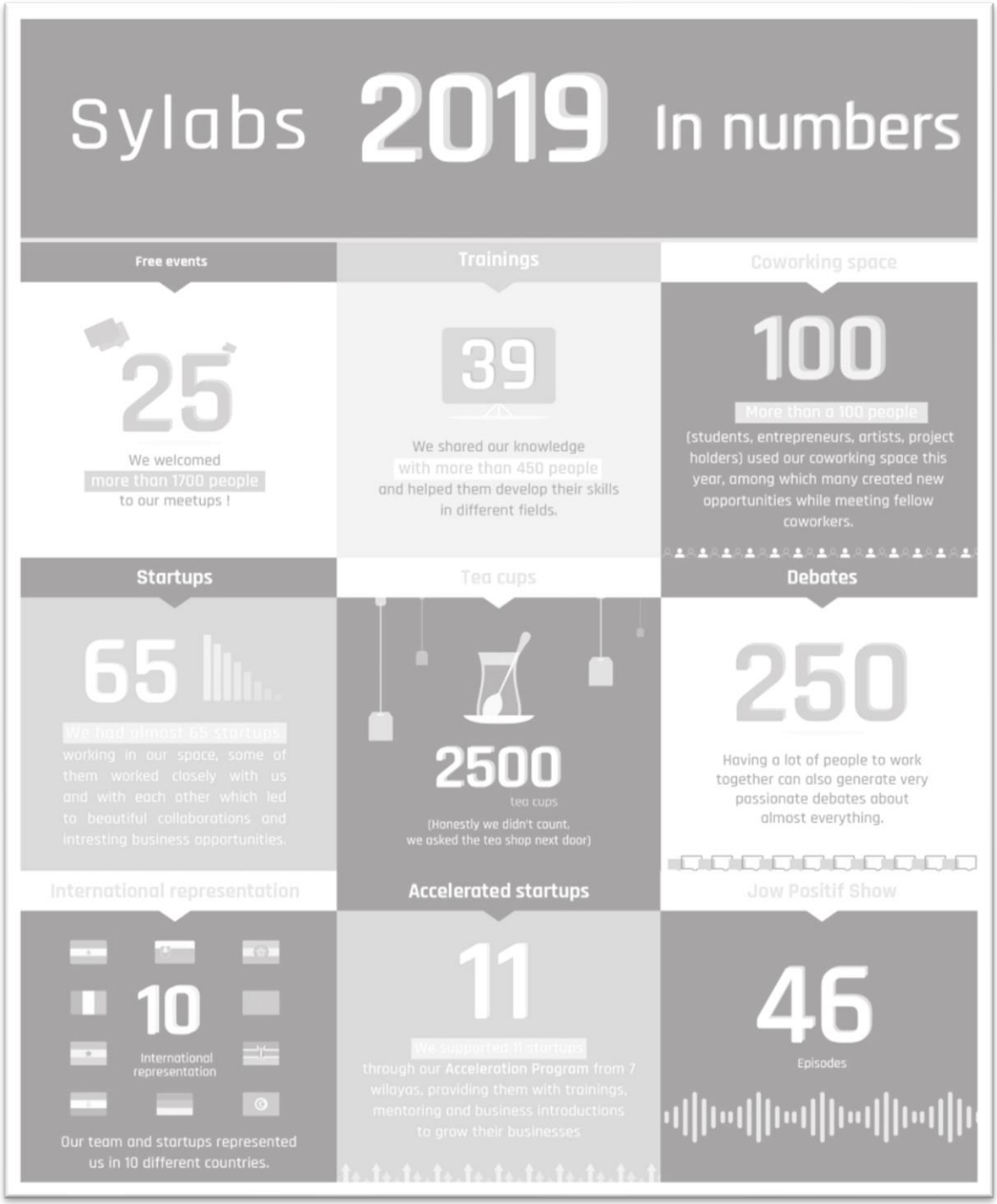
- المشاركة في الفاسبوك: عدد الإعجابات لصفحة المعجبين، عدد الإعجابات للوظائف، عدد التعليقات للوظائف، عدد المشاركات للوظائف، عدد الأشخاص المشاركين في صفحة المعجبين، كلما زاد عدد هذه العوامل، كلما ارتفع SR.
- مشاركة تويتر: عدد المتابعين، عدد ونوعية تغريدات، عدد المفضلات لتويت، عدد الأشخاص المشتركين في الحساب، كلما زاد عدد هذه العوامل، كلما ارتفع SR.

Rank: يمثل رتبة المشروع، مصنَّفًا حسب درجة SR، مقارنةً بالمؤسسات الناشئة الأخرى حول العالم.

Country Rank: يمثل ترتيب البلد موضع بدء التشغيل، مصنَّفًا وفقًا لدرجة SR، مقارنةً بالمؤسسات الناشئة الأخرى الناشئة من نفس البلد.

المصدر: جمع وترتيب الطالب انطلاقا من المصدر startupranking، مرجع سابق ذكره.

الملحق رقم 6: حصيلة نشاطات حاضنة sylabs سنة 2019



المصدر: موقع حاضنة سيلابس، http://sylabs-dz.com، مطلع عليه بتاريخ: 2020/01/3، على الساعة: 9.25

الملحق رقم 7: الحاضِنَات المدروسة في الفترة الزمنية 2016-2019

الحاضنة	الرؤية والرسالة
1. أن كيوب مي Incubme - سنة التأسيس: 2018 - تابعة للقطاع الخاص. - مقرها: الشراقة، الجزائر العاصمة - عادل أمالو المؤسس. كمال أومينة. لمين يزبك- https://incubme.com	تهدف إلى تعظيم فرص نجاح أفكار المشاريع. للقيام بذلك، يتلقى روّاد الأعمال أنواعًا مختلفة من المرافقة المجانية والمصممة خصيصًا حتى يتمكنوا من تطوير مشاريعهم بشكل أفضل. لها فرعان في كل من مدينة ليون بفرنسا، ومدينة مونتريال بكندا لأجل استهداف الجالية. بعض المشاريع المتخرجة منها:Makelti. 2019 - 2019 TeebPedia.
2. سيلابس[1] Sylabs - سنة التأسيس : 2015 - تابعة للقطاع الخاص. - مقرها: 08 طريق حساني يسعد بالجزائر العاصمة. - فريق الحاضنة متكون من 6 إلى 7 مستخدمين. - يضم مبنى الحاضنة 40 مشروع محتضن. - عبد الله مالك –إيمان بلحاج. تيزيري بوخالفة. ريان قفايفية سعيد المهري – http://sylabs-dz.com	تهدف إلى دعم ريادة الأعمال بجميع أشكالها، من خلال تقديم مجموعة واسعة من الأدوات والنصائح والدعم الشخصي وشبكات الاتصال لرواد الأعمال. وتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال العمل مباشرة مع صناع القرار في القطاعين العمومي والخاص لجعل صوت روّاد الأعمال مسموعًا. وإنشاء جسور بين المؤسسات وقضايا التنمية المحلية: من أجل تحسين المشاركة المدنية للمشاريع الراغبة في تطوير النظام البيئي المحلي من خلال منحهم الوصول المباشر إلى المجتمع واحتياجاته. بعض المشاريع المتخرجة منها: الجزائر تقرأ 2017- 3ERSI 2018- نخير 2017
3. المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات وجيزي. ENP Incubateur by Djezzy - سنة التأسيس: 2016 - بالشراكة بين القطاع الخاص والجامعة. - مقرها: طريق الإخوة أوداك، حسان بادي الحراش الجزائر - عمر سطيحي المدير.	مساحة مخصصة للإبداع والابتكار، تهدف إلى تشجيع قادة المشاريع على نضوج أفكارهم وتشجيع الشباب الآخرين على البدء. وتقدم عرض يجمع بين الأكاديميين والمهنيين ، بالإضافة إلى نظام بيئي للخبراء وهيئات التمويل. تخطط الحاضنة لبناء جسر بين العالم الأكاديمي وعالم الأعمال. وتسعى لتجسيد خلية استماع في مواجهة احتياجات المجتمع وتطلعاته الملموسة في مجال التكنولوجيا. بعض المشاريع المتخرجة نجد: Etuddz
4. حاضنة ت-ستارت T-start. - سنة التأسيس: 2013 - القطاع الخاص المتعامل الهاتف النقال اوريدو. - صبرينة بلوقريات المديرة، وريمة دولاش نائبتها - https://www.djazairinvest.net/organisme/106	تأسست الحاضنة كمؤسسة غير ربحية من قبل مؤسسة أوريدوا وهي هيكل دعم لإنشاء أعمال مبتكرة تهدف إلى تحويل فكرة مبتكرة إلى مؤسسة تنافسية. هدفها الدعم المادي والمعنوي للمشاريع الريادية في مجال TIC لتجسيد مشاريعهم. بعض المشاريع المتخرجة: nbatou، quizzto

[1] للاطلاع أكثر على النتائج المحققة من طرف حاضنة sylabs أنظر الملحق رقم (6)

5. فكرة تك Fikra-Tech - سنة التأسيس: 2016 - تابعة للقطاع العمومي. - مقرها: حي 20 أوت 1956، بابا حسن الجزائر بمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. - مدير الحاضنة عيساني سليم - www.cdta.dz	هيكل لدعم إنشاء مشاريع مبتكرة تهدف إلى تحويل فكرة مبتكرة إلى شركة قادرة على المنافسة. الحاضنة مفتوحة لأي مشروع لإنشاء شركات مبتكرة ذات إمكانات تنموية عالية. توفر فريق خاص للاستشارة والتوجيه للمشروع المحتضن. يتم اختيار المشاريع التي سيتم احتضانها بعد دراسة تقوم بها لجنة الاختيار. الأفكار المبتكرة يجب أن تكون في مجال التكنولوجيا. أهم خدماتها: دعم الإنشاء، ووضع خطة العمل، وتوفير مساحات العمل، وإقامة علاقات أعمال. بعض المشاريع المتخرجة:- ISINIAA
6. حاضنة المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية A C S E - سنة التأسيس: 2016 - القطاع الخاص. - مقرها: شارع الشهداء سيدي محمد الجزائر العاصمة. - المديرة: مريم بن سلامة - www.acsedz.com	مهمتها جعل لكل مشكلة اجتماعية وبيئية في الجزائر حلاً رياديًا ومبتكرًا. تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، وتعزيز وتوحيد الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال، فضلا عن دعم روّاد الأعمال الاجتماعيين الجزائريين. ولتحقيق مهمتها، نقوم بتطوير خطين للعمل: الترويج: لرفع مستوى الوعي والترويج لريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر. بعض المشاريع المتخرجة منها: - Ineffable- فكر مدينتك- بيو اكسبريس.
7. حاضنة[1] NATP - سنة التأسيس: 2009 - القطاع العمومي تابعة للوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية - مقرها: لوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية الحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله، الطريق الوطني رقم 63 الرحمانية رايس، زرالدة، الجزائر. - المديرة: وسيلة كناتف. - https://anpt.dz	مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتمثل مهمتها في وضع استراتيجية لتطوير الجودة التقنية للموارد البشرية، من أجل تعزيز مبادرات الابتكار وإنشاء أعمال Tic.خدمات مختلفة تقدمها مثل الدعم الموجه، التكوين، التدريب، تنظيم الندوات، الملتقيات، وورش العمل. النتائج المنتظر تحقيقها: تحسين شبكة الشراكة للوكالة بغرض تعزيز الابتكار، إعادة صياغة عملية الحضانة من خلال الرجوع إلى تجارب دول الاتحاد الأوروبي. وبعض المشاريع المتخرجة منها: Talaba store, Winny, E_Tabib, MNAdim & Paie, Ultimate Market technology-Guiddini, TalabaStore, Overgen, Brim, Eblink, Synoos studio.

المصدر: جمع وترتيب الطالب بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع الحاضِنَات المدروسة

[1] للاطلاع أكثر على النتائج المحققة من طرف حاضنة Napt أنظر الملحق رقم (3)

الملحق رقم 8: المشاريع المدروسة في الفترة الزمنية 2016-2019

اسم المؤسسات الناشئة	وصف المشروع والفريق وسنة التخرج من الحاضنة
1. Etabib Adresse: parc technologique sidi abdallah, rahmania zeralda alger bp 16121	مؤسسة ناشئة جزائرية للصحة الإلكترونية تم إنشاؤها عام 2016، تأسست لتزويد القطاع الصحي بحلول ذكية لمواجهة تحديات العصر الرقمي. من خلال خبرة فريق المشروع المزدوجة في مجالات الصحة وتكنولوجيا المعلومات، تدعم المؤسسة الفاعلين الصحيين في التحول الرقمي بسهولة ويسر ووفقًا للمعايير الدولية. أسسها الدكتور مصطفى نبيل، ممارس طبي ومتخصص في تكنولوجيا المعلومات، تعمل هذه الشركة لتغيير طريقة ممارسة الطب، من خلال إدخال تقنيات جديدة في الحياة اليومية للمهنيين. ومؤخرا الفحص عن بعد أو ما يعرف بـ: استشر طبيبا عن طريق الفيديو. NATP: 2016
2. Monadimrh & Paie الجزائر العاصمة monadim.com support@monadim.com	محمد لطفي مخناش (المدير)/مهندس في الإعلام الآلي/ نايلي قيس. تتيح لك المؤسسة الناشئة إدارة جميع أنشطة عملك: الموارد البشرية، والرواتب، والمبيعات، CRM، المحاسبة، المالية، المشتريات، المخزون، الصناديق، المشاريع، وأكثر... جميع وحدات Monadim مترابطة لتشكيل وحدة واحدة برنامج إدارة متكامل تمامًا يسمى ERP. Monadim بسيطة، والتي تجلب لك الراحة ومتعة الاستخدام. :2013NATP
3. Overgen Cyberparc de Sidi Abdallah Rahmania Alger contact@overgen.com https://overgen.com	أمين أباوب عضو مؤسس/ أنيس حجاري عضو مؤسس/ يوسف زهاريو مطور موبايل. هي وكالة استشارية للاتصالات الرقمية متخصصة في التطوير والتواصل من خلال محتوى الويب والمحمول. هي شركة استشارية للاتصالات الرقمية متخصصة في التطوير والاتصالات من خلال محتوى الويب والجوال. مهمتها هي خلق ضجة حول شركة أو علامة تجارية أو منتج باستخدام طريقة أصلية للاتصال. القيمة لدينا هي جعل لعبة الفيديو مفيدة بقدر ما هي ممتعة. NATP:2015. غ.م
4. Nkheyer https://nkheyar.com	فتحي عياد/كريم سيدي سعيد: نخير مقارن متعدد الفئات. يتيح لك العثور بسهولة على أفضل منتج وفقًا لمعاييرك. Sylabs 2017
5. 3ersi https://www.3ersi.com/ 01، شارع الإخوة علاهم، طنكراد سابقا 16000 الجزائر الوسطى الجزائر	نرافقكم في تنظيم حفل زفافكم نساعدك على تحضير عرسك عبر بضع نقرات فقط. انتهى القلق عند البحث عن مخططات جيدة لتنظيم عرسكم، حيث أن عرسي يقترح عليكم تجربة فريدة من نوعها تسمح لكم بالعثور على أحسن العروض القريبة منكم قاعات حفلات، طباخون، مصممون وخياطون، مصورون

	وجميع الخدمات التي تحتاجونها العارضون متواجدون لمساعدتكم على تنظيم عرس فريد من نوعه، ناجح ويرسخ في ذاكرة جميع من يحضره. هي عبارة عن منصة للمساعدة في تنظيم الزواج مما يسمح بالاتصال بين مقدمي الرعاية والعروس والعريس في المستقبل.نتوقع تكريس رقمنة الزواج في الجزائر. تنظيم حفل الزفاف الخاص بك بشكل مختلف!. :2018Sylabs
6. الجزائر تقرأ http://dzreads.com store@dzreads.com 8 شارع حساني يسعد، الجزائر الوسطى، الجزائر العاصمة	يوفر كتبا ورقية من إصدارات دار الجزائر تقرأ ومن غيرها من دور النشر الجزائرية والعربية والعالمية، باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية. تهدف لمساعدة القراء الجزائريين على الحصول على الكتب التي يرغبون بها بسهولة ويسر، تصلهم لغاية البيت عن طريق شحن آمن ومضمون. تدعو إلى التشجيع على القراءة وتسعى من خلال نشاطات أصحابها من كتاب ومدونين عبر صفحاتهم على الفايسبوك إلى تقريب الكتاب من الجزائري وتكريس تلك الفضاءات لتزويده بالأخبار والمعلومات عن عالم الكتاب والنشر. تخرجت من حاضنة Sylabs: 2017
Etudz .7 جسر قسنطينة، الجزائر العاصمة contact@etudz.com /https://etudz. com	منصة تعليم علي الإنترنت لطلاب الجامعات، أين يتم تسليم الدورات (Cours Td/) في شكل فيديو، مصحوبة بمواد نصيه تقدم ملخصا واضحا ومفهوما للدورات المقدمة قي مختلف التخصصات. كما تحتوي المنصة علي خدمات أخرى مثل مساحة إعلانيه للمدارس التكوين والجامعات الخاصة والتحضير لامتحانات اللغة علي الإنترنت ودورات تكوينية لتدريب الطلاب في مجال علوم الكمبيوتر وغيرها. كما تحتوي المنصة على مجلة الطالب "ايتودز ماج"Etudz Mag" تخص حياة الطلابية بشكل خاص.تأسست في 2018 من قبل رمزي إيكويرين. بولاية الجزائر. تتكون شركة Elite من 07 أعضاء: المؤسس، رمزي إيكويرين، مندوب مبيعات، محرر فيديو، مخطط معلومات، مطور ويب (مطور موقع ويب)، مدير مجتمع (الرسوم المتحركة المجتمعية) ومصور. تخرجت من حاضنة :Enp سنة 2017.
8. Ineffable Art & Culture https://ineffable-dz.art/ contact@ineffable-dz.art	المشروع يتضمن إصدار مجلة ثقافية تشاركية متعددة اللغات بهدف تقليص الفجوة الثقافية التي تعيشها الجزائر، وتدنية غياب المساواة في الوصول إلى الفنون والثقافة. الترويج والتعميم الفنون الجزائرية والتراث الثقافي من خلال نهج تشاركي. يضمن المشروع حسب الشابان إصدار مجلة ثقافية تشاركية متعددة اللغات ويأملون في تقليص الفجوة الثقافية التي تعيشها الجزائر وتقليل غياب المساواة في الوصول إلى الفنون الثقافية. تقديم التراث الجزائري، الملموس وغير الملموس، من زاوية جديدة، للتعبير عن أهميته من خلال عيون مالكيها وإظهار التأثير على الفنون والممارسات المعاصرة. أيمن بنونة عضو مؤسس وأحلام كبير عضو مؤسس، رحمون لجنة القراءة والتحرير، أمينة جابري مصورة : ACSE 2017

9. QUIZZITO www.quizzito.com	تاريخ الإنشاء 2014، هو تطبيق يستخدمه المُدرس ليُحوّل المطالعة لدى الأطفال إلى لعبة، مما سيحفز التلاميذ على قراءة قصصٍ أكثر، والجلوس مع الكتاب لمدة أطول. T-start 2014.
10. ISINIAA الجزائر العاصمة contact@isiniaa.com	أمين بوعبدالله/عضو مؤسس. مؤسسة ناشئة تقدم خدمات في تقنية التخزين السحابي للمؤسسات، تأسست في عام 2017. يقع مقرها الرئيسي وفريق مهندسيها في الجزائر العاصمة. لديها عملاء تجاريون استراتيجيون مباشرون. لكن خبراء الفريق والمستشارين موجودون في وادي السيليكون، طوكيو، هونج كونج، وفانكوفر، مع فريق هندسي يتمتعون بخبرة هندسية مدربة على تقنيات السحابة والبيانات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الأكثر تقدمًا. :CDTA 2017
11. Ultimate Market tech-nology https://ultimatemarkettechnology.dz Sarl	أمبارك مسعي المؤسس: متخرج من جامعة خروبة علوم تجارية تخصص محاسبة. يوسف أمين مهدي/ الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا. رحيم حدوش/ مخرج فني. تقديم خدمة تتكيف مع المؤسسات التي تواجه صعوبة في مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي. من خلال حلول بسيطة وفعالة عن طريق حلول تكنولوجيا المعلومات لإدارة الهياكل، وحل إدارة العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الجديد واتجاهات التسويق الإلكتروني. NATP 2019/ 2017. غ.م
12. Guiddini الشراقة، الجزائر العاصمة	مراد مشتة/المؤسس2014 SARL- شركة جزائرية متخصصة في التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية على وجه الخصوص، تدير Guiddini العديد من المواقع المبتكرة في الجزائر مع خطة الإطلاق القادمة في العديد من البلدان. B TO CNATP:2014/--TO B 2010B. غ .م
13.Talabastore طلبة ستور عين طاية، الجزائر العاصمة www.talabastore.dz Email:contact@talabastore.dz	سامي عاليوش. في سوق تكون فيه خصومات الطلاب الخاصة غير موجودة تقريبًا للمنتجات أو الخدمات، talabastore.dz هو موقع مبيعات عبر الإنترنت يستهدف الطلاب ويهدف إلى أن يصبح اختيارهم الأول، ويقدم لهم : سعر الطالب على المنتجات والخصومات على الخدمات (الطبية، مدارس القيادة، السفر، الرياضة والترفيه، ...). التوصيل المجاني على 48 ولاية. ضمان بعد البيع. جاء بهدف ضمان تلبية الاحتياجات طلاب في الجزائر. NATP:2017. غ.م.

14. BRIM الرحمانية، الجزائر العاصمة. contact@bri-marketing.com www.bri-marketing.com	المؤسس هشام بابا أحمد/ هشام/أمال/كميلا/اميرة/أمينة/سيد أحمد مكتب البحوث والتحقيقات التسويقية هو S.A.R.L الذي تم إنشاؤه في عام 2017 والذي تأسس منذ عام 2010 كمكتب استشاري. نحن نقدم خدمات أبحاث السوق لإطلاق شركاتك ومنتجاتك و / أو خدماتك ... كما نقدم إدارة تسويق مخصصة لتنفيذ تسويق إستراتيجي وخطة التسويق والمتابعة من قبل الخبراء الذين أثبتوا أنفسهم على مستوى العديد من الشركات في جميع أنحاء العالم. ننظم دورات تدريبية لزيادة قوة المبيعات لديك والإدارة العليا. NATP:2017.غ.م.
15.eBlink contact@eblink.dz http://www.eblink.dz	تتمثل مهمتها في تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأدوات الويب بشكل رئيسي، مع استخدام الشركات الجزائرية لأحدث التقنيات ولكنها أثبتت أيضًا قوتها ومرونة استخدامها . هي مؤسسة معتمدة في مجال تحسين محركات البحث (SEO)شاركت ونظمت مؤتمرات وورش عمل في مواضيع مختلفة في مجال التكنولوجيا. EURL. NATP 2011.غ.م.
16. سينوس synoos http://synoos.com	هو مؤسسة تعليمية، تثقيفية وترفيهية للأطفال على الهواتف الذكية، اللوحية، النقالة وعلى شبكات التواصل الاجتماعي، الهدف من المشروع هو خلق نقلة نوعية في المحتوى والمضمون الترفيهي و التعليمي باللغة العربية وبلغات أخرى الموجه للأطفال، خاصة مع تعميم استعمال الهواتف الذكية واللوحية حيث يجد الكثير من الأطفال صعوبة في الحصول على محتوى يخاطبه مباشرة من دون ترجمة أعمال لم تصمم له في البداية. ....NATP غ.م.
17. فكر مدينتك	رفيقة مختاري: مؤسسة اجتماعية تنشط في مجال سياحة بيئية وتحاول معالجة مشكلة التراجع الاجتماعي والاقتصادي الذي تعاني منه أكثر من 500 قرية في الجزائر بسب عزلتها وعدم حفظ تراثها. تم احتضان رفيقة لمدة 08 أشهر في حاضنة Aces من نوفمبر 2018 إلى جويلية 2019. استطاعت من خلالها التواصل مع المستثمرين. عملت على تجسيد مشروعها الاجتماعي- بناء قرى سياحية ببيئية في الجزائر. ACSE: 2018- غ.م
18. بيو اكسبريس	كانت Meriem Moulti هي وفريقها وراء فكرة تصميم الصابون البيئي من المواد المعاد تدويرها، مثل زيوت القلي المستخدمة. مشروع منح بالفعل. ثم جاءت فكرة المشروع المسمى DJEMRA. يتعلق الأمر بتصميم الفحم البيئي من حبات الزيتون. لا يوجد تأثير سلبي على البيئة. وهي طالبة في السنة الخامسة في كلية الدراسات العليا لعلوم الغذاء والصناعات الغذائية الزراعية مع خيار "علوم وتكنولوجيا الأغذية الوظيفية". هي شغوفة بالطبخ وتقنيات التنمية الشخصية وريادة الأعمال الاجتماعية. في عام

	2018، شاركت في مسابقة "إنجاز الجزائر". فاز فريقه بجائزة أفضل تأثير اجتماعي عن "تصميم الصابون البيئي من المواد المعاد تدويرها، وفي هذه الحالة استخدام زيوت القلي". في عام 2019، شاركت في work @ effect، مسابقة ريادة الأعمال الاجتماعية التي طورتها ACSE "المركز الجزائري للريادة الاجتماعية". ACSE: 2018 .غ.م.
19. NBATOU www.nbatou.com	2015، هي علامة تجارية جزائرية تقدم لك حلول الإقامة وتضع تحت تصرفك مجموعة متنوعة من المنتجات عالية الجودة في جميع أنحاء الجزائر. T-start 2015
20.TeebPedia Adresse :Lot Bouchaoui 03,N°333,Cheraga, Alger, Algerie N:0556789086 www.teebpedia.com teebpedia5@gmail.com Adam Roumani. Yamina Beddak. Nawel Dahimene Lydia Tadjadit, DrMellal,	هي شركة مكرسة لتدريب المهنيين الصحيين، مفهومها ينبع من الحاجة إلى ضمان تعلم أفضل لمهنة الطب والشبه الطبي. بهدف دعم العناصر التي ترغب في الحصول على تعليم أفضل، يجمع فريقها بين أحدث الوسائل المبتكرة لهذا الغرض. تطمح إلى إحداث ثورة في تبادل المعرفة ونقل المعرفة في المجال الطبي في الجزائر. في مواجهة التحديات اليومية التي تربك الطلاب، لتضمن تعليم طبي مستمر وجيد. تعمل هذه الشركة الطبية على توفير تدريب أفضل للطلاب والموظفين في الجزائر. Incubme 2020
21.Makelti .Makelti.me/makeltiwecl-com/makelti/index.html Djamel madani : co-founder makelti, ios & android developer.	ماكيلتي هو نظام معلومات لإدارة المطاعم في الشركات، والقضاء على هدر الوجبات، وتحسين الخدمة للموظفين وتحسين مبيعات الشركة يتكون النظام من لوحة تحكم على الويب للحسابات، والقوائم، وإدارة المطبخ، وتطبيق محمول للموظفين متاح لهواتف Android و iOS. incubme 2019

المصدر: جمع وترتيب الطالب

الملحق رقم 9: قائمة المحكمين

م	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
01	علي فلاق	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية
02	رشيد سالمي	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية
03	محمد يحياوي	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية
04	إسماعيل الأسماد	أستاذ	جامعة اليرموك بالأردن
05	يحي سعيدان	أستاذ	جامعة المسيلة
06	طعيدي دليلة	محاضر أ"	جامعة عنابة
07	نذير بوحنيكة	محاضر "أ"	جامعة الطارف