

حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة

Business incubators as a mechanism to support startupsد. حميدي زقاي¹، ط.د. ميلودي أسماء²**Hamidi Zeggai¹, Miloudi Asmaa²**¹ جامعة د. طاهر مولاي سعيدة (الجزائر)، zeggai.hamidi@univ-saida.dz² جامعة د. طاهر مولاي سعيدة (الجزائر)، asmaa.miloudi@univ-saida.dz

تاريخ النشر: 2021/01/31

تاريخ القبول: 2020/12/25

تاريخ الاستلام: 2020/12/15

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، من خلال تقديمها لمختلف الخدمات على غرار، الوصول للبنى التحتية، تسويق، دعم مالي...إلخ، وذلك بالنظر إلى الدور الرئيسي الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاديات المعاصرة، ولما تقدمه من إتاحة لفرص العمل وزيادة في الاستثمار وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

كلمات مفتاحية: حاضنات أعمال، مؤسسات ناشئة، مشروع.

تصنيفات JEL: M29، M21

Abstract:

This study aimed to know the role of business incubators in supporting and developing emerging enterprises, by providing various services such as access to infrastructure, marketing, financial support...etc, this is in view of the main role that emerging institutions have become in contemporary economies, and because it provides job opportunities, an increase in investment, and the achievement of comprehensive and sustainable development.

Keywords: Business Incubators; Startups; Project.

JEL Classification Codes : M21, M29.

المؤلف المرسل: حميدي زقاي، الإيميل: zegai20@gmail.com

1. مقدمة :

لقد تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بالمؤسسات الناشئة حيث أصبحت أداة فعالة في تنمية النسيج الاقتصادي والاجتماعي نظرا لأهميتها الاستثمارية والتنموية والناجحة عن انخفاض تكلفة انشاءها وانتشارها الجغرافي الواسع، وكذا تقديمها لخدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات. ونظرا لتحديات الكثيرة التي تواجه هذه المؤسسات من صعوبة التمويل ونقص مستلزمات الإنتاج وطرق فعالة لتسويق منتوجاتها وتنامي حدة المنافسة بفعل تواجد مؤسسات كبيرة، جعل الكثير من هذه المؤسسات الناشئة غير قادر على الاستمرار في ممارسة نشاطها. وكنتيجة لهذا التوجه ظهرت هيئات عمومية عرفت بحاضنات الأعمال تولت تأطير هاته المؤسسات، حيث تعتبر حاضنات الأعمال من الآليات الهامة والفعالة في تنمية وتطوير المؤسسات الناشئة وذلك من خلال رعايتها وتوفير الحماية اللازمة لها من أي مخاطر تتعرض لها وإمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لتنهض وتستقر وتثبت ذاتها. حيث سمح بنجاح حاضنات الأعمال في أداء مهمتها هذه إلى تزايد أهميتها ومن تم تزايد أعدادها بشكل معتبر على المستوى العالمي. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتوضح أهمية حاضنات الأعمال والدور الذي تمارسه من خلال خدماتها ومرافقتها للمؤسسات الناشئة.

1.1 إشكالية البحث: استنادا إلى ما تقدم نم طرح إشكالية البحث التالية:

ما مدى مساهمة حاضنات الأعمال في تدعيم المؤسسات الناشئة؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

- ما المقصود بالحاضنات الاعمال؟ وماهي معايير نجاحها؟
- ما المقصود بالمؤسسات الناشئة؟ وما الفرق بينها وبين المؤسسة التقليدية؟
- ما هي آليات الحاضنات الاعمال في مرافقة وتدعيم المؤسسات الناشئة؟

2.1 الفرضيات: لمناقشة الإشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات السابقة تم طرح الفرضية التالية:

لحاضنات الأعمال دورا هاما في تدعيم المؤسسات الناشئة.

3.1 أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالحاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة.
- إظهار دور حاضنات الأعمال في تدعيم المؤسسات الناشئة.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بضرورة الاهتمام بالحاضنات الاعمال لما لها دور فعال في تدعيم المؤسسات الناشئة.

4.1 أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تبيان دور المؤسسات الناشئة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في مجال التشغيل، والرفع من قيمة الدخل والمستوى المعيشي وزيادة الإنتاجية. وكذا إبراز أهمية حاضنات الاعمال في تدعيم وترقية وتأهيل هذا النوع من المؤسسات. إذ أنه على الرغم من زيادة الدراسات حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة. لاتزال الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول لدى يتعين ايلاء الاهتمام للتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في سعيها دعم المؤسسات الناشئة.

5.1 منهج البحث: بغية الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، قصد توضيح المفاهيم الأساسية لحاضنات الاعمال ودورها في تدعيم المؤسسات الناشئة، وذلك بإجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. مفاهيم حول حاضنات الاعمال: المصطلح حاضنة مشتق من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية (nurturing) الذي هو تطوير المؤسسات الناشئة في بيئة محمية، ويتم إدارة الحاضنات من قبل مختصين صناعيين، من المنظمات الحكومية والخاصة، وأحيانا من قبل الجامعات أيضا تقوم بوضع مخططات حضانة أعمال (Thobekani & Tengeh, 2015, p. 14346). ويرجع تاريخ أولى حاضنات الاعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز الاعمال المعروفة باسم (Batavia Industrial Center) نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1959، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن تأجير وحداتها للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم. ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة استراتيجية، حيث كان قريبا من

عدد البنوك ومناطق تسويق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة (**Latifa**, **Riad , & Nadjet, 2020, p. 23**).

وتعرف حاضنات الأعمال على أنها مؤسسات تعمل على تشجيع ودعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الإبداعية والذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم، خلال فترة حضانة تتم من خلالها تقديم مكان العمل وخدمات استشارية فنية، إدارية، إنتاجية، تسويقية، مالية، قانونية، وصولاً إلى تأسيس مؤسسة وربما بدء الإنتاج والعمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة. (**علي**, **2020**, **صفحة 146**)، كما تعرف أيضاً بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها لزيادة بين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق (**الحناوي**, **2001**, **صفحة 27**). عرفت أيضاً بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات خاصة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تضمن بقاءها ونموها ، وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات. (**عتياني**, **2017**, **صفحة 23**)، وفي دراسة لـ (**شبلي**, **2002**) حيث عرفوا المؤسسة الناشئة بأنها منظومة متكاملة تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل ولذلك يحتاج إلى حضانة تضمنه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النمو مؤهلاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن حاضنات الأعمال تقوم بدور الوسيط قبل مرحلة بدء

النشاط ومرحلة النمو في المؤسسات الناشئة ذلك أنها تساهم في:

- تزويد أصحاب الأفكار الابتكارية بالخبرات والمعارف اللازمة لنجاح مشروعاتهم؛
- تقديم المساعدات والدعم المالي والبشري لتقليل من أعباء مرحلة الانطلاق؛
- تسهيل جميع الإجراءات الميدانية مع مختلف الأطراف ذات العلاقة؛
- متابعة المشروعات خطوة بخطوة وتذليل كافة الصعوبات.

نستخلص مما سبق أن حاضنات الأعمال تعد بمثابة حلقة الوصل الرامية إلى حماية المؤسسات الناشئة حتى مرحلة نضجها وتمتعها بالقدرة على الاستمرار في نشاطها مما يحتم على حاضنات الأعمال الانفصال عن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال نحو دعم مشاريع صغيرة ومتوسطة أخرى.

1.2 أهمية حاضنات الأعمال: تكمن أهمية حاضنات الأعمال في النقاط التالية: (توفيق و مفيد ، 2011): تقدم المشورة ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ ربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته؛ تشجيع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء المؤسسات الخاصة بهم والتي توصف بمؤسسات رأس المال المخاطر؛ المساهمة في توظيف نتائج البحث العلمي في شكل مشاريع إنتاجية؛ توفير فرص العمل؛ العمل على إقامة ودعم المشاريع الإنتاجية والخدمية صغيرة كانت أم متوسطة؛ مساعدة المؤسسات الناشئة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

2.2 أنواع حاضنات الأعمال: يمكن تقسيم حاضنات الأعمال حسب اختصاصها أو الهدف الذي تنشأ من أجله إلى الأنواع التالية (محمد و الطاهر، 2006):

➤ **الحاضنة الإقليمية:** تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع مثل المرأة.

➤ **الحاضنة الدولية:** تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير الى الخارج.

➤ **الحاضنة الصناعية:** تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم فيها تبادل المنافع والمعارف بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة أو الناشئة المنتسبة للحاضنة.

➤ **حاضنة القطاع المحدد:** تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

- **الحاضنة التقنية:** تتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى اتقني المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة.
- **الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث.
- **الحاضنة الافتراضية:** هي حاضنة بدون جدران، تقدم جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء أي العقار الذي يتوفر بالأنواع السابقة.
- **حاضنة الإنترنت:** تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، وتعود زيادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويشول الذي أسس سنة 1955 حاضنة CMGI وبيل غروس الذي أسس سنة 1996 حاضنة Idéal LAB.
- 3. مفاهيم حول المؤسسات الناشئة (startups):** عرفت المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب القاموس الإنجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة Start-up تتكون من جزأين " Start " وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و " up " وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. وبدأ استخدام مصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر (risque-capital) ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك (بوالشعور ، 2018، صفحة 421). ويعرفها الباحث Erice reis بأنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد. (بن واضح و حوحو، 2017) وبحسب التعريف الذي يقدمه الموقع Investopedia للمؤسسات الناشئة: فإنها مؤسسة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق بحسب طبيعتها، تميل المؤسسات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم. و تقوم المؤسسة الناشئة Startup على أعمال تجارية قابلة للنمو، وتنمو بطريقة سريعة جداً وفعالة بالمقارنة مع المؤسسة التقليدية الصغيرة أو المتوسطة الحجم حيث تحتاج المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم لاستثمار كمية معينة من المال للدخول إلى السوق، وتتطلب

بعض الوقت لتظهر عائداتها. بينما المؤسسات الناشئة Startups، فهي تدخل السوق للبحث عن رأس المال، تستخدم التقنيات التكنولوجية للنمو والعثور على التمويل.

وعليه يمكن القول إن المؤسسات الناشئة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المؤسسة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع درجة عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

1.3 دورة حياة المؤسسة الناشئة: من خلال التعريف المقدم أعلاه قد يجيل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتقر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن ابراز ذلك من خلال المنحنى التالي والمصمم من قبل Graham Paul:

الشكل 1: منحنى المؤسسة الناشئة Startup



المصدر: (علاء الدين ، 2020 ، صفحة 91)

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن الشركات الناشئة تمر بخمس مراحل (علاء الدين ،

2020 ، صفحة 91).

➤ **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد، بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث،

ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن ممولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

➤ **المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق**، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه صاحب المشروع في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا.

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

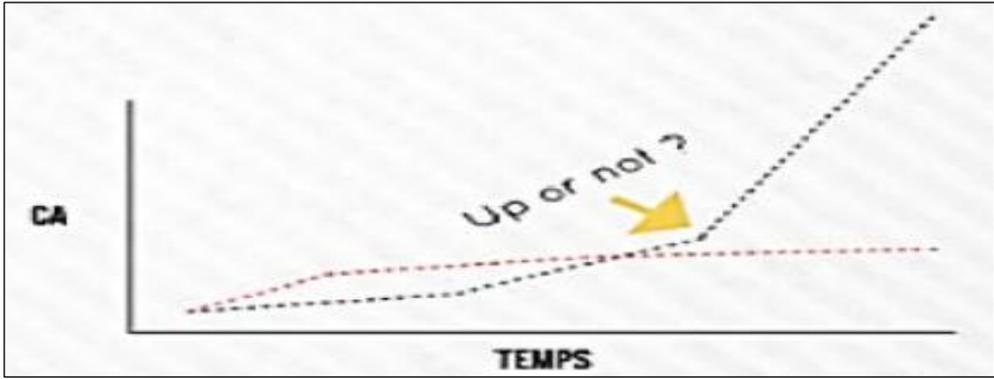
➤ **المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي**، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

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

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

2.3 الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة التقليدية: من أهم الاختلافات بين المؤسستين هو الوضع المؤقت للمؤسسة الناشئة، إما بسبب عدم تحقيق نموذج الأعمال وبالتالي فإن المؤسسة الناشئة تفشل أو تختفي، أو بسبب أنها نجحت وتم امتصاصها أو تحولها إلى مؤسسة تقليدية. والتحول من المؤسسة الناشئة إلى مؤسسة كبيرة، يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها "النمو upper" مستقبل المؤسسة الناشئة ال Startup كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2: منحى حياة المؤسسة الناشئة Startups ومؤسسة تقليدية.



المصدر: (بوالشعور ، 2018 ، صفحة 422)

الشكل أعلاه يوضح الفرق بين مسار نمو المؤسسة الناشئة والمؤسسة التقليدية ، حيث يعبر الخط الأسود عن مسار نمو مؤسسة ناشئة، بينما يمثل الخط باللون الأحمر مسار نمو مؤسسة تقليدية، وعليه فإن أهم عنصر يصنع الاختلاف بين المؤسسة الناشئة و التقليدية هو النمو الكبير، ويمكن حصر نقاط الاختلاف فيما يلي (بوالشعور ، 2018 ، صفحة 422):

► يمكن أن يكون هناك تشابه دورة مؤسسة التقليدية مع الناشئة من حيث مرحلة انطلاق، نمو، ثم نضج وبعدها تبدأ في التراجع، بينما المؤسسات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم الغير قابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو (مؤسسة تويتر Twiter، أمازون Amazon، آبل Apple، إيرب إن بي airbnb).

► المؤسسة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس المؤسسات التقليدية.

➤ المؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها فإن المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع، بينما المؤسسات التقليدية يتوجه المستثمر لسوق تنخفض فيه درجة عدم التأكد وتحقيق أرباح عادية.

➤ بالإضافة إلى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر الملاك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظرا لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما تحصل الشركات التقليدية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية.

4. دور حاضنات الأعمال في تدعيم المؤسسات الناشئة

1.4 معايير وضوابط محددة قبول المؤسسات المراد احتضانها: من أهم شروط قبول حاضنات

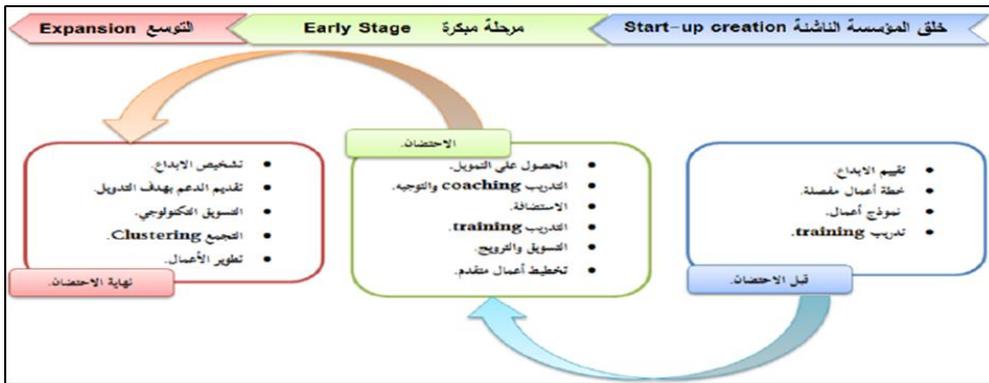
الاعمال للمؤسسات الناشئة ما يلي (حسين ، 2001 ، صفحة 15):

- أن تتوافق طبيعة المؤسسة مع نوع الحاضنة وأهدافها وموقعها الجغرافي؛ أن تتوفر لدى القائم على المؤسسة المقومات الفنية والإدارية؛ أن تتميز منتجاته بالجودة والقابلية للتسويق؛ أن توفر المؤسسة فرص عمل جديدة؛ ألا تنتج عنه تلوث أو أضرار بالبيئة المحيطة؛ إمكانية توسعها في المستقبل.

2.4 مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال: تتم رعاية ومتابعة المشروعات

الملتحنة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمرها على ثلاث مراحل كما يوضحها المخطط التالي:

الشكل 3: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال



المصدر: (بوالشعور ، 2018 ، صفحة 425)

➤ **المرحلة الاولى قبل الاحتضان:** تتعلق هذه المرحلة أساسا بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، ويكون ذلك قبل التحاق المؤسسة الناشئة بالحاضنة، إذ لا بد من اجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة وذلك بهدف تحليل الفكرة وتقييم مدى صلاحيتها، وتقييم الابداع من خلال كفاءات داخلية، ولجان خارجية. وكذلك تساعد حاضنة الأعمال رائد الأعمال على تعريف فكرة أعماله بشكل دقيق، ووضع نموذج أعمال، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: منهم المستهلكين المستهدفين؟ ما هي قنوات التوزيع المناسبة؟ من ينشئ ويمول المشروع؟ واعداد خطة الأعمال: يكون بإتمام خطط الأعمال والتقديرات المالية، والتدريب في هذه المرحلة يتعلق بالمهارات الادارية ومواضيع أكثر تخصص (حقوق الملكية، والقوانين، والتشريعات الإدارية)، كما سبق الإشارة إليه فليس من الضروري أن يكون المقاول ذو درجة أكاديمية.

➤ **المرحلة الثانية وهي مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة:** تستمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع وإلى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وتعمل الحاضنة خلال هاته المرحلة على تقديم كل الخدمات التي من أن تسهل على رائد الأعمال تنفيذ فكرته على أرض الواقع بأقل التكاليف، فبعد تعاقد صاحب المشروع مع الحاضنة وانضمامه إليها يمكنه الاستفادة من البنى التحتية (مكاتب، ومرافق) التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة، وعموما تختلف الخدمات المقدمة خلال هذه المرحلة باختلاف طبيعة الحاضنة، وكذلك طبيعة المشروع، كما تعمل الحاضنة على حشد الموارد المالية من خلال جمع التبرعات والتمويل الجماعي بهدف توفير التمويل اللازم لتنفيذ الفكرة، كما يتم الاشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع، وتقديم المساعدات والاستشارات الفنية المتخصصة من قبل ادارة الحاضنة، كما سيستمر التدريب خلال هاته المرحلة أيضا. وكل الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة من شأنها أن تساعد الشركة الناشئة على تحقيق معدلات نمو عالية.

➤ **المرحلة الثالثة مرحلة التخرج من الحاضنة:** وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، بعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط المؤسسة الناشئة ونموها، وبروزها في عالم الأعمال، ويتوسع سوقها، يتم وضع خطة للخروج التي يحددها برنامج الحاضنة، ويكون ذلك وفق متطلبات التخرج

حسب جملة من المعايير على غرار عوائد المؤسسة أو مستوى التوظيف، بدلا من وقت البرنامج. وبالرغم من أنه في هذه المرحلة يصبح المشروع قائم وقادر على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة، إلا أن ذلك لا يعني انقطاعه عن الحاضنة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة خدماتها وتوجيهها حتى بعد التخرج.

3.4 الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال: تسعى حاضنات الأعمال لتوفير حزمة شاملة من

الخدمات للمساعدة على إطلاق مشاريع جديدة للمؤسسات الناشئة كما يلي:

➤ **خدمات السكرتاريا:** وهي كل الخدمات المتعلقة بدعم السكرتاريا المشتركة من استقبال، وتنظيم مختلف المراسلات عبر الهاتف، الفاكس، وال إيميل، طباعة النصوص، تصوير المستندات، حفظ الملفات.

➤ **بنى تحتية (تسهيلات وخدمات أساسية):** تشيد حاضنات الأعمال المصانع في فضاءات مكتظة بالمباني بالكامل بشروط مرنة وبأسعار معقولة، وقد يكون العملاء بعيدين جدا عن منشأة الحاضنة للمشاركة في الموقع، ولذلك تتلقى المساعدة والاستشارات الكترونيا. وهذا النموذج يناسب المؤسسات الذين يحتاجون النصائح من قبل أي حاضنة ولكن ليس لأولئك اللذين لا زالوا بحاجة إلى مكاتب ومستودعات.

➤ **خدمات الأعمال:** إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية، المالية، الإدارية والقانونية التي تواجه المشروع المؤسسة.

➤ **تقديم التمويل ووسيلة للوصول إلى الممولين:** ليس كل شخص قادر على الحصول على الموارد التمويلية الضرورية لمزاولة نشاط أو مقاوله جديدة حتى تصبح مربحة. وتساعد برامج الحاضنات على توفير التمويل وحشد الموارد المالية ورأس المال المغامر عادة من خلال شبكة من مقدمي الخدمات الخارجيين.

➤ **الربط بالأفراد والربط الشبكي:** تهدف الحاضنات إلى دعم التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات المختصة، حيث تتعاون كثيرا مع الجامعات، مؤسسات البحث والعلوم والحدائق التكنولوجية. وفي بعض الحالات تعمل على ربط ملاك الاعمال الجدد مع غيرهم ممن هم في وضع يمكنهم من الاستثمار مستقبلا في المؤسسة (تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات).

➤ **التعليم ووسيلة للوصول إلى المعرفة:** تقدم المساعدة فيما يخص البحث، الاستشارة والتدريب الأولي، والمساعدة في تطوير المنتجات والتسويق. حاضنات الأعمال تعمل على ملء الفراغ وتعويض النقص الموجود الناجم عن عدم امكانية كل شخص على إنفاق الوقت والمال اللازم لمزاولة الدراسة والحصول على درجة جامعية في إدارة الأعمال وتساعد برامج الحاضنات على سد هذه الفجوة أو الثغرة من خلال توفير التدريب الأولي لأصحاب المؤسسات الناشئة.

➤ **بناء علامة تجارية:** كما تعتبر حاضنات الأعمال فضاء لإطلاق الأعمال التجارية، وزيادة معدلات النجاح، وتشجيع الأفكار المتميزة وضمان ديمومة المؤسسات المحتضنة وبناء العلامة التجارية الخاصة بها.

5. خاتمة: حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إجراء دراسة وصفية من خلال إعطاء مفاهيم أساسية لكل من حاضنات الاعمال والمؤسسات الناشئة ومحاولة ربط ومعرفة دور حاضنات الاعمال في التدعيم المؤسسات الناشئة، الامر الذي مكنتنا الخروج بجملة من النتائج والاقتراحات التي نوجزها في النقاط التالية:

1.5 نتائج الدراسة:

- ما يميز المؤسسات الناشئة أنها حديثة العهد تهدف إلى تطوير مشروع ابتكاري في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد؛

- تعبر حاضنات الاعمال عن منظومة كاملة تقدم حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها لزيادة بين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة ناشئة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق؛

- تهدف حاضنات الأعمال على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمؤسسات الناشئة ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة وعليه تعمل حاضنة الأعمال على تزويدهم بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع (تدريب، تخطيط، تمويل، تسويق...)، وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيأت مناخ أكثر ريادة وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة؛

- تعتبر حاضنات الأعمال من الأساليب الحديثة لتشجيع وتطوير العمل المؤسسات الناشئة.

2.5 توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تبيه وتأكيد إلى دور حواضن المؤسسات في مجال التكوين ومرافقة المؤسسات الناشئة؛
- تنظيم دورات تكوين وتدريب لفائدة المؤسسات الناشئة وحواضن المؤسسات، حول مواضيع تتعلق بالمرافق العمومية الجوارية؛
- تشجيع المؤسسات الناشئة على التكتل في شكل جمعيات محلية أو وطنية وخلق شبكات تعاون قصد توحيد جهودها؛
- تشجيع المؤسسات الناشئة المتميزة بالحاضنة عن طريق تقديم الحوافز والامتيازات من أجل النهوض بها ومسايرة التطورات العالمية؛
- ضرورة زيادة الانفاق على البحث والتطوير، وربط الجامعة ومراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال بغية دعم أفضل للمؤسسات الناشئة؛
- وضع منصة إلكترونية للمؤسسات الناشئة وفتحها أمام حاملي الأفكار المبتكرة (*porteurs d'idées innovantes*) قصد تمكينهم من تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع حقيقية؛
- ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الأعمال.

6. قائمة المراجع:

- بن بوزيان محمد، و زيان الطاهر. (2006). دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الصفحات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 17-18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- جوادي توفيق، و عبد اللاوي مفيد . (2011). حاضنات الأعمال فكرة تنمية مؤسساتية جديدة في طريق تحقيق اقتصاد مستدام . الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 22-23 نوفمبر، جامعة ورقلة، الجزائر.
- سماي علي. (2020). دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة المدية، الجزائر، 2.
- محمد الحناوي. (2001). حاضنات الأعمال. القاهرة، مصر: الدار الجامعية .

الهاشمي بن واضح ، و مصطفى. حوحو. (2017). دور الحاضنات التكنولوجية في بناء الاقتصاد المعرفي مع الإشارة الى الحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله. . يوم دراسي: دور حاضنات الاعمال في تطوير الابداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يوم 19 ديسمبر.

بوضياف علاء الدين . (2020). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 4(1)، صفحة جامعة تسمسيت، الجزائر.

رحيم حسين . (2001). المؤسسات الحاضنة وشركات رأس المال المخاطر كآليتين لدعم وتنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الصفحات الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، يوم 29-30 أكتوبر.

رنا أحمد ديب عتيابي. (2017). حاضنات الأعمال كآلية لدعم مؤسسات الأعمال الصغيرة في عصر العولمة. مجلة روسيكادا، 2.

شريفة بوالشعور . (2018). دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(2).

نبيل شبلي. (2002). نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ندوة" واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، يومي 8-9 أكتوبر، السعودية .

Latifa, R., Riad , Z., & Nadjet, Y. (2020). adopting business incubators to support small and medium enterprises, an essential entry point for the success of country's economic development path. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*, 4(2).

Thobekani , L., & Tengeh, R. (2015). The Sustainability and Challenges of Business Incubators in the Western Cape Province, South Africa. *Sustainability*, 7, pp. 14344-14357.