



جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة
-دراسة بعض التجارب الدولية-

إشراف:

د. هيبة بوعبد الله

من إعداد الطالبان:

- سقني شعيب رياض

- زهار حسام





كلمة شكر

الحمد لله العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين نشكر المولى سبحانه وتعالى على انه امدنا بالصحة والعافية وافرغ علينا صبرا وجهدا لإتمام هذا العمل.

يشرفنا من هذا المقام ان نتوجه بكلمة شكر لجميع اساتذتي بالخصوص استاذتي هيبة بوعبد الله المشرفة على هذه المذكرة التي حظيت بإشرافها ولما بذلته معنا من جهد وما اسدته لنا من نصح وارشاد وتوجيه بأسلوب راق وتواضع وخلق رفيع متحلية بالصبر والعمل فجزاها الله خير الجزاء وامد في عمرها ومتعها بالصحة والعافية .



إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم

إلى كل الأصدقاء خاصة اسماعيل بوعبد الله، عامر

ناجي، شعيب سقني

إلى كل طالب علم ومحِب للمعرفة.

حسام



إهداء

إلى الوالدين الكرمين، أختي، إخوتي وعائلي سندي في كل مشواري...

إلى أحبائي، أصدقائي وإخوتي عبد الوهاب، حسام، أمين، رمزي وحسين...

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى غاية كتابة هذه الأحرف...

إلى كل من شجعني بكلمة طيبة طيلة مشواري...

إلى كل طالب علم...

إلى الجميع دون استثناء...

شعيب رياض سقني

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: إطار عام حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال
07	المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال
13	المطلب الثاني: آلية عمل الحاضنة وطريقة حصولها على التمويل
16	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الحاضنة
20	المبحث الثاني: أساسيات عن المؤسسات الناشئة
20	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة
29	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الناشئة

36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تجارب دولية حول حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: التجربة اليابانية والألمانية لاحتضان المؤسسات الناشئة
40	المطلب الأول: التجربة اليابانية
47	المطلب الثاني: التجربة الألمانية
56	المبحث الثاني: التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة
56	المطلب الأول: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر
62	المطلب الثاني: تحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
71	قائمة المراجع
/	الفهرس
/	الملخص

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
59	عدد حاضنات الأعمال العمومية في الجزائر	01
60	عدد المشاريع المحتضنة عبر التراب الوطني	02

الصفحة	العنوان	الرقم
25	منحنى حياة المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية	01
26	مرحلة ما قبل الانطلاق لمؤسسة ناشئة	02
26	مرحلة الانطلاق لمؤسسة ناشئة	03
27	مرحلة المكوث في الواقع لمؤسسة ناشئة	04
28	مرحلة الانزلاق لمؤسسة ناشئة	05
28	مرحلة بداية العمل لمؤسسة ناشئة	06
29	مرحلة النمو السريع لمؤسسة ناشئة	07
42	الإنفاق الوطني المتعلق بحاضنات الأعمال بين عامي 2000 و 2010	08
43	نمو المؤسسات الناشئة الأساسية في الجامعات	09
44	كثافة حاضنات الأعمال في اليابان	10
55	رسم بياني يوضح مراحل تقدم المؤسسات الناشئة المحتضنة في الفترة 2014-2016	12
57	رسم بياني يوضح بيانات الموظفين في المؤسسات الناشئة	14

مقدمة

ملخص:

من خلال بحثنا تطرقنا إلى دور حاضنات الأعمال في تبنيها واحتضانها للمؤسسات الناشئة مع التطرق الى بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال والتي بينت ان حاضنات الأعمال هي من ركائز استدامة هذه المؤسسات من خلال تقديم مختلف الخدمات في ظل وتيرة تنافس عالية وبيئة متواصلة التطور والتجديد.

على غرار التجربة الجزائرية التي لا تزال فتية في هذا المجال وهي لا تزال تسعى لتكوين بيئة ملائمة وتجديد نفسها وقوانينها.

الكلمات المفتاحية :

Abstract :

Through our research, we touched on the role of business incubators in adopting and Incubating Startups, while also addressing some of the leading international experiences in this field, which showed that business incubators are among the pillars of the sustainability of these Startups by providing various services in light of a high level of competition and an environment that continues to evolve and renew.

Similar to the Algerian experience, which is still young in this field, and it is still seeking to create a suitable environment and .to renew itself and its laws

مقدمة:

في خضم التحولات الاقتصادية العميقة التي شهدتها العالم و التي فرضت على كل دولة السعي لمواكبة هذه التطورات وتطبيق الأهداف المنوطة بها، وفي ظل التحديات الكبرى المفروضة على الاقتصاد العالمي منذ الدخول إلى اقتصاد السوق الذي أدى إلى تحويلات عميقة في هيكل الاقتصاد، فرض جو عال من المنافسة والتسابق نحو السيطرة على الأسواق محليا ودوليا فظهرت المؤسسات الناشئة كأحد الركائز الأساسية للإنعاش الاقتصادي والفوز بمعركة العولمة فالدول اليوم تسعى لفرض هيمنتها عبر التسارع نحو الابتكار وتطوير المشاريع وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العالم بطرح منتجات وخدمات جديدة عبر المؤسسات الناشئة ما يزيد من سيادتها وفرض نفسها بين بقية الدول.

وبعد أن أيقنت الدول مدى الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في دفع عجلة التنمية و تقوية النسيج المؤسساتي كما تعد الأساس في بناء الاقتصاد في بلدان العالم، وما أثبتته معظم البحوث الميدانية والتقارير الرسمية في كثير من دول العالم، إلا أنها تصطدم بكثير من المعوقات والمشاكل التي تعرقل ممارسة دورها بالشكل الفعال الذي يسمح بتحقيق أهداف المجتمع ككل، والتي من بينها مشكلات تسويقية، فنية، مالية، إدارية ، ومن هذا المنطلق وفي ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة ظهرت اتجاهات فكرية تدعو إلى ضرورة تدخل الدولة لدعم عمل المؤسسات الناشئة وخلق بيئة ملائمة لها.

وكنتيجة لهذا التوجه ظهرت آليات جديدة عرفت بحاضنات الأعمال، تولت تأطير المؤسسات الناشئة عند انشائها، حيث تساعد على ترجمة الأفكار إلى كيان اقتصادي على أرض الواقع من خلال تقديم الخدمات تختلف حسب احتياجات المؤسسة المحتضنة والمرحلة التي تمر بها. وفي إطار سعي جملة متكاملة من الجهود لتنويع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الداخلي للدول .

وتعتبر حاضنات الأعمال مؤسسات لها كيانها المستقل تقدم حزمة من الخدمات والتسهيلات والآليات المساندة والاستشارة في مرحلة محددة من الزمن لحاملي المشاريع الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم.

طرح الإشكالية:

تعتبر كل من فكرة المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال من الأفكار الفتية ، حيث شهد اطلاقها وتطويرها دعما كبيرا لاقتصاد الدول المحتضنة لها، كما أن حاضنات الأعمال كانت ركيزة أساسية لها ، ما حز فينا طرح لتساؤل التالي :

ما هو الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة ؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي تتبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي حاضنات الأعمال؟ وما هي المؤسسات الناشئة؟

- ما هي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة؟

_ هل نجحت الدول المتبينة لهذه الآليات في دعم مؤسساتها ؟ وماهي أسباب نجاحها؟

_ هل تم تبني هذه الآليات في الجزائر ؟ هل أثبتت نجاحتها؟

فرضيات البحث:

وبغرض الاجابة عن الاشكالية والاسئلة الفرعية يتم صياغة الفرضيات التالية:

- تمثل حاضنات الأعمال هيكل دعم للمؤسسات الناشئة حيث تساهم في دعم المؤسسات الناشئة بطرق مختلفة منها: المرافقة، الاستشارة والدعم التقني؛
- نجاح الدول في تبني هذه الآليات لربطها بالجامعة على غرار التجربة اليابانية والألمانية؛
- تواصل الجزائر بحثها لخلق بيئة ملائمة لتشجيع حاضنات الأعمال لتقديم دعم أفضل لهذه المؤسسات.

أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على اهداف ومهام حاضنات الأعمال ومحاولة كشف ايجابيات الموضوع.
- معرفة دور المؤسسات الناشئة في ترقية الاقتصاديات في دول العالم.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال في الاقتصاد العالمي الحديث، حيث تعتبر حاضنات الأعمال أحد الآليات المستخدمة لخلق وترقية مؤسسات ناشئة ناجحة، إذ أنه على الرغم من زيادة الدراسات حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة إلا أن القليل من الدول التي نراها رائدة بل وناجحة في تبني هذه النماذج.

هيكل الدراسة :

بغرض الاحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيمه الى فصلين بالاضافة الى مقدمة وخاتمة:

الفصل الاول تحت عنوان : إطار عام حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة حيث تطرقنا من خلاله إلى ماهية حاضنات الأعمال وكذلك تناول أساسيات عن المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني تحت عنوان : تجارب دولية حول حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة فمن خلاله حاولنا تبيان وتوضيح السياسات المنتهجة في بعض الدول لدعم المؤسسات الناشئة.

الفصل الأول:

إطار عام حول حاضنات

الأعمال والمؤسسات

الناشئة

تمهيد:

تواجه المؤسسات الناشئة تحديات عديدة في عملية تجسيدها أو تحويل الفكرة المبدعة إلى مؤسسة قادرة على النمو والاستمرار، وهنا نجد العديد من الآليات والطرق التي انتهجتها الدولة للقيام بهذا القطاع وهذا النوع من المؤسسات، لذا أعطته أهمية بالغة خلال السنوات الأخيرة من بين هذه الهياكل والآليات نجد حاضنات الأعمال التي تعمل على توفير الخدمات والتسهيلات، وبعد هذا العرض المختصر للمؤسسات الناشئة من حيث أهميتها والمشاكل والمعوقات التي تتعرض لها خاصة في بداية مرحلة التأسيس ، أو أثناء الانطلاق على أرض الواقع، لذلك كان لابد من البحث عن آلية تساعد في دعم هذه المؤسسات من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي وهنا تأتي آلية عمل حاضنات الأعمال بتوظيفها نظراً لدرجة فاعليتها في دعم هذا النوع من المؤسسات.

ومنه سيتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

- المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال
- المبحث الثاني: أساسيات عن المؤسسات الناشئة

المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال أهم آلية أحدثت لدعم المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم. وتهتم بصورة خاصة بالمؤسسات الناشئة الجديدة أثناء فترة الانطلاق والبداية في النشاط، وتعمل على توفير حزمة متكاملة من الخدمات تساعد على دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وبالتالي فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية كونها تمنع زوال المؤسسات التي توفر مناصب شغل وتساعد في خلق القيمة المضافة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية حاضنات الأعمال والخدمات التي تتبناها.

المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال

أولاً: تعريف حاضنات الأعمال

إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضن والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها، وتأتي هذه ضرورة من أجل المحافظة على المولود البشري سواء أكانت هذه المساعدة مقدمة من والديه أو لمن لهم حق الحضانة وكثيراً ما يتبادر إلى الأذهان عند سماع مفهوم الحاضنة، الحاضنات 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 أخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو بدون أي مساعدة.¹

ويمكن أن ينظر إلى حاضنات المشروعات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وهذا هو شأن مشاتل الأعمال.²

وقد وردت تعريفات كثيرة لحاضنات الأعمال، نورد أهمها كما يلي:

- الحاضنات عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه.
- حاضنات الأعمال والمشروعات مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل.

¹ السنوسي رمضان وعبد السلام بشير الدويبة حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، الطبعة الأولى، 2003، ص

- حاضنات الأعمال عبارة عن " بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة."
- بينما يعرف موقع UKBI (United King dom Business Incubation) لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة الحاضنة كالتالي " مزيج فريد وشديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال والبنىات والناس بقصد رعاية الأعمال الجديدة والصغيرة في أرح وأصعب مراحل البدايات المبكرة¹.

مما سبق يمكن تعريف حاضنة الأعمال على انها منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الامكانيات وتدار الحاضنة عن طريق ادارة متخصصة من خلال استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال نلاحظ بأنه يمكن اعتبارها بأنها :مكان مجهز يعمل على استضافة المشروعات وخاصة الصغيرة التي يخشى من عدم نجاحها في السوق، ويوفر لها البيئة المناسبة لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع

ثانياً: نشأة وتطور حاضنات الأعمال

بدأ المفهوم الرسمي لاحتضان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1959، عندما افتتح جوزيف منكوسو مركز باتا فيا الصناعي في مستودع باتا فيا بنيويورك، إذ حول مقر شركته التي توقفت عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم ، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدأوا بتقليدهم ، وفي الثمانينيات بدأت الحاضنات بالتوسع بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، أين أنشئت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات ،وتوسع هذا النشاط ليصل إلى المملكة المتحدة باقي أوروبا من خلال أشكال مختلفة ذات صلة وهناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضنات².

أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية ، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998 ،وهي حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية ، وفي نفس السنة أقام المغرب أول حاضنة تحت مسمى فضاء المقالة أما على المستوى الدولي فأول حاضنة

¹<https://ebn.eu/index.php?lnk=KzF0aDVES1I3bG9TYXFGeEhLL2dQNU5ZNVRGeS9mZ2g0V2tOOGpFZ1czdz0=>, 19/09/2020, 14 :00

² عطار نائلة حسين، حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5286، 2008/04/01،

مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982 ، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعلياً في عام 1987 وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها 1000 حاضنة أمريكية ، 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا ، 1700 حاضنة في الدول النامية¹.

ثالثاً: أنواع حاضنات الأعمال

بالرغم من قصر عمر الحاضنات في العالم، فقد نشأ العديد منها وكانت ذات صيغ مختلفة سواء من حيث ملكيتها أو طبيعة الخدمات التي تقدمها، أو حسب النشاط الاقتصادي، ولكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها، لذلك ظهر إن صح التعبير ما يسمى بتخصص الحاضنات وتكون غالباً كالاتي²:

- 1- **حاضنة المشروعات العامة "غير التكنولوجية"** وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتركز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.
- 2- **حاضنات تكنولوجية:** وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحث، إضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم. ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية/الاقتصادية يمكن إعادة تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عمليات التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة .
- 3- **الحاضنات المفتوحة أو "الحاضنات بدون جدران:** وتمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات المحيطة. وتقوم الحاضنات المفتوحة بجميع أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات، والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل الأبحاث، ومراجعة الجودة والجهات الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني، مع تقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشروعات.

¹ Alisson Tula et Maria Contain, From the diffusion to tech parks, **business incubators as a model of economic development- the case of Sardine Recherché-**, review social and behavioral sciences, 2015, p 498

² إدريس محمد صالح، المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لبا ودورها في عملية التنمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2009 ص 72-73.

4- **التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص:** هي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، كما تعمل على خدمة تلك التجمعات وإمدادها بالصناعات المغذية لها حسب طبيعة موقعه، وتتشابه مع الحاضنات التقليدية في تواجد إدارة مركزية وخدمات مشتركة، إلا أنها قد لا تشترط معايير خاصة للمشروعات الملتحقة بها.

إضافة إلى هذه الحاضنات يوجد عدد من الحاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها وعلى سبيل المثال:

- **الحاضنات 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
- **الحاضنات الصناعية:** وهو نوع من الحاضنات يقدم خدماته للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في 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.
- **حاضنات تقنية:** ويكون دور الحاضنة هو توفير الاحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيل مهمة الحصول عليها.
- **الحاضنات البحثية:** وهي عادة ما يتم إنشائها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس.
- **حاضنة الانترنت:** تقدم خدمات لشركات الانترنت والبرمجيات.
- **حضانة الأعمال السياحية.**

رابعاً: أهداف الحاضنات:

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتتمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أي مستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع.

يمكن استعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي¹:

- المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع؛

¹ السنوسي رمضان والذويبي عبد السلام، مرجع سابق، ص 25، 26

- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها؛
 - تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
 - تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور؛
 - العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الادارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس؛
 - العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع؛
 - العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية؛
 - تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.
 - العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير 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 عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة؛¹
 - تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية؛
 - توفير مكان مؤقت من أجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة؛²
- وبشكل عام نقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضاً تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل.

¹ عمر أمن علي ، ادارة المشروعات الصغيرة مدخل بيني مقارن ،الدار الجامعية ، الابراهيمية - مصر ، 2007 ، ص 107،108

² محمد صالح الحناوي و محمد فريد الصحن ، مقدمة في الأعمال والمال ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999 ص 94

خامساً: مراحل تطور الحاضنة

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وتنتهي بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أى حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية ألا وهي:

- مرحلة التأسيس والبناء؛
- مرحلة التطوير؛
- مرحلة الحاضنة الناضجة؛

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل¹:

1. مرحلة التأسيس والبناء:

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

2. 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.

3. 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 شركات واعدة تساعد على تطور هذا الاقتصاد وتنميته.

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا - خاصة في الدول العربية حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائماً بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي.

وبعد إنشاء الحاضنة يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل من أجل ضمان نجاحها في عملها²:

¹ الجذور واحمد عبد الرحمن علي، مرجع سابق، ص 553-559

² كفل و محمد، مرجع سابق، ص 196، 197

- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المشاريع الصغيرة على التطور والنمو ولا سيما لأن المشاريع الصغيرة ستبقى مدة زمنية لا بأس بها في الحاضنة وسوف تكتسب من خلالها الخبرات والمعلومات التي تؤهلها للخروج إلى السوق؛
- تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى الحاضنات إلى تحقيقه سواء أكان الهدف من التأسيس تحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع من حيث تقديم المساعدة على تطوير ونمو مشاريع جديدة بهدف المساعدة في توفير فرص عمل للعاطلين والمساهمة في تقليل نسبة البطالة؛
- العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها وتحديد نوعيتها، وهذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لها مما يسهم في تحقيق أهداف الحاضنة؛
- تحديد نوعية الخدمات التي ستعمل الحاضنة على توفيرها للشركات سواء أكانت فنية، إدارية، فنية، ومالية؛
- التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع قيد التنفيذ؛

المطلب الثاني: آلية عمل الحاضنة وطريقة حصولها على التمويل

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع وخاصة الصغيرة وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات.

أولاً: آلية عمل الحاضنة

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة ، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها ، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات : من مكان عمل للمؤسسات ، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية ، وغيرها من الخدمات ، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة ، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى ، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة¹.

¹ تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الأمم المتحدة، نيويورك 1995، ص 15

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمال الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:

- أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح؛
- أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد؛
- تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب؛
- أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو (كالمؤسسات الناشئة سريعة النمو)؛
- أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له¹.

كل هذه الخطوات سنلخصها عبر المراحل التالية ضمن ما يسمى بفترة احتضان المؤسسة:

1- المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية للمشروع وذلك عبر نقاط لتبيين:

- جدية صاحب الفكرة أو المشروع، ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها²
- الدراسة التسويقية والخطط التي تتضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.

2- المرحلة الثانية:

بعد التأكد من النقاط السابقة وإتمام دراسات الجدوى للمشروع من جميع الجوانب يتم إعداد خطة المشروع وتصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، استراتيجيتها وحجمها.

3- المرحلة الثالثة:

فبعد الاتفاق التام بين حامل المشروع والحاضنة يتم حضان المشروع، وهنا يكون العمل الفعلي للحاضنة إذ يقوم الفريق المشرف رفقة حاملي المشاريع خلال هذه المرحلة على اختبار نموذج العمل وبناء

¹ الجذور احمد عبد الرحمن على، الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال- دور صناعة الأعمال- ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر السنوي السادس في الإدارة، الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية، دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشه عمل حاضنات الأعمال، صلالة، سلطنة عمان، 10-14 سبتمبر، 2005، ص 562

² علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص 159

نماذج تحاكي منتجاتهم الفعلية من أجل تلبية احتياجات عملائهم على نحو أفضل وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة، ويخصص لها مكان حسب نشاطها وحجمها¹.

4- المرحلة الرابعة:

تطوير المنتج سيتم تقديم حاملي المشاريع إلى مطورين للبدء في بناء المنتج الفعلي. كما سيتم العمل على واجهة المستخدمين، وتصميم الجرافيك والتسويق والبدء ببناء النموذج المالي الفعلي للمشروع. كما أن في هذه المرحلة يقوم الفريق المرافق من إدارة الحاضنة بإرسال حاملي المشاريع لحضور ندوات ودورات تكوينية داخلية أو خارجية بغية الحصول على الخبرة اللازمة للتسيير مستقبلاً بالتعاون مع المؤسسات المعنية².

5- المرحلة الخامسة:

وهي الأخير أو ما تسمى بمرحلة التخرج يكونوا قد دخلوا فيها إلى السوق إذ سيركزون على استراتيجية التوسع لأنه قد تم إنهاء خطة عمل المشروع وتصبح المؤسسة قادرة على بدء نشاطها خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر³ وعلى البحث عن شراكات استراتيجية وتطوير أنفسهم كقادة أعمال حقيقيين.

ثانياً: طريقة حصولها على التمويل

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل، وبالتالي فهي تتصدى للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة.

تختلف مصادر تمويل الحاضنات باختلاف أنواعها وأهدافها وطبيعتها نشاطها، وتوجد عدة هيئات عمومية وشركات خاصة ومؤسسات علمية ومنظمات مهنية، تقوم بتقديم الدعم والتمويل اللازم للحاضنات عند بلوغها مرحلة الاعتماد على التمويل الذاتي، ويأخذ التمويل المقدم صيغاً مختلفة تكون أحياناً في شكل عيني كعقار، أو مساهمات مالية حسب آلية معينة، إضافة إلى العوائد المتأتية من الخدمات التي تقدمها الحاضنة لأصحاب المؤسسات وتمثل في⁴:

- عوائد الإيجار والخدمات المقدمة للمؤسسات المنتسبة لها.

¹ بلعيد عبد الله ومقلاتي عاشور، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إمكانية التكامل بينهما، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة ام البواقي، 2016، ص 326

² علاء عباس، محمد السلامي، مرجع سابق، ص 160

³ بلعيد عبد الله ومقلاتي عاشور، مرجع سابق، ص 327

⁴ علي قابوس وكريم سي لكحل، جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد

حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 13

- عوائد خدمات مقدمة لجهات خارجية.
- مساعدات وهبات تتلقاها في شكل عيني أو نقدي من جهات مهتمة بالقطاع.
- دعم الحكومة من خلال الصناديق الموجهة لتمويل المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الحاضنات:

هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الحاضنات وبالتالي نجاحها ومن هذه العوامل المقدرّة على تحديد هدفها الرئيسي هل هو اجتماعي لخدمة المشاريع أو لتحقيق الربح، ويجب أن تعمل على تحديد نوعية المشروعات التي ستعمل على استضافتها وتحديد نوع الخدمات التي يمكن تقديمها في الحاضنة.

أولاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال

بصورة عامة لكي تتجح الحاضنات في أداء دورها في تنمية المهارات وتشجيع المبادرات الشخصية وخلق فرص العمل والتطوير لا بد من توافر عدة عوامل من أهمها¹:

- حاضنات الأعمال تعتبر كأى مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية وعملية مدروسة وذلك من أجل العمل على تنفيذها؛
- وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على إدارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية
- ووضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع الخاصة؛
- أن تحصل الحاضنة على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك لما سيكون له من أثر على توفير التمويل المالي اللازم للحاضنة؛
- أن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة والتي تسمح باستقبال المشاريع؛
- العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة والتي تكون بحاجة لها؛
- أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية؛
- التقييم المستمر، يجب على الحاضنة أن تعمل على تقييم أعمالها بالإضافة إلى تقييم المشاريع التي تخرجت من الحاضنة، كل هذا يقيدتها في التخطيط لكيفية تقديم خدماتها للمشاريع المنتسبة لها بشكل مستمر؛
- إتباع آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم؛
- العمل على إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وكل الأخطاء التي وقعت فيها.

¹ بالاعتماد على:

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دليل الحاضنات الصناعية، ص 10، 11
- السنوسي رمضان والذويبي عبد السلام بشير، مرجع سابق، ص 42، 43

في ضوء ما تقدم نرى أن أهم خطوات ومراحل إنشاء الحاضنة هي إعداد دراسات إنشاء الحاضنة ومعرفة آلية إدارة الحاضنة وكذا التنسيق مع مختلف الهيئات اللازمة من أجل ضمان نجاحها وبالتالي نجاح إدارتها وتقديم المساعدة للمشاريع التي تتقدم بطلب مساعدة وانتساب لها.

ثانياً: عوامل فشل حاضنات الأعمال

هناك جملة من القيود والمعوقات التي تقلل من فعالية دور حاضنات الأعمال نذكر أهمها¹:

- محدودية القدرات البشرية للحاضنة، حيث أن اليد العاملة فيها قليلة مما يتجاوز طموحات المؤسسات المحتضنة؛
- عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي التي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة؛
- التوقعات المرتبطة بمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية، الإدارية، والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح العالي؛
- الاعتمادية، أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنة في كل المجالات في حين أن دور الحاضنة هو تقديم الدعم والمساندة وليس القيام بكل أعمال المؤسسة المنتسبة لها؛
- ضعف الموارد المالية، فأغلب الحاضنات تعتمد على عوائد الإيجار ودعم الدولة لها، وعدم قدرتها على جلب مصادر تمويل أخرى مما يعيقها على أداء دورها بفعالية؛
- قلة لجوء أصحاب المؤسسات إلى حاضنات الأعمال بسبب غياب دور الإعلام في توجيههم والإشهار لها؛
- قلة النصوص التشريعية والقانونية التي توطر وتوضح العمل في هذا المجال؛
- ضعف العلاقة بين حاضنات الأعمال والجامعات والشركاء الاقتصاديين؛
- نقص الكفاءة التكنولوجية ذات التأهيل العالي؛
- غياب هيئات مدعمة للابتكار وصناديق تمويل خاصة بها؛
- غياب التنسيق بين المشاريع التي تنشط في مجال واحد.

¹ بالاعتماد على:

- مرجع نفسه، ص 13.

- فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضنات الأعمال بني التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية -حاضنات الأعمال في الجزائر- ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014، ص 194، 195.

ثالثاً: معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال

نظراً للدور الذي تحاول أن تلعبه الحاضنات في دعم المشاريع الصغيرة يجب التأكد من فعالية هذه الخدمات ومن مدى نجاحها بالفعل في نمو المشاريع الصغيرة، ويتبين لها ذلك من البيانات التي تصدرها الحاضنة عن المشاريع التي تم احتضانها ودرجة نجاحها.

هذا وبالإضافة فإنه يمكن الحكم على مدى نجاح الحاضنة من خلال عدد الأفراد الذين يستفيدون من خدمات الحاضنة وعدد المشروعات التي تتجج وتستمر في السوق بعد التخرج من الحاضنة، هذا ولا ننسى حجم المنتجات التي تنتجها المشاريع ومدى قدرتها على تحقيق الجودة ومنافسة المنتجات من الشركات الأخرى، وهناك من يحكم على نجاح الحاضنة من خلال نسبة المشروعات التي تستمر داخل الحاضنة وتستمر في الحصول على الخدمات المساعدة لها نتيجة الشعور بتأثيرها في المشاريع نتيجة لانتسابها لهذا النوع من المؤسسات.

وهنا نوضح كل ذلك عبر النقاط التالية¹:

- المؤسسات التي تمت اقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحها؛
- الوظائف والنشاط الاقتصادي التي يتم خلقه عن طريق الشركات المتخرجة من الحاضنة؛
- الاستثمارات المحلية والحكومية في اقامة الحاضنة والعمليات الاولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشاريع كل عام؛
- قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال اقامة وتنمية المشاريع في الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعد المشاريع تأمينية على تطبيق هذه الأبحاث، وبالنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه الشركات (حجم التوظيف كل عام، حجم العوائد الأرباح المتراكمة...)
- قدرة الحاضنة على البقاء والتمويل الذاتي، وتقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له الى هذه العوائد، وفرص الوصول الى نقطة التعادل المالي؛
- تأثير الحاضنة في المجتمع من خلال التغيير في المعتقدات والمعطيات الثقافية والاجتماعية عن العمل الحر، واقامة المؤسسات الجديدة، وعن الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال الاستطلاعات ورأي الشركاء الاقتصاديين في تقديم الخدمات؛

المبحث الثاني: أساسيات عن المؤسسات الناشئة

تزايد مؤخراً الاهتمام بالمؤسسات الناشئة على غرار المؤسسات الأخرى وذلك لما لها من أهمية تدرها على الاقتصاد من رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي كونها تركز على الابتكار والتطوير وكذا التقليل

¹ شرعة عماد الدين، دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 18-19 افريل 2012، ص 12، 13

من نسب البطالة بدعم انتشارها الواسع... وكون هذا النوع من المؤسسات يعتمد على الابتكار وتقديم الجديد من سلع وخدمات فهذا يزيد من شدة منافستها، والمنافسة مربوطة بالقدرة على الاستمرار في وثيرة الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

وفي ظل هذه المنافسة الشديدة ومعدلات التعثر الكبيرة لهذا النوع من المؤسسات وذلك راجع لنقص الخبرة والكفاءة في التسيير وضعف الموارد المالية للمشاريع، هنا قامت الحكومة بتبني الانشغالات عبر خلق هياكل تدعمها وتحتضنها كما سبق وذكرنا في المبحث السابق وذلك لتفادي فشل هذا النوع من المؤسسات التي أصبحت تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عملية ترقية الاستثمار.

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة

أولاً: تعريف المؤسسة الناشئة:

هي مشروع جديد بارز يهدف إلى تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق لتلبية حاجة السوق أو مشكلة معينة لدى العملاء فيمكن القول على أنها ثقافة الابتكار على الأفكار الموجودة من أجل حل مشاكل والنقاط الحرجة، فهي وجدت لتنمو بسرعة كونها تبحث عن سوق جديد ناشئ¹.

تبدأ المؤسسة الناشئة عادة بمؤسس (مؤسس فردي) أو عدة مؤسسين، والذين لديهم طريقة لحل مشكلة ما. سوف يبدأ المؤسس بالتشغيل وفي التحقق من صحة السوق من خلال مواجهة المشكلة، ومقارنة الحلول، ومن ثم بناء منتج قابل للتطبيق بحد أدنى منتج الحد الأدنى، أي نموذج أولي، لتطوير نماذج الأعمال والتحقق منها. يمكن أن تستغرق عملية بدء التشغيل فترة طويلة من الوقت، بتقدير واحد، ثلاث سنوات أو أكثر، وبالتالي يلزم بذل جهود مستدامة. لكن الحفاظ على الجهد على المدى الطويل يعد تحديًا بشكل خاص بسبب معدلات الفشل العالية والنتائج غير المؤكدة².

كما لها عدة تعريفات أخرى نذكر منها:

حسب القاموس الانجليزي تعرف على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة STARTUP تتكون من جزأين START وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و UP وهو ما يشير لفكرة النمو القوي³.

حسب القاموس الفرنسي La rousse يعرفها أنها المؤسسات الشابة المبتكرة، وتعتمد التكنولوجيا الحديثة⁴.

¹ Robehmed, Natalie (16 December 2013) "What Is A Startup <https://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html> , 16/09/2020, 15 :15

² Marilyn A. Uy, "Perceived progress variability and entrepreneurial effort intensity: The moderating role of venture goal commitment". Journal of Business Venturin, Univirsity of Colorado, USA, 2014.

³ <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglaiss/start-up>

⁴ Fridenson patrick ،1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up

كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر. الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو، وأي شيء آخر يرتبط بالمؤسسات الناشئة يتبع النمو وحسب Graham Paul فإن النمو الجيد يكون بين 5 و 7 بالمائة أسبوعياً، وأحياناً بشكل استثنائي 10 بالمائة¹.

حاول باحثون مختلفون في الاقتصاد تقديم تعريف موضوعي لمفهوم المؤسسة الناشئة. اذ وضع باتريك فيدنسون، (مؤرخ الأعمال ومدير الدراسات في مدرسة الدراسات العليا للعلوم الاجتماعية)، ثلاثة معايير تجعل من الممكن تصنيف المؤسسة، أو لا، في خانة المؤسسات الناشئة:²

- احتمالية النمو القوي
- استخدام التكنولوجيا الجديدة
- الحاجة إلى تمويل ضخم، من خلال رفع رأس المال.

يتميز هذا التعريف بأنه موجز وشامل، خاصة أنه يكشف عن الصعوبات التي قد يواجهها رواد الأعمال عند إنشاء مؤسسة ناشئة (التمويل والاستدامة وما إلى ذلك).

حيث ان المؤسسة الناشئة هي شركة ذات ربحية عالية جداً، خاصة بسبب المنافسة المنخفضة في الأسواق المعنية.

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح ومحدد خاص بالمؤسسات الناشئة، يكون مقبولاً ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهمة بهذا المجال، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين المهمين بالتنمية الاقتصادية وترقية وانماء المؤسسات الناشئة.

فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين هذا النوع من المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساساً في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسة والنوع المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، خاصة عند المقارنة بين الدول المتقدمة والنامية، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة، ومنه فهناك عدة قيود تتحكم في إيجاد ووضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات خاصة في ظل غياب قوانين (في الجزائر) تحدد وتؤطر مجال هذا النشاط.

ثانياً: نشأة المؤسسات الناشئة

بدأ استخدام مصطلح Start up بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.

¹ Paul graham, op cit .

²<https://medium.com/@startinsorbonne/back-to-basics-cest-quoi-une-startup-b367420cb9e52020/08/19>

ففي أواخر التسعينات، كان النوع الأكثر شيوعاً من المؤسسات الناشئة هي مؤسسات الانترنت أو ما تسمى بالدوت كوم، كان من السهل للغاية الحصول على رأس مال استثماري خلال ذلك الوقت بسبب الجنون بين المستثمرين للتكهن بظهور هذه الأنواع الجديدة من المؤسسات (خاصة وانها كانت مؤسسات مبتكرة جديدة في الساحة وسوق جديدة لم يسبق لها مثيل)، ولسوء الحظ فإن معظم هذه المؤسسات الناشئة على الانترنت قد تراجعت في نهاية المطاف بسبب ضعف عمليات الإشراف الرئيسية في خطط أعمالها الأساسية، مثل الافتقار إلى بناء خطط لضمان عائدات مستدامة¹.

ومع ذلك، كانت هناك قلة من المؤسسات الناشئة على الانترنت التي نجحت عندما انفجرت فقاعة الدوت كوم، ومن بين هذه المؤسسات: AMAZON بائع الكتب على الانترنت وEBay لبوابة مزادات الانترنت.

وفي بداية الألفية بدأت هذه المؤسسات في الاستقرار، لبداية ظهور انواع من المؤسسات التي تنشط في مجال التكنولوجيا ما سهل الامر عليها واصبحت متاحة لشريحة كبيرة من المجتمع اين أصبح استعمالها على نطاق واسع مما كانت عليه في السابق.

ثالثاً: خصائص المؤسسة الناشئة:

حسب المختصين والباحثين، تتميز المؤسسة الناشئة بثلاث خصائص رئيسية²:

- احتمالية نمو قوي.
- استخدام أو إنشاء تكنولوجيا جديدة؛
- طبيعة التمويل المقدم عن طريق جمع الأموال، حيث أن 25% من المؤسسات الناشئة لديها أموال رأسمال استثماري في رؤوس أموالها.

وهناك خصائص اخرى للمؤسسات الناشئة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ويمكن تلخيصها كالاتي³:

- 1- **مؤقتة:** فالمؤسسة الناشئة لا تبقى في نفس الوضع مدى الحياة، فليس هدفها البقاء كما هي، فهي مرحلة استثنائية، فهدفها الرئيسي هو الخروج من وضعيتها كفكرة ناشئة والتطور لتصبح مؤسسة قائمة بحد ذاتها وإيجاد طريقة جديدة لتقديم الخدمة، وخلق القيمة.
- 2- **تبحث عن نموذج أعمال:** إن المؤسسة الناشئة تنقل القيمة للعملاء عن طريق خدمة أو منتج لم يسبق أن تم طرحه من قبل، فهنا يكمن تحدي المؤسسة الناشئة كونها تعتمد على منتج أو خدمة جديدة لذلك فهي تبحث عن بناء نموذج أعمال يتلاءم مع نشاطها والذي هو ليس واضح بعد.

¹ Robehmed, Natalie (16 December 2013) "What Is A Startup?, op cit .

² Fridenson Patrick, 1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up , op cit.

³ Alexy, O. T and Block, J. H., Sandner, P. **Social capital of venture capitalists and start-up funding. Small Business Economics**, Cambridge university, UK, 2013, 39(4), 835-851.

ملاحظة: لا يجب الخلط بين نموذج الأعمال (النموذج بأكمله والآليات التي تسمح للشركة بتوليد الدخل) وخطة العمل.

3- قابلة للتصنيع /أو الاستنساخ: هذا يعني أن الشركة الناشئة تبحث عن نموذج أعمال، بمجرد أن يعمل ويصبح واضح (أي يتبين مصدر الدخل ونعرف كيفية ضبط المداخل)، يمكن تحقيقه على نطاق أوسع أي أن الفكرة تعمم وتصبح مؤسسة قائمة بحد ذاتها وتطبق في أماكن أخرى، أو من قبل أشخاص آخرين. وكمثال عن ذلك مؤسسة Ube، التي انتشرت في جل مناطق العالم بصيغ مختلفة (حتى لو كان من الضروري في بعض الأحيان تكيفها مع السياقات المحلية).

4- القابلية للتطور والتوسع: (النمو الآسي): السمة الأخرى للمؤسسات الناشئة هي قابليتها للتوسع. فقط عند بناء نموذج سيزداد عدد العملاء، وتزداد المداخل.

إلا أنه في البداية قد يكلف العملاء الأوائل أكثر من ذين يأتون بعدهم، وهكذا.

إن قابلية التوسع هذه وأن النموذج يمكن إعادة إنتاجه، هو الذي يسمح للشركات الناشئة بالنمو بسرعة كبيرة وفي وقت قصير، مقارنة بأعمال مؤسسات أخرى.

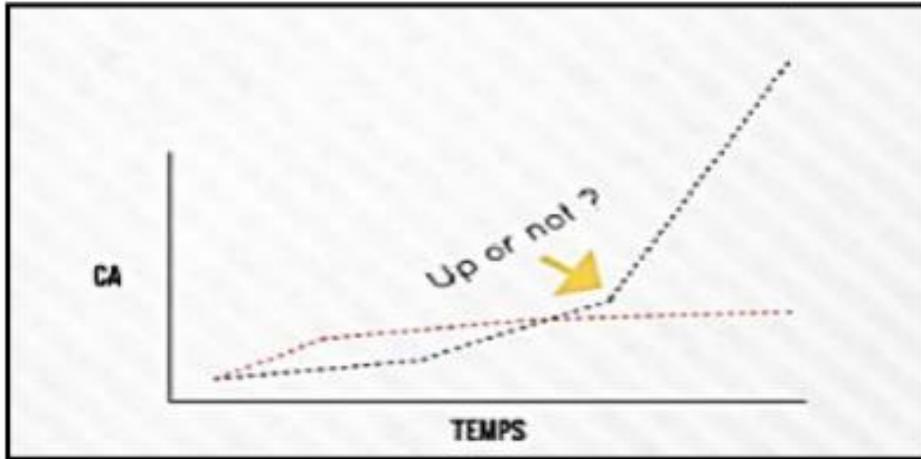
5- طبيعة التمويل خاصة: يتطلب إنشاء نموذج اقتصادي "قابل للتكرار والقابل للتطوير" بشكل عام استثمارات كبيرة، في البحث والتطوير، وشراء معدات تكنولوجيا المعلومات، والتطوير الاستراتيجي والاتصالات ... لذلك تلجأ المؤسسات الناشئة الى طبيعة تمويل جديدة وخاصة "الممول الملاك" وهو شخص طبيعي يستثمر بشكل فردي في رأس مال مؤسسة مبتكرة، في مرحلة مبكرة من الإنشاء أو في بداية النشاط (عند "البداية")، وهي الفترة الأكثر خطورة للاستثمار، يضع ويوفر مهاراتهم وخبراتهم وشبكات العلاقات وجزء من وقتهم للدعم.

هذا الاستثمار الشخصي الإضافي، الذي يتميز به "ملاك الأعمال" أو "الممول الملاك"، يميزه بشكل خاص عن المساهمين الجدد في التمويل الجماعي للأسهم، والمستثمرين الصغار في رأس المال، الذين ليس لديهم مهنة أخرى غير تمويل المؤسسة. وكل هذا بدلاً من اللجوء للهيئات التمويلية التقليدية ... الآفاق التي جلبها النموذج الاقتصادي الجديد تسمح له بخطة تمويل تبلغ مبالغ ضخمة جدا وبالتالي، من خلال تطلعاتها، يجب على المؤسسة المبتدئة تنفيذ خطة عمل محددة.

6- مشروع في ظل عدم الإدراك التام: صحيح أن المؤسسات الناشئة تكون مؤسسة مبتكرة وبتكنولوجيا حديثة، إلا أنها تبقى ذات مخاطر عالية كونها تبحث عن سوق جديدة وكذا تبحث عن نموذج أعمال لتستقر به، ما جعل مخاطر الاستثمار بها مرتفعة مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى واضحة المسار.

ومن هذه الخصائص التي تم ذكرها يتبين لنا الفرق بين دورة حياة المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية والتي نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: منحى حياة المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية



المصدر: <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/>

ومن هذه الخصائص التي تم ذكرها نتطرق إلى الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية:

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان المؤسسة الناشئة هو حالة مؤقتة تتطابق مع مسار المؤسسات التقليدية في بدايتها وتخفف عنها في مرحلة الانطلاق اين تتميز المؤسسة الناشئة بنمو سريع عن المؤسسة الكلاسيكية، كما هو مبين في الشكل اسفله وفي نهاية هذا المسار المتطابق نميز بين حالتين¹:

- إما عدم الوصول لنموذج العمل المطلوب وبالتالي فشل المؤسسة الناشئة واختفائها لأن الفكرة او الابتكار لم يلقى الرواج المطلوب لدى الفئة المستهدفة؛
- إما أن تتجح ويتم استيعابها، فيكون هناك تطور كبير بها الى أن تستقر في نموذج عمل محدد.

رابعاً: دورة حياة المؤسسة الناشئة:

من خلال التعريف المقدم أعلاه قد يخيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن ابراز اهم مراحل حياة المؤسسة الناشئة حسب Graham Paul²:

1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الانطلاق:

يمكن تبيان مرحلة ما قبل الانطلاق في الشكل الموالي:

² Paul Graham, startup happiness curve, <http://t.co/P1FDc1MCUB>

الشكل رقم 2: مرحلة ما قبل الانطلاق للمؤسسة الناشئة



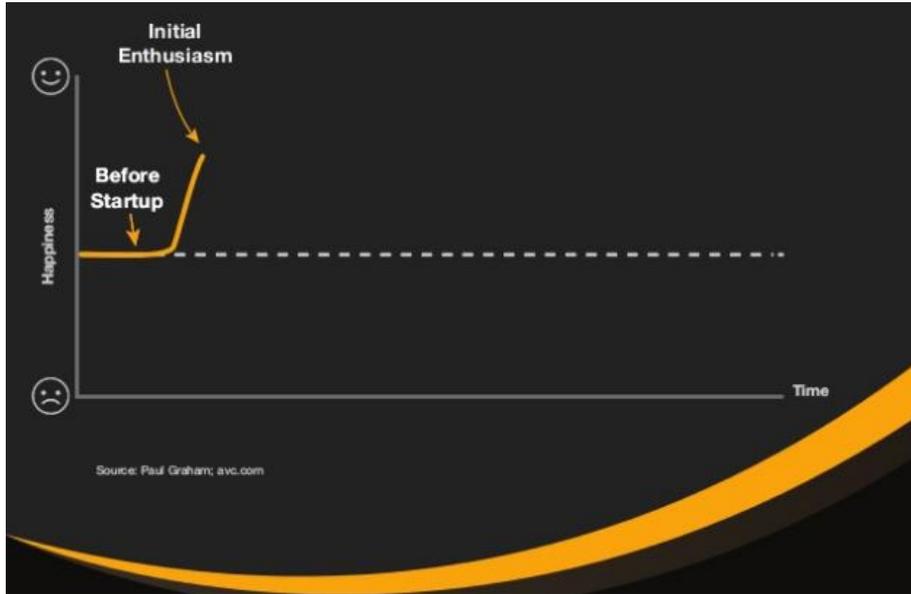
source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

من خلال الشكل نلاحظ أن ليس كل مؤسسة نشأت حديثاً تعتبر مؤسسة ناشئة، وهنا يكمن الفارق كون المؤسسة الناشئة مصممة لتنمو بسرعة فالمرحلة الأولى التي هي موضحة في الشكل تبين لنا طرح الفكرة الأولية التي هي حل لمشكل معين، حيث يقوم صاحب الفكرة بدراسات الجدوى اللازمة التي تبين له مدى ملائمة فكرته وتجاوبها مع المشكل المطروح

2- المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق:

فبعد دراسات الجدوى ورحلة البحث عن تبني للفكرة وتمويلها من قبل مستثمرين أو بإحدى الصيغ التمويلية التي ذكرناها، يتم طرح الدفعة الأولى للمنتج أو الخدمة التي تلاقي مشكل الزواج، كونه منتج جديد أو خدمة جديدة، فالفئة المستهدفة قد تلجأ إليه بتحفظ وليس باندفاع كبير وغالباً ما تكون أولى التجارب مع العائلة الأقارب والأصدقاء، وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم 3: مرحلة الانطلاق للمؤسسة الناشئة

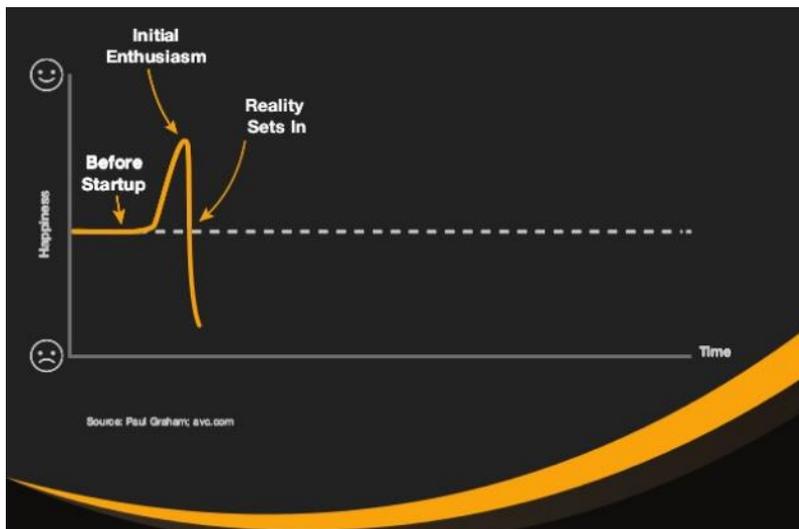


source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

3- المرحلة الثالثة: مرحلة المكوث في الواقع:

مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو: فبعد التجربة التي تم عرضها للمنتج او الخدمة يصل الذروة بعد استعماله من طرف عدد معين من الجمهور، ليصل الذروة كما هو مبين في الشكل وبعدها يبدأ بالتراجع تدريجيا لتدهور في الطلب عليه في مرحلة اخرى (هناك من رفض المنتج وهناك من لم يستوعبه) ليستقر في نفس الخط مع نقطة البداية، ويمكن توضيحها ف الشكل التالي:

الشكل رقم 4: مرحلة المكوث في الواقع لمؤسسة ناشئة

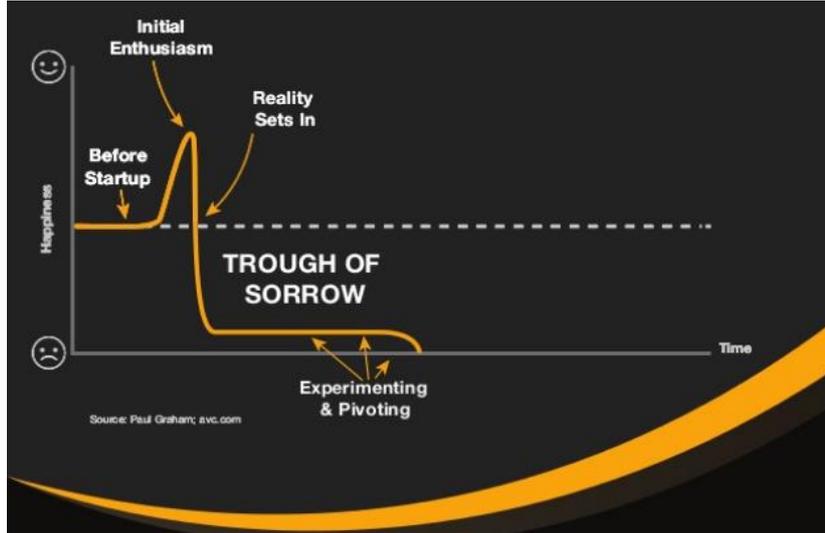


source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الانزلاق:

الانزلاق، بالرغم من توفر كل الشروط اللازمة الا أن المنتج الجديد او الخدمة الجديدة المطروحة من طرف المؤسسة الناشئة لا تزال تبحث عن طريقة لتتمركز في السوق الجديدة التي أنشأتها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: مرحلة الانزلاق لمؤسسة ناشئة

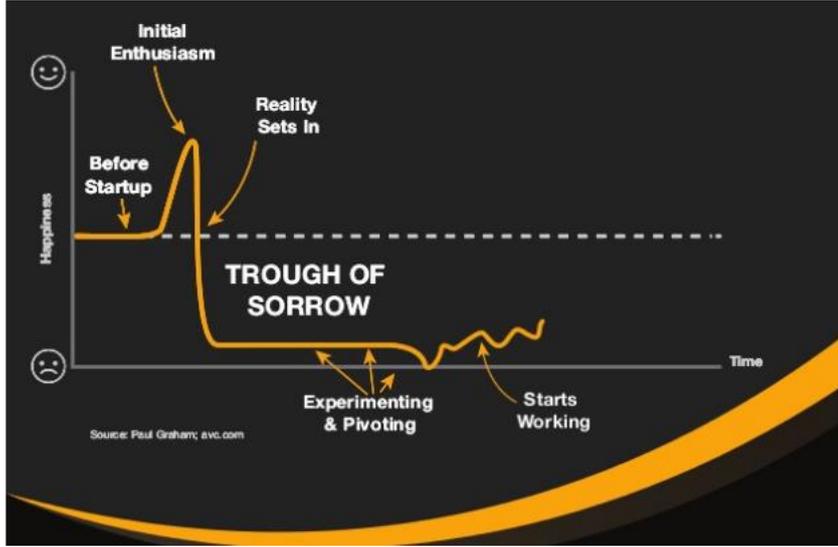


source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

5- المرحلة الخامسة: مرحلة بداية العمل:

الانطلاق في العمل، بعد الطرح الأولي للمنتج او الخدمة في السوق أمام الجمهور المستهدف يكون هنا صاحب المشروع ملما بكل النقص التي تم الإشادة بها وكل الردود حول المنتج، لذا يقوم بإدخال التعديلات اللازمة من أجل تصحيحه واعطائه القالب اللازم ليلقى القبول ويسعى برواج كبير، كما هو موضح :

الشكل رقم 6: مرحلة بداية العمل لمؤسسة ناشئة

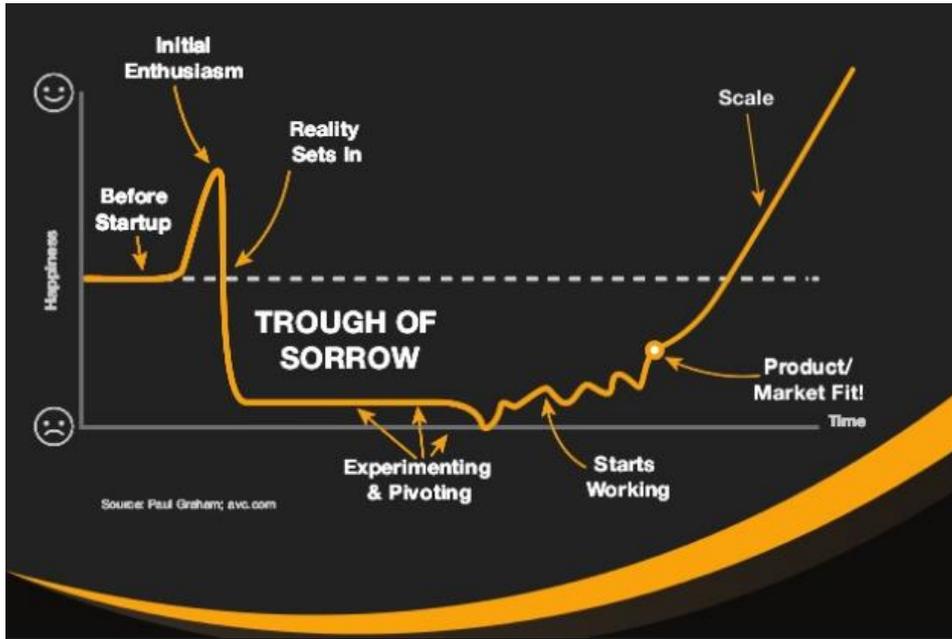


source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

6- المرحلة السادسة: مرحلة النمو السريع:

مرحلة النمو السريع، هنا تظهر الخاصية التي تميز المؤسسات الناشئة عن غيرها وهي التطور والنمو الكبيرين فبعد تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، يطرح بالسوق الجديدة ويوجه بطابعه الجديد للجمهور ليلقى رواجاً ونمواً كبيرين لتقبله من طرف الفئة المستهدفة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 7: مرحلة النمو السريع لمؤسسة ناشئة



source: <https://www.slideshare.net/trevor/three-jobs-of-the-innovation-colony>

المطلب الثاني: تطور المؤسسات الناشئة

نظرا للاهتمام البالغ الذي اولته الدول لهذا النوع من المؤسسات لما لها من عائد على اقتصادها وكذا من منافع محلية وخاصة الابتكار والتطور المستمر الذي تشهده هذه المؤسسات وحرصا عليها وعلى بقاءها، وفرت الدول آليات وهياكل لمتابعتها ومتابعة تطورها وذلك لضمان استمراريتها وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: طرق التمويل

هناك الكثير من طرق التمويل المختلفة والطرق المتاحة للمؤسسات الناشئة. وستختلف الخيارات المطروحة على الطاولة من مؤسسة لأخرى، ولكن فيما يلي الطرق العامة المتاحة للمؤسسات التي تتطلع إلى تعزيز مواردها المالية ونموها الفائق.

تشمل خيارات التمويل الرئيسية ما يلي¹:

- مدخرات شخصية أو من العائلة / الأصدقاء؛
- القروض؛
- رأس المال المخاطر والمستثمرين الملاك؛
- التمويل الجماعي؛

¹ Crowdcube•blogs Incubator /www.crowdcube.com

• المنح؛

وسنتطرق لشرح كل طريقة من الطرق السالفة الذكر¹:

1- مدخرات شخصية:

من الطرق الشائعة لتوفير رأس المال الأساسي استثمار مدخراتك الشخصية من أجل الشروع في انشاء مؤسستك الخاصة وغالبًا ما يقدم العائلة والأصدقاء دعمًا إضافيًا (في حين يكون مشروع عائلي او حتى مجرد دعم) في المراحل المبكرة للشركة، عندما يكون الحصول على التمويل صعبا.

2- القروض:

ليس هناك العديد من خيارات القروض بالنسبة للمؤسسات الناشئة كونها ذات مخاطر عالية جدا وان البنوك تتمتع عن منح قروض لمشاريع في ظل عدم التأكد التام؛ الا في حالات دعم لابتكار جدير بالمخاطرة وقد يكون له صدق وفي هذه الحالة يكون حالتين لطبيعة الاقراض وهنا لمحة موجزة عما هو متاح. الفئتان الرئيسيتان من القروض هي القروض المضمونة وغير المضمونة.

تستخدم القروض المضمونة أصول المؤسسة كضمان (على سبيل المثال سيارة أو عقار، بناءً على المبلغ المقترض)، والتي يمكن إعادة امتلاكها إذا لم تتمكن من سداد قرضك. وهذا يوفر المزيد من الأمن للمقرضين لذلك أسعار الفائدة غالبًا ما تكون أقل.

لسوء الحظ، لا تملك العديد من المؤسسات الناشئة الأصول اللازمة للحصول على هذا النوع من القروض.

بدلاً من ذلك، لا تتطلب القروض غير المضمونة شكلاً من أشكال الأمان ولكنها قد تتطلب ضماناً شخصياً بناءً على تصنيفك الائتماني بدلاً من الضمانات، وهو ما قد يمثل خطراً أكبر بكثير بالنسبة لك في حالة عدم نجاح مشروعك التجاري (أي بطاقات الائتمان).

ضمن فئات القروض هذه، يمكنك الحصول على قروض لأجل حيث تقترض مبلغًا ثابتًا من المال بسعر فائدة معين على مدار فترة زمنية متفق عليها. القروض قصيرة الأجل متشابهة، ولكن مع فترة زمنية أقصر بكثير ومعدل فائدة أعلى في كثير من الأحيان.

يُطلق عليه أحيانًا تمويل الفواتير، خيارًا جيدًا للمؤسسات التي غالبًا ما يكون لديها فواتير متميزة مثل مؤسسات البيع بالتجزئة. ستقوم البنوك بإقراض ما يصل إلى 85-90% تقريبًا من قيمة الفواتير المستحقة والتي يمكن بعد ذلك سدادها بمجرد استلام المدفوعات.

تقترح بعض البنوك أنها تجري هذه المعاملة مباشرة مع عميلك. شريك Crow cube، Gap Cap، هي شركة متخصصة في توفير تمويل الفواتير للمؤسسات الناشئة.

إن السلف النقدي التجارية ليست من الناحية الفنية قرضًا ولكنها تشمل المؤسسات التي تتلقى مدفوعات متقدمة للإيرادات المستقبلية. يتم سدادها بنسبة متفق عليها من مشتريات البطاقات الإضافية التي يتم دفعها

¹ Ebid.

إلى المقرض. غالبًا ما تكون السلف النقدية غير مضمونة ولا يتطلب الكثير منها ضمانًا شخصيًا، على الرغم من أن هذا يختلف بين مختلف المقرضين.

3- رأس المال المخاطر (رأس المال الاستثماري):

يمكنك عرض عملك على مؤسسات رأس المال الاستثماري للحصول على دعم مالي مقابل الأسهم (المساهمة) في مؤسستك. هذا يجلب فوائد كسب المستثمرين المحتملين الذين يمكنهم تقديم المشورة والخبرة لعملك. ومع ذلك، فإن أحد العوائق التي تعترض كسب رأس المال الاستثماري هي الطبيعة التنافسية لهذه الصناعة، مما قد يجعل من الصعب إقناع الشركات بتمويل مؤسستك. تركز بشكل أساسي على المؤسسات الناشئة سريعة النمو التي تبدو مستقرة ومخاطر أقل من المؤسسات الجديدة الأقل تأسيسًا. غالبًا ما يتم بذل قدر كبير من العمل والجهد الذي يستغرق وقتًا طويلًا للحصول على الدعم الذي تحتاجه وقد لا يكون ذلك ممكنًا للمؤسسات الأصغر والأكثر خطورة.

4- المستثمرين الملاك:

يرغب المستثمرون الملاك، والمعروفون غالبًا باسم الأفراد أصحاب الثروات العالية، في استثمار أموالهم الشخصية واتخاذ قراراتهم الخاصة بشأن فرص الاستثمار.

يمكنهم في كثير من الأحيان توفير تمويل أقل من مؤسسة رأس المال الاستثماري، ولكن لديهم القدرة على دعم آفاق أكثر خطورة. يمكن للمستثمرين الملاك أيضًا تقديم أفكار ونصائح قيمة لعملك. عند البحث عن هذا النوع من التمويل، تعتبر شبكات الاستثمار والنقابات الاستثمارية مكانًا جيدًا للبدء. تشير جمعية الملاك التجاري في المملكة المتحدة (UKBAA) إلى أن الملائكة عمومًا يستثمرون ما بين 10000 و500000 جنيه إسترليني في عمل واحد، حيث يتم استثمار 1.5 مليار جنيه إسترليني إجمالاً في المملكة المتحدة من قبل ملائكة الأعمال كل عام.

5- استثمارات المؤسسات الكبيرة:

على غرار Angel Investir، يمكن لمؤسسات الكبيرة أن تختار الاستثمار في أعمال أخرى. يمكنهم في كثير من الأحيان الاستثمار أكثر من استثمارات الملاك الفردية بسبب ارتفاع قيمة المؤسسات مقارنة بالأفراد. تضمنت أكبر جمعيتين لجمع الأموال في الربع الأول والربع الثاني من عام 2019 استثمار المؤسسات. فقد طورت مؤسسة ناشئة في المملكة المتحدة، غير محتملة، تكنولوجيا واقع افتراضي واسعة النطاق وجمعت 389 مليون جنيه إسترليني على مدى أربع جولات لجمع التبرعات. كان المستثمر الرئيسي شركة اتصالات يابانية، Soft Bank، والتي استثمرت إلى جانب اثنين من المستثمرين الملاك.

6- التمويل الجماعي:

هناك أشكال مختلفة من التمويل الجماعي مع أكثرها صلة بتمويل المؤسسات الناشئة بما في ذلك الإقراض من نظير إلى نظير، والإقراض بين المؤسسات، والتمويل القائم على المكافآت، والتمويل الجماعي. الإقراض من نظير إلى نظير ينطوي على إقراض المستثمرين للفرد بسعر فائدة ثابت. الإقراض بين المؤسسات مشابه للإقراض من نظير إلى نظير ولكن مع قروض للمؤسسات، بدلاً من الأفراد، عبر المؤسسات والمؤسسات الحكومية. يسمح لك التمويل الجماعي القائم على المكافآت بتلقي الأموال في مقابل منح المستثمرين لديك مكافأة، مثل عينة منتج أو حدث.

التمويل الجماعي للأسهم يشبه المكافآت القائمة على المكافآت، ولكن بدلاً من توفير رأس المال للمكافآت، فإنك تقدم أسهمًا (حقوق ملكية) في شركتك مقابل الاستثمار. يعتمد تحديد نموذج التمويل الجماعي المناسب لك بشكل عام على مرحلة عملك والمبلغ الذي ترغب في جمعه. عادةً ما تستند المكافآت إلى الشركات في المراحل المبكرة جدًا التي تتطلع إلى جمع أي شيء.

يمكن التمويل الجماعي للأسهم المستثمرين اليوميين من الاستثمار إلى جانب المهنيين وشركات رأس المال الاستثماري، مع الأمل في تحقيق عائد أكبر. وذلك من خلال إعادة شراء الأسهم، بيع مؤسستك، الاندماج والاستحواذ (M&A) أو الاكتتاب العام الأولي (IPO). يمكن أن يفيد مسار التمويل هذا عملك بطرق أكثر من مجرد تقديم الدعم المالي. إن عرض مؤسستك على حشد من المستثمرين يوفر التحقق من القيمة السوقية ويمكنك من الحصول على قاعدة كبيرة من العملاء ودعاة العلامات التجارية. لا تحتاج أيضًا إلى دفع أي رسوم ما لم تحقق شركتك بنجاح هدفها 100٪.

7- المنح:

تتوفر المنح للشركات من الحكومة والمؤسسات الأخرى، كما تعتبر الشراكة المحلية للمؤسسات مكانًا جيدًا للبحث عن المنح ذات الصلة بالحكومة، والتي يتمثل هدفها الرئيسي في نمو الأعمال التجارية والصناعية وبالتالي تقدم العديد من المنح للمنطقة المحددة لها. كل مقاطعة أو أكثر نجد بها هذا النوع من الشراكة المحلية للمؤسسات بعدة دول متطورة ونامية وهي متواجدة بكثرة في المملكة المتحدة. على غرار المنح، يمكن أن تسمح لك المسابقات أيضًا بالحصول على تمويل دون الحصول على الديون أو بيع الأسهم. Voom Pitch هي مسابقة تديرها شركة فيرجن إنتربرايز التي تمنح المؤسسات الناشئة الفرصة لتقديم أعمالهم لريتشارد برانسون والفوز بمليون جنيه استرليني.

ثانيا: خصائص تمويل المؤسسات الناشئة :

تكتنف عملية تمويل المؤسسات الناشئة العديد من الخصائص التي يمكن أن تؤثر على موقف طرفي عملية التمويل وهما مؤسسات التمويل من جهة، والقائمين على المؤسسات الناشئة من جهة أخرى، وتتمثل أهم خصائص عملية تمويل المؤسسات الناشئة فيما يلي¹:

1- ندرة رأس المال: وهي الظاهرة السائدة في معظم الدول النامية، وذلك أن أغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الناشئة تتميز بكثافة عنصر العمل واستخدام أدوات إنتاج بسيطة؛

2- الاحتياج الدائم للتمويل: تعتبر الحاجة إلى التمويل إحدى أهم مميزات المؤسسات؛ إذ نجد في بعض الاقتصاديات بالرغم من وجود قوانين وإجراءات تحث على كيفية تمويل المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة تجد صعوبة في التمويل من طرف مؤسسات التمويل؛

3- القدرة على الاستمرارية في تمويل المؤسسات: هناك اتفاق عام على أن التطبيقات المثلى فيما يتعلق بتمويل المؤسسات بقدر ما تتميز بالقدرة على الوصول إلى أكبر عدد من الفئة المستهدفة، تتميز أيضا بقابليتها على الاستمرار ماليا.

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

وإذا نظرنا إلى المشروع الصغير نجد انه يفتقد إلى العديد من العوامل التي من شأنها اكتساب ثقة مؤسسات التمويل، وبالتالي فإن العلاقة بين هذه المؤسسات والمشروع الصغير يشوبها الحذر الشديد.

5- عدم توافر الضمانات الكافية لمنح التمويل للمؤسسة الناشئة: تتصف المؤسسة الناشئة عادة بانخفاض حجم أصوله الرأسمالية وتمثل هذه الأصول عادة الضمانات التي تعتمد عليها مؤسسات التمويل عند منح الائتمان، وعادة ما تتجاوز احتياجات تمويل المؤسسة الناشئة قيمة هذه الأصول نظرا لحاجة المشروع إلى رأس مال عامل بصورة دورية، يضاف إلى هذا عدم قدرة مؤسسات التمويل على التصرف في الضمان المقدم من المؤسسة الناشئة(عند التخلف عن السداد) وذلك على وجه السرعة وبدون خسارة كبيرة، وبالطبع فان عدم كفاية ضمانات المؤسسة الناشئة تمثل عائقا أمام مؤسسات التمويل وتحد من قدرتها اتجاه

¹ بالاعتماد على :

- سعدية السعيد، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأفاق تنميتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2003، ص19، 20
- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، تقرير حول أفضل الممارسات في مجال الإئتمانات الصغيرة للنساء والشباب، الاجتماع السادس عشر للجنة خبراء الحكومية الدولية، طنجة، المغرب، 16/13 مارس. 2001 ص 8، 7

المشروع، وخاصة في ظل تطبيق معايير مصرفية جديدة وفقا لمقررات لجنة بازل لمنح الائتمان تعتمد أساسا على قابلية الضمانات للتسييل.

6- **افتقار المؤسسة الناشئة للخبرة في أساسيات المعاملات المصرفية:** يعتبر عامل الخبرة والدراية بأساسيات المعاملات المصرفية أحد العناصر المميزة للمؤسسات الكبيرة والتي تسهل التعامل مع البنوك، وتفقد غالبية المؤسسات الناشئة خاصة الجديدة منها (لهذا العنصر نظرا لضآلة إمكانيات القائمين عليها، مع عدم القدرة على الاستعانة بالخبرات المتخصصة في هذا مجال.

7- **الافتقار إلى السجلات المالية:** تفتقر المؤسسات الناشئة في أغلب الحالات لسجلات مالية كاملة وموثوق بها نتيجة لعدم الخبرة الإدارية والتنظيمية للقائمين على هذه المشروعات، بالإضافة إلى وجود نسبة كبيرة من المؤسسات الناشئة ضمن قطاع الأعمال غير المنظم (القطاع غير الرسمي) مما يترتب عليه افتقادها إلى الحد الأدنى من المستندات والسجلات والضمانات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي.

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

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

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

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

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

ثالثا: العوامل المؤثرة في تطور المؤسسات الناشئة:

إن الفترة الزمنية التي تقضيها المؤسسة الناشئة في برنامج حاضنة أعمال يختلف بشكل كبير حسب مجموعة من العوامل، بما في ذلك نوع العمل أو التجارة ومستوى المقاول وخبرته في التجارة والأعمال. الشركات التي تأخذ وقت طويل في دورات البحث والتطوير تتطلب وقت أكثر في برامج حاضنات الأعمال أكثر من شركات الصناعات أو الخدمات التي يمكنها الانتاج مباشرة وتطرح منتج أو خدمة للتسويق. والعديد من المشاريع التي تحتضن من قبل الحاضنة ستبقى فيها على الأقل لمدة سنة، وبحلول ذلك الوقت الذي تنمو فيه بالشكل الكافي للانتقال داخل المرافق الخاصة بها، فإن العديد من برامج الحاضنات تحدد متطلبات التخرج حسب جملة من المعايير على غرار عوائد الشركة أو مستوى التوظيف، بدلا من وقت البرنامج¹.

ويحدد (Storey. J David (1994) خمسة عوامل أساسية تؤثر بشكل معنوي على تكوين المؤسسات الناشئة والتي من شأنها أن تختلف من منطقة لأخرى. وهذه العوامل الست هي:

1- العامل الديمغرافي: المناطق الشبابية أو المكونة من الفئة الشابة تتجه لإنتاج شركات أكثر،

ومعدلات المؤسسات الناشئة عادة أعلى في المناطق الحضرية مقارنة بالبيئات الريفية.

2- البطالة: من خلال عدة طرق يمكن لها أن تشجع أو تثبط معدلات انشاء مؤسسات جديدة.

الثروة: يتوقع أن تنتج الثروة في المناطق الأكثر ثراء المزيد من الأعمال أو مؤسسات ناشئة أكثر بسبب ارتفاع الطلب وتوفر رأس المال .

3- التعليم: قد يكون للمستوى التعليمي للقوى العاملة -يمكن أن يكون لها آثار متناقضة على بدء

الأعمال والمشاريع الناشئة، حيث أن الأفراد ذوو الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية يحتمل أنهم سيجدون المزيد من فرص العمل ولكن يمكن أيضا أن يكون لديهم وسائل ممتازة لخلق مشاريعهم الخاصة.

4- حجم المالك: -المساكن المشغولة-مليكتها ينظر لها على أنها مورد متكرر لرأس المال للمؤسسات

الناشئة Start up للمقاولات.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص الاقتصادية للمكان الذي توجد فيه حاضنات الأعمال يؤثر على عملياتها وتشغيلها واستخداماتها. حاضنات الأعمال يجب أن تعظم تآزرها وتعاونها مع بيئة الأعمال المحلية. كما ينبغي أن توفر الفضاءات المختارة كمواقع حاضنات بشكل مثالي الوصول إلى أسواق المنتجات أو الخدمات. في العديد من الدول، يشرف على تشغيل بعض من الحاضنات مجلس استشاري يضم ممثلين عن مجتمع الأعمال المحلي. وتؤكد العديد من الحالات أنه قبل انشاء حاضنة الأعمال، قد يكون من الضروري تحسين المناخ المحلي للمقاولات بهدف تشجيع الطلب على خدمات الحاضنة، ومن القضايا الهامة

¹ بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، الجزائر، جامعة

في عمل حاضنات الأعمال طبيعة تفاعلها مع التعليم العالي. ودفع المؤسسات الناشئة المبتدئة خاصة شركات التقنية فائقة التكنولوجيا حول المراكز الجامعية.

ففي كثير من الأحيان تعمل الصناعة بأطر زمنية قصيرة الأجل، بينما الجامعات تأخذ وقت أطول لأهداف بحثية. وحاضنات الأعمال هي أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر ريادة وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم بواسطة وسائل حاضنات الأعمال.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لحاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة، تبين ان حاضنات الاعمال تمثل الية تساعد في دعم المشاريع المصغرة، من اجل دفع عجلة النمو الاقتصادي. تأتي حاضنات الاعمال في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها نظرا لدرجة فاعليتها في دعم هذا النوع من المشاريع، وبعد ذلك انطلقت هذه الفكرة الى الدول النامية. يمثل المشروع النواة الحقيقية لأي تقدم اقتصادي واجتماعي، فلا يوجد أي شيء يولد كبيرا تبدأ المشاريع صغيرة ثم تنمو شيء فشيء، بالإضافة الى ان معظم اقتصاديات الاعمال تعتمد 80% كحد أدني في اقتصاداتها.

الفصل الثاني:

تجارب دولية حول دور
حاضنات الأعمال في دعم
المؤسسات الناشئة

تمهيد:

تبيين من خلال الفصل الاول الذي تناولنا فيه دراسة نظرية حول المؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال ، كما اتضح لنا أيضا أن آلية حاضنات الاعمال تؤثر بشكل واسع على نشاطات الجد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الرعاية والموارد .

سوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على حاضنة الأعمال والمؤسسات الناشئة في العالم حيث تعتبر هذه الدول التي اخذنا منها لمحة عن تجربتها مرافقة تعمل على دراسة وإنجاح المشروع بطرق مختلفة، ونحاول معرفة ما إذا كانت هذه الدول تجسد دور حاضنات الاعمال في المؤسسات الناشئة ام لا .

المبحث الأول: التجربة اليابانية والالمانية لاحتضان المؤسسات الناشئة

المطلب الأول: التجربة اليابانية

خلال حقبة النمو المرتفع في اليابان التي استمرت حتى السبعينيات ، حافظت المؤسسات الناشئة على معدل دخل مرتفع. ومع ذلك ، بناءً على بعض البيانات الإحصائية ، انخفض معدل الدخل في السبعينيات والثمانينيات ، مما يشير إلى ركود نشاط ريادة الأعمال في اليابان. نظرًا لقلقها من أن يؤدي هذا التراجع في النشاط التجاري الجديد إلى إضعاف اقتصاد الدولة ، بدأت الحكومة في عام 2000 في وضع إجراءات سياسية مصممة لتحفيز تكوين مؤسسات جديدة مبتكرة تخلق أسواق جديدة.

أولاً: تطوير سياسات الحضانة لمرافقة المؤسسات الناشئة

أدرت الحكومة اليابانية لأول مرة انعكاس معدل الدخول والخروج في عام 1989 الذي تدهور نوعاً ما، والذي تم الإبلاغ عنه في "الكتاب الأبيض عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان"، كما حذرت من أن التباطؤ في تكوين المؤسسات الناشئة قد يؤدي إلى الركود الاقتصادي، فقد استغرق هذا الاعتراف وقتاً طويلاً ليؤدي إلى تغييرات فعلية في السياسة¹.

لم تبدأ الحكومة اليابانية في التصدي لتحدي ريادة الأعمال إلا بعد مراجعة القانون الأساسي للمؤسسات الناشئة وإعطاء الابتكار طابعاً خاصاً مقارنة من المؤسسات الكلاسيكية (الصغيرة والمتوسطة) في عام 1999. ويرجع السبب في هذه الفترة الممتدة من 10 سنوات بين الاعتراف والعمل ، إلى عدم توافق السياسات اللازمة لتعزيز نشاط المؤسسات الناشئة مع سياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة. حتى التسعينيات ، كان القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المشار إليه فيما يلي باسم "القانون القديم") الذي تم سنه في عام 1963 يوجه سياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان. كان القانون القديم يهدف إلى تصحيح "الهيكل المزوج" الذي تتخلف فيه المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة عن نظيراتها الكبيرة في الأجور وإنتاجية العمل. إذا لم تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة أداء المؤسسات الكبيرة.

¹ Takehiko Yasuda , programs to stimulate startups and entrepreneurship in JAPAN : experiences and lessons, Toyo University and research institute of economy, trade and industry p 95 ,98

ومع ذلك ، تغير الوضع في التسعينيات عندما أدركت الحكومة أن المؤسسات الناشئة في إنجلترا والولايات المتحدة قدمت حافزاً قيماً للاقتصاد منذ الثمانينيات. لذلك ، في عام 1999 ، قامت الحكومة اليابانية بمراجعة كبيرة للقانون الأساسي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يهدف هذا "القانون الجديد" إلى تعزيز النمو المتنوع وتعزيز مكانة الابتكار والمؤسسات الناشئة¹.

بعد نقطة التحول هذه ، اتخذت الحكومة سلسلة من الخطوات لتشجيع المؤسسات الناشئة، وكان هدف الحكومة اليابانية "خطة مضاعفة المؤسسات الناشئة" لعام 2001 هو مضاعفة العدد من 180.000 إلى 360.000 بحلول عام 2006، إذ إن الهدف من إصدار القانون الجديد هو تدعيم السياسات الرامية لدعم المؤسسات الناشئة ذات الدوافع العالية من أجل تنشيط الاقتصاد الياباني، وبرز ما تضمنه هو تسهيل عمليات انشاء الحاضنات المختصة لما كان لها من أثر على تنويع النشاط الاقتصادي على عكس القانون القديم الذي كان الهدف منه دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة لتصحيح التشوه الاجتماعي والاقتصادي².

ثانياً: انطلاقاً الربط بين الحاضنات والمؤسسات الناشئة اليابانية:

في اليابان ، كانت وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (METI) هي المصدر الرئيسي للأموال لبناء وإدارة حاضنات أعمال جديدة ، بينما كانت وزارة التعليم والعلوم والرياضة والثقافة (MEXT) مسؤولة عن السياسات التي تشجع الجامعة من أجل تبني المؤسسات الناشئة (الأفكار التي تطلقها الكليات بمختلف التخصصات في الجامعات عبر مخابر الأبحاث / الطلاب المنتمين لهذه الكليات بإشراف من الأساتذة والمؤطرين بالكليات)³.

وقد اتخذت METI ، بالاشتراك مع MEXT ، نهجاً ثلاثي المستويات لتحفيز بدء الأعمال

التجارية الجديدة:

1- استهداف المخرجات الجامعية من مشاريع وأفكار (بقيمة 135.5 مليار ين)

2- بناء مرافق الحضانة (175 ملياراً)؛

¹ Takehiko Yasuda , programs to stimulate startups and entrepreneurship in JAPAN ، مرجع سابق

² Association of University Technology Managers (AUTM) and National Business Incubation Association (NBIA) reports, various years.

³ Japan new business incubation revolution, ibata arens novembre, 2011.

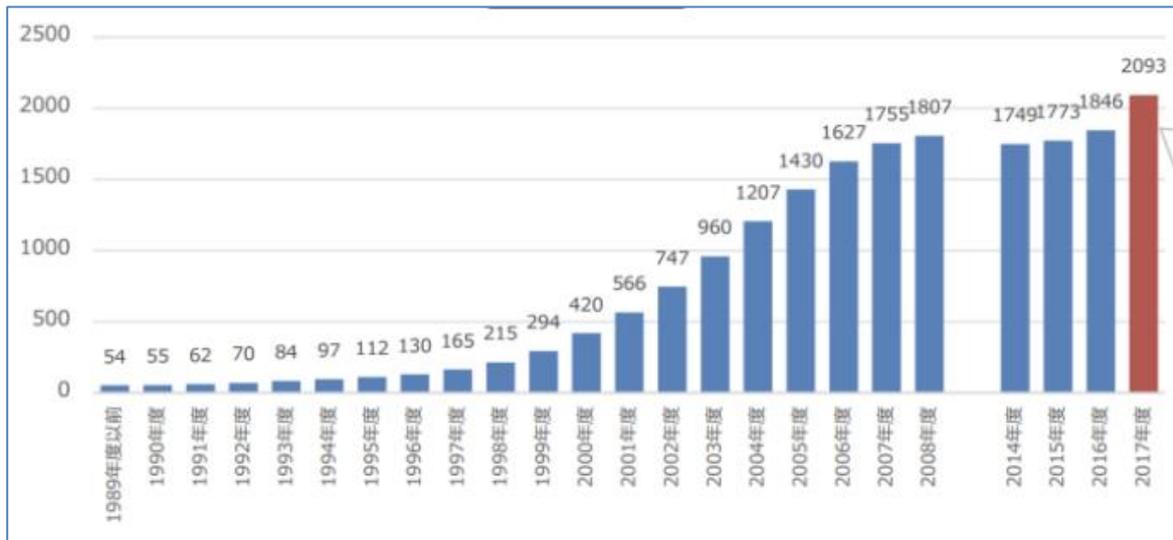
3- إنشاء شبكات على المستوى الإقليمي تربط المؤسسات بالحاضنات والمؤسسات الكبيرة لخلق فضاء اقتصادي محلي للتبادل (في البحث والصناعة) (66.5 مليار).

القص من ذلك هو خلق نظام محفز ومؤسستي لتوجيه المؤسسات الناشئة ، وتحقيق المخطط التوجيهي من خلاله.

بدأت METI و MEXT في تقديم حوافز مالية للكليات والجامعات التي باشرت التأطير واحتضان المشاريع الخاصة بالطلبة ، وشجعوا المؤسسات التكنولوجية الناشئة بشكل خاص. وبالتالي ، فقد زاد العدد الإجمالي للمؤسسات الناشئة الجامعية بشكل كبير منذ عام 2000 ومع ذلك ، فإن معظم المؤسسات الناشئة في الجامعات في إطار هذه البرامج كانت قد قدمت منتجات جديدة إلى السوق. حيث في إصدار 2017 من تقرير METI حول المؤسسات الناشئة التابعة للجامعة ، لاحظت METI زيادة صافية بنسبة 13 ٪ في الشركات الناشئة التابعة للجامعة عن العام السابق.¹

وانطلاقاً من معطيات حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعات والكليات اليابانية سنوضح تطورها عبر الزمن لما كان لهذه الحاضنات من تأثير ايجابي في تزايد عدد المؤسسات الناشئة وتطورها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 9: نمو المؤسسات الناشئة الأساسية في الجامعات في اليابان



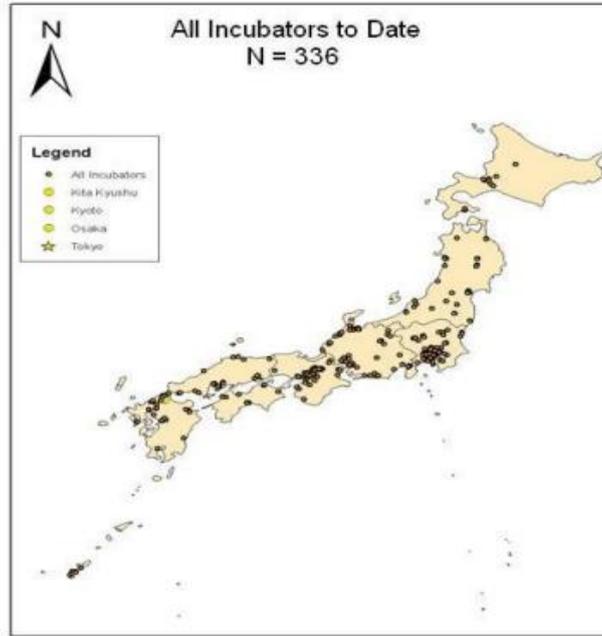
source: <https://www.meti.go.jp/english/>

¹ Japan new business incubation revolution, ibata arens novembre, 2011. مرجع سابق.

يوضح الرسم البياني التالي نمو المؤسسات الناشئة الأساسية في الجامعات (تمثل الأعمدة المؤسسات التي تم إنشاؤها باستخدام التكنولوجيا التي أنشأتها الجامعة عبر حاضناتها) وإجمالي المؤسسات الناشئة ذات الصلة بالجامعة (يمثل المنحدر المؤسسات الناشئة الأساسية في الجامعة وكذلك المؤسسات التي تم تأسيسها بالتعاون مع الكليات أو الطلاب)

بحكم التعريف يمكن القول بأن القانون الجديد والقانون القديم لهما صور متناقضة لسياسة الشركات الصغيرة والمتوسطة - أي ، أحدهما كجزء من سياسة الصناعة والآخر كجزء من السياسة الاجتماعية، يمكن تبيان التوزيع الجغرافي لحاضنات الأعمال اليابانية في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: كثافة حاضنات الأعمال في اليابان



Source : japan new business incubation revolution ibata arens

من خلال الشكل السابق يظهر أن أعلى تركيزات للحاضنات تقع في منطقتي كانتو (طوكيو) وكانساي (كيوتو ، أوساكا). تقوم هذه الحاضنات برعاية الآلاف من المؤسسات الناشئة الجديدة في مجموعة متنوعة من القطاعات وتشمل هذه تكنولوجيا المعلومات ، والتكنولوجيا البيئية ، والخدمات. بالنظر إلى أنه قبل عام 2000 كان هناك القليل من الدعم المؤسسي (الذي ترعاه الحكومة على وجه الخصوص) للمؤسسات الناشئة الجديدة، فقد مثلت السنوات العشر الماضية ثورة في حاضنات الأعمال الجديدة، إذ وجود أكثر من ثلاثمائة حاضنة بنيت في هذا الفضاء في أقل من عقد دليل المبادرات السياسية والاقتصادية لنهضة بالقطاع الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد رقمي ومتطور.

ثالثاً: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة اليابانية

تضمن القانون السالف الذكر عدة اصلاحات اخرى لتسهيل عملية تأطير المؤسسات الناشئة ودعمها وذلك في اطار مواجهة التحديات التي فرضها النظام البيئي الياباني ونذكر منها:

- إزالة الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال لتأسيس مؤسسات ذات مسؤولية محدودة؛
- توفير التعليم والمعلومات اللازمة لرواد الأعمال من خلال المنتدى الوطني للمؤسسات الناشئة والمشاريع الجديدة وتقديم برنامج قروض من خلال المؤسسة الوطنية للتمويل، والذي لا يتطلب أي ضمانات أو ضامنين أو ضمانات شخصية ، وتوسيع الحد الأعلى "للممتلكات المجانية" بناءً على قانون الإفلاس الجديد؛
- برنامج قروض المؤسسات الناشئة: فقد كشفت الأبحاث في الولايات المتحدة وأوروبا أن المؤسسات الناشئة تعاني من قيود السيولة وهذا ما تبنته اليابان لإبعاد أكبر مشكل كانت تعاني منه المؤسسات الناشئة هناك وهو التمويل.

بالنظر إلى هذا الطرف ، فإن حجم المؤسسة في وقت الانطلاق مقيد بمقدار الأصول التي يمتلكها صاحب المشروع، إذا كانت المؤسسات المالية التابعة للحكومة مستعدة لإقراض المزيد من الأموال ، فإن رواد الأعمال يفضلون البدء بمؤسسة أكبر حجمًا. تؤكد دراسة تجريبية باستخدام البيانات اليابانية أن رواد الأعمال الذين استخدموا National Life Finance Corporation كمصدر للتمويل كانوا قادرين على توسيع حجم المؤسسة الناشئة حتى لو تم التحكم في الشروط الأخرى (Yasuda 2005)¹.

بناءً على هذا الأساس للسياسة المنتهجة ، بدأت الحكومة برنامجًا ماليًا خاصًا للمؤسسات الناشئة مؤخرًا في "برنامج قرض المؤسسات الناشئة الجديد" ، تقرض المؤسسة الوطنية لتمويل الحياة ما يصل إلى 10 ملايين "ين" للمؤسسات الناشئة دون الحاجة إلى ضمانات أو ضامنين أو ضمانات شخصية . يتم استخدام هذا المخطط على نطاق واسع من قبل المؤسسات الناشئة ، وبين السنوات المالية 2016 و 2019 ، ارتفع عدد الحالات من 2975 إلى 7942، بالإضافة إلى ذلك ، ارتبطت بعض السياسات التي تم اتخاذها ارتباطًا وثيقًا بتعزيز بيئة المؤسسات الناشئة.

¹ Takehiko Yasuda , **programs to stimulate startups and entrepreneurship in JAPAN**, Edid.

أحد هذه الإجراءات هو توسيع الحد الأعلى لقيمة "الملكية الحرة" ، أي الممتلكات المعفاة من الحجز بموجب قانون الإفلاس. قام المجلس التشريعي بمراجعة قانون الإفلاس لتوسيع حد الملكية المجانية من 210.000 ين إلى 990.000 ين. هذا يجعل إعادة التشغيل أسهل لرواد الأعمال الذين فشلوا في المرة الأولى ويقلل من مخاطر بدء التشغيل.

أشار فان آند وايت (2002) إلى أن مستوى الإعفاء من الإفلاس له تأثير إيجابي على احتمالية قيام الأسر المعيشية بأعمال تجارية وبدء عمل تجاري.

بالإضافة إلى ذلك ، ارتبطت بعض السياسات التي تم اتخاذها ارتباطاً وثيقاً بما سبق من سياسات لتعزيز وتطوير بيئة المؤسسات الناشئة. أحد هذه الإجراءات هو توسيع الحد الأعلى لقيمة "الملكية الحرة"، أي الممتلكات المعفاة من الحجز بموجب قانون الإفلاس. قام المجلس التشريعي بمراجعة قانون الإفلاس لتوسيع حد الملكية المجانية من 210.000 ين إلى 990.000 ين. هذا يجعل إعادة التشغيل أسهل لرواد الأعمال الذين فشلوا في المرة الأولى ويقلل من مخاطر المؤسسات الناشئة.

المطلب الثاني: التجربة الألمانية:

كونت ألمانيا نظاماً بيئياً خاصاً بالمؤسسات الناشئة في صعود منذ مدة وتطور كثيرا إلى أن أنتج عدداً من قصص النجاح العالمية لمؤسسات ناشئة بما في ذلك SoundCloud و Zalando و Flixbus و HelloFresh.

أولاً: النظام البيئي الألماني

في عام 2019 ، احتلت NimbleFins المرتبة الأولى في أوروبا للمؤسسات الناشئة. وذكرت EY أن أكبر 100 مؤسسة ناشئة في ألمانيا تلقت ما مجموعه 11.1 مليار دولار من التمويل في عام 2019، في حين أن النظم البيئية للمؤسسات الناشئة في جميع أنحاء العالم قد تعرضت لضربة قوية خلال الوباء ، إلا أننا نشهد بالفعل علامات الانتعاش عبر مشهد المؤسسات الناشئة في ألمانيا ، من إنشاء حاضنات أعمال جديدة وشركات رأس المال الاستثماري إلى جولات التمويل بملايين اليورو من أجل التأقلم مع الوضع الراهن¹.

¹<https://thenextweb.com/entrepreneur/2020/07/09/5-reasons-why-germany-is-the-best-country-for-startups/> 2020/08/24 .

النظام البيئي الذي اعتمدته ألمانيا من أجل نجاح المؤسسات الناشئة¹:

1- الشبكة الرقمية ذات النطاق الواسع:

غالبا ما تتركز الشبكات الرقمية في العواصم ففي فرنسا لدينا باريس ، وفي المملكة المتحدة لدينا لندن ، وفي هولندا لدينا أمستردام. إن الشيء الفريد حقاً في ألمانيا هو أنها بلد مكون من عدة مراكز رقمية، بينما لا تزال برلين وميونخ تهيمن على نشاط المؤسسات الناشئة ، فقد ظهر اثنا عشر مركزاً رقمياً صغير الحجم ولكن بتقنيات لا تختلف عن المتواجدة بالمراكز الكبيرة، من شتوتغارت التي تركز على شركة Future Industries إلى هامبورغ التي تركز على الخدمات اللوجستية ، يتخصص كل مركز في مجال مختلف من التكنولوجيا بناءً على موارده المحلية والعاملين في الصناعة والمواهب المتخصصة.

الفائدة الرئيسية هنا هي أنه ليس عليك أن تكون في برلين أو ميونخ لتحقيق ذلك، اعتماداً على مجال عملك ، قد تكون المدن الأصغر مثل لايبزيغ أو دورتموند ذات الإجراءات المنخفضة والوصول إلى المواهب المتخصصة ومعاهد البحث خياراً أفضل بالفعل. يساعد نمو هذه المراكز المتخصصة أيضاً في جذب المستثمرين المغامرين الدوليين الذين يبحثون عن ملفات تعريف محددة.

أحد الأمثلة على الشركات الناشئة التي استفادت من هذا هو Wandelbots ، وهي شركة مقرها دريسدن أنشأت قلم تتبع يسمح للمشغلين بتدريب الروبوتات الصناعية وبرمجتها بسهولة دون الحاجة إلى الخبرة الفنية. تمكنت الشركة مؤخراً من إغلاق جولة تمويل بقيمة 30 مليون دولار من السلسلة B من كبار المستثمرين الدوليين على الرغم من التراجع في الاستثمار الدولي لبدء التشغيل.

2- التعاون والاتفاقيات:

أدى نمو هذه المراكز أيضاً إلى المزيد من الفرص للتواصل وتوحيد القوى على المستويين المحلي والوطني، على سبيل المثال ، وحدت المدن المجاورة فرانكفورت ودارمشتات ، والمعروفة بكونهما المركزين الماليين لألمانيا وبوجود تركيز عالٍ للجامعات الرائدة ، قواها لإنشاء مركز تقني يدمج المواهب الفنية الشابة والصناعات المصرفية الكبيرة. وكانت النتيجة إنشاء سوق تنافسية للمؤسسات الناشئة المبتكرة في مجال التكنولوجيا المالية والأمن السيبراني، وفي الآونة الأخيرة ، تعاون مركز الصحة الرقمية في نورمبرج / إرلانجن و InsurTech Hub Munich لإنشاء مسرع الصحة الرقمي الجديد عبر الصناعة والذي من

¹ Edid.

المقرر إطلاقه في وقت لاحق من هذا العام، في حين أن هذا التعاون عبر المحاور لا يزال نادرًا ، فقد يكون فقط ما تحتاجه صناعة التكنولوجيا لإعادة تشغيل الأعمال.

3- ربط المؤسسات الناشئة بعمالقة الصناعة:

الشيء الآخر الذي نجحت فيه المراكز الرقمية الألمانية حقًا هو المساعدة في ربط المؤسسات الناشئة المبتكرة والرائعة بأسماء الصناعة الكبيرة التقليدية والرائدة عالميا.

تمتلك معظم المؤسسات الكبرى في ألمانيا إعدادًا خاصًا بها لذراع المشاريع لاستكشاف المواهب المحلية الناشئة بما في ذلك BMW ، Bayer ، Siemens و Daimler. كانت هذه الشركات مفيدة للطرفين مع حصول المؤسسات على دفعة الابتكار التي تحتاجها وحصلت المؤسسات الناشئة على التمويل والدعم الذي تشتد الحاجة إليه.

في الواقع ، تمتلك ألمانيا أكثر مستثمري المشاريع نشاطا في أوروبا ، 91% من جميع حالات الخروج من غير الاكتتاب العام في عام 2019 كانت مرتبطة بالمؤسسات، ومع ذلك ، لا تزال المؤسسات تنفق 0.1% فقط من أرباحها على الابتكار الخارجي ، لذلك هناك بالتأكيد مجال للنمو.

ساعدت مبادرة المحور الرقمي ، وهو برنامج أنشأته الحكومة لتعزيز الروابط والشراكات بين المؤسسات و المؤسسات الناشئة ، في جعل استكشاف المواهب أسهل من خلال عدد من المبادرات. "Startup Finder" ، على سبيل المثال ، عبارة عن قاعدة بيانات على الإنترنت تتيح لشركاء الأعمال المحتملين تصفية عدد هائل من المؤسسات الناشئة حسب الصناعة والموقع وحجم التمويل وغير ذلك.

في ظل المناخ الاقتصادي الحالي ، لن تكون هذه الشركات مفيدة فحسب ، بل ستكون ضرورية لإعادة الاقتصاد إلى المسار الصحيح. سوف تحتاج المؤسسات الناشئة إلى استرداد رأس المال المفقود خلال فترة الإغلاق. وفي الوقت نفسه ، ستحتاج المؤسسات إلى تسريع تحولها الرقمي في أسرع وقت ممكن للاستعداد لمستقبل غير مؤكد.

4- فتح مجال للريادة في الحلول التقنية العميقة

بينما تتخصص مراكزها المختلفة في صناعات مختلفة ، ركزت ألمانيا بشكل خاص على تعزيز نمو التكنولوجيا العميقة. تحتل البلاد المرتبة الثالثة على مستوى العالم لأكثر عدد من المؤسسات الناشئة

في مجال التكنولوجيا العميقة ، بعد الولايات المتحدة والصين. يعد الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي واللوجستيات والتنقل وإنترنت الأشياء من بين نقاط القوة الرئيسية في الدولة.

ما يساعد حقاً في جعل هذا ممكناً هو انتشار جامعاتها ومعاهدها البحثية في جميع أنحاء البلاد والتي توفر مكاناً للابتكار وريادة الأعمال وتنمو المواهب، تساعد المراكز مثل معهد فراونهوفر الباحثين على تطوير أفكارهم إلى خطة عمل قابلة للتطبيق.

يوجد في العديد من الجامعات أيضاً مراكز ريادة أعمال خاصة حيث يشجعون الطلاب التقنيين الذين لديهم فكرة رائعة للنظر في مسار ريادة الأعمال وإنشاء مؤسساتهم الناشئة.

يعد مركز Strascneg لريادة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية في ميونيخ أحد هذه المراكز، كما أنشأت الحكومة عدداً من المنح لتشجيع الابتكار التكنولوجي العميق من خلال التمويل الذي تشتد الحاجة إليه. برنامج EXIST Business Startup Grant ، على سبيل المثال ، مفتوح بشكل خاص للطلاب والخريجين والعلماء الموجودين في معاهد البحث والجامعات التي تقدم التمويل والدعم اللازمين للمؤسسات الناشئة قبل الانطلاق.

خلال أزمة عام 2008 ، كان استثمار ألمانيا في البحث والابتكار هو الذي ساعدها على التعافي بشكل أسرع بكثير من العديد من جيرانها. في الواقع ، نشرت منظمة الأبحاث الهولندية TNO مؤخرًا ورقة موقف تقول إن على هولندا أن تستلهم من ألمانيا من خلال "ابتكار نفسها للخروج من الأزمة".

5- الدعم الحكومي:

أخيراً ، أظهرت الحكومة الألمانية عزمها على مواصلة تنمية نظامها البيئي للمؤسسات الناشئة في المستقبل من خلال الدعم الاقتصادي الكبير الذي أظهرته خلال الأزمة. كما قدمت حزمة مساعدات حكومية بقيمة 2 مليار يورو للحفاظ على المؤسسات الناشئة المتعثرة واسترجاعها. كما قدمنا خلال تقديم ضمانات بنسبة 100% لجميع القروض بحد أقصى 540 ألف دولار للمؤسسات الصغيرة التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفًا و 868 ألف دولار أمريكي للمؤسسات الأكبر.

6- تحدي ألمانيا لتطوير النظام الخاص بالمؤسسات الناشئة:

في حين أن هذه كلها شروط رائعة لنظام بيئي قوي، فإن ما لا يزال يعوق المؤسسات الناشئة الألمانية هو الافتقار إلى فرص التمويل المحلية. حتى الآن، تمت تغطية غالبية الاستثمار في المرحلة المتأخرة من قبل مستثمرين من الولايات المتحدة وآسيا. تعني هذه التبعية أنه إذا أدت الأزمة إلى تراجع طويل في التمويل الأجنبي، فقد تواجه بيئة المؤسسات الناشئة الألمانية التي تم تحقيقها بشق الأنفس أوقاتاً صعبة.

بسبب الطبيعة البحثية المكثفة للتكنولوجيا العميقة، تحتاج هذه المؤسسات الناشئة على وجه الخصوص إلى جولات استثمارية أكبر بكثير مما تتلقاه عادةً من المستثمرين المقيمين في ألمانيا، مما يدفعهم للبحث في الخارج. لكن يتم بالفعل إنشاء مبادرات جديدة للمساعدة في سد هذه الفجوة.

أعلن المديرين التنفيذيين السابقون لشركة Rocket Internet مؤخرًا عن عزمهم بدء شركة Venture Capital جديدة تركز على التكنولوجيا العميقة. على وجه الخصوص، فإن خطتهم هي استكشاف المواهب في "مدن الدرجة الثانية في جميع أنحاء ألمانيا، مثل كارلسروه وآخن وتوبنغن، والتي تحتوي على جامعات تقنية ومراكز بحث كبيرة". إن حقيقة أن هؤلاء المؤسسين قرروا بدء شركة رأسمالية في خضم التراجع الاقتصادي الناجم عن الوباء يدل حقًا على ثقة الكثيرين في إمكانات Deep Tech الألمانية.

ثانياً: أبرز حاضنات الأعمال الألمانية وتأثيرها للمؤسسات الناشئة

1- Grants4Apps

يقع برنامج Grants4Apps في برلين ويتركز اهتمامه عالمياً، مع التركيز على تعزيز الابتكار في الرعاية الصحية والمركز الصيدلاني¹. يقدمون برنامجين: برنامج مسرّع (للمؤسسات الناشئة الحديثة) وصانع صفقات (للمؤسسات الناشئة الناضجة).

يختلف هذان العنصران في الموارد التي يقدمانها بناءً على التقدم الذي أحرزته المؤسسة الناشئة. في برنامج التسريع الخاص بهم، يمنحون الشركات الناشئة 100 يوم من التوجيه الخبير، والشبكات،

¹<https://startupsbw.com/german-startup-ecosystem-9-key-players-you-should-know.html> 14:00، 2020/09/17

والمساحة المكتبية. لعملية اختيار هذه المشاريع المحظوظة ، هناك هيئة خبراء ومدربين من 100 للحكم على المجموعات بناءً على نضج المؤسسة والنماذج الأولية الحالية وخصائص مقدم الطلب. برنامج صانع الصفقات هو موجه بالنسبة لأولئك الذين لديهم حلول جاهزة ، يمكنهم مقابلة الخبراء ليوم كامل لمناقشة حلولهم وخططهم ، ثم إذا رأى الخبراء ملاءمة هذه المشاريع تعرض عليها ابرام صفقات جاهزة والشروع في العمل مباشرة (بنفقات مدفوعة) ، وتعرض حلولها ، وتتعاون مع المزيد من الخبراء ، ثم تنهي صفقتها.

تخرج عبر هذه الحاضنة عدة مؤسسات ناشئة رائدة في مجال الصيدلة وصناعة الأدوية والتي هي اليوم تلعب دورا أساسيا في الصناعات الصيدلانية والأبحاث خاصة بالتنسيق مع الكليات المعنية.

2- أكاديمية برلين للشركات الناشئة

شعار أكاديمية الشركات الناشئة في برلين هو "تحويل الفكرة إلى شركة قابلة للتمويل ، بأسلوب برلين". ولتحقيق ذلك ، قاموا بتكوين برنامج مع أكثر من 120 من كبار المستثمرين والرؤساء التنفيذيين في برلين. ستلتقي الشركات الناشئة المقبولة في البرنامج مرتين في الأسبوع لمدة ثلاثة أشهر ، مما يتيح لهم المرونة في الدورة بدوام جزئي. لا تضع الأكاديمية أيضًا أي تمييز بين الشركات الناشئة التي قد يكون لديها أو لا تملك فرقًا كاملة أو جاهزة للعمل مع نماذج أولية ، وستعمل مع الشركات الناشئة لتطويرها. بالإضافة إلى الإرشاد والاحتضان ، فإن البرنامج لديه ما يصل إلى 25000 يورو من الاستثمار الملاك لتقديمه للفرق الواعدة.

برنامجهم قيد إعادة التصميم حاليًا ويمكن العثور على التحديثات على صفحتهم على Facebook للتسجيل في البرنامج¹.

3- مسرع التجارة التالي

يعمل Next Commerce Accelerator مع شركات التجارة الرقمية الناشئة في برامج مدتها ستة أشهر لتعزيز أعمالهم. خلال الأشهر الستة ، تتلقى الشركات الناشئة المشاركة مساحة مكتبية مجانية ، وإمكانية الوصول إلى شبكة ماهرة ، وورش عمل أسبوعية ، وتوجيه فردي ، وخيارات تمويل متنوعة. تتراوح أنواع التمويل المختلفة بين عدم وجود صناديق ولكن جميع المزايا تصل إلى 50000 يورو مقابل 3 إلى 10 في المائة من أسهم الشركة. كما أنهم يربطون الشركات بالعملاء المحتملين بمساعدة محققي

¹ <https://startupswb.com/german-startup-ecosystem-9-key-players-you-should-know.html>.

صناعة التجارة الخاصة بهم. يستثمرون في خدمات مثل التجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأمن والتسويق. يمكن العثور على طلبات هذا البرنامج على موقع الويب الخاص بهم ، ضمن علامة التبويب "قدم الآن".

-4 Betahaus:

Betahaus هي المساحة المثالية للأشخاص المتعاونين الذين يتطلعون للعمل مع أفراد مجتمعهم. بالإضافة إلى مساحة برلين الخاصة بهم ، يمكن للأعضاء الوصول إلى أماكن في 19 موقعًا آخر حول العالم ، مثل برشلونة وصوفيا. هم بمثابة مضيف لأكثر من ألف حدث مجتمعي وبدء تشغيل كل عام. تحتوي كل مساحة من مساحاتهم على مقهى داخلي ولديهم أيضًا تطبيق للأعضاء لاستكشاف مساحاتهم. يمكن للأعضاء الاختيار بين النادي والعضوية المهنية ، ولكل منهما مزايا مختلفة. تقدم Betahaus أيضًا امتيازات وفوائد مختلفة من الشركات الناشئة في برلين. للاتصال بهم أو للتسجيل للحصول على العضوية¹.

-5 ESDIP برلين:

ESDIP هو المكان المناسب للعاملين لحسابهم الخاص لعمل سحرهم. سيجدون العديد من الخيارات المختلفة للأسعار بما في ذلك بالساعة واليوم والأسبوع والشهر. أمثلة على المساحات المختلفة التي يمكن للعمال استئجارها هي غرف الاجتماعات والمكاتب المرنة والمكاتب الثابتة والوصول الكامل. يتكون المبنى من طابقين ، ومدخل باب زجاجي ، وأسقف عالية ، ونوافذ كبيرة ، وأعمدة لإضاءة طابع حديث. بالإضافة إلى مساحة العمل المشترك ، يتم استخدام ESDIP أيضًا كمدرسة فنية ومعرض واستضافة الأحداث. مساحة العمل أكثر خصوصية لأن الحيوانات الأليفة هي موضع ترحيب. الميزات المضمنة هي الإنترنت عالي السرعة والمكاتب والكراسي وطابعة الكل في واحد وجهاز العرض وغرف الاجتماعات وأحداث التواصل والمرطبات في المطبخ.

¹ Edid.

ثالثاً: احصائيات عن مخرجات حاضنات الأعمال الألمانية:

1- النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

أسفرت الدراسة التي أجريت حول النظام البيئي للمؤسسات الناشئة الألمانية وعن مساهمة حاضنات الأعمال في تكوين هذا النوع من المؤسسات عن مجموعة واسعة من الأفكار ، حيث كانت النتائج الرئيسية كما يلي¹:

- أصبح النظام البيئي للشركات الناشئة في ألمانيا أوسع نطاقاً وتم تحديد منطقة ساخنة (منطقة تركز نشاط الحاضنات) إضافية (هانوفر / أولدنبورغ).
- النقاط الساخنة (HOTSPOTS) الإقليمية هي الآن: برلين (17.0%) ، هامبورغ (6.4%) ، هانوفر / أولدنبورغ (6.9%) ، ميونيخ (7.0%) ، منطقة راين رور الحضرية (14.1%) ، وشتوتغارت /كارلسروه (8.9%) ؛
- تسعى أكثر من 80% من المؤسسات الألمانية الناشئة للتوسع دولياً بعد ما حققته من نمو وما سجلته صفقات كبرى؛
- توظف المؤسسات الألمانية الناشئة في المتوسط 14.4 موظفاً (بما في ذلك مؤسسوها)؛
- 70% من المؤسسات الناشئة تتعاون مع الشركات العملاقة الألمانية وتهدف بشكل أساسي إلى الوصول إلى السوق / العملاء والسمعة والخبرة؛
- يدعم 3/2 من المؤسسات الناشئة السياسات الاجتماعية؛
- جمعت المؤسسات الألمانية الناشئة أكثر من 1.1 مليار يورو من رأس المال الخارجي عبر تمويلات مختلفة وصفقات ابرمت عبر الحاضنات وتخطط لمضاعفة الأرقام مستقبلاً لما لها من عوائد على المستثمرين والمؤسسات العملاقة.

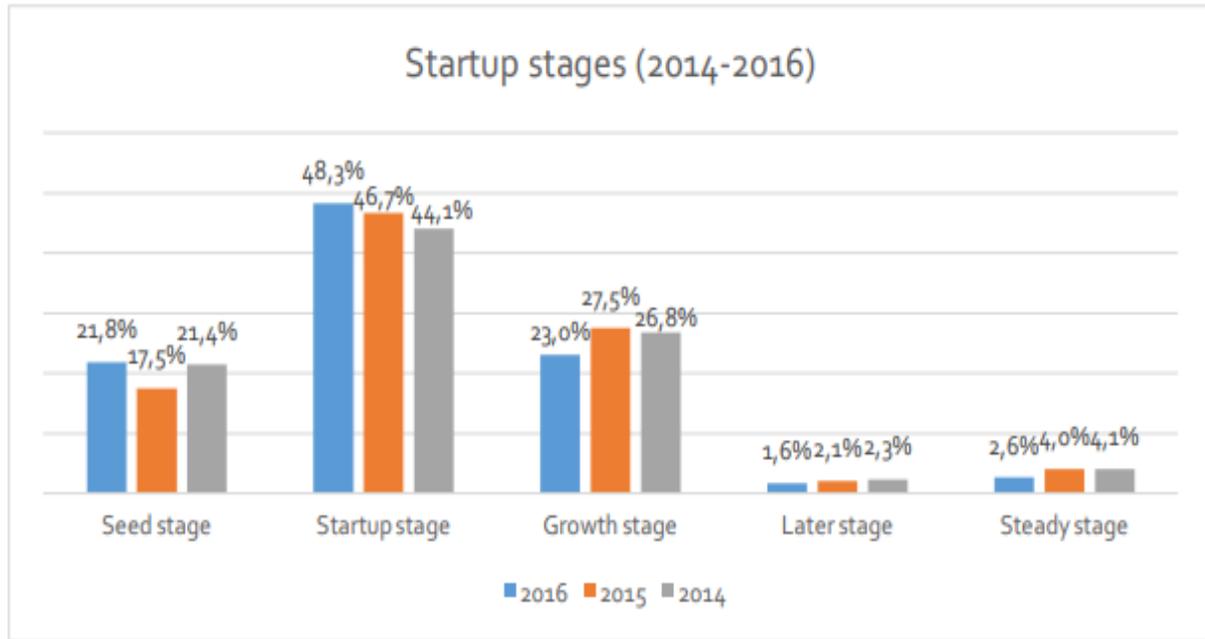
2- تحليل بيانات المؤسسات الناشئة المحتضنة:

- تم تأسيس غالبية المؤسسات الناشئة (75.0%) كمشاريع مستقلة تليها المؤسسات المنبثقة من الجامعات (12.5%) والمؤسسات المنبثقة من المؤسسات الكبيرة (8.8%).

¹ The European Startup Monitor is sponsored by KPMG AG and Telefónica Germany GmbH & Co. OHG. Initiated by the German Startups Association.

- متوسط عمر المؤسسات الناشئة 2.5 سنة مع 31.8% في عامهم الأول ، و 20.8% في عامهم الثاني ، و 16.9% في عامهم الثالث ، و 11.9% في عامهم الرابع.
- 21.8% من جميع المؤسسات الناشئة لا تزال في المرحلة الأولية وحوالي نصف المؤسسات الناشئة (48.3%) كانت في مرحلة الانطلاق. 23.0% وصلوا إلى مرحلة النمو. 1.6% فقط في المرحلة المتأخرة و 2.6% في المرحلة الثابتة وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: مراحل تقدم المؤسسات الناشئة المحتضنة في الفترة 2014-2016



المصدر: European Startup Monitor 2016 – Country Report Germany

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة المؤسسات الناشئة في مرحلة الانطلاق هي الأكبر من أي مرحلة أخرى، بينما تتناقص النسبة في المراحل التالية وذلك لسببين:

إما لفشل بعضها وخروجها تماما و عدم مواصلة العمل

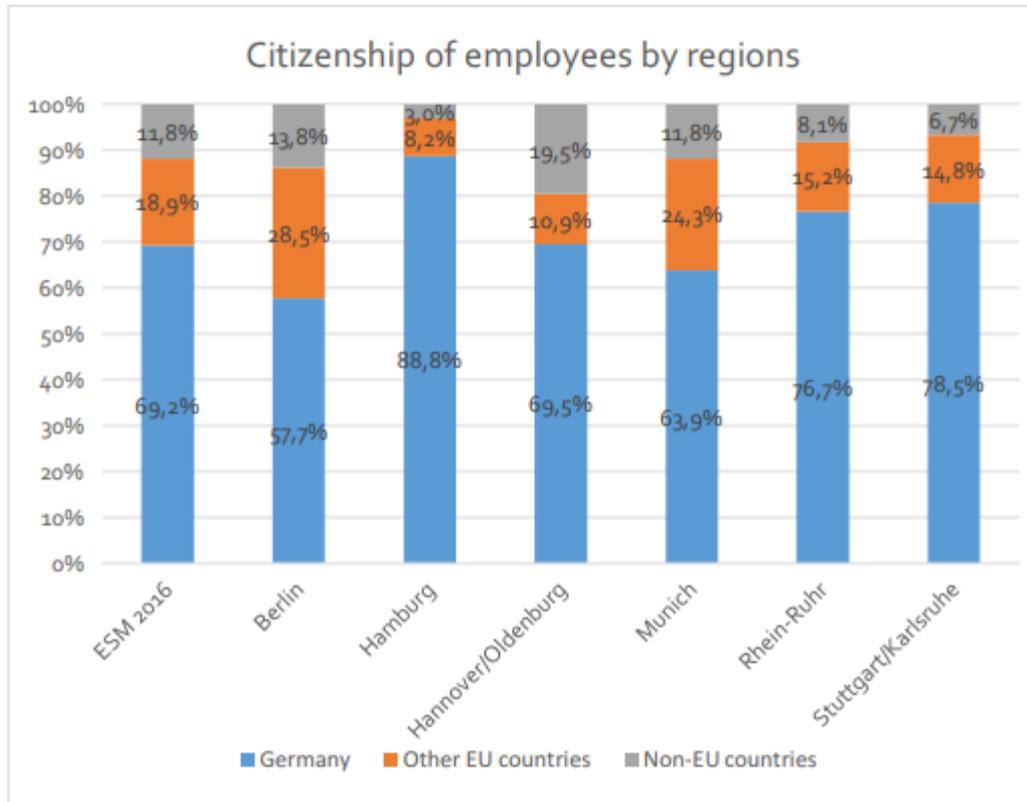
إما لكبر مدة الحضانة في مرحلة الانطلاق فنرى نسب صغيرة منها تنتقل الى المراحل الموالية وذلك لتغلغلها في الأسواق وعقد اتفاقيات وصفقات لها.

3- المعطيات عن الأفراد المؤسسين:

- عمر المؤسسين في المتوسط 27.3 عامًا عندما أسسوا نشاطًا تجاريًا لأول مرة؛

- المؤسسون الذكور (26.8 سنة) أصغر من الإناث (31.0 سنة) عند تأسيس مؤسسة ناشئة لأول مرة؛
- تبلغ نسبة المؤسسين الذكور 86.1% ومعظم المؤسسات الناشئة (74.9%) تأسست في فرق يبلغ متوسط حجم الفريق فيها 2.5 شخصًا، تتكون معظم الفرق من مؤسسين أو اثنين أو ثلاثة كما هو موضح أدناه.

الشكل (14): بيانات الموظفين في المؤسسات الناشئة



المصدر: European Startup Monitor 2016 – Country Report Germany

4- تحليل بيانات الموارد البشرية والتوظيف

- توظف المؤسسات الألمانية الناشئة في المتوسط 11.9 موظفًا (14.4 بما في ذلك مؤسسوها).
- المؤسسات الناشئة التي تضم أكبر عدد من الموظفين تأتي من برلين (28.1 موظفًا) وميونخ (31.1 موظفًا).
- توفر المؤسسات الناشئة بالفعل وظائف في مراحلها التنموية المبكرة: تم إنشاء 4.9 وظيفة في مرحلة التأسيس و 8.2 وظيفة تم إنشاؤها في مرحلة الانطلاق. ومع ذلك ، فإن المؤسسات الناشئة في مرحلة النمو توفر 26.5 وظيفة والمرحلة اللاحقة توفر 154.8 وظيفة وهي قادرة على توفير المزيد من فرص العمل.

بعد كل ما أثبتته الإحصائيات عن مخرجات حاضنات الأعمال الألمانية من مؤسسات ناشئة وما قدمته للاقتصاد الألماني من قيمة مضافة يمكن القول أن مشهد المؤسسات الناشئة في ألمانيا أصبح ذو نطاق أوسع عاماً بعد عام ، وأن بزيادة كثافة انتشار حاضنات الأعمال ذات التخصصات المختلفة أعطت تنوعاً في مخرجاتها من مؤسسات ناشئة فهي بالفعل محرك مهم للنمو الاقتصادي والثروة الاجتماعية. ومع ذلك ، فإن هذه التطورات ليست سوى الآثار الأولى للعديد من مبادرات الدعم على المستويين الوطني والأوروبي ولم يدخل المزيد حيز التنفيذ بعد.

المبحث الثاني: التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة

حاليا فان العالم يهتز لتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي و الاختراعات. الاقتصاد و التسيير مجالان يتأثران بقوة الابتكار فيما يخص تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و أساليب توليد و إدارة هذه المشاريع التي تحقق قيمة اقتصادية أكبر و ضمان فرص العمل و النمو. ملاحظة التجربة الدولية تظهر أن الشركات الناشئة هي أفضل المؤهلين, و ذلك بفضل حجم نموها الكبير و مرونتها و مشاريعها المبتكرة مربحة و ناجحة, من خلال قدرتها على المساهمة في النمو و مرونة تسييرها.

مثل معظم البلدان المتقدمة المهتمة بهذه الفئة من المؤسسات للتعامل مع القيود الاقتصادية, تراهن الجزائر اليوم على هذه المؤسسات لتنويع القوة المحركة للنمو الاقتصادي و الفوز في معركة العولمة عن طريق توفير الجو الملائم لإنشائها واستحداث وزارة خاصة بها وهيئات وهيكل تسهر على نموها.

المطلب الأول: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر:

أولاً: مفهوم حاضنات الأعمال في الجزائر

في هذا الإطار سعت الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية -سابقاً- إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل. وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات , والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل, وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري ,والتشريعات بينهما, مما أدى إلى غموض في مفهوم حاضنات الأعمال. بناء على المشرع الفرنسي, قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل, على الرغم من تمييز العديد من الباحثين وعلى ضوء المرسومين السابقين سنتناول فيما يلي الطبيعة القانونية والتنظيم والمهام و الأهداف التي حددها المشرع الجزائري لكل من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

1- مشاتل المؤسسات:

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري, تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي , تهدف الى دعم ومساعدة انشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتخذ المشاتل احد الأشكال التالية¹:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات, جريدة رقم 13.

- **المحضنة :** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
 - **ورشة الربط :** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهنة؛
 - **نزل المؤسسات :** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث . الحرفية؛
- وما يلاحظ في التعريف الجزائري للمشاتل أنه قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، وهو المفهوم الأقرب إلى حاضنات الأعمال التقنية، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم السابق، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

أ- أهداف مشاتل المؤسسات :

- تسعى مشاتل المؤسسات الى تطوير النظام البيئي للمؤسسات المنتسبة لها عبر ما يلي:
- تطوير التعاون مع المحيط المؤسساتي؛
 - المشاركة في الحركة الاقتصادية، والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملاً إستراتيجياً في التطور الاقتصادي في أماكن تواجدها؛
 - تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
 - تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
 - ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
 - تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

ب- مهام مشاتل المؤسسات : على ضوء الأهداف المحددة تتولى مشاتل المؤسسات المهام التالية¹:

- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تقوم المشاتل بوضع محلات تحت تصرف المشاريع تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المشروع، كما تتولى عملية تسييرها وإيجارها؛
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها؛
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحضنة؛
- إعداد برامج العمل وعرضها على وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية للمصادقة عليه كل سنة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، جريدة رقم 13.

ج- الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات : بالإضافة إلى المواقع و المحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى أصحاب المشاريع المحتضنة فهي تقدم الخدمات التالية:

- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي؛
- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدماً كلما أمكن؛
- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا تصوير وطبع الوثائق؛
- توفير خدمات الكهرباء والغاز والماء؛
- تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع؛
- تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير.

2- مراكز تسهيل المؤسسات: هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي، والغاية من استحداثها هي تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

أ- أهداف مراكز التسهيل : تسعى إلى تحقيق الآتي :

- وضع شبكات يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة المقاولاتية؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً للتنظيم المعمول به؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع؛
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية والمحلية؛
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛
- إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيات الجديدة.

ب- مهام مراكز التسهيل : على ضوء الأهداف المذكورة سابقاً، تتولى مراكز التسهيل القيام بالمهام التالية²:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات ومهامها وتنظيمها، جريدة رقم 13.

² المرجع نفسه.

- دراسة الملفات التي يقدمها أصحاب المشاريع والإشراف على متابعتها؛
- مساعدة أصحاب المشاريع على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس؛
- تجسيد اهتمامات أصحاب المشاريع في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير؛
- تشجيع نشر المعلومات والدراسات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية للمشاريع؛
- مساعدة المؤسسات الجديدة على تحويل ونشر التكنولوجيات الجديدة.

ثانيا: إحصائيات حول حاضنات الأعمال في الجزائر

سنقوم بالتطرق الى عدد الحاضنات العمومية المتواجدة في الجزائر و انتشارها عبر التراب الوطني فيما يلي:

عدد حاضنات الأعمال العمومية في الجزائر

مشاتل المؤسسات	مراكز التسهيل	
17	27	الحاضنات حيز الخدمة
02	02	الحاضنات قيد الإنجاز
19	29	العدد الإجمالي

المصدر: bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement n°35

وفيما يلي جدول يبين عدد المشاريع المحتضنة عبر التراب الوطني :

الولاية	عدد المشاريع المحتضنة في السداسي الأول من 2019	عدد المؤسسات المنشأة	عدد الوظائف المترتبة عن انشاء هذه المؤسسات
أدرار	7	2	65
البيض	20	14	72
برج بوعريريج	8	3	3
عنابة	15	1	48
بسكرة	20	13	60
ميلة	9	1	15
وهران	9	2	6
باتنة	14	5	15
خنشلة	11	3	39
سيدي بلعباس	1	1	1
غرداية	7	4	40
ورقلة	5	4	21
ام البواقي	11	38	65
تيارت	2	3	6
بشار	/	/	/
البويرة	/	/	/
المجموع	139	94	399

المصدر : bulletin d'information statistique de la PME, Ministère de l'Industrie de la Petite et

Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement n°35

ان القراءة الأولية لهذا الجدول تبين بوضوح نشاط حاضنات الأعمال (مراكز تسهيل+ مشاتل المؤسسات) في مرافقة المؤسسات وإنشاءها وخلق مناصب الشغل في مختلف نقاط تواجدها عبر التراب الوطني،

فعدد حاضنات الأعمال المتواجد على مستوى التراب الوطني عدده قليل نوعا ما، كما أن الملاحظ أن عدد المشاريع المحتضنة في أغلب هذه الحاضنات أكبر منه من عدد المؤسسات التي تتخرج منها.

ثالثا: حاضنات الأعمال الخاصة في الجزائر

من جهة أخرى، يُواصل نظام البيئة الريادي الجزائري في التوسع والنمو يوماً بعد يوم، فنرى مشاريع ومؤسسات جديدة تدخل السوق متمثلة في حاضنات ومسرعات أعمال خاصة.

وفي ما يلي سوف نقوم بعرض أهم حاضنات الأعمال الخاصة¹:

1- سيلابس SYLABS : وهي حاضنة أعمال ومسرعة مشاريع مقرها الجزائر العاصمة بالقرب من البريد المركزي. تعمل هذه المؤسسة على تقريب ودمج المؤسسات الناشئة في النظام البيئي الريادي الجزائري، ويتم ذلك من خلال دعم رواد الأعمال بالاستشارة و توفير الأدوات الريادية الضرورية للنجاح في السوق الجزائري، وكذلك مساعدتهم على توسيع شبكة علاقاتهم.

كما تهدف إلى تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال التواصل والتقريب مع صناعات القرار في القطاعين العام والخاص محلياً وعالمياً وتشجيع ريادة الأعمال في الجزائر.

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

3- بي كوس BCOS : يقع مقر بيكوس في مدينة المحمدية بالجزائر ، تقدم هذه المؤسسة خدمات استشارية وتوجيهية، بالإضافة إلى تدريبات للمؤسسات الجزائرية وحاملي المشاريع في مجال الأعمال. تشمل خدماتها تسريع المشاريع والدعم والتوجيه وعقد فعاليات ومؤتمرات حول ريادة الأعمال والبيزنس.

¹ <http://sylabs-dz.com/2020/08/25>

4- المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية Algerian Center for Social : يهدف المركز إلى تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، وكذلك دعم وتقريب الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال، ويدعم كذلك رواد الأعمال الاجتماعيين. يتم ذلك من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، ودعم المشاريع في هذا المجال من خلال تقديم التوجيه والاستشارات.

5- FIKRA TECH : أو تُعرف كذلك بمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة التي يقع مقرها في بابا حسن، بالعاصمة. وتعد مؤسسة متخصصة في العلوم والتكنولوجيا. وتتمثل خدماتها في دعم المشاريع المبتكرة في مجالات العلوم والتكنولوجيا و في مجال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي، والمساعدة في زيادة القيمة وكذلك من خلال التدرّيبات والتكوينات التي تقدمها لمنتسبيها والمؤسسات الناشئة الراغبة في تطوير أعمالها.

المطلب الثاني: تحديات حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر

أولاً: تحديات وأسباب تأخر حاضنات الأعمال والمجهودات المبذولة

من بين المكونات الأساسية لوضع نظام بيئي نجد في المقدمة، الحاضنات و مجموعات المؤسسات المبتكرة. على هذا قد شرعت الدولة في تشجيع الاستثمار في هذه المؤسسات التي كان لها صدى كبير، فقد تمركزت في ريادة ساحة الأعمال في الجزائر، بالنظر إلى النتائج الأولية المسجلة تم إنشاء 35 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال منذ بداية عملها، في الوقت الراهن لا تزال تترافق لدعم أنشطة أكثر من 49 صاحب مشروع إنشاء مؤسسة و 20 مؤسسة ناشئة من أجل الانطلاق و تكوين أصحاب مؤسسات المستقبل.

تم استحداث وزارتين جديدتين للتماشي مع متطلبات برنامج الحكومة في مرافقة هذه المؤسسات من أجل تعزيز خطة الانعاش الاقتصادي والتركيز عليها مستقبلا من أجل تنويع الصادرات والمنتجات خارج المحروقات، وقد تم تبني عدة ببرامج في اطار اتفاقيات وشراكات مع الاتحاد الأوروبي على موقع الاتحاد الأوروبي تحت المرجع EuropAid/137426/IH/ACT/DZ.. الهدف العام من هذا مشروع التوأمة هو تطوير الأنشطة الاقتصادية القائمة على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و الاستخدامات ذات الصلة.

كما يهدف أيضا إلى تعزيز قدرات البلاد في وضع نظام بيئي يحفز تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال والابتكار.

كان هناك مؤخرا الندوة الدولية لدعم المؤسسات الناشئة والذي قامت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، جاءت هذه الندوة في إطار تنفيذ التدابير الهامة التي اتخذتها الحكومة لفائدة المؤسسات الناشئة، لاسيما تلك التي أعلن عنها السيد الوزير الأول، والمتضمنة أساسا¹:

- إنشاء ثلاث مناطق تكنولوجية وصندوق لتمويل ودعم مبادرات المؤسسات الناشئة؛
- تسهيل البيئة الضريبية للمؤسسات الناشئة، لاسيما من خلال إعفاءات ضريبية هامة؛
- تحسين مناخ الأعمال للمؤسسات الناشئة وهذا من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء وتطوير هذه المؤسسات وتسهيل حصولها على للعقار.

لهذا الغرض، انتهجت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية من خلال المجهودات التي تبذلها لعصرنة المرفق العمومي، والتي تستهدف أساسا تحسين الاطار المعيشي وتقريب الإدارة من المواطن ومن المستثمر، نفس المسعى الحكومي الرامي إلى ترقية المؤسسات الناشئة وتثمين مكانتها كمصدر لا ينفد من الابتكار. كذلك، تعتبر المؤسسات الناشئة فاعلا أساسيا بهدف تقديم خدمة عمومية جوارية مبتكرة من خلال حلول ذكية مطورة، والذي يكون عبر تطوير علاقات تعاقدية بينها وبين فواعل المرفق العمومي وعبر انشاء فضاء للتشاور حول الحلول التكنولوجية وفرصة لتحسين وتبسيط أكثر للمرفق العمومي الجوارية، بتحفيز دور المؤسسات الناشئة بهدف تسريع الابتكار في جميع المجالات. كما تهدف أيضا إلى خلق فضاء للتبادل بين المؤسسات الناشئة وكافة المتدخلين الإداريين والاقتصاديين، للتعرف، بالدرجة الأولى، على مقترحاتهم ومشاريعهم وعروضهم ومختلف العراقل المتعلقة ببيئتهم وهذا قصد صياغة مقترحات و تدابير ترمي إلى التكفل بالانشغالاتهم في المقام الثاني.

من خلال هذه الندوة تم تسطير الأهداف التالية:

- وضع خريطة وطنية للمؤسسات الناشئة، لاسيما تلك الناشطة في مجال المرفق العمومي والعنونة والمعلومة الجيومكانية؛
- تطوير أرضية رقمية للمؤسسات الناشئة عبر الإنترنت تكون بمثابة فضاء مفتوح للمستعملين من أجل البحث واختيار حل مبتكر، من أجل التكفل بالانشغالات والسماح للمؤسسات الناشئة بالتطور في ظل منطلق النمو الاقتصادي ؛
- تطوير واستهداف حلول لعصرنة المرفق العمومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ؛
- وضع بطاقة وطنية للمؤسسات الناشئة التي تغطي الاحتياجات في مجال المرفق العمومي تحت تصرف الجماعات الإقليمية والقطاعات الوزارية ؛
- تحسين الإطار التعاقدية بين الجماعات الإقليمية والمؤسسات الناشئة ووضع مخطط عمل؛

¹ [يوم 25/08/2020](https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar2020/08/25) <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar2020/08/25>

- وضع آلية للتشاور والحوار الدائم بين الجماعات الإقليمية والمؤسسات الناشئة؛- تعيين نقاط ارتكاز على مستوى الولايات المكلفة بالإعلام والتشاور الدائم مع المؤسسات الناشئة؛
- خلق مناخ عمل مشترك على مستوى الولايات، موجه للمؤسسات الناشئة لتمكينها من التخصص في مجالات تدخل الجماعات الإقليمية؛
- مرافقة المؤسسات الناشئة من خلال تطوير دورات تكوينية وتدريبية لتعزيز قدراتها في مجال تصور حلول مكيّفة مع الجماعات الإقليمية في تسيير المشاريع.

ثانيا: تحديات المؤسسات الناشئة

من بين البرامج التي انتهجتها الجزائر لمواكبة التطور وتعزيز مكانة المؤسسات الناشئة تحضيرها لإطلاق مؤسسة عمومية برأسمال استثماري؛ لتمويل المؤسسات الناشئة، ويمول المؤسسة مجموعة من البنوك الوطنية الجزائرية والوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بهدف تمويل المؤسسات الناشئة الذي يمثل التحدي الرئيسي؛ لنمو هذه المؤسسات ذات القدرات العالية.

وأخر ما تم اصداره في هذا الإطار والذي سيباشر العمل به في الأيام القادمة هو المرسوم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

فحسب المرسوم قد تم التطرق إلى تحديد معايير مؤسسة ناشئة حسب المشرع الجزائري والتي كانت كالآتي¹:

- تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير التالية:
- يجب ان لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية،
- أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50 %، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"،

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، جريدة رقم 55.

– يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية،

– يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملاً.

أما باقي المواد فجاءت لتبين مهام وتشكيلة اللجنة.

تم تحديد مساهمة استثنائية بالنسبة للمؤسسات الناشئة؛ كونها لا تستطيع دائماً تمويل نفسها لدى البنوك، كما أن الخزينة العمومية تعمل مع بنك الجزائر على إيجاد حلول مبتكرة مقارنة بتلك المستعملة في الماضي، مستبعداً خيار التمويل غير التقليدي في انتظار صدور المرسوم الخاص به قريباً ومباشرة العمل على أرض الواقع بعيداً عن الطرق التقليدية والتي لا تزال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الناشئة التي تأتي بأفكار جديدة قد لا تكون في إطار التمويل المحدد ضمن هياكل الدعم المتوفرة والتي لم يتم تجديدها وفق متطلبات الاستثمار الحالي

وبالرغم من وجود بعض المبادرات المحدودة في إنشاء مؤسسات ناشئة، إلا أنه ولحد الآن لا توجد تجربة رائدة كما هو الحال في التجارب العالمية التي تطرقنا إليها، فالملاحظ يرى أن أغلب المؤسسات الناشئة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني وهي مؤسسات مستنسخة عن تجارب أخرى في العالم التي ظهرت منذ وقت طويل على غرار مواقع البيع والشراء، التوصيل والحجز...

وفي هذا السياق سعت الدولة إلى إعطاء مناخ أفضل ل دعم وترقية المؤسسات الناشئة، كونها كانت بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول. وعموماً فإن المؤسسات الناشئة في الجزائر تعاني جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلاً أمام تطورها، و يعود ذلك لعدة أسباب:

- حداثة فكرة المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- نقص مراكز التكوين في الابتكار وريادة الأعمال مما يستصعب إيجاد مؤسسات مبتكرة ورائدة؛
- ضعف النظام البيئي الخاص بالمؤسسات الناشئة كونه حديث وغير مكتمل؛
- ضعف التمويل للمؤسسات والانفاق الحكومي في سبيل البحث والتطوير؛
- عدم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية، الحاضنات ومخابر البحث الجامعية؛
- عدم امتلاك تكنولوجيا متطورة.

ومن أجل مساندة هذه التحديات وضعت الحكومة مخططاً بشأن تطوير بيئة عمل المؤسسات الناشئة في الجزائر لما لها تداخل كبير بينها وبين المؤسسات الكلاسيكية الأخرى والتي تمحورت حول:

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة

- وضع الإطار القانوني الذي يحدّد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات. علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستفضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
- استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة للتكفل بانشغالات القطاع.
- تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي {HUB} للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.
- تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لاسيما ولايات بشار، وورقلة، وقسنطينة، ووهران، وتلمسان، وسطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني.
- وأخيراً، ومن أجل ضمان التأزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، يكلف السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بالسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض يبين مدى الأهمية التي تحظى بها حاضنات الأعمال التقنية في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أثبتت قدرتها وكفاءتها في دعم وترقية لمؤسسات الناشئة خصوصا تلك القائمة على المبادرات التكنولوجية- في تخطي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في المراحل الأولى من تأسيسها، وبالنظر إلى التجربة الجزائرية في مجال الحاضنات، نجد أنها ما زالت بعيدة في ميدان حاضنات الأعمال التقنية، وما ذلك إلا نتيجة للعراقيل والصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الناشئة. ولذا فان توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الصغيرة الناشئة الجزائرية على تخطي أعباء، وأخطار مراحل التأسيس والإنشاء، وبالتالي المساهمة في التطور التكنولوجي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

الخاتمة

الخاتمة:

ان الواقع العملي للمؤسسات الناشئة في العالم وفي الجزائر خصوصا يؤكد على تعقيد البيئة التي تعمل فيها، كالمنافسة، وسيطرة ، والصعوبات التسويقية والتمويلية... ويطرح العديد من المحاور التحدي التي تواجهها على مختلف الاصعدة والجوانب، كالجانب التمويلي مثلا، خاصة في المراحل الاولى لتأسيس، وهو ما يفسر تزايد نسبة دورة الحياة القصيرة لمجموعة واسعة من المؤسسات الناشئة والتي انسحبت من السوق ، او اجهضت فكرة بعثها خلال المراحل الاولى لها، وبالموازاة مع الاهمية التي تنصب المؤسسات الناشئة ضمن محرك النهوض الاقتصادي، ووزنها النسبي في دفع عجلة النمو الاقتصادي، جعل من الضروري ايجاد مداخلة استراتيجية وبعث اليات ملائمة لدعمها خاصة في السنوات الاولى من انشائها، لعدم القدرة، عجز المؤسسات الناشئة على مواجه الظروف المحيطة بها، كنقص الخبرة ونقص الموارد المالية منها، وفي هذا السياق اعتبرت حاضنات الاعمال كاهم المداخل المطروحة ضمن اجندة مرافقة ودعم و تأطير المؤسسات الناشئة ولتحقيق سيرورتها، وترسيخ دورها ضمن سلسلة خلق القيمة الاقتصادية وجدنا ان للحاضنات الاعمال دور فعال من خلال ميكانيزم عملها التي تدعم المشاريع في مرحلة المهد، اي مرحلة تقديم فكرة مبدعة لبعث المشروع، وصولا الى تجسيد هذا المشروع على ارض الواقع عبر تقديم الرعاية والدعم والمرافقة اللازمة.

ونظرا للنتائج المحققة لحاضنات الاعمال في دول العالم في الآونة الاخيرة، عمدت الحكومة الجزائرية الى تبني هذه الفكرة او الالية لتطوير ورافقة ودعم المؤسسات الناشئة، والتي تقف على خط المواجهة ازاء تحديات قانونية، تمويلية، تسويقية ... ،كما ان توفير الظروف الملائمة لإقامة مثل هذه الحاضنات سيساعد بشكل كبير المؤسسات الناشئة، على تخطي اخطار خاصنا مراحل التأسيس والانشاء، وبالتالي المساهمة في التطور التكنولوجي وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتسعى الدولة الى توفير حاضنة في كل ولاية، وانطلاقا من دراستنا توصلنا الى العديد من النتائج نوجزها في الاتي:

✓ اولا نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية

- بالرغم من اختلاف التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، الا ان هناك اجماعا على الاهمية البالغة لهذا النوع من المؤسسات استنادا لدور الذي تقوم به في تحقيق تنمية اقتصادية،

واجتماعية من خلال تخفيض البطالة وتوفير مناصب شغل والمساهمة في زيادة الناتج الوطني.

- أهم ما يميز حاضنات الاعمال هو تكاتف الجهود بين كافة القطاعات العامة والخاصة لدفع بعجلة النمو الاقتصادي، إضافة الى الاهتمام بتأهيل وتدريب وتوفير العنصر البشري لتنمية القدرات الابداعية فيهم، التي تؤدي الى خلق سلع وخدمات جديدة ومبتكرة محليا.
- ساعدت حاضنات الاعمال على تقليص البطالة بين خريجي الجامعات، والمعاهد العالية، ودعمهم لإنشاء مشاريعهم الخاصة.
- تعمل حاضنات الاعمال على بناء قاعدة تكنولوجية حديثة تساعد المؤسسات الناشئة على تطوير افكارها القائمة والجديدة، إضافة الى ذلك تعمل الحاضنة على توطيد العلاقة بين هذه المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
- اثبتت تجربة اليابان وألمانيا، تزايد نسب استدامة ونجاح المؤسسات الناشئة المحتضنة تبعا لتعزيز سيناريوهات القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات
- الية حاضنات الاعمال تعتمد على دعم ومساندة الحكومات المركزية والادارات المحلية والاقليمية، إضافة الى تعاون رجال الاعمال، والهيئات التمويلية والبنوك.

✓ ثانيا افاق الدراسة

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الالمام بالجوانب التي رأيناها مهمة، ويبقى المجال مفتوح لدراسات اخرى حول هذا الموضوع مثل:

- واقع وتحديات كل من حاضنات الاعمال والشركات الناشئة في الجزائر
- المصادر التقليدية في مجال تمويل المؤسسات الناشئة
- دور حاضنات الاعمال في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- السنوسي رمضان وعبد السلام بشير الدويبة **حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة**، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، الطبعة الأولى، 2003 .
- علاء عباس، محمد السلامي، **ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة**، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
- عمر أمن علي ، **ادارة المشروعات الصغيرة مدخل بيني مقارن**،الدار الجامعية ، الإبراهيمية -مصر ، 2007 .
- محمد صالح الحناوي و محمد فريد الصحن ، **مقدمة في الأعمال والمال** ، الاسكندرية : الدار الجامعية ،1999.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

- إدريس محمد صالح، **المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لبا ودورها في عملية التنمية**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2009 .
- سعدية السعيدى، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآفاق تنميتها**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003.

ثالثاً: الملتقيات والمؤتمرات

- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، تقرير حول أفضل الممارسات في مجال الإئتمانات الصغيرة للنساء والشباب، الاجتماع السادس عشر للجنة خبراء الحكومية الدولية، طنجة، المغرب، 16/13 مارس .
- الجدور، احمد عبد الرحمن على، **الأسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الأعمال**، دور صناعة الأعمال، المؤتمر السنوي السادس في الادارة، الابداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية، دور الادارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة وورشه عمل حاضنات الأعمال، صلالة، سلطنة عمان، 10-14 سبتمبر، 2005.
- شرعة عماد الدين، **مداخلة بعنوان: دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حولي: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 افريل 2012.
- فوزي عبد الرزاق، **إشكالية حاضنات الأعمال بني التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية**، حاضنات الأعمال في الجزائر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال بعنوان نحو بيئة

داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، جامعة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 9-10-11 سبتمبر 2014.

رابعاً: المجالات

- بلعيد عبد الله، مقالاتي عاشور، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع امكانية التكامل بينهما، ورقة بحثية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة ام البواقي، 2016.
- علي قابوس، كريم سي لكحل، جدلية حاضنات الأعمال في نجاح ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 02، 2016.
- بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، ورقة بحثية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، الجزائر، جامعة سكيكدة، 2018، ص 427

خامساً: القوانين والتشريعات

- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، جريدة رقم 13.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات ومهامها وتنظيمها، جريدة رقم 13.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

- <https://ebn.eu>
- عطار، نائلة حسين، حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5286، 2008/04/01، www.aleqti.com
- <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglaiss/start-up>
- Fridenson patrick ، 1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up
- <https://medium.com/@startinsorbonne/back-to-basics-cest-quoi-une-startup-b367420cb9e52020/08/19> يوم 19/08/2020
- CrossRefGoogle Scholar
- Paul Graham, startup happiness curve, <http://t.co/P1FDc1MCUB>
- <https://startupsweb.com/german-startup-ecosystem-9-key-players-you-should-know.html> 14:00، 2020/09/17 يوم
- <https://thenextweb.com/entrepreneur/2020/07/09/5-reasons-why-germany-is-the-best-country-for-startups/> يوم 24/08/2020

- <http://sylabs-dz.com/2020/08/25> يوم
- <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar2020/08/25> يوم

سابعاً: التقارير

- تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسا (الاسكوا)، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الأمم المتحدة، نيويورك 1995.

II-المراجع باللغة الاجنبية:

- Alexy, O. T., Block, J. H., Sandner, P., & Ter Wal, A. L. (2012). Social capital of venture capitalists and start-up funding. *Small Business Economics*, 39(4), 835–
- Alisson Tula, Maria Contain, From the diffusion to tech parks, business incubators as a model of economic development– the case of Sardine Recherché–, review social and behavioral sciences, n: 176 .2015.
- Association of University Technology Managers (AUTM) and National Business Incubation Association (NBIA) reports, various years.
- Crowdcube،blogs Incubator /www.crowdcube.com.
- Japan new business incubation revolution, ibata arens novembre, 2011.
- Perceived progress variability and entrepreneurial effort intensity: The moderating role of venture goal commitment". *Journal of Business Venturing*
- Robehmed, Natalie (16 December 2013) "What Is A Startup
- Takehiko Yasuda , *programs to stimulate startups and entrepreneurship in JAPAN : experiences and lessons, Toyo University and research institute of economiy, trade and industry p ,p 95 ,98*
- The European Startup Monitor is sponsored by KPMG AG and Telefónica Germany GmbH & Co. OHG. Initiated by the German Startups Association.

فهرس

فهرس

.....	شكر و عرفان
.....	إهداء
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	الفصل الأول:
5.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول: ماهية حاضنات الأعمال
6.....	المطلب الأول: مفهوم حاضنات الأعمال
6.....	أولاً: تعريف حاضنات الأعمال
7.....	ثانياً: نشأة وتطور حاضنات الأعمال:
8.....	ثالثاً: أنواع حاضنات الأعمال
12.....	المطلب الثاني: آلية عمل الحاضنة:
12.....	أولاً: عملية الاحتضان
14.....	ثانياً: طريقة الحصول على التمويل وطبيعة الملكية
11.....	ثالثاً: مراحل تطور الحاضنة:
9.....	رابعاً: أهداف الحاضنات:
15.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الحاضنات:
15.....	أولاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال
16.....	ثانياً: عوامل فشل حاضنات الأعمال
17.....	ثالثاً: معايير الحكم على أداء حاضنات الأعمال

17	المبحث الثاني: أساسيات عن المؤسسات الناشئة
18	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة
18	أولاً: تعريف المؤسسة الناشئة:
19	ثانياً: نشأة المؤسسات الناشئة
20	ثالثاً: خصائص المؤسسة الناشئة:
27	المطلب الثاني: تطور المؤسسات الناشئة
27	أولاً: طرق التمويل:
31	ثانياً: خصائص تمويل المؤسسات الناشئة:
33	ثانياً: العوامل المؤثرة في تطور المؤسسات الناشئة:
34	خلاصة الفصل:
39	تمهيد:
40	المبحث الأول: تجارب عالمية في احتضان المؤسسات الناشئة
40	المطلب الأول: التجربة اليابانية
40	أولاً: تطوير سياسات الحضانة لمرافقة المؤسسات الناشئة
41	ثانياً: انطلاقة الربط بين الحاضنات والمؤسسات الناشئة اليابانية:
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: سياسات الدعم لتكثيف نشاط الحاضنات
45	المطلب الثاني: التجربة الألمانية:
45	أولاً: النظام البيئي الألماني
49	ثانياً: أبرز حاضنات الأعمال الألمانية وتأطيرها للمؤسسات الناشئة
52	ثالثاً: احصائيات عن مخرجات حاضنات الأعمال الألمانية
56	المبحث الثاني: التجربة الجزائرية في احتضان المؤسسات الناشئة
56	المطلب الأول: النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر:

61

Erreur ! Signet non défini.: تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر:

Erreur ! Signet non défini. : رابعا: تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر:

67: خلاصة الفصل:

68 خاتمة

71-قائمة المراجع