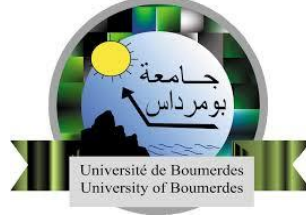


Ministère de l'enseignement
supérieur Et de la recherche
scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès



جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

Faculté des Science
Economiques ,Commerciales et
des Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

مرافقة الحاضنات الجامعية في إنجاز مخطط أعمال المؤسسات الناشئة

دراسة حالة الحاضنة العلمية بجامعة بومرداس

بإشراف الأستاذة:

مزيان أمينة

إعداد الطلبة:

جبارة أحمد

سرغيني عبد الحكيم

دفعه : 2022

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وعرفان

يقول الله تعالى:

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ

وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾

فالحمد لله الذي رزقنا من العلم مالم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر، والصلاة

والسلام على نبينا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "مزيان أمينة" على كل ما قدمته لنا

من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا، كما أشكر الأسرة

الجامعية، وجميع الموظفين في حاضنة جامعة بومرداس، وكل من ساهم في إخراج هذه

المذكرة إلى النور.

إهداء

إلى والدي ووالدتي،

فلقد كان لهما جزيل الفضل في بلوغي التعليم العالي،

إلى كل أفراد أسرتي من داخل الوطن وخارجه،

إلى زملائي في العمل وإلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجاني

وساعدوني بكل ما يملكون،

وإلى جميع الباحثين وطلبة العلم،

إلى كل هؤلاء أهدي لكم هذا البحث المتواضع.

جبارة أحمد

إهداء

اهدي هذا البحث المتواضع

للأبوين، والأهل، والأصدقاء

والأساتذة المحترمين

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي

وساعدني ولو باليسير

الى كل هؤلاء أُهديكم بحث تخرُّجي

سرغيني عبد الحكيم

خطة البحث

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال 5

المطلب 1: تعريف مخطط الأعمال 5

المطلب 2: أهمية مخطط الأعمال 6

المطلب 3: أنواع مخطط الأعمال 7

المطلب 4: خصائص مخطط الأعمال 8

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال 8

المطلب 1: أهداف مخطط الأعمال 8

المطلب 2: وظائف مخطط الأعمال 9

المطلب 3: مراحل إعداد مخطط الأعمال 11

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال 13

المطلب 1: المخطط التسويقي 13

المطلب 2: المخطط الإنتاجي 16

المطلب 3: المخطط التنظيمي 16

المطلب 4: المخطط المالي 17

خطة البحث

الفصل الثاني: مرافقة حاضنات الاعمال الجامعية للمؤسسات الناشئة

المبحث الاول : عموميات حول المؤسسات الناشئة 21

المطلب الاول : مفهوم المؤسسات الناشئة والفرق بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 21

المطلب الثاني :اهمية المؤسسات الناشئة 25

المطلب الثالث :خصائص المؤسسات الناشئة ودورة حياتها 27

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة 30

المبحث الثاني : آلية عمل الحاضنات الجامعية 32

المطلب الاول : مفهوم حاضنات الاعمال ونشأتها 32

المطلب الثاني : انواع حاضنات الاعمال 37

المطلب الثالث: اهمية و اهداف حاضنات الاعمال الجامعية 39

المطلب الرابع :الخدمات التي تقدمها الحاضنات الجامعية 42

المبحث الثالث : اهمية حاضنات الاعمال الجامعية في مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر 44

المطلب الاول : دور حاضنات الاعمال الجامعية في تدعيم اصحاب المشاريع الناشئة 45

المطلب الثاني :واقع حاضنات الاعمال في الجزائر والية تطويرها 45

المطلب الثالث: مراحل احتضان الشركة الناشئة من قبل حاضنات الاعمال الجامعية 52

خطة البحث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لإنجاز مخطط أعمال مؤسسة Holoecozym في حاضنة جامعة بومرداس

المبحث الأول: لمحة عامة حول حاضنة جامعة بومرداس	57
المطلب الاول : نشأة حاضنة جامعة بومرداس	57
المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس	58
المطلب الثالث: مهام وإنجازات حاضنة جامعة بومرداس	61
المبحث الثاني: إعداد المخطط التسويقي لمؤسسة Holoecozym	63
المطلب 01: التعريف بمؤسسة Holoecozym وأهدافها التسويقية	63
المطلب 02: دراسة سوق مؤسسة Holoecozym	64
المطلب 03: تصميم خطة تسويق لمؤسسة Holoecozym	70
المبحث الثالث: إعداد مخطط الأعمال الإنتاجي التنظيمي والمالي لمؤسسة Holoecozym	71
المطلب 01: إعداد المخطط الإنتاجي	71
المطلب 02: إعداد المخطط التنظيمي	72
المطلب 03: إعداد المخطط المالي	73
الخاتمة العامة	76
قائمة المراجع	78

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الاشكال :

- الشكل رقم (1): وظائف مخطط الأعمال.....09
- الشكل رقم (2): تحليل PESTEL14
- الشكل رقم (3): تحليل SWOT14
- الشكل رقم (4): دورة حياة المؤسسات الناشئة.....28
- الشكل رقم (5): أنواع الحاضنات في القرن العشرين.....36
- الشكل رقم (6): أهمية حاضنات الاعمال.....41
- الشكل رقم (7): علاقة حاضنات الأعمال بالرواد.....45
- الشكل رقم (8): مراحل احتضان المؤسسات الناشئة.....54
- الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس.....58
- الشكل رقم (10): القوى الخمس لبورتر للمنتجات الأولية المستخدمة لصناعة المنظفات.....68
- الشكل رقم (11): هيكل تنظيمي لمؤسسة ناشئة.....71

قائمة الجداول :

- الجدول رقم (1): الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين.....35
- الجدول رقم (2): نتائج مقابلة صاحبة مشروع Holoecozym.....63
- الجدول رقم (3): تحليل swot لبيئة عمل المؤسسة.....68

المقدمة العامة

تزايد الاهتمام بالفكر المقاولاتي والمؤسسات الناشئة في وقتنا هذا لمساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني ولحل مشكلتي الفقر والبطالة، وكما أن إنشاء مؤسسة شيء مهم فإن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لرواد الأعمال وكذلك الاقتصاد الوطني، ونضرا للاقتصاد الذي يتميز بالحرية والمنافسة الكبيرة يجب على المقاول التماشي مع رغبات السوق وتطوراته السريعة، وهذا للتمكن من النهوض بالمشروع واستمراريته.

وضمن هذا السياق تعتبر حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، فاعلية ونجاحها في مرافقة ودعم رواد الأعمال، انطلاقا من دراسة الفكرة وبلورتها، ومن ثم المساعدة في اعداد مخطط الاعمال، الى الانشاء الفعلي للمؤسسات الناشئة، بحيث تعمل على تقديم العديد من الخدمات التي من أجل الابتعاد عن الفشل والانهياء وتعد تجربة الجزائر في هذا المجال من أحدث التجارب مقارنة بمثيلاتها من الدول المجاورة والنامية، والتي لازالت بحاجة إلى تكثيف العمل عليها وتوفير مناخ مناسب يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع المؤسسات الناشئة واليات مرافقتها سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لألية مرافقة الحاضنات الجامعية للمؤسسات الناشئة كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة ناشئة في الحاضنة الجامعية كمحاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

الإشكالية:

كيف تساهم الحاضنات الجامعية في إعداد مخطط أعمال المؤسسة الناشئة؟

الأسئلة الفرعية:

ومن هذه الإشكالية التي تعد محورا لدراستنا نستخلص الأسئلة الفرعية الآتية:

- في ماذا يتمثل مخطط الأعمال؟
- ما دور الحاضنة الجامعية في إنشاء المؤسسات الناشئة؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال مؤسسة ناشئة في الحاضنة الجامعية؟

المقدمة العامة

الفرضيات:

من أجل تحليل الإشكالية وللإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- مخطط الأعمال يعد ترجمة لفكرة مشروع ما على شكل معطيات كمية وكيفية.
- دور الحاضنات الجامعية هو دعم ومرافقة للمشاريع الناشئة التي يعدها رواد الأعمال.
- يتم إعداد مخطط أعمال المؤسسة الناشئة بتوفير الحاضنة الجامعية البيئة الملائمة للبحث والابتكار.

أهداف البحث:

- إبراز دور الحاضنات الجامعية في دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة .
- إبراز مدى مساهمة الحاضنات الجامعية في اعداد مخطط الاعمال للمؤسسات الناشئة.
- اظهار مختلف الخدمات المقدمة من الحاضنة الجامعية لبومرداس لأصحاب المؤسسات الناشئة.
- إعداد نموذج مخطط أعمال لمؤسسة Holoecozym.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح دور الحاضنات الجامعية في تقديم مختلف أنواع الدعم والاستشارات لأصحاب الافكار الابتكارية ومرافقتهم وفي وضع معالم واضحة لمؤسساتهم الناشئة، كما أن هذه الدراسة قد تحقق تطورات جديدة في مجال البحث العلمي حول الحاضنات الجامعية، المؤسسات الناشئة واعداد مخطط الأعمال.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما الأنسب لهذا النوع من الدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي متخذين بذلك حاضنة جامعة بومرداس كدراسة حالة.

المقدمة العامة

هيكل البحث:

لمعالجة موضوع بحثنا سنعتمد ثلاث فصول، فصلين نظريين والآخر تطبيقي.

الفصل الاول سيتم التطرق إلى الجانب النظري لمخطط الاعمال. سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية مخطط الأعمال، أما في المبحث الثاني فسندرس أهداف ووظائف مخطط الأعمال وفي المبحث الثالث سنفصل في مكونات مخطط الأعمال.

بالنسبة للفصل الثاني فسيتم التفصيل نظريا في الشركات الناشئة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتطرق إلى آليات عمل هذه الحاضنات، وكذا إبراز دور الحاضنات الجامعية في مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر في المبحث الثالث.

أما الفصل الثالث فسيتناول الجانب التطبيقي للبحث، حيث سنتطرق في الفصل الأول لدراسة حاضنة جامعة بومرداس وطريقة مرافقتها للمؤسسات الناشئة وفي الفصل الثاني سنحاول إعداد مخطط الأعمال التسويقي لإحدى المشاريع التي تحتضنها، حيث سنأخذ مؤسسة Holoecozym كدراسة حالة، أما في الفصل الأخير سنحاول إعداد باقي مكونات مخطط الأعمال (الإنتاجي، التنظيمي والمالي).

تمهيد:

يعود السبب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، إلى كونها استندت على دراسات وعمليات تخطيطية سليمة، هذا ما جعل موضوع مخطط الأعمال يحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع.

لذا سنقوم من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال وأهميته، مع التفصيل في مكوناته وخصائصه، وهذا بتنظيم حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية أي مؤسسة بأقل درجة من المخاطرة، كما أن البيئة التي تنسم بالتغير المستمر أدت إلى ضرورة القيام بدراسات معمقة حول المؤسسة من أجل إنجاز مخطط الأعمال.

المطلب 1: تعريف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال العديد من التعريفات وهذا لاختلاف نوع المؤسسات والبيئة التي تنشأ فيها ونذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

-مخطط الأعمال هو وثيقة تهدف إلى تقييم مدى ملائمة فرصة العمل والموارد والوسائل المطلوبة للقيام بإنشاء المؤسسة، وكيفية الوصول إلى هذه الوسائل والموارد، يمكن أن تكون الفرصة مرتبطة بالعمل أو الحاجة الاجتماعية: منتج أو خدمة جديدة، ابتكار تقني، تطبيق جديد لتكنولوجيا معروفة، ووسيلة جديدة لخلق القيمة.¹

-مخطط الأعمال هو عبارة عن استراتيجية تعتمد على سلسلة دراسات متتابعة ومتراصة ومتكاملة للمؤسسة، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية والهندسية وخاصة المالية) والداخلية، بغية التحكم في مدى صلاحية المؤسسة وبالتالي التكيف مع هذه المتغيرات.²

- مخطط الأعمال هو صياغة مكتوبة لمشروع إنشاء أو تطوير كيان تجاري بعد دراسة جدوى المشروع أو تقييم السوق. يحدد مخطط الأعمال النشاط الحالي والمستقبلي من خلال وضع إطار واقعي وواضح للوضع وإمكانيات التطور. كما أنه يعمل على إثبات جدوى إنشاء أو تطوير مشروع لزيادة الدعم الضروري إلى أقصى حد من حيث التمويل، والإعانات، والزيائن المحتملين أو الشركاء المحددين. يمكن اعتباره بشكل معقول بمثابة

¹ Elias G. Carayannis، Encyclopedia of Creativity، Invention، Innovation and Entrepreneurship، Second Edition، Springer، USA، P239.

² بوتيارة عنتر، بدار عاشور بيسار عبد الحكيم، الملتقى العلمي الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12-11-2017، ص4.

تأثير رافعة للنجاح أو كبح قوي ضد مخاطر الفشل ؛ دليل تقني وبسيط ومفهوم يرافق رائد الأعمال من التصميم إلى الانتهاء.¹

- يعتبر مخطط الأعمال الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يمثل وثيقة تقدم العناصر الأساسية للمشروع، والفرص المتاحة له مستندة على تحليل السوق والمنافسة وكذلك الموارد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية.²

من خلال ما سبق من التعريفات يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مكتوبة يوضح فيها العناصر الأساسية التي تدير عليها المؤسسة والموارد المطلوبة لإنجازها خاصة المالية منها، بالإضافة إلى هذا فهو وسيلة للتسيير الداخلي، يوضح تفاصيل حول كل الجوانب المتعلقة بحياة المؤسسة

المطلب 2: أهمية مخطط الأعمال

إن لإنجاز مخطط الأعمال أهمية كبيرة فهو الذي يحدد الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة، كما أنه يبين مدى جدوى المؤسسة بتقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بها لفائدة الممولين والمستثمرين، وهناك عدة أسباب تؤدي إلى حتمية مخطط الأعمال نذكر منها:

-يساعد مخطط الأعمال المقاول على بناء مؤسسته من خلال المخططات التفصيلية لكل وظائف المؤسسة فهو أداة للقيادة الإستراتيجية ها.

-يعتبر أداة لتوفير الموارد الخارجية (خاصة الموارد المالية).

-يطمئن مخطط الأعمال الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة (موردين، شركاء...) حول فرص نجاح المؤسسة.³

- يدعم مخطط الأعمال عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عند إنجاز المؤسسة.

-يساعد على تحديد بعض الأهداف التي يمكن أن تستغلها المؤسسة عند بداية نشاطها.

- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها.

¹ نزار فاسي، تعريف مخطط الأعمال، 2020، منشور على موقع <https://www.rachatducredit.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/13، على الساعة 16:40.

² دباح محمد رضا، باشا نجا، مخطط الأعمال خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، العدد: 01، المجلد: 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص 111.

³ لفقير حمزة، روح المقاولات وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017، ص 91.

المطلب 3: أنواع مخطط الأعمال

تعددت أنواع مخططات الأعمال وهذا لاختلاف الهدف من إنشاءها، وكذلك ظروف كل مؤسسة، حيث يمكن تصنيفها كما يلي :

1 حسب نوع السوق:

- يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى ثلاثة أنواع حسب السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، تعتمد هذه التصنيفات على مزيج من التكنولوجيا والسوق، وهي: سوق حديث، وسوق محتمل، وسوق اجتماعي.
- السوق الحديث: يركز على تطبيق تكنولوجيا تختلف عن تلك الموجودة حالياً، مثال على هذا شركة uber التي طبقت تكنولوجيا تختلف عن سيارات الأجرة التقليدية.
 - السوق المحتمل: هو سوق غير نشط الآن ولكن من المتوقع أن ينمو بشكل جيد في المستقبل.
 - السوق الاجتماعي: وهو الذي يهدف إلى خلق قيمة اجتماعية، مثل الطاقة الجديدة والمتجددة، والخدمات للمحرومين اجتماعياً، والأنشطة الاجتماعية للقضاء على الفقر.

2 حسب حجم المخطط:

يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى:

- مخطط مصغر: يحتوي على 10 صفحات ويضم الأمور الأساسية مثل مفهوم العمل، خطة التسويق، الاحتياجات والكشوف المالية خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.
 - مخطط شامل: وهو مخطط عمل كامل يحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة المنوي إنشاءها تحت مختلف الأحوال.¹
- وهناك عوامل أخرى تؤثر على تحديد نوع مخطط الأعمال نذكر منها:²
- التكنولوجيا المطبقة.
 - المرحلة التي تمر بها المؤسسة.
 - نوع العمل الذي تنشط فيه المؤسسة.
 - حجم المؤسسة.
 - الوضعية المالية.

¹دباح محمد رضا، باشا نجا، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 333.

المطلب 4: خصائص مخطط الأعمال

- يتميز مخطط الأعمال بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي¹:
- يجب أن يتميز مخطط الأعمال بمجموعة من المواصفات منها: الوضوح، الدقة، التكامل، الشمولية، الواقعية.
- ضرورة لكل المؤسسات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، صناعية كانت أو خدمية.
- اختلاف تكاليف الدراسة من مؤسسة لأخرى، وذلك باختلاف حجم ونوع المؤسسة، بحيث أننا نجد تكاليف انجاز المخطط تكون كبيرة في حالة المؤسسات الضخمة وصغيرة أو متوسطة الحجم في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- الاهتمام الكبير بعنصر الوقت، نتيجة التغير الكبير في السوق والذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية المتاحة.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

يوضح مخطط الأعمال النتائج المنتظر أن تحققها المؤسسة، لذلك فهو ضروري لشرح كل وظائف المؤسسة واحتمالات نجاحها والمشاكل التي يمكن أن تواجهها في المستقبل، يختلف محتوى مخطط الأعمال وشكله وحجمه من مؤسسة لأخرى، لكن رغم هذا الاختلاف فإن كل مخططات الأعمال تشترك في البيانات التالية:

المطلب 1: أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى²:

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التصدي والاستعداد للمخاطر التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً.
- مساعدة المؤسسة على إنشاء وإنجاز المشاريع.
- إيجاد موارد خارجية من أجل تمويل المؤسسة والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

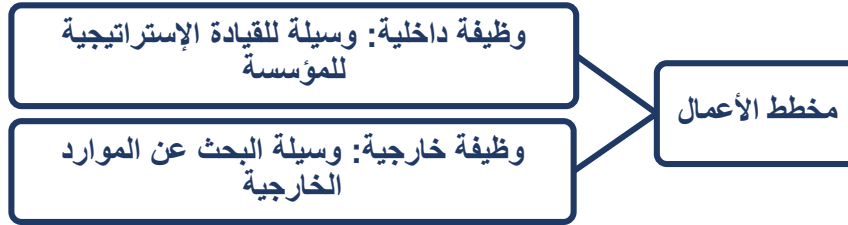
¹ علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة الزرقاء، الأردن، 17/18/19، أبريل 2012، ص 09.

² علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب 2: وظائف مخطط الأعمال

ويمكن تقسيم هذه وظائف مخطط الأعمال إلى نوعين داخلية وخارجية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1): وظائف مخطط الأعمال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص09.

1. الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال:

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال متعددة نذكر منها ما يلي¹ :

1. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن مخطط الأعمال يساعد صاحب المؤسسة الناشئة على صقل هوية عمله في المستقبل، فهو يلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، وهو يهدف لتحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.
2. المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه وبشكل مختلف السيناريوهات.
3. المساعدة للمستقبل: مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المؤسسة فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل، مع الحالات التي تصادفه لأنه درس السيناريوهات من قبل.

¹رمانى جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص23-24.

2. الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال:

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة المحيط بأن المؤسسة على وشك البدا في العمل، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد. ويتم هذا كالتالي¹:

1. التحدث عن المشروع: والهدف من هذا هو معرفة عن قرب الأطراف الأخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية بالتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير بالموارد اللازمة لإنجازه، حيث يجب أن تدقق في الخصائص التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع.
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع.
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومربوبية المشروع.

2. البحث عن رأس المال : من بين الأطراف الأخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل توفير التمويل اللازم للمؤسسة، حيث على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق عمل المؤسسة، كما أن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس غاية.

3. تجنيد الشركاء الإستراتيجيين : يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث تركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا تركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي أن المقاول هنا سيسعى لجلب شركاء لمشروعة وهؤلاء الشركاء مختلفين، حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الأخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا.

¹رمانى جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص30.

المطلب 3: مراحل إعداد مخطط الأعمال

لنتمكن المؤسسة من إعداد مخطط أعمال ناجح وشامل، فعليها إتباع مجموعة من الخطوات وهي¹:

1. تحديد الزبائن المستهدفين : وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم وما هو مجال نشاطهم.
2. التعرف على المنافسين : تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية.
3. تحديد الموردين : وتتضمن هذه القائمة أسماء الموردين وعناوينهم وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرونها وصيغ التسديد التي يعتمدونها.
4. إعداد دراسة السوق : للتحقق من وجود طلب على منتجات وخدمات المؤسسة واتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان بيعها ومكان وجود المؤسسة، وكذلك لتحديد حصتها من السوق وتقدير حجم أعمالها. فدراسة السوق هي عنصر ضروري للتحضير لبداية عمل المؤسسة، لأنه بدون زبائن، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

 - تحديد بدقة من سيكون الزبائن
 - التوقع في السوق وتحديد المنافسين
 - تكييف المنتج أو الخدمة
 - تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد

5. إعداد خطة التسويق : تضبط خطة التسويق بالاستناد على النتائج التي وفرتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة أو الإقبال على خدماتها. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان المؤسسة، خصائص منتجاتها أو خدماتها، ثمن البيع، طريق الترويج التي ستعتمدها، الموازنة التي ستخصصها وسائل الإعلان التي ستستخدمها، وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.
6. إعداد الموازنة التقديرية : يتم إعداد الموازنة التقديرية لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك لطمأنة الدائنين بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي الميزانية التقديرية وجوبا على : موازنة الخزينة،

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف، توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما. بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من أجمالي حجم المبيعات. وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المؤسسة.

7. إيجاد التمويل والمساعدات: التمويل الصحيح للمؤسسة هي من أهم شروط نجاحها. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة. بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص التمويل اللازم. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرفها. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة.

8. اختيار هيئة قانونية : كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة مع المؤسسة يجب أن تحدد: مؤسسة فردية أو شركة، الهيكل القانوني التي تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها، هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر بمساعدة متخصصين، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في المؤسسة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والسلبيات فيما يخص المؤسسة وإجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المؤسسة على المستوى التجاري، المالي والقانوني، يصبح من الممكن القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

9. تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها: على الرغم من اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تساهم في الحيلولة دون وقوع المخاطر، إلا أنه وفي كثير من الحالات لا بد من وقوعها، وهنا لا بد من التصدي لها بوسيلة أو بأخرى وذلك سعياً للتخفيف من حدتها.

10. التنفيذ: أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة مع الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المؤسسة لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل"، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث في أنشطة الأشهر الأولى. كل موجهي المؤسسة مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية أو الحسابية للمؤسسة، للابتعاد عن النتائج الغير مرغوبة، وليكون على حوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية والإدارية.¹

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص13.

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

تختلف محتويات مخطط الأعمال باختلاف المؤسسة، لكن كلها تتبع هيكلًا واحدًا يقسم المخطط إلى: مخطط تسويقي، مخطط إنتاجي، مخطط تنظيمي، مخطط مالي.

المطلب 1: المخطط التسويقي

1 تعريف المخطط التسويقي

يعرف المخطط التسويقي على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد¹.

2 مضمون المخطط التسويقي:

يسمح المخطط التسويقي بتجسيد أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها، حيث يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى القصير والبعيد، وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعري وترويج وتوزيع السلع والخدمات، يتلخص مضمون المخطط التسويقي فيما يلي²:

1-الخلاصة: وهي تمثل ملخص مبسط عن الخطة التسويقية تتضمن مقدمة عامة عن المؤسسة وتاريخها وأعمالها وبعدها توضيح لأساسيات المخطط التسويقي ومكوناته.

2-التحليل البيئي: والذي يقوم على مجموعة من الأسس تتمثل أهمها في:

- تحليل PESTEL الذي يتعلق بعوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة (الاقتصادية، التكنولوجية، السياسة، القانونية، الثقافية والاجتماعية)، ومقدار تأثيرها على النشاط التسويقي.

¹مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية

الثالثة حول المقاولاتية بعنوان : فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

19/18/17 أبريل 2012، ص 7.

²مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمر، مرجع سبق ذكره. ص 8.

الشكل رقم (2): تحليل PESTEL



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: دباح محمد رضا، باشا نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- تحليل SWOT حيث يهتم هذا التحليل بدراسة أربعة عناصر تخص المؤسسة وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

الشكل رقم (3): تحليل SWOT



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: دباح محمد رضا، باشا نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- 3-الأهداف التسويقية: تعبر عن ماهية الأنشطة التسويقية وما تحقق من تحليل SWOT وقد تكون في شكل إدخال منتج جديد أو مطور، زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع الأرباح... إلخ
- 4-الإستراتيجية التسويقية: هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف، حيث تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي.
- 5-التنفيذ التسويقي: يكون بالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية، لتحديد الخطوط العامة للمخطط التسويقي وطريقة تنفيذه.
- 6-التقييم والرقابة: تعتبر آخر خطوة في إعداد المخطط التسويقي، تشير إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المحققة وتوافقها مع الأهداف المرغوبة.¹

2 عمليات المخطط التسويقي:

يمكن أن نلخص عمليات المخطط التسويقي فيما يلي²:

- 1- دراسة وتجزئة السوق: يتم فيها تعريف سوق المؤسسة والقيام بتجزئته، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد مكونات السوق الذي تنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته، دراسة الزبائن، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتمد على ما يعرف بالقوى الخمس لبورتر.
- 2- التوقع: يمثل المكان الذي تشغله العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية، ويتخذ التوقع ثلاثة مظاهر أساسية تتمثل في: متوقع المنتج أو الخدمة، التوقع في السوق، التوقع في المؤسسة.
- 3-الإستراتيجيات التسويقية: هنالك العديد من الإستراتيجيات التسويقية أهمها ثلاث إستراتيجيات وهي:
 - إستراتيجية التميز: تستهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال ابتكار منتج أو خدمة منفردة من وجهة نظر المستهلكين.
 - إستراتيجية التركيز: يقصد بها اختيار فئة معينة من المستهلكين، وصب التركيز عليها أكثر من باقي الزبائن.

¹ مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمر، مرجع سبق ذكره. ص 8.

² معلم محمد فوزي، إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص 25.

- إستراتيجية الريادة بالتكلفة: والتي تهدف إلى توفير منتج ذو سعر أقل من باقي المنافسين.

4- إعداد رسالة وشعار المؤسسة: تركز أي مؤسسة على رسالة وشعار، تمكن من التعرف على المؤسسة، منتجاتها وأهدافها.

5- المزيج التسويقي: وهو عبارة عن خليط من الأنشطة التسويقية التي تتحكم بها المؤسسة، والذي يوجه إلى سوق معين من المستهلكين، أكثر نموذج شيوعا هو ال 4P وهي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، وهذا خاص بالمنتجات، أما عن سوق الخدمات فنضيف 3 عناصر أخرى، وهي: العمليات، الدليل المادي، مساهمة الأفراد. وتمثل هذه العناصر محور أساسي لأي إستراتيجية تبنتها المؤسسة.

المطلب 2: المخطط الإنتاجي

من أهم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة هو القرار الإنتاجي، ومن أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد حجم وطريقة الإنتاج والاحتياجات لعملية الإنتاج.

مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

1. دراسة الموقع: تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما:
 - الموقع الجغرافي: يتم تحديد العنوان الذي تقام فيه المؤسسة بدقة، من خلال تحديد قربه من مصادر الموين ومصادر الطاقة... إلخ
 - الجانب المعماري: حيث يتم فيه دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى والأرض المخصصين للمؤسسة، من خلال تحديد مساحتها، تقسيماتها.. إلخ
2. تخطيط عملية الإنتاج: يقصد بتخطيط الإنتاج هو تلك الدراسات التي تتم قبل البدء في الإنتاج الفعلي، وذلك بهدف اختيار أفضل الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ووضع خطة لإنجاز ذلك في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكاليف.

المطلب 3: المخطط التنظيمي

يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية التي نكون بحاجة إليها في إطار المؤسسة وتطورها ونموها، كذلك الهمم التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، ويتكون المخطط التنظيمي من النقاط التالية:¹

¹ معلم محمد فوزي، مرجع سبق ذكره، ص27.

- الهيكل التنظيمي: يعرف على أنه ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المؤسسة، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية.
- الشكل القانوني للمؤسسة: يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها.

المطلب 4: المخطط المالي

- يعرف التخطيط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطيط المالي مجموعة من الجوانب، من أهمها إعداد الميزانية المالية، والتخطيط للضرائب، وتوفير المال... الخ
- كما يعتبر المخطط المالي تخطيط طويل الأجل، يهدف لتحقيق أرباح مالية للمؤسسة، المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها.

مراحل التخطيط المالي:

- يمر المخطط المالي بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:
- الميزانية التقديرية للاستثمار: يشمل هذا التعريف بالاستثمارات الضرورية، جمع المعلومات التقديرية عن النشاط، تحديد احتياجات لاستغلال، تحديد التمويل التقديري اعتمادا على جدول الحسابات التقديرية.
 - البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، وأثرها على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة أو التمويل بالاستدانة.
 - تغييرات في الاستخدامات: يتم هنا البحث عن توازن في مخطط التمويل أثناء استخدامه.
 - تغطية النقص في التمويلات: يمكن عند نقص التمويل، تأجيل توزيع الأرباح أو الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض لتغطية العجز الموجود.

¹ معلم محمد فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

مكونات المخطط المالي:

يتكون المخطط المالي من عدة مكونات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- التكاليف الإجمالية للمؤسسة: وتنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل.
- موازنة الخزينة: تركز على قاعدة شهرية أو أسبوعية وتستعمل للتخطيط، لأنها تعكس نشاطات تنبؤية للمؤسسة.
- الموازنة التقديرية: تمثل خطة تشمل الأحداث الاقتصادية في المؤسسة بالكمية والقيمة للسنة القادمة، وتبين الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة.
- جدول حسابات النتائج: هو أحد القوائم المالية في النظام المحاسبي، ويعبر عن ملخص لأعمال المؤسسة خلال السنة المالية، تظهر في آخره النتيجة المحاسبية.
- الميزانية: هي جدول يظهر فيه موجودات ومطالب المؤسسة وينقسم إلى ميزانية افتتاحية وميزانية ختامية.
- الفرق بين الإيرادات والتكاليف: ويمكن حساب هذا بطريقتين إما بيانياً من خلال خريطة التعادل، أو رياضياً بحساب بعض المعادلات الرياضية.

مصادر التمويل:¹

مصادر قصيرة الأجل: وهي مصادر تمويل لا يزيد أجلها عن سنة، تمكن المؤسسة من تحقيق احتياجاتها القريبة، وتكون مهمة المسير المالي تغطية هذه الاحتياجات، بالحصول على الموارد المالية المناسبة، مثل الإئتمان المصرفي والتجاري.

مصادر طويلة الأجل: تحتاج المؤسسة إلى التوسع في نشاطها، هذا يتطلب منها الحصول على تمويل طويل الأجل وهذا النوع من التمويل يستحق الدفع بعد فترة زمنية تزيد عن عام. ويغطي في الغالب أصول المؤسسة الثابتة، للتمويل طويل الأجل الأهمية الكبيرة، فهو الذي كثيراً ما يحدد سرعة واتجاه نمو المؤسسات، ومن أهم أشكاله نجد الأموال الخاصة، السندات، القروض طويلة الأجل، الأسهم العادية، الأسهم الممتازة.

¹ علي محمد خضر، وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، 2019، ص 187.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نخلص إلى أنه نظرا ملا تحظى به عملية إنشاء مؤسسات جديدة من أهميه بالغه في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، فإن نشأة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال، إذ يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة ونشأتها نشأة صحيحة تمكنها فيما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى، يعتمد على مخطط الأعمال إنطاقا من الفكرة إلى غاية تجسيد المشروع مرورا بمجموعة من الخطوات التي يتم دراستها كمحاكات للوضعية المستقبلية للمؤسسة.

تمهيد

إن إنشاء صناعة حقيقية تتكون أساسا من صناعة خفيفة، صغيرة ومتوسطة ومدرة للثروة، وفي الوقت ذاته التخفيف من الاستيراد المفرط باعتباره مثبطا لروح المبادرة والقدرة على التنويع والابتكار. وتعتبر حاضنات الاعمال أهم آلية لدعم واستضافة المشاريع الناشئة والصغيرة والمتوسطة وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم فهي آلية مستحدثة ووسيلة فعالة تساهم في دعم التنمية الاقتصادية كونها تمنع زوال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة حاليا حيث تعمل على دعمها من خلال توفير حزمة من الخدمات التي تساعد على إعطاء دفعة لحاملي المشاريع الناشئة خلال مرحلة الانطلاق.

سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الاول : عموميات حول المؤسسات الناشئة

المبحث الثاني : الية عمل الحاضنات الجامعية

المبحث الثالث : اهمية حاضنات الاعمال الجامعية في مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر

المبحث الاول : عموميات حول المؤسسات الناشئة

المطلب الاول : مفهوم المؤسسات الناشئة والفرق بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم المؤسسات الناشئة

تعددت تعريفات المؤسسات الناشئة نذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

تعرف المؤسسة الناشئة "startup" اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي: 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 (capital risque) ويشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي Larousse على أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة".¹

تعرف المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسات حديثة التأسيس بمعنى مؤسسات شابة ويافعة في عالم الأعمال، وهو ما يؤكد اللفظ باللغة الأجنبية start-up أي أن كل مؤسسة حديثة النشاط في عالم الأعمال تعتبر مؤسسة ناشئة كأصل عام، غير أنه جرى التعامل مع تعريف هذه المؤسسات بأنها مؤسسات حديثة النشأة وتقدم منتجات وخدمات جديدة تعتمد التكنولوجيا والابتكار.²

كما أن "نيل بلومنتال" الذي شارك في تأسيس وإدارة شركة Warby Parker للنظارات الشمسية قد عرف المؤسسات الناشئة على أنها "مؤسسات تعمل على إيجاد حل لمشكلة غير واضح حلها وغير مضمون نجاح هذا الحل".³

¹ عاشور حيدوشي المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر كتاب جماعي مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي للنشر جامعة البويرة الجزائر ص16.

² عبد الحميد لمين، سامية حساين، تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر، مجلة البحوث في العقود وقانون العمال، جامعة بومرداس، المجلد 5، عدد 2، 2020، ص14.

³ بخيتي علي، بوعويضة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلة العربية في العلوم الانسانية عدد4، اكتوبر 2020، ص536.

ويتم تعريف المؤسسة الناشئة حسب رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو ، مريح بشكل متكرر ويمكن قياسه ، إنها تختبر نماذج اقتصادية مختلفة وتكتشف بيئتها وتتكيف معها تدريجيا ، أي أن الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فوري¹.

كما يقتضي تعريف المؤسسة الناشئة توفر أربعة شروط أساسية هي

- النمو القوي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الحاجة إلى التمويلات الضخمة.
- استهداف سوق جديدة يصعب فيها تقييم المخاطر والتنبؤ بها.

من خلال هذه التعريفات نستخلص ان المؤسسات الناشئة هي فكرة ورؤية إبداعية يقوم بتجسيدها رائد الأعمال ويسعى لتحويلها لمؤسسة لها مكانة في السوق عن طريق انتاج منتج أو توفير خدمة جديدة مبتكرة.

2. الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة

ارتكب الكثير من الناس الأخطاء في تصنيف المؤسسات الصغيرة و اعتبارها على أنها مؤسسات ناشئة ، حيث اعتقد البعض أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بداية إنشائها ، وهذا نظرا للانتشار الواسع في مجال الأعمال ، كما يعتقد أصحاب الأفكار والأعمال التجارية أن مشروعاتهم التجارية يمكن أن تصنف مع المشروعات الناشئة وأنها تملك صفة الريادية وتنتمي لمجال ريادة الأعمال في حين أنها من الممكن أن تكون مشروعا تجاريا صغيرا ، لكن هناك عدة فروق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوجزها حسب ما يلي:

¹ بختي علي بعويينة سليمة مرجع سبق ذكره ص 536.

1 الهدف من التأسيس :

- المؤسسات الناشئة: عند التفكير في إنشاء شركة ناشئة، في أي من المجالات، يكون لدى صاحب الفكرة ، التصور الذي يجعله يعتقد أن شركته بدأت لتكون مشروع قابل للتطوير وشركة كبيرة، ويقدم من خلالها منتج أو خدمة تحدث تأثيرا على السوق والصناعة بشكل عام، وتغير في سلوك المستهلك أيضا، ومن الممكن أن تخلق سوقا مستهلكة جديدة من الأساس .
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا تقدم المشروعات الصغيرة أو المتوسطة ، على اختلاف مجالات عملها، أفكارا أو حلولاً مبتكرة لاحتياجات الناس، ولكن يتم تنفيذها في إطار السوق المحلية، وتعتمد على صاحب لمشروع، الذي لا يستهدف أن يتحول مشروعه إلى فكرة ضخمة، ولكنه يسعى إلى تحقيق التوسع، والوصول إلى معدلات ربح عالية.

2 خطوات التأسيس:

- المؤسسات الناشئة: تعتمد أغلب المؤسسات الناشئة على الابتكار عند العمل على تقديم منتج أو خدمة وهو الأمر الذي لا يمكن تحديده، مما يعني أن فرص حصول الشركة على الدعم والتمويل منخفضة قليلا، سواء من المستثمرين أو من خلال الاعتماد على القروض البنكية، تحتاج إلى مجهود أكبر من رائد الأعمال ، فلا وجود لنموذج أعمال محدد يمكن له أن يتبعه ، أو معرفة بالعدد الفعلي للعمال أو الموظفين ، الأمر كله يعتمد على التجربة بشكل فعلي.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتمد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة، ففي الغالب يمكن لصاحب المشروع أن يستلهم من تجارب ومشروعات المحيطين به ، ويبدأ في التجهيزات والخطوات بشكل أسرع ، كما أن معرفته بالتراخيص التي يستلزمها مشروعه ، يخلق لديه فرص أكبر في الحصول على التمويل والإلمام باحتياجات المشروع وخطوات تأسيسه .¹

3 البيئة الصناعية أو السوق المحلي :

- المؤسسات الناشئة: سبب عدم وجود خطة عمل واضحة لهذه المؤسسات، التي تعتمد بصورة كبيرة على الابتكار والتجريب، إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص عمل، كون الوظائف أو الفرص التي قد تتيحها أو تحتاج إليها ليست معروفة من البداية، تجعل وجود فرص تدعمها وتساهم في إنجاحها أقل نسبيا .

¹ نوي محمد أمين، دهان محمد، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، مجلة التحولات الاقتصادية

والاندماج في الاقتصاد العالمي، عدد 3، 2020، ص6

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التأثير الذي تحدثه المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على الاقتصاد المحلي واضح ومحدد، فهي تتمكن من توفير فرص عمل بصورة أكبر، واحتياجاتها التمويلية ليست ضخمة التي تمكنها من الربح، ولذلك فقد تجد المشروعات الصغيرة أو المتوسطة دعماً أكبر من المجتمع الصناعي المحلي، وتوفر لها الدولة قروض تمويلية وتسهيلات.

4 التمويل:

- المؤسسات الناشئة: طرق تمويل المؤسسات الناشئة قد تكون مختلفة، فرائد الأعمال يملك فكرة مبتكرة وقادرة على التغيير، فيبدأ بالبحث لها عن مستثمر يؤمن بها وبأهميتها، أو يمكن أن يشارك بها في مسابقات ريادة الأعمال المتاحة، وغيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن يحدثها ليمول بها شركته.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مسألة تمويل أي مشروع صغير أو متوسط تعتمد على صاحب المشروع نفسه، فهو يقوم بتمويله من ماله الشخصي أو من خلال الاقتراض من البنوك، والمنح التمويلية المتاحة (أجهزة الدعم والمرافقة).

5 مدة المشروع :

- المؤسسات الناشئة: يصف كثيرون المؤسسات الناشئة بأنها مؤقتة، بمعنى أنها إما تتحول لشركة كبيرة في خلال سنوات، أو تبقى لنصبح مشروع صغير، لأنها تعمل على منتج أو خدمة يمكن تكرارها وقابلة للتطوير
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: استمرار المشروعات الصغيرة أو المتوسطة يعتمد على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، فهي طالما تعمل وتنتج، ويمكن توسيع نطاقها قليلاً، تظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة.¹

¹ بخيتي علي، بوعويينة سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 541 542.

المطلب الثاني :اهمية المؤسسات الناشئة

تتبع أهمية المؤسسات الناشئة للمجتمع والاقتصاد على حد سواء وذلك من خلال ما تم دراسته وبحثه عن طريق العالم "جوزيف شومبيتر ، العالم النمساوي الذي قام بجهد كبير في عمله في جامعة هارفارد وأوضح ذلك في كتابة نظرية التطور الاقتصادي، حيث بين أن رواد الأعمال يطورون تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر لتصنع سلعة جديدة في السوق، وقد أطلق على ذلك التميز الخلاق، وذلك لأن السلعة والتكنولوجيا الجديدة هي أفضل من السلع السابقة لما تحمله من تطور التكنولوجي في تلك السلعة الجديدة.

بالإضافة إلى مدى توفرها والتي تزيد من طلب المستهلكين إليها كونها سلعة جديدة تكنولوجيا حديثة. وتتمثل أهمية المؤسسات الناشئة في النواحي التالية¹ :

1. أثر المؤسسات الناشئة على الاقتصاد: يتمثل الأثر الاقتصادي للمؤسسات الناشئة على القوة واستقرار الاقتصاد من خلال ما يلي:

- خلق الإبداع، ويتمثل في أنها العملية التي تأتي بشيء جديد، وهو محور المؤسسات الناشئة.
- الوظائف، ويتمثل في أن المؤسسات الناشئة توظف أكثر من نصف موظفي القطاع الخاص.
- 2. أثر المؤسسات الناشئة على المجتمع، ويتمثل أثر المؤسسات الناشئة على المجتمع من خلال ما يلي:
- ما تم إيداعه وخلقه من سلع وخدمات سهلت حياة الناس، وزادت من الإنتاجية في العمل، مثل: وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة.
- الابتكارات الريادية والتي أجبرت المجتمع على التعامل معها، مثل: "Code barre" وماكينات المسح الضوئي والتي ساهمت في معرفة حاجات وسلوك المستهلكين وبسهولة.

¹ سمير جادلي، منصف شرفي، تحميل مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل التجارب الدولية: الصين، كرواتيا والمملكة المتحدة، كتاب جماعي حول إشكالية لتحويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الاساليب التقليدية والمستحدثة ، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص ص 73 74.

3. تأثير المؤسسات الناشئة على المؤسسات الكبرى: يتمثل أثرها بشكل إيجابي على فاعلية المؤسسات الكبرى، من خلال وجود بعض الابتكارات الريادية للمؤسسات الناشئة، وما أنتجته لتحسين العمل وتبسيطه، مما ساهم في تسريع العمل لهذه المؤسسات ويتجلى ذلك من خلال الابتكارات الريادية بالكاميرات الرقمية، مما أدى إلى تحسين العمل الثلاث المؤسسات، وساهم بشكل فاعل في تحسين نوعية المنتج لها كما ونوعا. وتلعب المؤسسات الناشئة دورا هاما في اقتصاديات مختلف دول العالم وذلك من خلال مساهمتها في خلق نسيج صناعي متنوع، يضمن خلق مناصب الشغل ويحسن معدلات النمو الاقتصادي لذلك تسعى هذه الدول على تشجيع هذه المؤسسات قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية¹:

- تحقيق التوازن في هيكل النشاط الإنتاجي: تساهم المؤسسات الناشئة في معالجة الاختلال الحاصل في الجهاز الإنتاجي من خلال إيجاد قاعدة قوية من الصناعات الصغيرة والمتوسطة، تعمل على تحفيز أنشطة المشاريع الكبيرة وتساهم في تحقيق التنوع الاقتصادي؛
- دعم نشاط الشركات الكبرى: تعمل المؤسسات الناشئة على دعم ومرافقة الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية الكبرى، وذلك من خلال توفير المنتجات الوسيطة الضرورية لنشاط هذه الأخيرة، وكذا القيام ببعض المهام والوظائف في إطار المناولة.
- المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات: تسمح المؤسسات الناشئة بتحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال إنتاج وتوفير متطلبات واحتياجات السوق المحلي من السلع والخدمات، مما يؤدي إلى تخفيض فاتورة الواردات والحفاظ على العملة الصعبة.

¹ نضال يدروج، ياسين العايب، تحميل واقع تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق شركات رأس المال المخاطر في الجزائر، كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقدمية والمستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر 2، ص 343.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الناشئة ودورة حياتها

1. خصائص المؤسسات الناشئة

للمؤسسات الناشئة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها ¹:

مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد: من إحدى السمات المهمة التي تحدد معنى للمؤسسة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيرادات أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، بمعنى آخر أن المؤسسة الناشئة هي التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف، كنتيجة لذلك ينمو هامش الأرباح لديها بشكل يبعث على الدهشة وهذا يعني أن المؤسسة الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل على العكس هي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا .

مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها: تتميز بأن أعمالها التجارية تقوم على أفكار رائدة وإشباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية، يعتمد مديرو المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم .

مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة: يشمل معنى المؤسسة الناشئة على أنها مؤسسة تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء ومن الأمثلة على Startup نذكر أمازون، آبل، مايكروسوفت. ...

توفير فرص عمل حقيقية وتقليص حجم البطالة: تتميز هذه المؤسسات بقدرتها العالية على توفير مناصب شغل ما يؤدي إلى تقليص حجم البطالة.

استثمار المدخرات المحلية: من خلال توظيف المدخرات نظرا لصغر رأس المال وإعادة توزيع الدخل .

نشر القيم الصناعية الإيجابية: تساهم في نشر القيم الصناعية الإيجابية إدارة الجودة والابتكار وتقسيم العمل . سرعة اتخاذ القرار لقلة التدرج الوظيفي وعدد العمال مما يساهم في سرعة انتقال المعلومة ومعالجة المشاكل المطروحة.

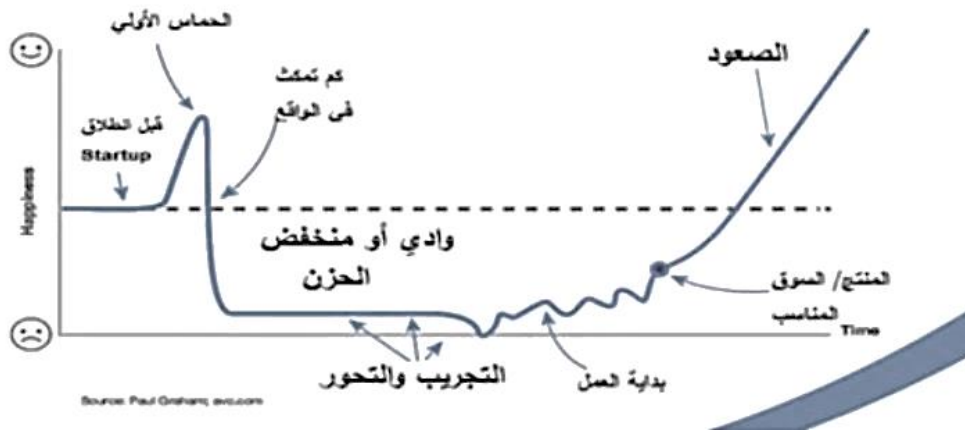
¹ وغازي فريدة، حاضنات الاعمال واستدامة المؤسسات الناشئة، الكتاب الجماعي حاضنات الاعمال السبيل لتطوير

المؤسسات الناشئة، 2020، ص85.

2. دورة حياة المؤسسات الناشئة

قد يتخيل إيلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة 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 إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي:

الشكل رقم (4): دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 02، 2018، ص 421.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن المؤسسة الناشئة تمر بست مراحل¹:

- **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 تمويلها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

¹ عاشور حيدوشي، مرجع سبق ذكره ص ص 16 17.

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

-**المرحلة الثالثة :** مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو، يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكرة الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحني 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 الأعمال 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 ائي وبخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحني بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد ، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.¹

¹ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ ، دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة الباحث، العدد: 20 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة الجزائر ، جانفي ، 2020، ص 780.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

يعتمد النجاح على رغبة الناس في أن يصبحوا مقاولين، فتترجم هذه الرغبة إلى دافع لإنشاء مؤسسة وهو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها. وأن الدوافع وسلوكيات اليوم ستؤثر على مستقبل المؤسسة، الذين ينجحون في أعمالهم هم أولئك الذين يؤمنون بها بشكل أكبر. كما تؤكد الدراسات أهمية الحوافز النفسية - الاجتماعية عند المقاولين الجدد (الرغبة في الاستقلالية، الرغبة في إدارة مؤسسته الخاصة...)، فزيادة الدوافع المقاولاتية لديهم، تزيد من احتمال بقاء مؤسساتهم.¹

❖ تأثير خصائص المؤسسة الناشئة على بقاءها :

الخصائص التنظيمية للمؤسسات الناشئة هي تفسير آخر لنجاحها أو فشلها، حيث تتفق معظم الأبحاث على أن حجم المؤسسة المنشأة حديثاً ومواردها المالية من العوامل الرئيسية المحددة لنجاحها.

- تأثير تشابه النشاط على البقاء:

إطلاق المقاولين المؤسسات ذات صلة وثيقة بنشاطهم في السابق حيث قد اكتسبوا ذخيرة من المهارات ذات الصلة والمناسبة، تمكنهم من تكوين علاقات مع الموردين والزبائن، مما يعزز قدرتهم على الحصول على الائتمان وتطوير المبيعات وتحقيق أشكال أخرى من التعاون، كذلك تتيح لهم الوصول إلى شبكات المعلومات، تحديد نقاط الضعف، ودرجة أعلى من التطور الإداري تساعده مستقبلاً في مؤسسته الناشئة. كما تساهم الخبرة المهنية في نجاح المؤسسات الناشئة خاصة عندما يكون هناك تشابه بين المؤسسة الجديدة والمؤسسة التي عمل فيها المقاول سابقاً

- تأثير حجم رأس المال عند الانطلاق على البقاء:

حجم رأس المال والتمويل الكافي في السنوات الثلاث الأولى هو ضمان الاستمرارية تطوير المؤسسة وحمايتها من الأحداث غير المتوقعة، فزيادة رأس المال المستثمر في البداية له تأثير بشكل إيجابي على بقاء المؤسسة، وكلما زادت الوسائل والمعدات لدى المؤسسة عند انطلاق نشاطها، فإن هذا يزيد فرص بقاءها. لأن تخصيص أكبر لرأس المال يسمح باستراتيجيات أكثر طموحاً.

- تأثير الموقع الجغرافي على البقاء:

إن متغيرات الموقع في (الريف أو المدينة) وعدد المنافسين فيها، لها أهمية بالنسبة لتفسير بقاء المؤسسة ونجاحها. إن تنوع الموارد وتشتتها وتوافرها التي هي من تحدد الفوائد المرتبطة بطبيعة الموقع الجغرافي للمؤسسة الناشئة، بسبب ندرة الموارد يفترض أن خطر وفیات المؤسسات الناشئة أعلى في المناطق الريفية من الحضرية.

¹ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ، مرجع سبق ذكره، ص 781.

- تأثير الدعم العمومي على البقاء:

تختلف نتائج تقدير فعالية البرامج الحكومية لمساعدة المؤسسات الناشئة من دراسة إلى أخرى، قارن الباحثون احتمالات الفشل للمؤسسات التي تتلقى المساعدات، توصلوا إلى استنتاج أن احتمال فشل المؤسسات التي تتلقى المساعدة يتزايد بمرور الوقت، في حين ينخفض لدى المؤسسات الأخرى . إن الدعم العمومي لم يعد يساهم في إطالة عمر المؤسسات الناشئة زيادة نموها، بل أكثر من هذا فإن له تأثير سلبي، يفترض أن المساعدات تسمح للمؤسسات التي لديها إمكانات نمو منخفضة بالبقاء على قيد الحياة، بينما تضطر المؤسسات غير المستفيدة من هذا الدعم إلى وقف نشاطها.

- تأثير التدريب المقاولاتي على البقاء:

يؤكد العديد من الباحثين على أهمية التدريب المقاولاتي لإنجاح المؤسسة الناشئة، هذا التدريب سيكون محاكاة للإنشاء الحقيقي. أولئك الذين يخضعون للتدريب المقاولاتي يوفر هذا التدريب لهم إطارا يمكن من خلاله إعلامهم بالمزايا المالية والضريبية المختلفة التي يحق لهم الحصول عليها.

- تأثير مخطط الأعمال على البقاء:

يعد التحضير للإنشاء شرطا أساسيا لتجسيد المشروع حيث من المفترض أن يزيد من فرص النجاح، كذلك تساعد خطة العمل المقاولين في المستقبل على اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل احتمالية إفلاس المؤسسة، التخطيط له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة وعلى اضطراب البيئة، وتساعد خطة العمل أيضا في توجيه الإجراءات اللاحقة بأقل تكلفة.

- تأثير المرافقة بعد الإنشاء على البقاء:

تتدخل هياكل المرافقة كآليات حافزة تسمح بتطوير المهارات الإدارية للمقاول واستقبال وتوجيه المقاولين وتقديم المعلومات، الدعم، المشورة، التدريب والتمويل ، فالمؤسسات التي تستفيد من مرافقة وتمويل أكبر هي الأكثر نجاحا. حيث تعتبر حاضنات الاعمال الجامعية الية من اليات المرافقة لدورها الأساسي المتمثل في مرافقة بعث مشروع إنشاء المؤسسة الناشئة من قبل الطلبة إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع، سواء من الناحية المالية أو التقنية، قصد تشجيع الاستثمار في مجال الابتكار ومساعدة حاملي الأفكار على تجسيدها.¹

نظرا لتأثير مخطط الاعمال والمرافقة على بقاء المؤسسات الناشئة سنركز في المبحث التالي على هذه الحاضنات لاسيما الجامعية منها.

¹ياسين تليلي ، أحمد رمزي سياغ، مرجع سبق ذكره، ص 781.

المبحث الثاني : آلية عمل الحاضنات الجامعية

تعد الحاضنات مراكز تحفز على احتضان الرواد وأفكارهم، وتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ريادية على أرض الواقع، عن طريق التنسيق مع المؤسسات في العديد من الممارسات بخلق بيئة ابتكارية تحاكي بيئة العمل، وقد ظهرت انواع عديدة من الحاضنات منها الحاضنات الجامعية التي تقوم بتبني ابتكارات الرياديين وقدراتهم وتوجيهها نحو المسار الذي يوائم صفاتهم وقدراتهم، ونقل التكنولوجيا والخبرات لتتقاسمها مع مؤسسات جديدة يقودها شباب مبدع يحتاج لكافة أنواع الدعم.

المطلب الاول : مفهوم حاضنات الاعمال ونشأتها

1. مفهوم حاضنات الاعمال

قد يصادف من يحاول تحديد مفهوم "حاضنات الأعمال" صعوبات كثيرة. ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير "حاضنات الأعمال" والاختلاف حول مجالاتها وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم حاضنات الأعمال نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، سنتطرق الآن لبعض التعريفات لحاضنات الأعمال كما أوردها عدد من الباحثين :

بعض الكتاب الغربيين يعرفون حاضنات الأعمال بأنها التنمية الناجحة للشركات والمشاريع من خلال مجموعة من الأعمال لدعم الموارد والخدمات المقدمة والمنسقة من طرف إدارة الحاضنة، والمعروضة من خلال شبكة اتصالاتها.¹

كما عرفها أبو قف بأنها عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات، والمساعدات المالية والإدارية والفنية المنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة، سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط، أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة، كما توفر هذه الحاضنات فرصة للمشاركة في الخدمات المكتبية والتجهيزات والآلات والتأجير ونقل التقنيات وغيرها.²

¹الزبدانين رغدة سالم، حاضنات الاعمال الروية الحديثة في استثمار الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة

2016، 1، ص 18

² أبو قف عبد السلام ، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2004، ص 238

أما حاضنات الأعمال الجامعية فقد بدأت فكرة التوجه نحو الحاضنات الجامعية كنقطة تحويلية البناء جسر يترجم الدور الأكاديمي في النشاطات العملية، وذلك لأن توجه الطلبة نحو مستقبلهم الوظيفي يتأثر ويتفاعل بالظروف البيئية المحيطة ، خاصة وهم في مرحلة تشكيل المسار الوظيفي، والتي عادة تكون فترة الاحتضان داخل الجامعة، هي المرحلة العمرية التي يبحثون فيها عن النموذج الذي ينسجم مع أفكارهم¹.

وعرفها رحيم بأنها مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات، والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو تكون مؤسسات خاصة أو مختلطة.²

2. نشأة حاضنات الاعمال

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال حسب المؤرخين إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ظهرت لأول مرة في ولاية نيويورك الأمريكية عام 1959 متمثلة بما يعرف ب (مركز صناعات باتافيا)، وذلك عندما تراكمت الديون على عائلة الشركة فجاءت فكرة الاستفادة من تأجير الآلات الصناعية وتدريب المصنعين عليها في موقع الشركة، وكان ذلك انطلاقا لتعميم الفكرة وتطويرها إلى تأجير مبنى الشركة وتأجير غرفها ومرافقها للأفراد الراغبين في إقامة المشاريع مع توفير النصائح الإدارية والاستشارات الفنية، وقد لاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة أن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق متعددة. هذه المحاولة لإقامة حاضنات الأعمال لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديدا في عام 1984م، عندما قامت هيئة المشروعات الصغيرة الأمريكية (SBA) بوضع برنامج تنمية حاضنات الأعمال، ثم ارتفع عدد حاضنات الأعمال بشكل كبير خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية الحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985م، التي أنشأت من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهدفت إلى تنشيط تنظيم صناعة حاضنات الأعمال.

¹ Fayolle, & Degeorge, Attitudes, intentions and behavior, new approaches to evaluating entrepreneurship education. International Entrepreneurship Education, Edward Elgar Publishing, UK, 2006 p 154.

² رحيم حسين، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ع (2)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003. ص 168.

أما في اليابان فأول حاضنة مشروعات كانت عام 1982م، حيث قامت الحكومة اليابانية والشركات الخاصة الكبيرة بتنفيذ أولى حاضنات المشروعات، ثم قامت بعد ذلك إدارة المدن والأقاليم المختلفة بإقامة عدد آخر من هذه الحاضنات، أما في الصين فبدأ البرنامج الصيني لحاضنات الأعمال فعلية في عام 1987م. ثم جاءت دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجارب فأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1989. أما على المستوى العربي فقد كانت مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجية تابعة لوزارة الصناعة وذلك عام 1998، ثم تلتها باقي الدول العربية التي كانت لها نجاحات متعددة في هذا المجال، وتشير الإحصائيات إلى تزايد وجود حاضنات الأعمال في الوقت الحاضر، ولقد شهدت الفترة الزمنية التي تلت نشوء هذه الحاضنات تطورات متلاحقة، ففي الثمانينات وبدايات التسعينات من القرن الماضي أضحت الحاضنات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة من جهة وللأفراد من جهة أخرى من خلال مساعدة منظمات الأعمال الصغيرة على النمو والاستمرار بوصفها عامل أساس ومهم للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها. ومنذ ذلك الحين بدأت مؤسسات التنمية الاقتصادية المحلية، والمؤسسات الحكومية والخاصة بتبني الحاضنات بوصفها أداة نجاح داعمة للريادة.

ولكن ما شهدته العالم في النصف الثاني من التسعينات، والذي يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات وما أسهمت به تلك الثورة من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق والبقاء فيه، كان العامل الرئيس لنجاح الحاضنات في عصر الإنترنت، فنشأت المشاريع المشتركة، وتزايدت جاهزية رأس المال وبرزت أحداث كثيرة استدعت الحاجة إلى الإدارة أكثر من الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة، تلك التغيرات السوقية استدعت إعادة إنعاش ومن ثم إعادة تحديد مفهوم الحاضنات. فإعادة الإنعاش من جديد كان بسبب التزايد الدراماتيكي لأعداد حاضنات الأعمال، أما إعادة تحديد مفهوم الحاضنات فقد استدعته التغيرات الراديكالية المتواصلة التي طرأت على المبادئ الأساسية في النموذج الأصلي لحاضنات الأعمال، ويمكن أن يوضح الجدول أوجه المقارنة الأساسية بين حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.¹

¹ الزيدانين رغدة سالم، مرجع سبق ذكره ص 35.

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

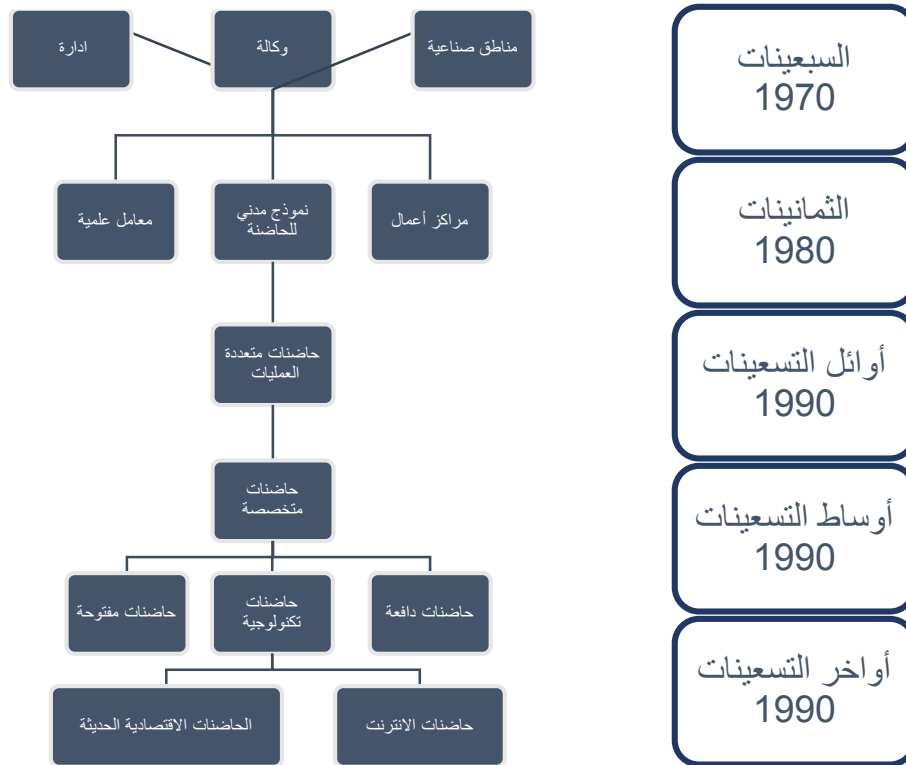
الحاضنات في الثمانينات	الحاضنات في التسعينات
ملكية عامة أو شبه عامة	ملكية خاصة
لا تهدف إلى الربح	تهدف إلى الربح
التوجه نحو المجتمع	التوجه نحو الأعمال
الرسوم لأغراض الخدمة	الملكية لأغراض الخدمة
تهدف إلى تقليل كلف الأعمال	تهدف إلى تقليل وقت الوصول إلى السوق
استخداماتها متنوعة	تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا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

المصدر: Gonzalez, mariselanlucea, rafael, the evolutions of business, Incubation, Working paper, 2005, p15.

بجانب المرحلتين الزمنية أعلاه (الثمانينات والتسعينات) يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءاً من العام 1998 يعد نقطة تحول جوهريّة تعبر عن التحول نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تم التحول إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح مستفيدة من التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم والإنسان الذي أسهم في نشوء نوع جديد من الحاضنات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة، وقد أسهمت بعض تلك الحاضنات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات كذلك إلى ظهور أنواع مختلفة من الحاضنات والموضحة في الشكل التالي¹:

¹ Gonzalez, mariselanlucea, rafael, the evolutions of business, Incubation, Working paper, 2005, p15.

الشكل رقم (5): أنواع الحاضنات في القرن العشرين



المصدر : الزيدانين رغدة سالم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

من خلال هذا السرد التاريخي لحاضنات الأعمال علينا القول بأن مبررات ظهورها وشيوعها يرجع إلى الشريحة المجتمعية المتمثلة بالشركات المتوسطة الحجم، وفي الأغلب الصغيرة الحجم، التي تزداد يوماً بعد يوم في انتشارها وتأثيرها بالتزامن مع انكماش الشركات العملاقة، وتحولها إلى شركات صغيرة يستفاد من أبحاث مختبراتها.

المطلب الثاني : انواع حاضنات الاعمال

تختلف حاضنات الأعمال باختلاف أهدافها وأنواع المشاريع التي تحتضنها ويمكن تصنيف حاضنات الأعمال حسب أنواع المشاريع أو المؤسسات التي تحتضنها إلى عدة أصناف رئيسية تتمثل فيما يلي:¹

. أولا : حاضنات الأعمال تبعا لنطاق عملها :

وفي هذا الإطار نميز ما بين الحاضنات الإقليمية والحاضنات الدولية.

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

ب. **الحاضنات الدولية:** تساهم بعض حاضنات الأعمال في استقطاب الشركات الأجنبية للعمل في بلدانها، وذلك من خلال تسهيل دخولها إلى هذه البلدان وتأهيلها للعمل في أسواقها. من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجال نقل التكنولوجيا. كما يوجد صنف من حاضنات الأعمال يتولى تشجيع تصدير المنتجات المحلية من خلال دعم المؤسسات المصدرة وتأهيلها لاكتساب قدرة على العمل في الأسواق الخارجية.

. ثانيا: حاضنات الأعمال تبعا لشكل وجودها :

نميز في هذا الإطار بين أشكال الحاضنات التالية :

أ. **حاضنات الأعمال ذات الطابع الفيزيائي الفعلي:** وهي حاضنات تتميز بامتلاك مقر محدد بمكان معين، كالحاضنات الزراعية والتي توجد في مكان محدد والمتمثل بالقطعة الزراعية المناسبة للمشاريع الزراعية، سواء أكانت القطعة خاصة بزراعة النباتات أم بتربية الحيوان كذلك الحاضنات الصناعية التي تقام داخل منطقة الصناعات بعد تحديد احتياجات المنطقة من الخدمات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم تبادل المنافع لكل من المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنات التركيز على المعرفة والدعم التقني من المصانع الكبيرة.

¹أسامة حسين، عبد المحسن، أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية، مصر، 2020،

ب. **الحاضنات الافتراضية:** هذه الحاضنات التي لا تمتلك أماكن لإيواء المشاريع، إنما تستطيع تقديم العديد من الخدمات للمشاريع الناشئة. يمكن أن نجد هذا النوع من الحاضنات في الغرف التجارية والصناعية، كما يمكن أن ندرج ضمن هذا الصنف من الحاضنات كذلك التي تعمل في مجال الانترنت والتي تعمل على تقديم خدمات للشركات العاملة في هذا المجال. وحاضنة الانترنت هي مؤسسة تساعد مؤسسات الانترنت الأخرى على النمو من مؤسسات ناشئة إلى ناضجة، وتعود ريادة حاضنات الانترنت إلى ديفيد ويتروول الذي أسس حاضنة سي إم دجي آي في عام 1995 وبيل غروس الذي أسس حاضنة إيديل لاب عام 1996، ونتيجة للتزايد الملحوظ في عدد مستخدمي الانترنت يتوقع أن يستمر ازدياد حجم التجارة التي تتم عبر الانترنت بمعدل سريع ، وسوف تزداد الحاجة بالتالي إلى بنى تحتية أكثر تطوراً وخدمات أكثر وأفضل لتخدم هذا العدد المتزايد من المستخدمين.

. **ثالثاً: حاضنات الأعمال تبعا لمجال نشاطها :** وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين أنواع الحاضنات التالية :

أ. **حاضنات الأعمال العامة:** (General / Mixed-use Incubator) وتعني لفة التي توجد فيها من خلال الاستمرار بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي توجد فيها من خلال الاستمرار في تطوير الأعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع.

ب. **الحاضنات التقنية (Technology Business Incubators) :** وتعني بالتقنية ونشرها وتطوير المنشآت المتخصصة فيها والمرتبطة بها وتشجيع ومساعدة الباحثين والأكاديميين في الجامعات ومراكز الأبحاث ليصبحوا رواد أعمال من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى المطلوبة. وتتميز المشروعات الصغيرة داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة.¹

. **رابعاً: حاضنات الأعمال تبعا لموقعها من الربح**

وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين أنواع الحاضنات التالية :

أ. **حاضنات أعمال لا تهدف لتحقيق الربح:** هي حاضنات تختص بالبحث العمومي الذي يخدم المجتمع ككل.

¹أسامة حسين، عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ب. الحاضنات التي تهدف لتحقيق الربح: وهي هيئات تابعة للقطاع الخاص أو أنها تابعة لهيئة عمومية مثل الجامعات، لكنها تقدم خدماتها بغرض الحصول على ربح. ولقد استفادت هذه الحاضنات من التقدم الحاصل في مجال الإعلام والاتصال، بحيث أن بعضها يعمل في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهو لا يمتلك جدراناً أو مكاتباً

• خامساً: الحاضنات تبعا لطبيعة ملكيتها:

يمكن التمييز بين الحاضنات التي تكون مملوكة من طرف الدولة وتلك المملوكة من طرف القطاع الخاص، ويمكننا تقسيمها إلى :

أ. حاضنات الأعمال العمومية، هي حاضنات تابعة للدولة، غالبا ما توجد قرب الجامعات ومراكز البحوث.
ب. حاضنات الأعمال الخاصة: هي حاضنات تهدف إلى تحقيق الربح، وهي غالبا ما توجد في مؤسسات اجتماعية أو في مؤسسات تعليمية خاصة.

• سادساً: حاضنات أعمال موجهة لشريحة من أفراد المجتمع :

هناك حاضنات تتولى استقبال المشاريع الرائدة لفئة محددة من أفراد المجتمع ففي الصين مثلا توجد حاضنات خاصة بالطلبة الذين يدرسون بالخارج، وهذا لتشجيعهم على العودة إلى الوطن. أما في فرنسا فيوجد نوع من الحاضنات معروف باسم

(La Federation pioneers) تساعد الإناث اللاتي لهن مشاريع إنشاء مؤسسات مبدعة في مجال الخدمات.

المطلب الثالث: اهمية واهداف حاضنات الاعمال الجامعية

1. اهمية حاضنات الاعمال الجامعية

إن النمو السريع والمستمر لنشاط حاضنات الأعمال لم يسبق له مثيل في عصرنا الحالي، ولقد تعددت استخداماتها لمحاولة تحقيق نطاق واسع من الأهداف خاصة في تطوير المشروعات الصغيرة، وتركزت أهم فوائدها كما يلي¹:

¹ بن عبد العزيز، صفيان، موزاوي، عائشة. إستراتيجية تنظيم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني بجامعة ورقلة، 2012، ص18.

بالنسبة للشباب : تمنح فرص النجاح لهم في إقامة المشاريع حيث تبرز افكارهم الريادية وتنقلها من مجرد افكار إلى مشاريع قائمة، وتعزز الثقة بالنفس من خلال تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بإقامة وإدارة المشروع، وتحسين المهارات الفنية والإدارية، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل مع الجهات المعنية، وتوفير المعلومات والمعدات البسيطة والخدمات المطلوبة للعمل وكذلك المكان بالإضافة إلى تقديم التمويل المطلوب لإقامة المشروع.

بالنسبة للدولة : المساهمة في نمو دخل الدولة، وتعزيز برامج التنمية المستدامة، والمساعدة في تجنب فشل الأسواق وكسادهها كما تروج للتطوير والتنمية الإقليمية وتوفير فرص العمل لشرائح مختلفة من الأفراد، وتساعد على احداث التنوع الاقتصادي، وتسويق التقنيات الحديثة، وتقلص من حجم احتمالات فشل المشاريع الصغيرة، وبالتالي تقلل من حجم مخاطر الاستثمار.

بالنسبة للجامعات ومراكز الأبحاث العلمية : المساهمة في التواصل الدائم بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة التنموية لمعرفة أهم المشكلات وطرق حلولها، والمساعدة في تسويق الاختراعات التي من شأنها تعمل على رفع عجلة النمو بشتى مجالاته من ناحية وعلى نمو كفاءة الأفراد من ناحية أخرى، وتنمي لدى طلبة الدراسات العليا المقدرة على الاستخدام الأمثل لكفاءاتهم وتشجع مبادراتهم.

استيعاب الكفاءات الباحثة، ووقف نزيف الأدمغة في الوطن العربي نحو الخارج، والذي يؤدي إلى خسائر مادية وتقويت الفرص على الدول العربية، لدفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية المنشودة، كذلك احتضان الأفكار الريادية المبتكرة، والتميز للطلاب والطالبات.

بالنسبة للأعمال الأنشطة : تزيد من فرص تطوير الاختراعات والبراءات العلمية وتنمي الاقتصاد المعرفي والفكري.

وفي الواقع فقد قيل أن الميزة التنافسية المستدامة هي الابتكار المستمر، والحاضنات بمختلف أنواعها شرط لا غنى عنه في عصرنا هذا لبدء المشاريع.

الشكل رقم (6): أهمية حاضنات الاعمال



المصدر : الزيدانين، مرجع سبق ذكره، ص42.

2. اهداف حاضنات الاعمال الجامعية

هناك أهداف كثيرة وراء إنشاء حاضنات الأعمال من هذه الأهداف:¹

- توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها وتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء.
- المساعدة في التوفيق والتنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار الرائدة للمنتسبين للحاضنة.
- تقليل الكلف الايجارية على المبادر الجديد .

¹ سماوي، علي، دولر الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 148.

- تجميع أفكار وإبداعات الشباب الواعدين ومساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية ودعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الصغيرة وتنمية المهارات العملية والإدارية للمنتسبين.
- إعطاء الفرصة للمشاريع الصغيرة الجديدة للنجاح وتوفير البيئة الملائمة لنشأتها وحمايتها في المراحل الأولى.
- تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع حقيقية ومنتجات يمكن تسويقها.
- تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرار والتطور.
- تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.
- توفير آليات الدعم المناسبة لهذه الفئة الطموحة من خلال شبكة من المختصين والمستشارين في كافة المجالات الإدارية والفنية والمعلوماتية.
- المساعدة على نقل وتطوير التقنية وتوسيع مجال قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير وتنمية البيئة المحلية من خلال التشجيع على إقامة مشروعات استثمارية صغيرة ذات مزايا تنافسية.
- دعم العلاقات التكاملية والتشابكية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها من ناحية وبينها وبين المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى. من خلال الحاضنة .
- مساندة المشروعات في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات.
- توفير قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية والاقتصادية المحيطة لتنمية مهاراتهم وعمل أسواق لمنتجاتهم.
- تطويع الأفكار القائمة على التكنولوجيا والأبحاث لتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق.
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس وضبط الجودة، المواصفات، قاعدة بيانات إدارية وفنية وتجارية)

المطلب الرابع: الخدمات التي تقدمها الحاضنات الجامعية

تزود برامج الاحتضان مشروعات الأعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الإدارية والتسويقية والاستشارات، فضلا عن تقديم الخدمات والموارد المالية طبقا لحاجات المشروعات، بالشكل الذي يدعم ويتبنى الأفكار الجديدة¹.

¹مصطفى يوسف كافي ، ادارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة 1 ،

الفصل الثاني: مرافقة حاضنات الاعمال الجامعية للمؤسسات الناشئة

وفيما يلي أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية :¹

- توفير حيزا للإدارة في الموقع لتطوير وتنظيم العمل.
- تدريب ذوي العلاقة على قوانين العمل وإدارة التسويق والمحاسبة ومجالات ادارة اخرى
- التدريب على المهارات الفنية.
- دعم أموال المغامرين الخاصة (تأسيس مال جديد).
- استشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات.
- استشارة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وتخطيط العمل وإعداد برنامج تنظيمي وتحفيزي
- المشاركة في المكتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف للاجتماعات.
- وسائل بحث وربط الشبكات بالمختبرات المختلفة.
- تقديم مساعدة مستمرة أثناء مرحلة التشغيل.
- كما تقدم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها المشروعات الريادية والتي تشمل :
- الخدمات الاستشارية: وتتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة.
- خدمات تنمية الموارد البشرية.
- الخدمات الإدارية والخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، وتأجير المعدات
- خدمات السكرتارية.
- الخدمات المتخصصة: منها استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف التسعيرة وإدارة المنتج، خدمات تسويقية
- الخدمات التمويلية: مثل المساعدة في الحصول على التمويل من شركات التمويل أو البرامج الحكومية.

¹ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ص 222.

الفصل الثاني: مرافقة حاضنات الاعمال الجامعية للمؤسسات الناشئة

- الخدمات العامة: مثل الأمن، أماكن التدريب، الحاسب الآلي، وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية للعلاقات العامة.

- المتابعة والخدمات الشخصية: كتقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة.

وبذلك يمكن احتضان المشروعات ذات الريادة الخارجية التي تبتكر خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية من المخاطر المشتركة أو التحالفات الإستراتيجية. كما يمكن دعم مشروعات الريادة الداخلية التي تستند إلى الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة وذلك بتقديم المعرفة والخبرة والاستشارة والخدمات الساندة.

كذلك يمكن احتضان عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة من أجل تعزيز الموضع التنافسي والذي يدعى بريادة الشركة. فيما يمكن أن تحتضن حاضنات الإنترنت مشروعات الريادة الالكترونية.¹

المبحث الثالث : اهمية حاضنات الاعمال الجامعية في مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعتبر حاضنات الاعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في الآونة الاخيرة فاعلية لدعم البحث العلمي بحيث تعمل على احتضان ورعاية أصحاب المشروعات الابداعية داخل حيز مكاني محدد، تقدم خدمات أساسية لأصحاب الافكار الجديدة على أسس ومعايير متطورة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى اليات مرافقة حاضنات الاعمال الجامعية للمؤسسات الناشئة.

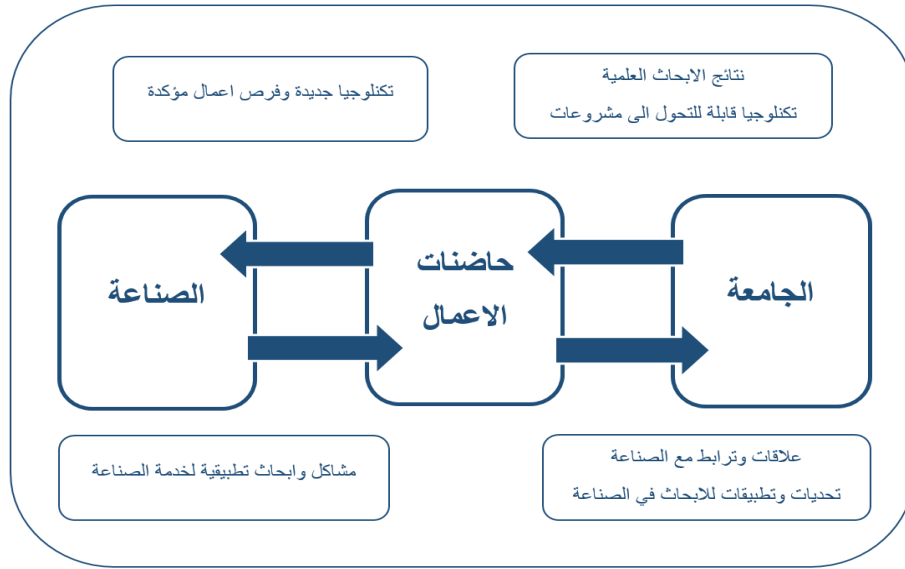
¹مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ص 222.

المطلب الأول : دور حاضنات الاعمال الجامعية في تدعيم اصحاب المشاريع الناشئة

1. دور حاضنات الأعمال في دعم الرواد¹:

يشكل هذا النوع من الحاضنات جسرا لنقل وتطوير التكنولوجيا من الجامعات ومراكز الأبحاث إلى الصناعة مروراً بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (7): علاقة حاضنات الأعمال بالرواد



المصدر: عاطف الشيراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، المغرب، 2005.

تمويل نشاط المؤسسات المبتدئة الرائدة يعتبر من أهم المشاكل التي تواجههم، مما يجعل مشاريعهم تصنف على أنها عالية المخاطر ويصعب الحصول على قروض بنكية، وعليه يأتي دور حاضنات الأعمال في تسهيل وصول المنشآت إلى مصادر التمويل المختلفة خلال فترة الحضنة.

¹ ليمي خواني، بغداد شعيب، دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي حالة الجزائر، مجلة دراسات المجلد: 6، العدد: 01، جانفي، جامعة الاغواط الجزائر 2019 ص135.

كما تساهم حاضنات الأعمال بتقديم المنشآت عدة خدمات نخص بالذكر التجهيزات المكتبية والحواسيب، والمعامل، والمخابر، وتقديم الخدمات القانونية المرتبطة بعقود التأسيس، وحماية الملكية الفكرية لهم، وبراءات الاختراع، بالإضافة إلى مستشارين المتعاونين العاملين في الحاضنة والمتخصصين

2. دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية التكنولوجية لأصحاب المشاريع الناشئة

أضحت المعرفة احد عوامل الإنتاج مثل رأس المال والعمل، فالعصر الحديث يتماشى وهذا التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعارف والمعلومات، فحاضنات الأعمال تعمل على الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع 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 بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، والخبراء في مجالاتهم فالحاضنات الأعمال التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والإبداع تقوم بتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين من جهة، ومجتمع الاستثمار فهذا المزيج يمكن الجامعات في العصر الحالي من المساهمة في عمليات التنمية الاقتصادية من خلال استحداث وإنتاج وتسويق التكنولوجيا الجديدة ويتم ذلك من خلال ¹:

- أبحاث أكاديمية واختراعات ذات جدوى اقتصادية وقابلة للتطبيق.
- قطاع اقتصادي متطور يعتمد على برامج مبدعة.
- سياسات وطنية لدعم وتنمية التكنولوجيا.

¹ ليمي خواني، بغداد شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المطلب الثاني : واقع حاضنات الاعمال في الجزائر والية تطويرها

1. واقع حاضنات الأعمال في الجزائر:¹

قطاع الحاضنات في الجزائر ظهر عام 2003 وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 78 - 03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003 تحت تسمية المشتلات (رغم الفرق الجوهرية بينهما فيما يتعلق خاصة بتوقيت تقديم الدعم والمرافقة) وهي تابعة لوزارة الصناعة والمناجم واعتبرت الحاضنة كشكل من أشكال المشتلات المهمة بقطاع الخدمات إلى جانب ورشات الربط المهمة بالصناعات الصغيرة والحرف وكذا نزل المؤسسات المهمة بالمشاريع البحثية. حالياً، تتواجد مشاتل المؤسسات في 13 ولاية (أدرار ، أم البواقي، باتنة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة، وهران، البيض، برج بوعريريج، خنشلة، ميلة وغرداية).

لاحقاً، ظهرت الحظائر التكنولوجية بالأخص حظيرة سيدي عبد الله التي أنشأت عام 2010، فرع ورقلة (2012) ووهران (2013) والتي كانت تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة .

هذا إضافة إلى بعض المبادرات الخاصة والمختلطة على غرار حاضنة شركة (Ooredoo في سنة 2014) من خلال برنامجها tStart وحاضنة شركة (Djezzy في سنة 2017) والتي أقيمت بالشراكة مع المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش؛ وأخرى بدأت بالبروز على غرار Alinov التي تنشط منذ عام 2009 من قبل شركة Alliance Consulting ، وهي أول حاضنة جزائرية خاصة والتي ترفع شعار استحداث 20 مؤسسة ناشئة كل سنة؛ وكذا Sylabs، و Incubme، وCapcowork.

في حين، مفهوم الحاضنات الجامعية لم يترسخ الا مؤخراً سنة 2019 مع أول حاضنة جامعية بالجزائر وهي حاضنة الاعمال لجامعة المسيلة لثم لاحقاً العمل على تعميم التجربة على عدة جامعات أخرى.

¹ مزيان أمينة هبري نصيرة أهمية حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ومرافقة المؤسسات المقاولاتية والناشئة مع الإشارة الى واقع الجزائر ملتقى الوطني الموسوم تحت عنوان: متطلبات نجاح المؤسسات المقاولاتية والتغيرات المؤسساتية بجامعة تلمسان الجزائر 2021 ص ص 123 124.

الملاحظ أن حاضنات الأعمال في الجزائر تعاني عدة نقائص لعلّ أبرزها اللبس الذي كان في تسميتها حيث كانت تستعمل عبارة المشاتل (رغم وجود اختلاف جوهري بين المفهومين فالحاضنات تحتضن المشروع منذ بداية وجود الفكرة في حين أن المشتلة ترافق المشروع بعد تجسيده) وكذا محدوديتها من حيث العدد والقطاعات المستهدفة بالإضافة إلى ضعف المرافقة والخدمات التي تقدمها و عدم مطابقتها لنماذج الأعمال المعمول بها في العالم في ظل "سيطرة فكرة الخدمة العمومية على نشاطاتها وتعدد الأجهزة التي تملك الوصاية عليها كوزارة الصناعة ووزارة البريد والمواصلات ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...مما جعل السلطات العمومية تعاود تنظيم الحاضنات عن طريق رؤية جديدة.

من أجل تغطية هذه النقائص تم إصدار عدة قرارات على غرار تحويل وصاية الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة حيث أقرت الوزارة المنتدبة للحاضنات عدة اجراءات من أجل ازالة اللبس على تعريف الحاضنات وتحديد دورها وتدخلها مع مفهوم المشتلات من خلال التعريف القانوني للحاضنات ودعم هياكلها الذي جاء في مواد المرسوم التنفيذي الجديد رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 بالإضافة الى استحداث لجنة لمنح علامة (وسم) "حاضنات الأعمال" لكل هيكل قانوني يطلبها بصفته مختص في احتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية تخول له الحصول على مساعدات ومرافقة الدولة. ويعرّف المشرع الجزائري حاضنات الأعمال بأنها "تنظيم يحتضن المؤسسات الجديدة من خلال توفير إطار قانوني واقتصادي مرن لنموها"، كما تعرّف بأنها "مجموعة برامج تعدّها الحكومة تتضمن تكويناً أو خدمات أخرى تهدف لمساعدة المؤسسات الناشئة الموجودة في الحاضنة لتحصل على فرصة أفضل للبقاء على قيد الحياة في بدايتها".

هكذا، بموجب الأحكام الجديدة التي تنظم حاضنات الأعمال يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الحاضنات الجامعية التي تهتم باحتضان الأفكار ومشاريع البحث من خلال مراكز البحث والمخابر الجامعية؛
- الحاضنات التكنولوجية التي تتكفل باحتضان المشاريع ذات الطابع التكنولوجي؛
- الحاضنات الصناعية التي كانت تحت مستوى اسم المشاتل حيث تتكفل باحتضان مشاريع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والإنتاجي من اجل تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قد تكون هذه الحاضنات عمومية او خاصة أو بالشراكة بين القطاعين حيث تضمنت من بين شروط منح علامة حاضنة الأعمال أن تتوفر على قائمة من المعدات المنقولة التي توضع تحت تصرف المؤسسات الناشئة؛ تقديم برامج تكوين وتأطير بالإضافة الى خدمات النصح والارشاد؛ والتركيز على الكفاءات العلمية والخبرانية للفريق المكون للحاضنة وهذا حتى تستطيع تقديم مجمل الخدمات التالية:

- توطين المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل تتوافق وطبيعة نشاطها؛
- مرافقة حاملي المشاريع أثناء اجراءات إنشاء مؤسساتهم ومنحهم كل أشكال الخدمات والاستشارات؛
- مساعدة المؤسسات الناشئة في انجاز مخطط الأعمال والمخطط التمويلي ومختلف دراسات السوق؛
- توفير تكوين نوعي لاسيما في مجال ادارة الاعمال، المحاسبة والاستشارات القانونية؛
- توفير الخدمات اللوجستية كعتاد الاعلام الالي، قاعات الاجتماع، الانترنت والخدمات المكتبية؛
- مرافقة المؤسسات الناشئة لإيجاد المصادر التمويلية والتوسع في الأسواق.

بالمقابل، تستفيد حاضنات الأعمال من تدابير المساعدة والدعم الذي توفره الدولة وهذا في اطار تحسين وترقية بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار.

2. الحاضنات الجامعية في الجزائر

تعتبر المؤسسات الناشئة قطاعا حديثا هاما في الاقتصاد الوطني باعتباره يساهم في تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة ، إلا أن هذا القطاع لا يزال يعاني العديد من المشاكل والصعوبات خاصة في جانب حصوله على التمويل اللازم الذي يضمن أداء مهامه بالشكل المنوط له، وهذا ما يقلل ويحد من فعاليته ويقف عائقا أمام نموه وتطوره، وانطلاقا من المكانة التي تحتلها حاضنات الأعمال في العديد من بلدان العالم والتي يجب أن تعطى لها اهمية كبيرة في الجزائر، فرغم أن الحاضنات الجامعية قد ظهرت منذ أوائل الثمانينات إلا أنه في الجزائر لم تظهر إلا سنة 2019 بجامعة المسيلة وتم توسيع التجربة منذ عام 2020 كجزء من سياسة ترقية المؤسسات الناشئة من جهة ولتطوير قطاع حاضنات الأعمال عموما من جهة أخرى¹.

¹مزيان أمينة هيري نصيرة، مرجع سابق ص 127.

1. تعريف الحاضنات الجامعية في الجزائر:

تعتبر حاضنات الأعمال الجامعية تجربة حديثة جدا وتعرف بأنها هيكل للمصالح المشتركة للبحث العلمي والتي تعرف الحاضنات الجامعية " كهيكل استقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة".

2. مهام الحاضنات الجامعية في الجزائر:

عموما، من المفروض أن تقدم حاضنات الأعمال الجامعية مجمل الخدمات التقليدية التي تقدمها حاضنات الأعمال الأخرى بالإضافة الى ما يلي:

- الدعم في صياغة نموذج العمل واعداد مخطط الأعمال.
- توفير مساحات العمل وخدمات السكريتارية والخدمات اللوجستية.
- مرافقة حاملي المشاريع من أجل إدماجهم في بيئة الأعمال.
- توجيه حاملي المشاريع الى هيئات التمويل المناسبة.
- مرافقة حاملي المشاريع لتسجيل براءات الاختراع.
- مرافقة حاملي المشاريع للحصول على علامة (وسم) مشروع مبتكر أو مؤسسة ناشئة.¹

3. أهمية الحاضنات الجامعية في الجزائر:

إن الغاية الأساسية من توجه الجزائر نحو تعميم انشاء الحاضنات الجامعية هو دعم ومرافقة المقاولاتية وبالأخص المؤسسات الناشئة القائمة على الابداع والابتكار وباعتبار الجامعة مصدرا رئيسيا ومستمرا للإبداع والابتكار بفضل البحوث العلمية تم التوجه اليها من خلال استحداث حاضنات الأعمال الجامعية بهدف تعزيز عملية تثمين البحوث العلمية والتي يقصد بها كل تحويل للمعرفة الأساسية إلى منتجات جديدة وخدمات في

¹ مزيان أمينة هبري نصيرة، مرجع سابق ص 127.

الفصل الثاني: مرافقة حاضنات الاعمال الجامعية للمؤسسات الناشئة

السوق والتي يمكن تحقيقها عن طريق مختلف صيغ الشراكة بين القطاع العام والخاص أو مبادرات من الباحثين بأنفسهم . وهذا من أجل أن يكون للبحث العلمي تأثير اقتصادي واجتماعي لاسيما من خلال استحداث مؤسسات ناشئة. في هذا السياق، من خلال الحاضنات الجامعية يمكن تحقيق الأهداف التالية:¹

- سهولة التواصل مع الباحثين وحاملي الأفكار الابداعية؛
- ربط البحوث العلمية التي ستكون أفكار ابداعية للمشاريع باحتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛
- تثمين معارف وامكانية تسويقها؛
- تثمين مهارات الجامعة ورأسمالها البشري في مرافقة المقاولاتية والمؤسسات الناشئة تحديدا؛
- المساهمة في تفعيل الشراكات بين الجامعة ومختلف الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين؛

4. اليات تطوير الحاضنات الجامعية في الجزائر²

بالنظر إلى تجارب العالمية الرائدة في مجال حاضنات الأعمال التقنية بعض الممارسات الجيدة ، والتي يمكن أن تكون دليلا يساعد في إنشاء حاضنات أعمال فعالة، ونلخص هذه الممارسات في العناصر الأساسية التالية :

- تحديد الاهداف منذ البداية مع اخذ بعين الاعتبار توجهات السوق ومتطلبات التنمية الاقتصادية والبشرية وعوائد المستثمرين تقاديا لاي صعوبات مستقبلية.
- توظيف مديريه تنفيذي للحاضنة يكون لديه الخبرة والرغبة والمقدرة على دعم المنشأة المنتسبة للحاضنة واصحابها خاصة فيما يتعلق بتواصلهم مع المستثمرين والمنشآت الكبرى في مجال نشاطات المنشأة المنتسبة للحاضنة.
- اختيار المنشآت المنتسبة وفقا لخبره اصحابها وكفاءتهم والامكانيات التسويقية لمنتجاتها وتكاملها مع بقية المنشآت المنتسبة للحاضنة .

¹المرجع السابق، ص 128.

²الزيدانين رغدة سالم ،مرجع سبق ذكره، ص 58.

- تطوير مهارات تخطيط الاعمال واتخاذ القرار والمساعدة في تطوير خطه عمل تتناسب مع كل مشروع على حده وبما يخدم وبما يخدم اهداف المشروع اعداد ورش عمل بمواضيع مختلفة لتطوير المهارات الفردية للفرد المحتضن.
- فهم القضايا المالية والتسويق والاعمال الإدارية .
- تطوير مهارات بحوث تسويقيه والمساعدة في الوصول الى السوق وقنوات التوزيع .

المطلب الثالث: مراحل احتضان الشركة الناشئة من قبل حاضنات الاعمال الجامعية

حاضنات الأعمال تختلف عن هياكل الدعم الأخرى توفر حزمة متكاملة من الخدمات للمحتضن وترافقه خلال مختلف مراحل حياة مؤسسته. لذا قمنا بتقسيم مراحل تدخل الحاضنة إلى ثلاث مراحل أساسية:¹

1. **مرحلة ما قبل الاحتضان:** وهي مرحلة أساسية لبناء المشروع وفق قاعدة صلبة تضمن استمراره ونموه،

فمحدودية قدرة المحتضن للوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية وضعف خبرته التسييرية. تجعله بحاجة ماسة لدعم الحاضنة خاصة فيما يتعلق

- إعداد دراسات جدوى متكاملة تمكنه من اكتشاف مكامن القوة والضعف لمشروعه.
- تقديم استشارات إدارية من شأنها مساعدته على تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة واستراتيجياتها.

- إعداد خطة عمل شاملة ومتكاملة لتحديد الأنشطة الأساسية ومنع تعارضها زمنيا. فخطة العمل بمثابة خارطة طريق توجه المحتضن خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة فكرته إلى خدمة أو منتج مربحا تجاري.

2. **مرحلة الاحتضان :**

تتطلع حاضنات الأعمال خلال فترة الاحتضان التي عادة ما تتراوح بين شهرين إلى ستة أشهر كأقصى حد الى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المتنوعة، التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة المحتضنة وتطلعاتها المستقبلية، من خلال:

¹بريش سعيد، دور حاضنات الاعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة م ص م ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص 10 11.

- تدريب المحتضن بهدف تحفيزه وتنمية قدراته عن طريق تنظيم دورات تدريبية، حلقات دراسية، مؤتمرات وندوات، الحوار
- توفير الخدمات المالية الضرورية والتي تأخذ أشكال عدة:
 - التمويل المباشر من خلال المساهمة في رأسمال المؤسسة بنسبة معينة.
 - تقديم سيولة نقدية في شكل هبات ومنح.
 - التأجير التشغيلي لمختلف التجهيزات والمباني بشروط ميسرة، ومبالغ رمزية وفق عقود مرنة .
 - تذليل عقبات الاقتراض بتقديم الضمانات بصفة شخصية كاستغلال شهرة الحاضنة أو ممتلكاتها كضمان، أو الاستفادة من أسعار فائدة تفضيلية وفق البرامج الحكومية التي تتبع لها الحاضنة .
 - تقديم الاستشارات المالية حول أساسيات التعامل مع المؤسسات المالية، وكيفية انتقاء أنسب مصادر التمويل المتاحة بأقل التكاليف والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أكبر عائد، وحماية الابتكارات من الاستغلال دون ترخيص.
 - توفير الدعم التسويقي للمؤسسات المحتضنة باعتبار التسويق أحد ركائز اقتصاد السوق، فحاضنات الأعمال تتدخل لمساعدة المحتضن على إعداد بحوث تسويق، الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي من طرح المنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة واختيار علامة تجارية مناسبة، وتحديد السعر المناسب للمنتج الذي يرضي المستهلك، إضافة إلى تسهيل ترويج وتوزيع المنتجات.

3. مرحلة ما بعد الاحتضان:

- تتميز فترة ما بعد التخرج من الحاضنة بسعي المؤسسة إلى الاستعداد والتحسين الايجابي لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة، والتوجه نحو اقتصاد السوق، من خلال إعادة النظر في سياساتها وإدارتها وكامل أوضاعها. ومن هذا المنطلق كان لابد من تدخل الحاضنة لمساعدة هذه المؤسسات على رفع أدائها وفق منظور معاصر من أجل تعزيز قدرتها على التماسك والتوسع وضمان استمراريتها. وذلك من خلال :
- ✓ متابعة أداء المؤسسات المتخرجة للتأكد من سير عملها وفق الاتجاه المخطط وعدم تعرضها لمشاكل تعيق نموها، مع ضرورة التركيز على جانبين اساسين المالي والفني .
 - ✓ تقييم أداء هذه المؤسسات من خلال تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، في مختلف الجوانب: الإدارية ، المالية، الإنتاجية، التسويقية.

✓ كما تتميز هذه المرحلة بالتواصل المستمر بين الحاضنة والمؤسسة المتخرجة لتذليل العقبات التي تواجه

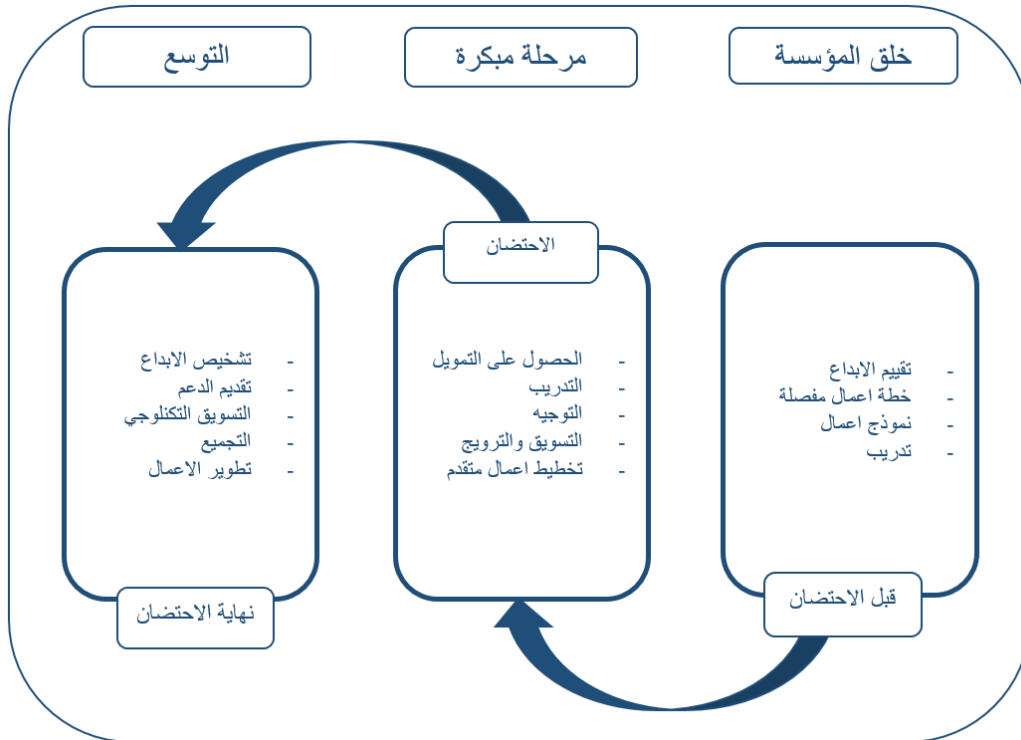
هذه الأخيرة في بداية مرحلتها الانتقالية، فهنا تلجأ الحاضنة إلى :

- بناء جسر تمويلي بين مرحلة الاحتضان ومرحلة الاعتماد على الذات بتقديم مساعدات مالية.
- تقديم المشورة والنصح للمساعدة على التوسع والنمو وذلك حول تغيير شكلها القانوني من شركات فردية أو شركات تضامن إلى شركات مساهمة بغية فتح رأسمالها والدخول إلى البورصة.
- المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها سواء فيما يتعلق التوسع بقدراتها الذاتية، أو التوسع الخارجي بإعادة هيكلتها، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، أو حمايتها من عمليات الاستحواذ والشكل

الموالي يوضح مراحل احتضان حاضنات الاعمال للمؤسسات الناشئة

الشكل الموالي يوضح مراحل احتضان المؤسسات الناشئة:

الشكل رقم (8): مراحل احتضان المؤسسات الناشئة



المصدر: بالشعور شريفة، مرجع سبق ذكره، ص 425.

خلاصة الفصل:

حاضنات الأعمال هي بناء مؤسسي مخصص لمساعدة ودعم منشآت الأعمال حديثة الإنشاء ومساعدة أصحاب هذه المشاريع في بدأ مؤسساتهم الناشئة وتطويرها لتصبح مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحماية ورعاية هذه المؤسسات لمدة محددة بما يخفف على هؤلاء المبادرين المخاطر المعتادة، ويوفر لهذه المؤسسات فرصا أكبر للنجاح والنمو.

ويعتبر الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو إعداد مؤسسات صغيرة ناجحة تستطيع البقاء والاستمرار في ظل التغيرات الاقتصادية ، كما تهدف إلى توفير مناصب العمل ودعم النسيج الاقتصادي والاجتماعي ومن أجل ذلك توفر الحاضنات مجموعة من التسهيلات والخدمات الأساسية المتعلقة بدعم ومرافقة المؤسسات المنتسبة لها، من استشارة ونصح وكذا المساعدات المالية، بالإضافة إلى خدمات إضافية أخرى وهذا عن طريق التواصل والتنسيق مع مختلف الهيئات والدوائر الحكومية والجمعيات المهنية الفاعلة في هذا الإطار.

تمهيد:

بعد تطرقنا للدراسة النظرية لمخطط الأعمال، سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا إليه، بدراسة إحدى المؤسسات الناشئة والتي هي في مرحلة إنجاز مخطط أعمالها، بتأطير حاضنة جامعة بومرداس في محاولة منا لوضع نموذج لمخطط أعمال لهذه المؤسسة.

سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة عن حاضنة جامعة بومرداس

المبحث الثاني: دراسة سوق مؤسسة Holoecozym

المبحث الثالث: إعداد المخطط التسويقي لمؤسسة Holoecozym

المبحث الثالث: إعداد مخطط الأعمال الإنتاجي والتنظيمي والمالي لمؤسسة Holoecozym

المبحث الأول: لمحة عامة حول حاضنة جامعة بومرداس

المطلب الاول : نشأة حاضنة جامعة بومرداس

في اليوم الثاني عشر من شهر ذي القعدة عام 1441 هـ الموافق للرابع من شهر جويلية سنة 2020م تفضل الأستاذ الدكتور عبد الباقي بن زيان وزير التعليم العالي والبحث العلمي، بتدشين حاضنة الأعمال الجامعية، حيث تتموقع بجامعة امحمد بوقرة وسط مدينة بومرداس، وتم إنشاؤها رسميا بمقتضى القرار الوزاري الصادر بتاريخ 08 أكتوبر 2020، ويتولى تسييرها رئيس مصلحة يعينه الوزير المكلف بالبحث العلمي.

وبالنسبة للقرار الوزاري المؤرخ في 08 أكتوبر 2020 والمتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث المسماة "الحاضنة" لدى جامعة بومرداس، فهو قرار وزاري مشترك بين وزير المالية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، والمواد التالية تناولت أهم القرارات التي جاءت فيه، وهي كما يلي :

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

المادة الثانية: تحدد المؤسسات التي تعتبر طرفا بالنسبة للحاضنة، كالاتي:

✓ جامعة بومرداس.

✓ الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية.

✓ الشركاء الاجتماعيين - الاقتصاديين.

المادة الثالثة: تحدد الفروع التي تتكون منها حاضنة جامعة بومرداس، حيث تتكون من فرعين اثنين :

▪ فرع هندسة إدارة الأعمال، ويكلف بما يأتي:

✓ استقبال ومراقبة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث.

✓ مساعدة صاحب المشروع على تحقيق فكرته.

✓ انتقاء وإثبات إمكانية تطبيق الفكرة في المدى البعيد.

✓ تقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة.

✓ متابعة تطور المؤسسات المنشأة من طرف الحاضنة.

▪ فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية، ويكلف بما يأتي:

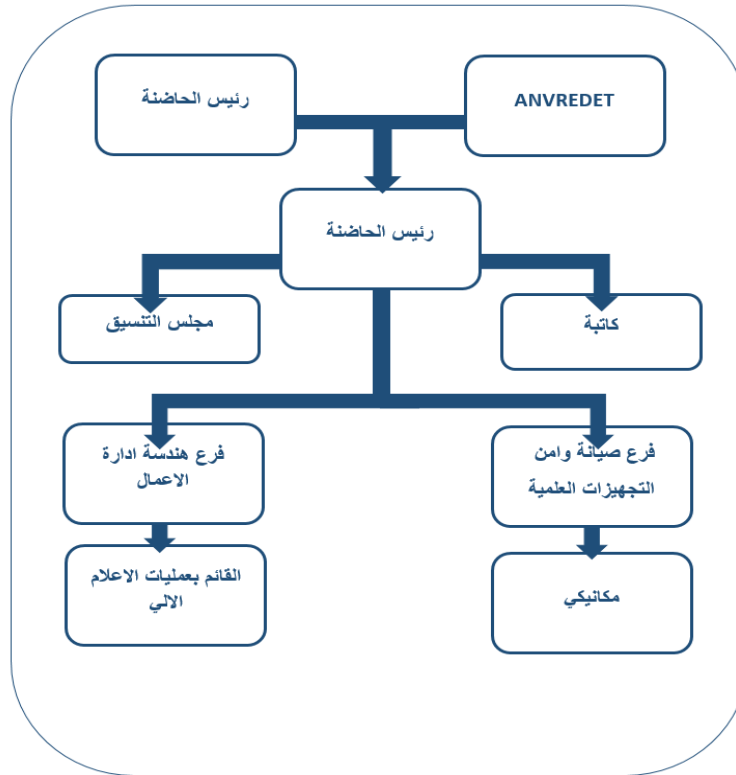
✓ صيانة التجهيزات العلمية الموضوعة تحت تصرف الحاضنة

✓ ضمان أمن الموقع والتجهيزات العلمية ثانياً: الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس وإمكانياتها المادية والبشرية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس

يتمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس على النحو التالي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس



المصدر: حمدون فوزية، دبوسي يسمينة، دور حاضنات الأعمال في تطوير الشركات الناشئة للمقاولين الشباب دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة بومرداس، مذكرة ماستر إدارة أعمال، كلية علوم التسير، جامعة بومرداس، 2021، ص 51.

ب- تحليل الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لحاضنة جامعة بومرداس، لم يتم إنشاؤه بعد، لكن تم الإشارة إليه في القرار الوزاري المؤرخ في 08 أكتوبر 2020، المتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث المسماة "الحاضنة" لدى جامعة بومرداس،

وتم اقتراح هيكل تنظيمي، حيث تتبع حاضنة جامعة بومرداس رئاسة الجامعة، وتعمل بالشراكة مع Anvredet، يترأسها رئيس الحاضنة، وتضم مجلس تنسيق، لجنة انتقاء المشاريع، كاتبة وفرعين رئيسيين،

1. فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية، يضم ميكانيكي FabLab.

2. فرع هندسة إدارة الأعمال، يضم مهندس في الإعلام الآلي، وفيما يلي مهام ودور كل واحد على حدى. وفيما يلي تفاصيل أكثر:

1. رئيس الحاضنة

يعتبر رئيس الحاضنة، المسؤول عن إدارة أعمال الحاضنة، ويتمتع بصلاحيات مطلقة في تسييرها. وفصلت المادة 17، من القرار الوزاري المؤرخ في 08 أكتوبر 2020 والمتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث المسماة "الحاضنة" لدى جامعة بومرداس، على أهم مهام رئيس الحاضنة، حيث يكلف هذا الأخير، تحت سلطة مسؤول الإلحاق، بوضع النشاطات المبرمجة حيز التنفيذ. وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

مهام رئيس الحاضنة

- إعداد الجدول التقديري للموارد ونفقات الحاضنة . ضمان متابعة العلاقات مع المؤسسات
- العمل على إيجاد شراكات جديدة - يتولى ممارسة السلطة السلمية على المستخدمين المعنيين في الحاضنة
- اقتراح كل عقد أو اتفاقية يتعلق بنشاط الحاضنة
- إعداد الحصيلة السنوية لنشاطات الحاضنة

2. مجلس تنسيق

نصت المادة 18 من القرار الوزاري المؤرخ في 08 أكتوبر 2020 والمتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث المسماة "الحاضنة" لدى جامعة بومرداس، على أن مجلس التنسيق يتكون من مجموعة من الأعضاء من مختلف الهيئات ذات علاقة بحاضنة الأعمال الجامعية، والمتمثلة في:

- ✓ رئيس الحاضنة
- ✓ مسؤولي المؤسسات المعنية .
- ✓ ممثل عن القطاع الاجتماعي والاقتصادي .
- ✓ شخصية علمية، كفاءتها متصلة بنشاطات حاضنة الأعمال الجامعية.

تضمنت المادة 19، من نفس القرار الوزاري السابق، مهام مجلس التنسيق، حيث يكلف هذا الأخير على الخصوص، بما يأتي:

- ✓ ضبط البرنامج السنوي للنشاط .
 - ✓ ضبط الجدول التقديري للموارد ونفقات المصلحة وتقديمها لمجلس إدارة مؤسسة الإلحاق
 - ✓ ضبط كفاءات مساهمة كل مؤسسة في نشاطات حاضنة الأعمال الجامعية.
 - ✓ تحديد مخطط الاتصال والإعلام
 - ✓ تحديد سبل ووسائل التعاون والشراكة مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي.
- ونصت المادة 20، من نفس القرار الوزاري السابق، على أن مجلس تنسيق حاضنة الأعمال الجامعية، ينتخب رئيساً له من بين مسؤولي المؤسسات المعنية لعهد مدتها خمس سنوات.
- وبالنسبة للمادة 21، من نفس القرار الوزاري السابق، أكدت على وجوب اجتماع مجلس تنسيق حاضنة الأعمال الجامعية مرة واحدة على الأقل في السنة
- وببقى مجلس التنسيق في حاضنة جامعة بومرداس، غير مجسد فعلياً ولا يضم الأعضاء المنصوص عليها سابقاً، وذلك كون الحاضنة حديثة النشأة، ولم يتم بعد إعداد هيكلها التنظيمي، وعلاقاتها حالياً محدودة مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين. لكن يتم اعتماد مهام مجلس التنسيق من قبل فريق الحاضنة

3. لجنة انتقاء المشاريع

وفيما يخص اللجنة انتقاء المشاريع، فهي تضم مجموعة من الأساتذة الذين يسخرون جهودهم وطاقاتهم في انتقاء ومراقبة أصحاب الأفكار الإبداعية والمشاريع، وهم أعضاء غير دائمين بحاضنة جامعة بومرداس.

4. فرع هندسة إدارة الأعمال

يضم فرع هندسة إدارة الأعمال، مهندس قائم بعمليات الإعلام الآلي، حيث يتولى تسيير كل ما يتعلق بالحاسوب، وبرامج الانترنت وكذا مساعدة أصحاب الأفكار الإبداعية والمشاريع الابتكارية على التسجيل وطلب علامة مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر.

5. فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية

يضم فرع صيانة وأمن التجهيزات العلمية، ميكانيكي FabLab، وتعتبر ورشة FabLab آلية من آليات الدعم، ويتم من خلاله مساعدة حاملي الأفكار الإبداعية على إعداد النموذج الأولي للمشروع Prototype.

حيث يعتبر هذا الأخير وسيلة قيمة كونه يتيح تجربة المنتج، ويحفز أصحاب المشاريع للاطلاع على ما يمكن فعله.

6. كاتبة إدارية

ولها دور فعال وضروري في تنظيم الملفات والمستندات والسجلات، واستقبال المكالمات والرسائل الإلكترونية...

➤ الإمكانيات المادية والبشرية تتمتع حاضنة جامعة بومرداس على إمكانات مادية هامة، أهمها :

سبع 07 حواسيب مكتب مضبوطة بالإنترنت، قاعة اجتماع، وشاشة عرض، ورشة FabLab كافيتريا بالإضافة إلى رأس مال بشري، يتكون من، مهندس إعلام آلي، ميكانيكي، وموظف ينتمي إلى Anvredet، زيادة إلى ذلك المكونون، وهم أساتذة من جامعة بومرداس في أغلب الأوقات. بالإضافة إلى خدمات السكرتارية، التي تعتبر وظيفة مهمة في الحاضنة، في تنظيم الملفات والوثائق الإدارية وكذا ربط العلاقات بين مدير الحاضنة وحاملي الأفكار الإبداعية.

المطلب الثالث: مهام وإنجازات حاضنة جامعة بومرداس

من خلال هذا المطلب سيتم إبراز أهم إنجازات حاضنة جامعة بومرداس محل الدراسة، ومهامها التي أسست لأجلها، ثم الأهداف المرجوة من هذه الحاضنة

1. أهم إنجازات حاضنة جامعة بومرداس:

على أهم إنجازات حاضنة جامعة بومرداس، ذكر رئيس الحاضنة أنه تم إقامة حفل على مستوى حاضنة جامعة بومرداس بمناسبة يوم العلم، تحت شعار طالب اليوم مستقبل الغد، ومعرض مؤسسات ناشئة ومصغرة، وتم منح حاضنة جامعة بومرداس علامة "حاضنة أعمال صالحة لمدة خمسة سنوات، قابلة للتجديد، طبقا للمادة السابعة والعشرين من المرسوم التنفيذي رقم 20_254 المؤرخ في 2020/09/15 وهذه العلامة مقدمة من طرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة وهذا يوم 13/04/2021، أول شهر رمضان المبارك،

حيث يعتبر هذا الأخير الأول على مستوى ولاية بومرداس، وعلى المستوى الوطني، بالنسبة لحاضنات الأعمال الجامعية ومنح هذه العلامات يسمح بتسهيل الحصول على الامتيازات والتمويل وعروض القطاعات والمؤسسات العمومية، بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص للنشاط في مجال الحاضنات والتي يمكن حاليا منح علامة حاضنة لكل هيكل قانوني يرغب بالتخصص في مرافقة واحتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وفق شروط محددة. وهذا وفق المرسوم التنفيذي رقم 21-170 المؤرخ في 16 رمضان عام 1442 الموافق ل

28 أبريل سنة 2021، الذي يحدد شروط وكيفيات الحصول على المزايا الجبائية الممنوحة للمؤسسات التي تحمل علامة "مؤسسة ناشئة" أو علامة "حاضنة" بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة.

2. مهام وأهداف حاضنة جامعة بومرداس

1- مهام حاضنة جامعة بومرداس:

لحاضنة جامعة بومرداس كغيرها من الحاضنات، مجموعة من المهام أهمها:

- التحسيس، وذلك بتنظيم أيام تحسيسية لحاملي الأفكار الإبداعية. وكذا تنظم تظاهرات ونشاطات إعلامية للتعريف بالحاضنة الجامعية بالإضافة إلى تنظيم تظاهرات علمية
- تنظيم مسابقات لأصحاب الأفكار الإبداعية، الراغبين بإنشاء مؤسسة ناشئة.
- التثمين، وذلك عن طريق قبول أصحاب المشاريع ذات قيمة اقتصادية ومرافقتهم ودعمهم لخلق مؤسسات إبداعية وعقد شراكة بين الاقتصاديين.

2- أهدافها حاضنة جامعة بومرداس:

تتمثل أهداف الحاضنة فيما يلي:

- نقل المعارف من الجانب العلمي إلى الجانب التطبيقي
- تثمين المنتجات الإبداعية
- تقييم تقني واقتصادي للأفكار الإبداعية
- نسج شبكة علاقات بين أصحاب المشاريع والمتعاملين الاقتصاديين والشركاء كما تتمتع الحاضنة بمجموعة من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ويبقى الهدف الأساسي لحاضنة جامعة بومرداس، هو تسطير ورقة طريق بوسائل وإمكانات مختلفة لدعم ومراقبة أصحاب الأفكار الإبداعية ذات القيمة الاقتصادية وتجسيدها في إطار اقتصادي محض، وذلك لما توفره من منتجات جديدة وتطويرها، وتبني التكنولوجيا الجديدة وكذا مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: إعداد المخطط التسويقي لمؤسسة Holoecozym

المطلب 01: التعريف بمؤسسة Holoecozym وأهدافها التسويقية

1. التعريف بمؤسسة Holoecozym

تعد Holoecozym مؤسسة ناشئة لإنتاج إنزيمات مخصصة لمواد التنظيف، تضم فرقة عمل مكونة من ثلاث أعضاء، تعتمد المؤسسة على فكرة ابتكارية (وهي استغلال إنزيمات طبيعية في إنتاج مواد التنظيف وهي مكونات لا تستخدمها المؤسسات الموجودة في السوق حالياً). وهي حالياً في مرحلة إعداد مخطط الأعمال، وهي من بين المؤسسات التي تحتضنها حاضنة جامعة بومرداس، بدأ احتضان هذا المشروع منذ 2021 وهو الآن في مرحلة إعداد مخطط الأعمال. صاحبة المشروع هي أستاذة في جامعة بومرداس، ولديها خبرة في إنجاز مشاريع سابقة، كانت مساهمة الحاضنة الجامعية لهذا المشروع بأنها وفرت بيئة مناسبة للبحث والإبداع كما ساهمت في تحسين فكرة المشروع. وساعدت في الحصول على مختلف الاستشارات والتوجيهات من خبراء متخصصين في طبيعة نشاط المشروع.

لقد تم جمع المعلومات اللازمة حول هذا المشروع بعد مقابلة غير مباشرة ونصف موجهة أجريت مع صاحبة المشروع، تضمنت الأسئلة التالية:

الجدول رقم (2): نتائج مقابلة صاحبة مشروع Holoecozym

الأسئلة
ماهي تشكيلة المنتجات التي تتون إنتاجها؟
ماهي الميزة التي يقدمها هذا المنتج؟
ما الذي يجعل المستهلك يلجأ إلى منتجاتكم دون غيرها؟
هل ستخضع منتجاتكم لمعايير الجودة؟
هل هذه المواد الأولية يستخدمها المنافسون؟
سعر موادكم الأولية مقارنة بالمواد الأولية التقليدية
السعر المتوقع لمنتجاتكم
ماهي مصادر التمويل التي ستعتمدون عليها؟
كيف تتون الترويج لمنتجاتكم؟
كيف ستوزعون منتجاتكم في السوق؟ ومن ستحاولون إقناعه بشراء منتجاتكم؟
كم هو رأس المال التقريبي لمشروعكم؟

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

انطلاقاً من الأجوبة التي تحصلنا عليها بعد المقابلة اقترحنا إنشاء نموذج لمخطط أعمال، كمحاكات لعمل الحاضنة.

بشكل عام فإننا بصدد مرحلتين للعمل، لإعداد المخطط التسويقي لمؤسسة holoecozym مرحلة التحليل ثم مرحلة تصميم خطة التسويق.

2. الأهداف التسويقية لمؤسسة Holoecozym

الهدف التسويقي الرئيسي لمؤسسة holoecozym كأى مؤسسة هو تعظيم أرباحها، ولها أهداف أخرى نذكر منها:

- تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.
- كسب أكبر عدد من الزبائن المحتملين.
- توفير مناصب شغل في مجال عمل المؤسسة.
- توفير بديل محلي للمواد المستوردة.

المطلب 02: دراسة سوق مؤسسة Holoecozym

لدراسة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة سنتطرق إلى مجموعة من التحليلات التي من شأنها ان تصل الى تحديد السوق المستهدف.

1. تحليل pestel

لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التسويقية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة سنقوم بتحليل PESTEL للعوامل التالية:

العوامل الاقتصادية:

- يعتبر قطاع الطاقة من الوقود الأحفوري العمود الفقري للاقتصاد الجزائري ، حيث يمثل حوالي 60 ٪ من إيرادات الميزانية.
- تحتل البلاد المرتبة الرابعة عشرة في احتياطات النفط عالمياً.
- تعاني الجزائر عجز في القطاع الفلاحي مع أن مساحة الأراضي الصالحة للزراعة تقدر بنحو 8.5 مليون هكتار.

- تحسنت المؤشرات المالية والاقتصادية في الجزائر خلال منتصف التسعينيات ، ويرجع ذلك جزئياً إلى إصلاحات السياسة التي يدعمها صندوق النقد الدولي (IMF) وإعادة جدولة الديون.
- لم تحقق جهود الحكومة المستمرة لتنويع الاقتصاد من خلال جذب الاستثمار الأجنبي والمحلي خارج قطاع الطاقة نجاحاً كبيراً في الحد من ارتفاع معدلات البطالة وتحسين مستويات المعيشة.

العوامل التكنولوجية:

- منذ الاستقلال ، حققت الجزائر تطورات تكنولوجية كبيرة ، لا سيما في صناعات الصلب والبتروكيماويات.
- ومع ذلك ، لا تزال الجزائر تعاني من نقص حاد في العمالة الماهرة وتعتمد بشكل كبير على التقنيات الأجنبية.
- يدير المكتب الوطني للبحوث العلمية التابع للحكومة 18 مركزاً بحثياً في علم الأحياء ؛ الأنثروبولوجيا؛ علم المحيطات ومسايد الأسماك؛ علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء؛ الطاقة المتجددة؛ نقل التكنولوجيا؛ وغيرها من المجالات.

العوامل السياسية :

- النظام السياسي في الجزائر جمهوري ذو طابع ديمقراطي بدستور، وقد أقر تعديل الدستور لسنة 1989 التعددية الحزبية والنقابية في البلاد.
- رئيس الجمهورية هو رئيس مجلس الوزراء والمجلس الأعلى للأمن. يعين رئيس الوزراء وهو أيضا رئيس الحكومة.
- يتألف البرلمان الجزائري من مجلسين ، يتألفان من غرفة سفلية ، المجلس الشعبي الوطني ، وغرفة عليا ، مجلس الأمة. يتم انتخاب المجلس الشعبي الوطني كل خمس سنوات.
- الجزائر لديها حق الاقتراع العام في سن 18 سنة.

العوامل القانونية:

- يحمي القانون الجزائري براءة الاختراع وما يترتب عنه من صنع منتج، استعماله، تسويقه أو حيازته.
- فيما يتعلق بدعم الاستثمار والانتاج الوطني استحدث قانون المالية 2022 لفائدة المؤسسات سيما تلك النشطة في قطاع البناء والاشغال العمومية والري، نسبة مخفضة في مجال الضريبة على ارباح الشركات سيما فيما يخص الارباح التي يعاد استثمارها.
- يلزم القانون الجزائري العمال بأن يؤدوا واجباتهم المرتبطة بمنصب عملهم بأقصى ما لديهم من قدرات، وأن يعملوا بكل عناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم وأن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية.
- من الصلاحيات القانونية لوزارة التجارة في السوق تحديد هوامش الربح للسلع والخدمات على أساس مبدأي الإنصاف والشفافية المتعارف عليهما عالميا والتأكيد على أن تدخل الدولة في مجال الأسعار يهدف إلى مواجهة الارتفاع غير المبرر والاضطراب الحاد في السوق.
- مشروع قانون للاستثمار الجديد، تقول السلطات إنه أنهى عهد عراقيل الاستثمار الأجنبي، في مسعى لتكثيف ضخ رؤوس الأموال الأجنبية للسوق المحلية.

العوامل الثقافية:

- أصبحت الثقافة الجزائرية أكثر تطورا وانفتاحا، بفضل استخدام الإنترنت.
- تعتبر الثقافة الاستهلاكية للمجتمع الجزائري ثقافة سلبية تؤدي إلى مخاطر لا يقتصر أثرها على الجانب الاقتصادي فقط ، بل يمتد إلى الجانب الاجتماعي والسياسي.
- هناك عوامل كثيرة كانت عائقا أمام تفضيل المواطنين شراء المنتجات الوطنية بالمقارنة مع المنتجات الأجنبية، من أهم هذه العوامل الجودة المرتفعة للمنتجات المستوردة.
- يفتقر الشعب الجزائري إلى الوعي بأهمية البيئة والمحافظة عليها.

العوامل البيئية:

- تتمثل المشكلة البيئية الرئيسية في الجزائر في زحف الصحراء على الجزء الشمالي الخصب من البلاد. لإعاقة التصحر ، بدأت الحكومة في عام 1975 مشروعًا لإقامة "جدار أخضر" من الأشجار والنباتات بطول 1500 كيلومتر (930 ميل) وعرض 20 كيلومترًا (12 ميلًا) على طول الأطراف الشمالية للصحراء.
- وتشمل المشاكل البيئية الهامة الأخرى نقص المياه والتلوث. إن الكميات القليلة من المياه المتوفرة في الجزائر مهددة بفعل موجات الجفاف المنتظمة، تزداد المشكلة تعقيدًا بسبب الافتقار إلى التحكم في مياه الصرف الصحي والملوثات من صناعة النفط ، فضلاً عن النفايات السائلة الصناعية الأخرى.
- الجزائر كغيرها من بقية دول العالم لم تسلم هي الأخرى من مشكلة التلوث البيئي، الذي أصبح هاجسا يؤرق الحكومة والمواطن على حد سواء. وما زاد من حدته الفضلات والمهملات المنتشرة في كل مكان، داخل المدن وخارجها وكذا المنشآت الصناعية المتواجدة في قلب المدن الكبرى أو على أطرافها، وهو ما ينبئ بكارث بيئية وصحية لا يحمد عقباها.

2. تحليل swot

للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي ستوجهها المؤسسة سنتطرق لتحليل swot للبيئة الخارجية.

الجدول رقم (3): تحليل swot لبيئة عمل المؤسسة

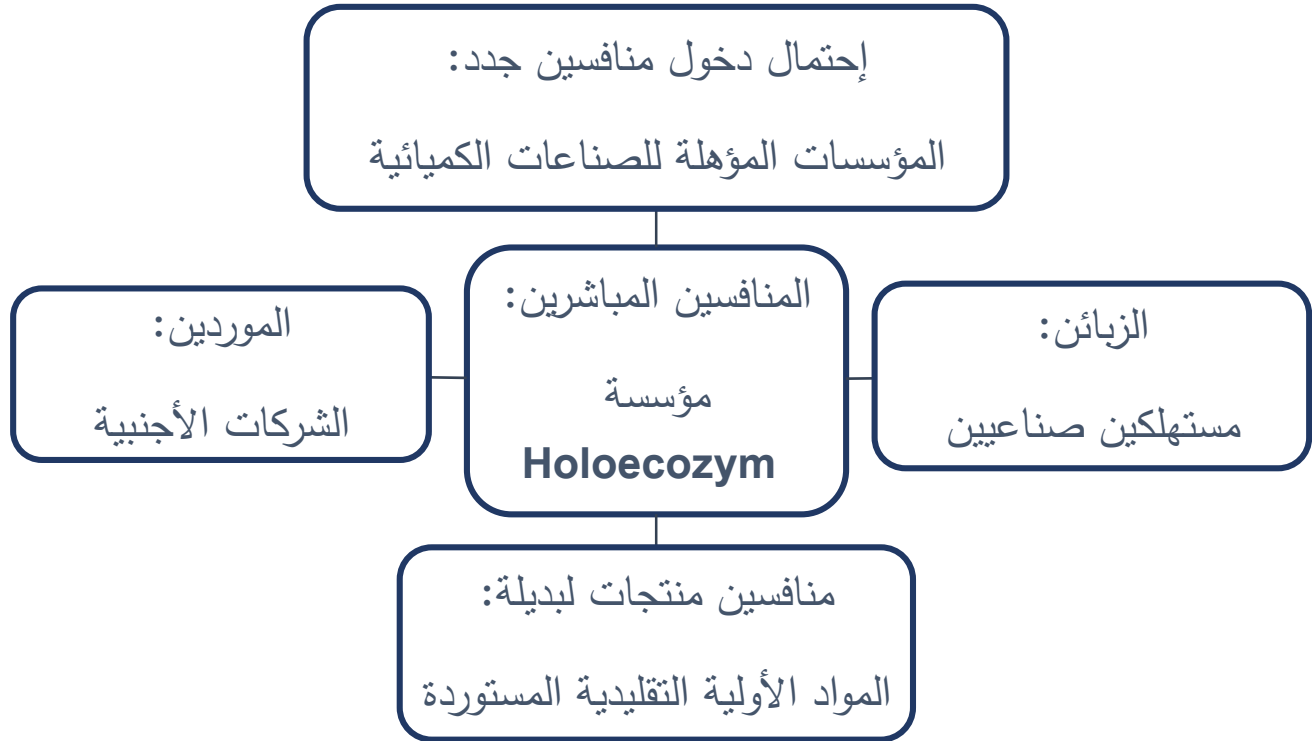
الفرص	التهديدات
- القدرة على توظيف أشخاص من الجامعة ومعاهد التعليم العلمي. - القدرة على بناء حقوق ملكية للعلامة التجارية. - الحصول على مبيعات مرتفعة عن طريق التسويق عبر الأنترنت.	- دخل محدود لسوقنا المستهدف افتتاح مشاريع مشابهة أخرى في الضواحي المحيطة (فرصة لمزيد من المنافسة). - منافسة لمنتجات بديلة.
نقاط القوة	نقاط الضعف
- صاحبة المشروع لها شهادة تعليم عالي ولها مؤهلات علمية. - لصاحبة المشروع خبرة في فتح مشاريع سابقة. - المنتج إبداعي (استعمال مواد لم تستخدم من قبل في السوق). - دعم الحاضنة الجامعية للمشروع. - المنتجات توفر سعر قادر على المنافسة.	- قد تكون تكاليف البدء أعلى من المشروع العادي (بسبب استعمال مواد جديدة محافظة على البيئة). - عدم توافر تمويل للمشروع والاعتماد فقط على الأموال الخاصة. - الإنتاج مكلف.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

3. تحليل المنافسة

لتحليل طبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق سنقوم بإعداد تحليل القوى الخمس لبورتر:

الشكل رقم (10): القوى الخمس لبورتر للمنتجات الأولية المستخدمة لصناعة المنظفات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

بعد الدراسة التي قمنا بها للسوق تبين لنا إن الطلب المواد الأولية لإنتاج المنظفات كبير وإن العرض موجود ولكن، لا يوجد إنتاج محلي وإن الجزائر تفتقر إلى هذا النوع من المشاريع للحفاظ على البيئة وتخفيض الاستيراد، وبعد تحليلنا للسوق تبين لنا أيضا أنه بإمكاننا كسر حواجز الدخول إلى السوق واحتلال حصة سوقية معتبرة وهذا لعدة أسباب وهي :

الإنتاج المحلي غير كافي لتغطية احتياجات الطلب.

المنتجات المنافسة لا تستوفي شروط الحفاظ على البيئة.

الجزائر تستورد كميات كبيرة من هذه المنتجات

عدم وجود مشاريع مشابهة

دعم الدولة للمشاريع الناشئة

الطلب الكبير في السوق

4. الطلب المتوقع

تعتبر الزيادة الطبيعية في عدد السكان والنمو الاجتماعي والاقتصادي من العوامل المؤثرة في معدل زيادة الطلب، كما أنه لا يوجد بديل محلي وبفضل سعر المنتج المنخفض والقيود على الاستيراد، في ظل ارتفاع أسعار الصرف فهناك احتمال لزيادة الطلب على منتج المؤسسة.

المطلب 03: تصميم خطة تسويق لمؤسسة Holoecozym

1. عناصر المزيج التسويقي

أ. المنتج:

يتمثل المنتج الذي تقدمه المؤسسة في مواد أولية مخصصة لإنتاج المنظفات، مصنوعة من إنزيمات طبيعية صديقة للبيئة.

المنتج الذي توفره المؤسسة إبداعي ويساهم في حل مشكلة محلية مهمة وهي التلوث، كما أن السوق المحلي لا يوفر منتجات مماثلة مما يجعل للمؤسسة حصة سوقية كبيرة ويوفر القدرة على المنافسة، خاصة مع السياسة التي تتبعها الحكومة لخفض الاستيراد.

ب. التسعير

في ظل أن المنتجات المنافسة لمنتج الشركة كلها مستوردة هذا يجعل سعرها يرتفع بارتفاع مصاريف الشحن والنقل، فالمنتج الذي ستوفره مؤسسة Holoecozym سيكون ذو سعر تنافسي، (أقل من أسعار المنافسين).

سياسة التسعير المناسبة هي التسعير على أساس إضافة هامش ربح إلى التكلفة، كون هذا سيوفر سعر أقل من المنافسين، كما يمكن للمؤسسة إتباع سياسة السعر الكاشط، برفع سعر المنتج لتغطية تكاليف بداية إنتاجه، لأن المنتج قادر على المنافسة، من ثم تقوم بخفض السعر بعد تغطية تكاليف بداية المشروع.

ت. الترويج

لتحصل المؤسسة على أكبر قدر من الزبائن تستخدم طريقتين للترويج:

- الترويج عبر الإعلان الإلكتروني في وسائل التواصل الاجتماعي.
- الترويج عبر المعارض التجارية.

بما أن المنتج عبارة عن منتج موجه للتصنيع فإن الفئة المستهدفة هي المشتريين الصناعيين (مصانع مواد التنظيف).

ث. التوزيع

- أفضل سياسة يمكن للمؤسسة إتباعه لتوزيع منتجاتها هي:
- التوزيع المباشر بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على مؤسسات التوزيع المتاحة في الأسواق وهذا يعني الاتصال بالمشتريين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع المنتج يهدف هذا ل:
- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي تستطيع أيضا تقليل تكلفة التوزيع قليلا.
 - رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
 - ومن الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشرة نجد الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك العملاء (شركات صناعة مواد التنظيف)، ومعرفة ردود الفعل.

2. إستراتيجية التغليف:

الغلاف الخارجي : الذي يعد بمثابة حماية لنقل المنتج الذي عادة ما يشمل بيانات توضيحية.

العبوة : أما العبوة فهي مصممة على شكل قوارير بلاستيكية بسعة 5 لتر مصنوع من البلاستيك السميك من أجل الحماية والغطاء أيضاً من البلاستيك وهذا البلاستيك المستخدم في التغليف من النوع الذي يمكن إعادة تدويره ويتم طباعة شعار إعادة التدوير، أسفل عبوات التغليف.

المبحث الثالث: إعداد مخطط الأعمال الإنتاجي والتنظيمي والمالي لمؤسسة

Holoecozym

بالاعتماد على الدراسة النظرية توصلنا أنه لإعداد مخطط أعمال شامل يتطلب هذا الوقوف على جوانب الإنتاج، التنظيم والمالية.

المطلب 01: إعداد المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لبدء تشغيل المشروع كالمعدات والآلات والمواد الخام وغيرها حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

متطلبات الإنشاء:

تتطلب المؤسسة مساحة لا تقل عن 100 متر مربع ليتم استخدامها في عمليات الإنتاج والتخزين، ويشترط ان تكون هذه المساحة في منطقة تحتوي على كافة الخدمات مثل (المياه، الكهرباء، التهوية الطبيعية، شبكات الصرف الصحي، شبكات الطرق الجيدة) كما يفضل ان تكون قريبة من الشركات الصناعية المتخصصة في إنتاج مواد التنظيف، ليسهل تسويق ونقل المنتجات اليهم.

تحديد الموقع:

عند اختيارنا لموقع المشروع أخذنا بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمشروع التي لابد من تحديدها، ووفق هذا قمنا بالبحث عن عدد من المواقع التي يتحقق فيها كل أو اغلب المتطلبات للمفاضلة بينها :

: بحيث أن المواقع المختارة للمشروع هي

الموقع (1) : المنطقة الصناعية واد السمار

الموقع (2) : المنطقة الصناعية لرغاية وروبية

الموقع (3) : المنطقة الصناعية زرالدة

المطلب 02: إعداد المخطط التنظيمي

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

العناصر الحيوية لهذه المؤسسة هي: البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، المحاسبة والتمويل. لذا

يمكننا اقتراح الهيكل التنظيمي الممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): هيكل تنظيمي لمؤسسة ناشئة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

يحتاج المشروع الى حوالي 5 عمال من حملة المؤهلات من خريجي الجامعات في تخصص الكيمياء والبيولوجيا، للعمل على انتاج المنتجات، هذا ويراعي ان تتوفر بهؤلاء العمال مجموعة من الصفات الهامة التي تساعد على سير العمل بشكل صحيح ومن هذه الصفات (حسن السلوك والاخلاق، الحيوية والنشاط، الرغبة في العمل، الالتزام).

2. الشكل القانوني للمؤسسة:

أفضل شكل قانوني يمكن أن تلجأ إليه المؤسسة هو (شركة ذات مسؤولية محدودة) ، نظراً لأن مسؤولية الشركاء محدودة وكذلك لعدم وجود حد أدنى لرأس المال المطلوب للتأسيس ولسرعة وسهولة تأسيسها.

3. البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع:

سوف يستغرق تنفيذ المشروع 12 شهر وذلك على ثلاث مراحل وفقاً لما يلي:

المرحلة الأولى : تقدر بمدة ستة أشهر ويتم فيها شراء تجهيزات ومعدات المشروع ، وتجهيز أماكن لماكينات التشغيل، وإدخال المرافق العامة اللازم توافرها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بتركيب الماكينات والمعدات الخاصة بعملية التشغيل.

المرحلة الثانية : تقدر بمدة بثلاثة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تركيب كافة الماكينات والمعدات الخاصة بعملية تشغيل المصنع.

المرحلة الثالثة : تقدر بمدة ثلاثة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة الماكينات والمعدات الخاصة بتشغيل المصنع، وكذلك تدريب العمالة على التشغيل، والتحقق من إمكانية بدأ سير العملية الإنتاجية .

المطلب 03: إعداد المخطط المالي

يعتبر إعداد هذه الخطوة من أهم المراحل والعناصر التي يشملها مخطط الأعمال، باعتبارها تشمل مجموعة من العناصر التي تحدد الوضعية المالية للمؤسسة بشكل دقيق، والتي يعتمد عليها صاحب المؤسسة في اتخاذ القرار.

ولإعداد المخطط المالي على المؤسسة المرور بالمرحلة التالية:

1. تحديد مصادر التمويل:

يتم تمويل المشروع باستخدام الأموال الخاصة لصاحبة المشروع (تمويل ذاتي)، كما يمكنها الاعتماد على شراكة في حال أرادت التوسع في المشروع.

2. تحديد رأس مال المشروع:

التكاليف اللازمة للبدء في المشروع كثيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- تكاليف التجهيز للمشروع 500.000
- آلات الإنتاج 1.900.000
- آلات التعبئة 1.300.000
- المواد الأولية 300.000
- أدوات التغليف والتعبئة 40.0000
- تكاليف الترويج 100.000
- أدوات مكتبية 200.000
- تكاليف تشغيلية أخرى 300.000

كل هذه التكاليف هي العامل الذي يحدد حجم رأس المال اللازم للبدء في تطبيق المشروع، والذي يقدر بحوالي 5.000.000 دينار جزائري.

3. فترة الاسترداد:

فترة استرداد الأموال المستثمرة في المشروع تكون على حسب العائد السنوي للمشروع، والذي عادة ما يكون كبيرا في المؤسسات الناشئة بالنسبة لرأس مالها الأولي فهي سريعة النمو ومن المتوقع أن يكون العائد من هذا المشروع 2400000 دج سنويا، أي أن فترة استرداد أموال المشروع ستكون حوالي سنتين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة Holoecozym المتخصصة في إنتاج مواد أولية لصناعة المنظفات بمواد صديقة للبيئة وأقل تكلفة من المنتجات المعتادة، كما اتضح بعد الدراسة أن السوق يعتبر جذاباً لمثل هذا النوع من الاستثمار، بعد التحليل لنتائج الدراسة تم تحديد أهم عناصر مخطط الأعمال حيث قدرة تكلفة هذا المشروع بحوالي 5.000.000 دينار جزائري، وقد تم تحديد المجال الزمني لإنجاز هذا المشروع المقدّر بـ 12 شهراً، ويتوقع أن يحقق هذا المشروع أرباحاً سنوية معتبرة قدرت بحوالي 2.4 مليون دينار سنوياً، وكل هذا لن يتحقق إلا بالاعتماد على خطة عمل وإستراتيجية مناسبة.

الخاتمة العامة

ازداد اهتمام الشباب في السنوات الأخيرة بإنشاء مؤسساتهم الخاصة ودخول عالم ريادة الأعمال وهذا نتيجة للاهتمام الذي أولته الجزائر في هذا المجال، بالدعم والتسهيلات التي تقدمها لإنشاء مؤسسات ناشئة وهذا لفهم المسؤولين لدور هذه المؤسسات في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك باعتبارها منطلقا أساسية في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة، في ظل عجز المؤسسات العمومية وعدم قدرة الدولة على توفير مناصب شغل كافية، مما ألزم الشباب بإبراز قدراتهم وحمل مشاريع وأفكار جديدة قد تصبح مستقبلا مؤسسات استثمارية هامة في الحياة الاقتصادية للمجتمع. احد اهم اليات الدعم والمرافقة التي سخرتها الدولة لرواد الأعمال هي حاضنات الاعمال بمختلف انواعها منها الحاضنات الجامعية التي توفر للطلبة الجامعيين القدرة على تطبيق افكارهم وتجسيدها على ارض الواقع انطلاقا من دراسة الفكرة والمساعدة في انجازها.

ومن أهم مراحل إنجاز الفكرة المقاولاتية هي إعداد مخطط الأعمال، فهذا الأخير لابد أن يعطى الاهتمام اللازم، والعناية المركزة من قبل صاحب المشروع، حيث أنه الركيزة التي توضح معالم المشروع ومدى نجاحه، فهو مبني على أسس علمية ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة، ويساعد المقاول على اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة بناء على معلومات سوقية ومالية دقيقة ومن خلال منهجية مصممة بعناية تأخذ في اعتبارها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. من هنا نجد أن إنشاء مؤسسة هو نتاج توليفة بين فكرة وشخصية فرد ما من جهة، وبين الإمكانيات المتاحة له من طرف هياكل الدعم والتمويل والمرافقة وتلك التي يمكنه الحصول عليها من إمكاناته الخاصة.

1. نتائج البحث

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذا البحث تم التوصل الى النتائج التالية :

- تعمل حاضنة الأعمال الجامعية على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم اصحاب الافكار الجدد ومساعدتهم بتزويدهم بمختلف الأدوات اللازمة لنجاح المشروع (تدريب، تخطيط، تمويل، تسويق...)
- بالنسبة لحاضنة جامعة بومرداس: تعتبر الحاضنة مكسبا حقيقيا للطلبة والباحثين من جامعة بومرداس.

الخاتمة العامة

- تعتبر المؤسسات الناشئة في الوقت الحالي أفضل وسيلة لدعم اقتصاديات الدول لكونها قادرة على البقاء والاستمرار بفضل حجمها ومرونتها وأفكارها المبتكرة المربحة والناجحة، بالإضافة إلى مساهمتها في النمو ومرونة تسييرها.
- الحاضنة الجامعية لها دور فعال في تحديد معالم واضحة للمشروع وأهدافه عن طريق الدراسة الأولية للمشروع كدراسة الجدوى والمساعدة في اعداد مخطط الأعمال، حيث تقدم عدة مزايا لا يمكن أن تتوفر له بدون الحاضنة كالمرافقة لتسجيل براءة الاختراع والتعاقد مع الشركاء الاقتصاديين للحصول على التمويل
- الجوائز تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولتيه حقيقية، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق، وأغلبها ينشط في مجال التسويق الإلكتروني .

2. نتائج دراسة الفرضيات

تم التوصل من خلال الدراسة الى النتائج التالية:

- **الفرضية الاولى :** يعتبر مخطط الاعمال وثيقة تهدف إلى تقييم مدى ملائمة فرصة العمل والموارد والوسائل المطلوبة للقيام بإنشاء المؤسسة، وكيفية الوصول إلى هذه الوسائل والموارد حيث يعرض بدقة كل التفاصيل الملزمة بالمشروع وعليه الفرضية التي تقول لمخطط الاعمال دور هام في اطهار معالم فكرة المؤسسة الناشئة الكمية والكيفية. صحيحة ومقبولة .
- **الفرضية الثانية :** دور الحاضنات الجامعية هو دعم ومرافقة للمشاريع الناشئة التي يعدها الباحثون خلال تقديم استشارات ودراسة جدوى المشروع وتحديد مدى نجاحه بحيث تساهم في اعداد مخطط الاعمال للمشروع مع صاحبه على حسب الامكانيات المتاحة والسعي لتوفيرها الدعم المالي وعليه فرضية الدراسة الثانية صحيحة.
- **الفرضية الثالثة :** حاضنة أعمال لجامعة بومرداس توفر البيئة الملائمة للبحث والابتكار، كما توفر استشارة وتوجيه ومرافقة وتكوين في حدود إمكانياتها الحالية، وتتعدى الكثير من الخدمات فيها، فهي لا توفر إقامة للمشروع أو تمويل، كونها لا تملك الإمكانيات التي تؤهلها لذلك وتساعد في اعداد مخطط الاعمال لمشاريع المحتضنة واغلب الدعم يكون مساهمة الحاضنة في تكوين وتدريب صاحب المشروع وفريق عمله وعليه الفرضية الثالثة مقبولة نسبيا.

الخاتمة العامة

3. التوصيات والاقتراحات:

انطلاقاً من نتائج البحث يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة توفير قوانين وتشريعات محفزة لريادة الأعمال في الجزائر.
- نوصي بضرورة توسيع نشاط حاضنة بومرداس بتوفير مختبرات بحث وتوفير الدعم المالي اللازم للمشاريع وتعزيز الروابط بين اصحاب المشاريع مع مختلف الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حتى تستقطب المزيد من الافكار المبتكرة.
- ضرورة توفير المزيد من المراجع المتعلقة بالحاضنات والمؤسسات الناشئة في المكتبة الجامعية.
- ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى الطلبة لدفعهم لدخول مجال ريادة الأعمال.
- من الضروري زيادة الانفاق الحكومي على البحث والتطوير، وربط الجامعة ومراكز البحث العلمي ببيئة الأعمال.
- لا بد من دعم انشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها من أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.

4. حدود ومعوقات الدراسة:

- دراستنا تم إجراؤها على عينة صغيرة من الخبراء والطلبة، وعلى حاضنة أعمال جامعية واحدة فقط.
- طبيعة موضوع الدراسة التي تفرض إجراء المقابلة مع أصحاب المشاريع الناشئة الذين تكون لهم انشغالات كثيرة تعرقل تحديد موعد معهم.
- عدم توفر المراجع المتعلقة بمخطط الأعمال في المكتبة الجامعية كما أن المراجع المتعلقة بحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة قليلة جداً.
- موضوع الدراسة يعتبر حديث النشأة في الجزائر مما يجعل الحصول على المعلومات مهمة صعبة.
- محدودية الدراسة لأن موضوع الدراسة يحتاج تعمق أكثر.

5. آفاق الدراسة:

- من خلال البحث في موضوع دراستنا تبينت مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع بحثنا نذكر منها:
- تحليل مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- دراسة أهمية المؤسسات الناشئة للاقتصاد الوطني.
- التعمق في دراسة دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية التكنولوجية لأصحاب المشاريع الناشئة.
- دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم إنشاء المؤسسات الناشئة للطلبة الجامعيين.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو قف عبد السلام ، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2004.
2. الزيدانين رغبة سالم، حاضنات الاعمال الرؤية الحديثة في استثمار الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2016.
3. سمير جادلي، منصف شرفي، تحميل مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل التجارب الدولية: الصين، كرواتيا والممكنة المتحدة، كتاب جماعي حول إشكالية لتحويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الاساليب التقليدية والمستحدثة ، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
5. عاشور حيدوشي المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر كتاب جماعي مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي للنشر جامعة البويرة الجزائر .
6. مصطفى يوسف كافي ، ادارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة 1 ، 2017.
7. نضال يدروج، ياسين العايب، تحميل واقع تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق شركات رأس المال المخاطر في الجزائر، كتاب جماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الاساليب التقدمية والمستحدثة، جامعة جيجل، الجزائر2.
8. وغازي فريدة، حاضنات الاعمال واستدامة المؤسسات الناشئة، الكتاب الجماعي حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، 2020.

المجلات:

9. بخيتي علي، بوعويينة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات ، مجلة العربية في 25 العلوم الانسانية عدد4، اكتوبر 2020.
10. دباح محمد رضا، باشا نجاة، مخطط الأعمال خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، العدد: 01، المجلد: 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
11. رحيم حسين، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ع (2)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003 .
12. سماوي، علي، دولر الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

13. عبد الحميد لمين، سامية حساين، تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر، مجلة البحوث في العقود وقانون العمال، جامعة بومرداس، المجلد 5، عدد 2، 2020.
14. ليمى خواني، بغداد شعيب، دور حاضنات الاعمال في دعم البحث العلمي حالة الجزائر، مجلة دراسات المجلد: 6، العدد: 01، جانفي، جامعة الاغواط الجزائر 2019 .
15. نوي محمد أمين، دهان محمد، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، مجلة التحولات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، عدد 3.
16. ياسين ثليلي ، أحمد رمزي سياغ ، دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، مجلة الباحث، العدد: 20 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة الجزائر، 2020.

الملتقيات:

17. بريس سعيد، دور حاضنات الاعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة م ص م ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
18. بن عبد العزيز، صفيان، موزاوي، عائشة. إستراتيجية تنظيم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني بجامعة ورقلة، 2012.
19. بوتيارنة عنتر، بدار عاشور بيسار عبد الحكيم، الملتقى العلمي الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12-11-2017.
20. علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة الزرقاء، الأردن، 17/18/19 أبريل 2012.
21. مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان : فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 17/18/19 أبريل 2012.
22. مزيان أمينة هبري نصيرة أهمية حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ومرافقة المؤسسات المقاولاتية والناشئة مع الاشارة الى واقع الجزائر ملتقى الوطني الموسوم تحت عنوان: متطلبات نجاح المؤسسات المقاولاتية والتغيرات المؤسساتية بجامعة تلمسان الجزائر 2021.

قائمة المراجع

الأطروحات والمذكرات:

23. أسامة حسين، عبد المحسن، أثر حاضنات الأعمال على نجاح المشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية، مصر، 2020.
 24. حمدون فوزية، دبوسي يسمينة، دور حاضنات الأعمال في تطوير الشركات الناشئة للمقاولين الشباب دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة بومرداس، مذكرة ماستر إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2021.
 25. رمانى جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
 26. علي محمد خضر، وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، 2019.
 27. لفقيه حمزة، روح المقالة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017، ص 91.
 28. معلم محمد فوزي، إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
- المواقع الإلكترونية:
29. نزار فاسي، تعريف مخطط الأعمال، 2020، منشور على <https://www.rachatducredit.com>

المراجع الأجنبية:

30. Elias G. Carayannis, Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Second Edition, Springer, USA, 2020.
31. Fayolle, & Degeorge, Attitudes, intentions and behavior, new approaches to evaluating entrepreneurship education. International Entrepreneurship Education, Edward Elgar Publishing, UK, 2006 p 154.
32. Gonzalez, mariselanlucea, rafael, the evolutions of business, Incubation, Working paper, 2005.
33. JinHyo Joseph Yun, Business Model Design Compass, Springer, Singapore, 2017.