



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: ريادة الأعمال

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر
في إطار القرار الوزاري 1275
تحت عنوان:

تعزيز المؤسسات الناشئة في تمكين النظام البيئي المقاوالاتي الجزائري من خلال
الرقمنة والابتكار
انشاء مشروع مركز افتراضي

الأستاذة المشرفة :

بركات غنية

الطالبة :

قرني آية

2025/2024

فهرس المحتويات :

العنوان	رقم الصفحة
فهرس المحتويات	ص I
قائمة الاشكال و الجداول	ص VI
المقدمة	ص أ
الفصل الأول: النظام البيئي المقاواني	ص 02
أولاً: تطور النظام البيئي المقاواني	ص 02
1.النشأة والتطور التاريخي	ص 02
2.تعريف النظام البيئي المقاواني	ص 05
ثانياً: التسميات والمفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي المقاواني	ص 06
1.النظام البيئي للشركات الناشئة	ص 06
1.1 تعريف النظام البيئي للشركات الناشئة	ص 06
1.2 مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة	ص 08
1.3 دورة حياة النظام البيئي للشركات الناشئة	ص 20
2.النظام البيئي للابتكار	ص 24
2.1 تعريف النظام البيئي للابتكار	ص 24
2.2 خصائص النظام البيئي للابتكار	ص 25
ثالثاً: النماذج النظرية لتحليل النظام البيئي المقاواني	ص 29
1.نموذج دانيال إيزنبرغ	ص 29
2.نمذ ريادة الأعمال القائم على الابتكار (موراي وبادن)	ص 33
3.نموذج Stam & Van de Ven	ص 35
رابعاً: استراتيجيات بناء نظام بيئي مقاواني فعال	ص 37

ص 51	الفصل الثاني: تحليل النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر
ص 54	أولاً: تحليل النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر وفق المؤشرات العالمية
ص 54	1. مؤشر الابتكار العالمي (GII)
ص 59	2. مؤشر النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة (GSEI)
ص 65	ثانياً: تحليل مكونات النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر
ص 66	1. الأعداء الفاعلون في النظام البيئي الجزائري
ص 66	1.1 وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة
ص 70	1.2 مقدمو الخدمات وأجهزة المرافقة
ص 78	1.3 هياكل التمويل
ص 85	1.4 المسابقات والمنظمات غير الحكومية
ص 89	ثالثاً: تحليل SWOT للنظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر
ص 94	الفصل الثالث: دليل المشروع
ص 96	أولاً: تحديد المشكلة
ص 96	1. النموذج الأولي لنموذج الأعمال الأولي BMC0 –
ص 100	ثانياً: تحليل المشكلة
ص 100	1. تحليل الشخصية المستهدفة Persona –
ص 100	2. خريطة التعاطف Empathy Map –
ص 106	3. خريطة الرحلة Journey Map –
ص 109	ثالثاً: تحديد المشكل الأساسي
ص 109	1. تحديد المشكل (POV , HMW)
ص 115	رابعاً: دراسة السوق
ص 116	1. دراسة السوق العالمي

ص 138	2.دراسة السوق المحلي
ص 145	3.تحليل المنافسين
ص 146	3.1.المنافسين المباشرين
ص 151	3.2.المنافسين غير المباشرين
ص 152	3.3.تحليل المنافسة
ص 152	خامسًا: الحل المقترح
ص 154	1.نموذج الأعمال بعد التعديل BMC1 –
ص 157	2.النموذج الأولي Prototype –
ص 164	الخاتمة العامة
ص 166	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الاشكال و الجداول :

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل 1	مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة	09
الشكل 2	دورة حياة المؤسسات الناشئة	17
الشكل 3	دورة حياة المؤسسات الناشئة	20
الشكل 4	دورة حياة النظام البيئي للشركات الناشئة	24
الشكل 5	النظام البيئي المقاولاتي وفق أيزنبرغ	33
الشكل 6	نهج ريادة الأعمال القائم على الابتكار لـ Murray and Budden (2017)	34
الشكل 7	نموذج النظام البيئي المقاولاتي لـ Stam and Van de Ven	36
الشكل 8	مؤشر الابتكار العالمي (GII)	37
الشكل 9	ترتيب الجزائر في معايير مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2024	58
الشكل 10	أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر	73
الشكل 11	بعض الأمثلة على المرافق داخل التراب الوطني	77
الشكل 12	تحليل SWOT للنظام البيئي المقاولاتي الجزائري	92
الشكل 13	نموذج العمل التجاري 0	97
الشكل 14	شخصية العميل النموذجي	101
الشكل 15	خريطة التعاطف	105
الشكل 16	خريطة رحلة العميل	106
الشكل 17	عدد الشركات الناشئة في العالم	117
الشكل 18	معدلات الفشل والنجاح لدى الشركات	118
الشكل 19	المشاكل التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة	119

الشكل 20	عدد اليونيكورنات (نصف 2021 – 2023)	120
الشكل 21	أعلى اليونيكورنات قيمة في العالم	121
الشكل 22	حجم سوق حاضنات الأعمال العالمية 2033 (مليار دولار أمريكي)	123
الشكل 23	مقارنة معدل النمو السنوي بين نهاية 2022 والربع الأخير من 2023	127
الشكل 24	أداء القطاعات للمقاولين الذاتيين في الربع الأخير من 2023: الزيادات والتراجعات	128
الشكل 25	حجم سوق مسرعات الأعمال في العالم 2033	130
الشكل 26	توزيع مسرعات الأعمال في العالم	130
الشكل 27	توقعات سوق استثمار رأس المال المخاطر حسب القطاع (2024-2033)	133
الشكل 28	متوسط حجم صفقات رأس المال المخاطر خلال السنوات	134
الشكل 29	حجم سوق المستثمرين الملائكة في العالم 2033	136
الشكل 30	تقسيم صناديق الملائكة حسب الموقع الجغرافي	137
الشكل 31	اللاعبون الأساسيون للمستثمرين الملائكة	138
الشكل 32	تطور عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر عبر السنوات	139
الشكل 33	عدد الحاصلين على وسم لابل مقابل عدد الطلبات سنة 2022	140
الشكل 34	قائمة المؤسسات الناشئة الأعلى تصنيفاً في الجزائر	140
الشكل 35	تطور عدد المشاريع المستضافة وعدد الحاضنات (2011 – 2023)	142
الشكل 36	توزيع حاضنات الأعمال على التراب الوطني سنة 2022	143
الشكل 37	نموذج العمل التجاري 1.BMC	157
الشكل 38	قسم الإعلانات	159
الشكل 39	الإعلانات لدى منصة Up-Nexus	160
الشكل 40	قسم الإيكوسيستم	161
الشكل 41	قسم الأخبار والمستجدات	162

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
الجدول رقم 1	ترتيب أفضل عشر دول في مؤشر الابتكار 2024	ص 56
الجدول رقم 2	ترتيب الجزائر وفق مؤشر الابتكار العالمي 2024	ص 57
الجدول رقم 3	ترتيب أفضل 10 بلدان وفق مؤشر GESI لعام 2025	ص 60
الجدول رقم 4	ترتيب أفضل 10 مدن وفق مؤشر GESI لعام 2025	ص 60
الجدول رقم 5	شروط وعملية الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"	ص 68
الجدول رقم 6	شروط وعملية الحصول على علامة "حاضنة"	ص 69
الجدول رقم 7	شروط وعملية الحصول على علامة "مشروع مبتكر"	ص 69
الجدول رقم 8	تعريف كل من حاضنات الأعمال ومساحات العمل المشتركة والمسرّعات	ص 70
الجدول رقم 9	وجهات نظر المستخدمين المحتملين (POV)	ص 115
الجدول رقم 10	قائمة لأسماء بعض المستثمرين الجزائريين	ص 114

المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً عميقاً في هيكل الاقتصاد العالمي، حيث أضحت ريادة الأعمال عاملاً أساسياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتجلّت هذه الديناميكية في بروز ما يُعرف بـ"المنظومات الريادية (Entrepreneurial Ecosystems)" التي تجمع بين رواد الأعمال، المستثمرين، المؤسسات الداعمة، والجهات الحكومية في بيئة متكاملة ومحفّزة للابتكار والنمو. وفي هذا السياق، تزايد الاهتمام بالحلول الرقمية التي تتيح فضاءات تفاعلية وافتراسية لتعزيز هذا التكامل، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي تشهده مختلف القطاعات.

وفي الجزائر، ورغم الجهود المبذولة لتطوير منظومة ريادة الأعمال، لا تزال العديد من التحديات تعيق تحقيق التكامل والفعالية المرجوة، على غرار ضعف التنسيق بين الفاعلين، محدودية الوصول إلى المعلومات، وغياب فضاءات رقمية جامعة تسهّل التفاعل والتشبيك بين مختلف المكونات. من هنا، تبرز الحاجة إلى حلول مبتكرة تسعى إلى تذليل هذه العقبات وتحفيز بيئة ريادية فعالة.

وانطلاقاً من هذه الاشكالية، تتمحور هذه الدراسة حول مشروع ريادي يتمثل في منصة افتراضية شاملة تهدف إلى جمع مختلف الفاعلين في المنظومة الريادية الجزائرية في فضاء رقمي واحد، يسهل من خلاله تبادل المعرفة، خلق الفرص، وتوفير موارد الدعم الضرورية لتسريع نمو المشاريع الناشئة. وقد تم اعتماد مقاربة مزدوجة في هذه الدراسة، تجمع بين الجانب النظري الذي يُعنى بتأصيل المفاهيم المتعلقة بريادة الأعمال والمنظومات الريادية، والجانب التطبيقي الذي يتناول مراحل تصميم، تطوير وتجريب الحل المقترح، مع تحليل مدى قابليته للتطبيق وفعاليته في السياق المحلي.

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الاشكالية التالية:

- كيف يمكن تعزيز فعالية المنظومة الريادية في الجزائر، وتحقيق تكامل أكبر بين مختلف الفاعلين؟

الأسئلة الفرعية

1. حول الجانب النظري:

— ما هو المفهوم النظري للنظام البيئي المقاولاتي، وما هي مراحل تطوره التاريخي؟

– ما الفرق بين مختلف التسميات المتعلقة بالنظام البيئي للمقاولات مثل: نظام الشركات الناشئة، ونظام الابتكار؟

– ما هي أهم النماذج النظرية التي تفسّر بنية ووظائف النظام البيئي المقاولاتي؟

– ما هي الاستراتيجيات المثلى لبناء نظام بيئي مقاولاتي فعّال في السياقات النامية مثل الجزائر؟

2. حول الواقع الجزائري:

– ما هي وضعية النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر مقارنة بالمؤشرات العالمية؟

– ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تميز المنظومة الريادية في الجزائر؟

– ما مدى توفر وتكامل مكونات النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر (حاضنات، تمويل، توجيه، سياسات...)?

3. حول المشروع والحل المقترح:

– ما هي الحاجات الحقيقية لرواد الأعمال الجزائريين فيما يخص أدوات الدعم والتواصل داخل النظام البيئي؟

– كيف يمكن للمنصة الرقمية المقترحة أن تستجيب لتلك الحاجات وتسد الفجوات الموجودة؟

– ما مدى قابلية تطبيق هذا المشروع على أرض الواقع، وما فرص نجاحه في السياق الجزائري؟

الفرضيات

– النظام البيئي المقاولاتي هو عنصر حاسم في دعم ريادة الأعمال، ويخضع لتطور مستمر عبر مراحل متعددة.

– تختلف تسمية ومكونات النظام البيئي المقاولاتي حسب السياق، لكن جميعها تهدف إلى تعزيز الابتكار ودعم المشاريع.

– توجد نماذج عالمية ناجحة يمكن الاستفادة منها في تصميم نظم بيئية تناسب الواقع الجزائري.

– النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر يعاني من ضعف في التكامل والتنسيق بين مكوناته الأساسية.

– هناك فجوة في الربط بين مختلف الفاعلين في المنظومة المقاولاتية الجزائرية، ما يعيق نقل المعرفة وتبادل الفرص.

– المنصات الرقمية قادرة على لعب دور محوري في تحسين التفاعل داخل النظام البيئي المقاولاتي.

– المشروع المقترح (المنصة الافتراضية) قادر على توفير فضاء تكاملي فعال للربط بين رواد الأعمال والجهات الداعمة.

– قبول المستخدمين للمنصة يرتبط بمدى سهولة استخدامها وتلبيةها لحاجاتهم الفعلية.

– الحل المقترح يمكن أن يُحدث فرقاً حقيقياً إذا تم تبنيه من قبل مؤسسات الدعم الرسمي وغير الرسمي في الجزائر.

المنهجية

تم اعتماد مقارنة منهجية متعددة الأبعاد، تجمع بين أدوات حديثة في التفكير الابتكاري وريادة الأعمال، وأساليب علمية تقليدية في البحث والتحليل. وقد تم توظيف كل من منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)، وإطار عمل الريادة الرشيقة (Lean Startup)، إلى جانب المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك بهدف ضمان شمولية المقاربة البحثية وتحقيق التوازن بين الجانب التطبيقي والنظري.

لتحقيق هذه الأهداف، تم اعتماد دراسة منهجية متعددة الأبعاد تستند إلى منهجية "التفكير التصميمي (Design Thinking)"، وإطار عمل "الريادة الرشيقة" (Lean Startup)، بالإضافة إلى المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

• التفكير التصميمي: (Design Thinking)

هو منهج لحل المشكلات يركّز على تقديم حلول مبتكرة من خلال فهم عميق لاحتياجات المستخدمين، وتحديد دقيق للمشكلة، وتوليد أفكار إبداعية، وتحسين الحلول المقترحة بشكل مستمر عبر التكرار.

• الريادة الرشيقة: (Lean Startup)

هو إطار عمل واسع الاستخدام لتطوير وإطلاق المنتجات أو المشاريع الجديدة. يؤكد على عملية منهجية وتكرارية تهدف إلى تقليل الهدر، والتحقق من صحة الفرضيات التجارية، وتقديم المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

• المنهج الوصفي: (Descriptive Method)

يُستخدم لوصف الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بهدف فهم خصائصها ومكوناتها، دون التدخل في تغييرها أو التأثير عليها.

• المنهج التحليلي: (Analytical Method)

يعتمد على تحليل المعطيات والمفاهيم بهدف تفسير العلاقات بين العناصر المختلفة، واستخلاص النتائج العلمية. ويُعد هذا المنهج مناسباً لفهم الظواهر المركبة وربطها بالسياق العملي والنظري للمشروع.

تسمح هذه المقاربة المنهجية الهجينة بالجمع بين الابتكار من جهة، والتحليل العلمي من جهة أخرى، وهو ما يعكس طبيعة الموضوع الذي يقع في تقاطع بين البحوث الأكاديمية والممارسات الريادية. لقد ساهم هذا التنوع المنهجي في تعزيز مصداقية النتائج، وضمان انسجام المشروع مع متطلبات السوق وواقع النظام البيئي المحلي.

هيكل المذكرة

تنقسم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول رئيسية، تغطي مختلف جوانب الموضوع، بدءاً من الأسس النظرية للنظام البيئي المقاولاتي، مروراً بتحليل السياق الجزائري، وصولاً إلى التصميم العملي للمشروع وتطبيق أدوات الابتكار.

الفصل الأول: النظام البيئي المقاولاتي

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي للنظام البيئي المقاولاتي. يبدأ بدراسة النشأة والتطور التاريخي لهذا المفهوم، ثم يقدم مجموعة من التعاريف والتسميات المرتبطة به، مع التركيز على مفهوم النظام البيئي للشركات الناشئة، مكوناته، ودورة حياته. كما يشمل الفصل عرضاً للنظام البيئي للابتكار، إلى جانب تقديم أهم النماذج المعتمدة لتحليل الأنظمة البيئية، مثل نموذج دانيال إيزنبرغ، ونهج ريادة الأعمال القائمة على الابتكار لموراي وبادن، ونموذج Stam & Van de Ven ويُختتم الفصل باستعراض استراتيجيات بناء نظام بيئي مقاولاتي فعال ومستدام.

الفصل الثاني: تحليل النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر

يقدم هذا الفصل تحليلاً دقيقاً وشاملاً لواقع النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر. يبدأ بدراسة تقييمية وفقاً لمؤشرات الأداء العالمية، مثل مؤشرات الابتكار وريادة الأعمال، ثم ينتقل لتحليل مكونات النظام البيئي المحلي، من حيث الفاعلين، الهياكل، والديناميكيات الداخلية. كما يتضمن الفصل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على تطور هذا النظام في السياق الجزائري.

الفصل الثالث: دليل المشروع

يركّز هذا الفصل على الجوانب التطبيقية من خلال تحويل المعطيات النظرية والسياقية إلى نموذج مشروع عملي. يبدأ بتحديد الإشكالية الأولية من خلال نموذج العمل الأولي (BMC0) ، ثم يتعمق في تحليل احتياجات المستخدمين باستعمال أدوات التفكير التصميمي مثل: شخصية المستخدم (Persona) ، خريطة التعاطف (Empathy Map) ، وخريطة الرحلة (Journey Map) بعد ذلك يتم صياغة الإشكالية الأساسية اعتمادًا على بيانات (POV) و (How Might We – HMW). يتضمن الفصل أيضًا دراسة سوق شاملة تغطي السياقين العالمي والمحلي، بالإضافة إلى تحليل المنافسين المباشرين وغير المباشرين. ويُختتم الفصل بعرض الحل المقترح من خلال نموذج عمل محدث (BMC1) وتقديم النموذج الأولي للمنتج/الخدمة.

يُوفّر هذا الهيكل تسلسلاً منهجيًا واضحًا ومنطقيًا يربط بين الجانب النظري والتحليل البيئي من جهة، والتطبيق العملي من جهة أخرى، مما يعكس توازنًا بين البعد الأكاديمي والريادي للمشروع.

الفصل الأول : النظام البيئي المقاولاتي

تمهيد :

أصبحت ريادة الأعمال اليوم عنصرًا محوريًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولم يعد نجاح المشاريع الريادية مرتبطًا فقط بقدرات الأفراد، بل أيضًا بمدى توفر بيئة داعمة تُعرف بـ"النظام البيئي المقاوлатي". هذا المفهوم شهد تطورًا لافتًا، حيث بات يشمل مجموعة من الفاعلين والعلاقات والمؤسسات التي تُمكن المشاريع من النمو والاستدامة، من بينها الجامعات، المستثمرون، الحكومات، وحاضنات الأعمال.

يكتسي هذا الفصل أهمية خاصة كونه يؤسس للإطار النظري للمذكرة، من خلال استعراض تطور المفهوم، تعريفاته، ومكوناته، إلى جانب نماذج تحليلية عالمية مثل نموذج إيزنبرغ وموراي و Stam. كما يتناول الفرق بين النظام البيئي للشركات الناشئة ونظام الابتكار، ويختتم باستراتيجيات بناء نظام بيئي فعال يمكن تكيفه مع السياق المحلي.

أولاً: تطور مفهوم النظام البيئي المقاولاتي

1. النشأة والتطور التاريخي

استُخدم في الأصل هذا المصطلح "نظام بيئي" "ecosystem" في علم الاحياء من قبل روي كلافام Roy Clapham في ثلاثينيات القرن الماضي لوصف المكونات «الفيزيائية والبيولوجية» للمناخ وكيفية ترابطها معاً و هذا المفهوم البيئي أصبح لاحقاً حجر الأساس في تطوير مفهوم النظام البيئي المقاولاتي و شرحه

حيث نقل جيمس ف. مور James F. Moore في عام 1993 مصطلح "النظام البيئي" إلى مجال الإدارة، ممهداً الطريق لاستخدامه في سياق الأعمال و المقاولاتية . وقد بين أن الشركات لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل ضمن نظام مترابط يشمل الموردين، العملاء، المنافسين، والهيئات الداعمة، ما يشبه في الطبيعة تفاعلات الكائنات الحية في النظام البيولوجي¹.

فقد تبلورت الأسس النظرية لمفهوم النظام البيئي المقاولاتي (*Entrepreneurial Ecosystem*) خلال ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، في إطار تحوّل معرفي شهدته أدبيات المقاولاتية، تتمثل في الانتقال من المقاربة الفردانية (*individualistic, personality-based research*) التي تركز على السمات الشخصية والسلوكية لروّاد الأعمال، إلى تبني منظور مجتمعي أوسع (*broader community perspective*) يُقارب ريادة الأعمال كظاهرة متجذّرة في سياقاتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

وفي هذا السياق، يرى Van de Ven (1993) أن رائد الأعمال الفرد لا يستطيع، بمعزل عن بيئته، التحكم بجميع الموارد، والمؤسسات، والأسواق، والوظائف المؤسسية للأعمال (*business functions*) اللازمة لتطوير وترويج مشروعه الريادي وتسويقه تجارياً. لذلك، لا يُعد الابتكار الريادي (*Entrepreneurial Innovation*) ناتجاً عن مجهود فردي صرف، بل هو حصيلة عملية تفاعلية تتطلب مشاركة متكاملة من مختلف الفاعلين ضمن النظام البيئي، بمن فيهم روّاد أعمال آخرون، ومؤسسات داعمة، وهيئات تنظيمية، ومستثمرون.

¹ Thai, Quoc Hoang, Khuong Ngoc Mai, and Tung Thanh Do. "An Evolution of Entrepreneurial Ecosystem Studies: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda." *SAGE Open*, vol. 13, no. 1, 2023, p 2.

وعلى عكس ما يُروَّج له في الخطابات الشائعة اليوم حول مركزية "رائد الأعمال الفردي"، فإن المقاولاتية، في جوهرها، تُعدّ إنجازًا جماعيًا (*collective achievement*) لا يمكن اختزاله في المبادرات الفردية أو في السمات الشخصية لروّاد الأعمال. بل هي عملية مركّبة تتطلب مساهمات متكاملة من مختلف الفاعلين داخل المنظومة المقاولاتية، سواء في القطاع العام أو الخاص.

إذ يعتمد نجاح المشاريع الريادية على توفر بنية تحتية صناعية (*industrial infrastructure*) شاملة، تضم الإطار المؤسسي، ونظم الدعم والتمويل، والبنية التكنولوجية، ومؤسسات التعليم والبحث، وغيرها من المكونات الوسيطة. وتؤدي هذه البنية دورًا محوريًا في تمكين الابتكار وتعزيز ديناميكية المقاولاتية، لكنها قد تفرض في الوقت ذاته قيودًا تنظيمية أو مؤسسية إذا لم تكن مرنة ومواءمة مع خصوصيات النظام البيئي المحلي.²

بحلول أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، بدأ المفهوم يأخذ شكله المعاصر بفضل مساهمات بويد كوهين (Boyd Cohen)، الذي يُعدّ من أوائل الباحثين الذين استخدموا مصطلح "النظام البيئي الريادي" (*Entrepreneurial Ecosystem*) بشكل صريح في أدبيات ريادة الأعمال. أجريت دراسات كوهين بين عامي 2004 و2006 في بولدر، كولورادو، وتُعدّ مقالته الشهيرة "النظم البيئية الريادية في وادي الاستدامة (2006)" "Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems" من أبرز الأعمال التي ساهمت في بلورة المفهوم ونشره أكاديميًا. وقد عرّف كوهين النظام البيئي الريادي على أنه تركيبة متميزة من الفاعلين المتفاعلين ضمن منطقة جغرافية محددة تؤثر بشكل متكامل على مسار ريادة الأعمال وتطور الاقتصاد المحلي.

مع مرور الوقت، ترسّخت هذه الفكرة تدريجيًا في الأوساط الأكاديمية، وأصبح عمل كوهين مرجعًا أساسيًا ضمن الأدبيات المبكرة حول النظم البيئية الريادية، ويُستشهد به على نطاق واسع حتى اليوم.³

فقد شهد مصطلح النظام البيئي المقاولاتي اعتمادًا واسعًا في العقد الثاني من الألفية، خاصة بعد إسهامات دانيال ج. إيزنبرغ Daniel J. Isenberg حيث قدّم في عام 2010 رؤية تحليلية تُقارب هذا النظام بوصفه منظومة

² Stam, Erik, and Andrew van de Ven.. "Entrepreneurial Ecosystem Elements." *Small Business Economics* 56, no. 3: 2021, p810. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

³ Schäfer, Susann, and Heike Mayer. "Entrepreneurial Ecosystems: Founding Figures and Research Frontiers in Economic Geography." *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, vol. 63, no. 2-4, 2019, pp. 55-56.

تفاعلية معقدة (Complex Adaptive System) تتكوّن من مجموعة من العوامل والمكوّنات التي تتفاعل ديناميكياً لإنتاج بيئة مواتية لولادة ونمو وتوسّع المشاريع المقاولاتية. وقد شدّد إيزنبرغ على أن هذا النظام ليس مجرد تجميع لعناصر متفرقة، بل هو بنية متشابكة تتطلب تكاملاً وظيفياً وتنسيقاً بين مختلف الفاعلين والموارد والسياسات وفي سياق تطوير هذا النموذج، اقترح إيزنبرغ لاحقاً، في عام 2011، إطاراً مرجعياً يتكوّن من مجموعة من المكوّنات الأساسية التي تُشكّل مجتمعة النواة الهيكلية للنظام البيئي المقاولاتي، مُقسّمة إلى **مجالات وظيفية ستة** تشمل:

- السياسات العامة (Policy)
- التمويل (Finance)
- الثقافة الريادية (Culture)
- الدعم المؤسّساتي (Supports)
- رأس المال البشري (Human Capital)
- الأسواق⁴ (Markets)

وقد شكّلت مساهمة إيزنبرغ نقلة مفاهيمية مهمة في فهم النظام البيئي المقاولاتي، إذ ساعدت في الانتقال من تركيز تقليدي على تنمية القدرات الفردية إلى مقارنة أكثر شمولية تضع التفاعلات بين مختلف الفاعلين ضمن المنظومة في صلب تحليلها. هذا التحول مكّن من بناء فهم أعمق للديناميكيات التي تساهم في تهيئة بيئة محفّزة للمبادرة والابتكار المقاولاتي.

يتضح مما سبق أن مفهوم **النظام البيئي المقاولاتي** قد تطور بشكل كبير، حيث انتقل من جذوره البيولوجية ليصبح إطاراً تحليلياً معقداً في مجال ريادة الأعمال. هذا التطور يعكس فهماً أعمق لديناميكيات **المقاولاتية**، مؤكداً أنها ليست مجرد مسعى فردي، بل هي نتاج **تفاعل جماعي** وتضافر جهود مختلف الفاعلين ضمن بيئة متكاملة. وقد ساهمت هذه الرؤية في تحديد المكونات الأساسية التي تشكل هذه الأنظمة، ممهدةً الطريق لفهم شامل لكيفية عملها وتأثيرها على **النمو الاقتصادي والتنمية**.

⁴ Stam, Erik, and Andrew van de Ven, Op.Cit,P3.

بناءً على ماسبق، سنتطرق فيما يلي إلى تعريف النظام البيئي المقاواني بشيء من التفصيل، مستعرضين أهم الجوانب التي تخصه.

2. تعريف النظام البيئي المقاواني

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث المقدمة في هذا الموضوع، إلا أنه لا يُوجد حتى الآن تعريف مشترك لهذا المفهوم ومن أبرز التعاريف المطروحة:

عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه: "تجمُّع للجهات الفاعلة في الريادة (سواء كانت قائمة أو محتملة)، والمنظمات الداعمة (كالشركات، وشركات رأس المال المخاطر، و البنوك... الخ)، والمؤسسات (مثل الجامعات، والهيئات العمومية، و المالية)، إلى جانب العمليات الريادية و التي تتفاعل معًا بشكلٍ تكاملي لتوفير البيئة الملائمة لإنشاء المشاريع الجديدة وضمان نموها.

ويتضمن هذا النظام عناصر مثل إمكانية الوصول إلى التمويل، و المواهب، والاستشارات ، بالإضافة إلى الشروط المؤسسية institutional conditions كالثقافة المشجعة على الريادة، والشبكات الريادية، والقيادة⁵.

وفقًا لـ إيزنبرج Isenberg (2010)، فإن النظام البيئي المقاواني "يتألف من مجموعة عناصر فردية، مثل القيادة الفاعلة، والثقافة الداعمة، والأسواق المالية، والزبائن المنفتحين على الأفكار الجديدة، والتي تتفاعل معًا بطريقة معقدة." هذه العناصر، عند دمجها في منظومة شاملة، تمتلك القدرة على تحفيز نمو الاعمال وخلقها في موقع محدد.

اما فوجل. بي Vogel.P (2013) فيرى ان النظام البيئي المقاواني هو "نسيج مجتمعي تفاعلي داخل منطقة جغرافية محددة، يتكون من جهات فاعلة متنوعة ومترابطة (مثل رواد الاعمال، والمؤسسات، والمنظمات) وعوامل ديناميكية (كالسوق، والاطر التنظيمية، والبيئة الداعمة، والثقافة ، وغيرها)، والتي تتطور بشكل تدريجي مع الزمن حيث تعمل هذه الجهات والعوامل معًا في إطار تكاملي لتعزيز إنشاء المشاريع الجديدة وتنميتها⁶."

⁵ OECD, *Entrepreneurial ecosystems*, Retrieved May 26, 2025, from

<https://www.oecd.org/en/about/programmes/entrepreneurial-ecosystems.html>

⁶ Medkour, Samir, and Arezki Chenane. "Contribution of the Entrepreneurship Ecosystem to the emergence and development of the Entrepreneurship Dynamic: Study applied to the Soummam Valley of Bejaia – Algeria."

Journal of Economic Integration, vol. 10, no. 1, Mar. 2022,P348

كما ان النظام البيئي للمقاولاتية ي يُعرّف بأنه مجموعة من الجهات الفاعلة والعوامل المترابطة التي تتفاعل بتكاملٍ لتمكين ريادة الأعمال المنتجة "productive entrepreneurship" ضمن نطاقٍ مُحدّد⁷.

وفقاً لأكس **Acs** وزملائه (2017)، تنظر منظومة ريادة الأعمال على أنها شبكة مترابطة من العناصر الاقتصادية والاجتماعية، حيث يُنظر إلى التفاعل التكاملي بين هذه العناصر على أنه المصدر الذي يولد النشاط الريادي كمخرج نهائي للنظام⁸

اما بالنسبة لأويرسوالد وداني (2017) Auerswald and Dani، "فالنظام البيئي المقاولاتي يمثل البنية التحتية الاستراتيجية التي تمكن التفاعلات بين رواد الاعمال والمؤسسات في القطاع الصناعي... فهي تشمل مختلف الصناعات وتُركز على البيئة المحيطة برواد الأعمال حيث تُوضع المقاولاتية ورواد العمال بوضوح في قلب هذه المنظومة"⁹.

يتّضح من مختلف التعاريف السابقة أن النظام البيئي المقاولاتي ليس مجرد تجمّع تقني لمجموعة من الفاعلين والمؤسسات، بل هو منظومة حية وديناميكية تتشكل من تفاعلات متشابكة بين مكونات اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، وتنظيمية داخل إطار جغرافي وزمني معيّن.

تكمّن قوته الحقيقية في الترابط والتكامل بين عناصره، لا في وجودها المنفرد. إنّه نسيج معقّد ومتنامٍ، يضع رائد الأعمال في مركزه، ويهدف إلى خلق بيئة مشجعة ومحفّزة للريادة المنتجة، من خلال توفير الموارد والفرص والروابط اللازمة لتحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للنمو والتأثير.

ثانياً: التسميات والمفاهيم المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي

1. النظام البيئي للشركات الناشئة

1.1 تعريف النظام البيئي للشركات الناشئة

⁷ Stam, Erik, and Ben Spigel. "Entrepreneurial Ecosystems." *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*, edited by Robert Blackburn, Dirk De Clercq, Jarna Heinonen, and Zhenzhen Wang, SAGE, 2017, P1.

⁸ Jafarov, Nasib, and Nargiz Nahmatova. "The Entrepreneurial Ecosystem Concept: In Search of the Common Definition." *ASERC Journal of Socio-Economic Studies*, vol. 5, no. 2, 2022, P124.

⁹ Auerswald, Philip E., and Lokesh Dani. "The Adaptive Life Cycle of Entrepreneurial Ecosystems: The Biotechnology Cluster." *Small Business Economics*, 2017, P03.

يُعرّف النظام البيئي للشركات الناشئة بأنه مجتمع يضم المؤسسين أصحاب الأفكار والمهارات، والشركات الناشئة في مراحلها الأولى المزودة بالكفاءات، وحاضنات الأعمال التي توفر الإرشاد ورأس المال، إضافةً إلى المستثمرين و وسائل الاعلام. ترتبط هذه المكونات وتتفاعل وتدعم بعضها البعض، مما يعزز قوة النظام البيئي ويرفع من قيمة كل عنصر فيه. الهدف الأساسي لأي نظام بيئي للشركات الناشئة هو تطوير شبكة ذاتية الاستدامة من الموارد والكفاءات و المواهب، تهدف إلى حل المشكلات التي تواجه المجتمع الأوسع و تؤثر فيه ¹⁰.

عرفه كل من **دانييل كوكير وفابيو كون Daniel Cukier and Fabio Kon** كما يلي : "يُعرّف النظام البيئي للشركات الناشئة على أنه منطقة جغرافية محدودة ضمن نطاق يقارب 50 كيلومتراً أو ساعة واحدة من السفر، تتكوّن من رواد الأعمال، وشركائهم الناشئة (الجديدة والقائمة)، ومجموعة متنوعة من الهيئات والمؤسسات الداعمة (مثل الحاضنات، المسرّعات، المستثمرين، الجامعات، والهيئات الحكومية). يتفاعل هؤلاء الفاعلون ضمن هذا الفضاء كنظام معقد ، يتميز بالديناميكية والتكيف المستمر، بهدف إنشاء شركات ناشئة جديدة وتطوير القائم منها، بما يسهم في تعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي المحلي ¹¹".

و قد عرف موقع **STARTUPBLINK** النظام البيئي للمؤسسات الناشئة بهذا النحو "هو نتيجة التفاعل بين البيئة التي تعمل فيها الشركات الناشئة ومختلف الجهات الداعمة لها. ويتكوّن هذا النظام من مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، تشمل وجود الشركات الناشئة نفسها بالإضافة إلى مستثمرين، حاضنات أعمال، فضاءات العمل المشترك، الجامعات، شبكات المستثمرين، ومقدمي الخدمات، وغيرها من الأطراف الفاعلة التي تسهم في دعم الابتكار والنمو.

يُعد هذا التفاعل بين المكونات "الصلبة" (مثل البنية التحتية والموقع الجغرافي) و "الناعمة" (مثل المعرفة، الشبكات، والتمويل) أساساً في بناء نظام بيئي نابض بالحياة يدعم نشأة الشركات وتطورها ¹².

¹⁰ Aleisa, Eisa. *Startup Ecosystems: Study of the Ecosystems around the World; Focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow*. Summer 2012–2013 , P06.

¹¹ Daniel Cukier and Fabio Kon, "A Maturity Model for Software Startup Ecosystems," *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 7, no. 1, 2018, P30.

¹² StartupBlink. "Startup Ecosystem Development: A Guide." *StartupBlink*, 4 Aug. 2023,

<https://www.startupblink.com/blog/startup-ecosystem-development-a-guide/>. Accessed 26 May 2025.

يُعدّ النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إطارًا بنيويًا وتفاعليًا يتكوّن من مجموعة من الفاعلين والمؤسسات والمكونات المترابطة، تعمل ضمن نطاق جغرافي أو رقمي محدد، وتسعى بشكل تكاملي إلى دعم تأسيس وتطوير الشركات الناشئة.

تتألف هذه المنظومة من رواد الأعمال، والشركات الناشئة بمختلف مراحل تطورها، إلى جانب حاضنات ومسرّعات الأعمال، المستثمرين، الجامعات، مراكز البحث العلمي، الهيئات الحكومية، وسائل الإعلام، ومزودي الخدمات المتخصصة. ويُتميّز هذا النظام طبيعته الديناميكية، حيث تقوم مكوناته بتبادل الموارد والمعرفة والخبرات، مما يُساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار والابداع. ويهدف النظام البيئي للمؤسسات الناشئة إلى إرساء شبكة مستدامة ذات قدرات تكيّفية عالية، تُعزز من تنافسية الاقتصاد المحلي، وتوفّر حلولاً فعّالة للتحديات المجتمعية والاقتصادية.

1.2 مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة

يُشكّل نظام ريادة الأعمال مجموعة مترابطة من الأفراد، والمشاريع الناشئة بمختلف مراحلها، وعدد من الهيئات والمؤسسات المتنوعة، سواء كانت تتمركز في موقع جغرافي محدد أو تعمل ضمن بيئة افتراضية، وتتفاعل هذه العناصر فيما بينها بوصفها منظومة متكاملة تهدف إلى إنشاء شركات ناشئة جديدة.

وتنقسم هذه الجهات إلى عدة فئات رئيسية، من بينها: الجامعات، وهيئات التمويل، ومؤسسات الدعم كحاضنات الأعمال، المسرّعات، ومساحات العمل المشتركة، إضافة إلى مراكز البحث، ومقدّمي الخدمات كالمؤسسات القانونية والمالية، إلى جانب الشركات الكبرى. وغالبًا ما تتخصص كل فئة من هذه الجهات في جانب معين من وظائف النظام البيئي أو في دعم المشاريع الناشئة خلال مرحلة محددة من مراحل تطورها.

الشكل رقم 1 مكونات النظام البيئي للمؤسسات الناشئة



المصدر : من اعداد الطالبة

1.2.1 المنظمات والأنشطة التي تُعنى بالشركات الناشئة

– الجامعات:

تُعد المؤسسات التعليمية، مثل الجامعات والمعاهد العليا، من المكونات الجوهرية في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة. إذ تلعب هذه المؤسسات دورًا محوريًا من خلال تزويد المنظومة برأس مال بشري مؤهل يتمتع بأفكار مبتكرة ورؤى جديدة يمكن أن تسهم في تطوير المشاريع الناشئة. كما توفر هذه المؤسسات برامج أكاديمية وموارد متنوعة تهدف إلى تنمية المهارات الريادية لدى الطلبة، وتمكينهم من الوصول إلى المعرفة والبحوث والخبرات التي تُسهم في دعم نمو واستدامة الشركات الناشئة.

وإضافة إلى ذلك، تحتضن العديد من الجامعات حاضنات أعمال ومسرّعات تتيح لرواد الأعمال الحصول على الإرشاد والدعم التقني والمادي اللازم للانطلاق بمشاريعهم. ومن خلال هذه البرامج، يتعرّف الطلبة على الفكر

الريادي بشكل عملي عبر الانخراط في مشاريع واقعية، مما يعزز من قابليتهم على دخول عالم ريادة الأعمال بفعالية وثقة.

- المؤسسات التمويلية :

يُمثل تأمين التمويل الكافي أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مراحلها الأولى. فرغم إمكانية الاعتماد على الموارد الشخصية، مثل القروض أو مساهمات أفراد العائلة والأصدقاء، إلا أن هذه المصادر غالبًا ما تكون محدودة ولا تكفي لضمان نجاح المشروع، بل قد تنطوي على مخاطر مالية كبيرة قد تُثبِّط عزيمة رواد الأعمال الطموحين. ومن هنا، يُعد الحصول على تمويل مناسب منذ البداية خطوة حاسمة لإطلاق المشروع وضمان استمراريته على المدى البعيد.

وفي هذا السياق، تلعب مؤسسات التمويل دورًا بالغ الأهمية ضمن النظام البيئي للشركات الناشئة. وتشمل هذه الجهات: المستثمرين الملائكيين، و رأس المال المخاطر، والمنظومات الريادية المحلية، فضلًا عن الهيئات الحكومية. وتُعدّ هذه المؤسسات عنصرًا لا غنى عنه في دعم المشاريع الناشئة.

وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الجهات في تقييم بيئة الشركات الناشئة وتحديد المشاريع التي تُظهر إمكانات عالية للنجاح، لتقديم الدعم المالي المناسب لها. وبهذا، تسهم مؤسسات التمويل في تحفيز إنشاء شركات جديدة، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتهيئة بيئة مواتية للابتكار والابداع، فضلًا عن مساعدة رواد الأعمال في تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة.¹³

- مزودو الخدمات :

يُعدّ مزودو الخدمات أحد المكونات الداعمة الرئيسة في النظام البيئي للشركات الناشئة، إذ يقدمون مجموعة من الخدمات المهنية المتخصصة التي تُعد ضرورية لضمان حسن سير العمليات الداخلية لهذه المشاريع. وتشمل هذه الخدمات، على سبيل المثال لا الحصر، الدعم القانوني، والمحاسبي، والتسويقي، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، فضلًا عن الاستشارات الإدارية والمالية.

¹³ Mika, Alex. "Building a Successful Startup Ecosystem: Key Elements and Strategies." <https://www.ramotion.com/blog/startup-ecosystem/>. Accessed 26 May 2025.

ومن خلال توفير هذه الخبرات، يتيح مزودو الخدمات لرواد الأعمال التركيز على الجوانب الابتكارية والتقنية لمشاريعهم، دون أن يُثقلوا بكاهل المتطلبات الإدارية والتنظيمية. وتحرص العديد من الحاضنات والمنصات الريادية على بناء شراكات استراتيجية مع مزودي خدمات موثوقين لتوفير دعم نوعي ومُوجّه للشركات الناشئة.

كما يضطلع بعض مزودي الخدمات بدور إضافي يتمثل في الإرشاد والتوجيه، حيث يساهمون بخبراتهم في مساعدة رواد الأعمال على تجنب الأخطاء الشائعة وتجاوز التحديات التشغيلية المبكرة، ما يُساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل المخاطر المرتبطة بها¹⁴.

- المنظمات البحثية :

تُعَدّ المنظمات البحثية، بما في ذلك المعاهد والمراكز والمختبرات العلمية - سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص - من الركائز الأساسية في النظام البيئي الريادي، نظرًا لدورها المحوري في إنتاج المعرفة وتطوير التقنيات الحديثة. تساهم هذه الكيانات في تعزيز الابتكار من خلال إجراء البحوث العلمية المتقدمة، وتوفير نتائج يمكن البناء عليها لتطوير منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة سوقية.

وفي إطار دعمها لجهود التحويل التكنولوجي، تعمل العديد من المراكز البحثية على إنشاء مكاتب لنقل التكنولوجيا أو إطلاق برامج متخصصة في دعم الابتكار، تهدف إلى تحويل مخرجات البحث العلمي إلى تطبيقات عملية قابلة للتسويق. ويُعَدّ التعاون بين الباحثين ورواد الأعمال ضمن هذه المؤسسات محفزًا مهمًا لولادة شركات ناشئة قائمة على الاكتشافات العلمية، مما يعزّز من ديناميكية النظام البيئي ويثريه بأفكار وتقنيات رائدة.

- هيئات الدعم :

تُعَدّ المنظمات الداعمة عنصرًا محوريًا في النظام البيئي الريادي، وتشمل حاضنات الأعمال، المسرّعات، ومساحات العمل المشتركة، إلى جانب مؤسسات أخرى تُعنى بتقديم الموارد والتوجيه وفرص التشبيك للمشاريع الناشئة.

تساهم هذه الكيانات في تمكين رواد الأعمال من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة، وورش عمل تطبيقية، وجلسات إرشاد فردية (Mentoring)، تساعد في بلورة أفكارهم وتحويلها إلى نماذج أعمال قابلة للتنفيذ.

¹⁴ Pilot. "What is a Startup Ecosystem?" *Pilot Glossary*, <https://pilot.com/glossary/startup-ecosystem>, Accessed 26 May 2025.

كما توفر هذه المنظمات بنية تحتية مناسبة تشمل مكاتب مجهزة، وخدمات لوجستية، وبيئة عمل تفاعلية تعزز من روح التعاون.

وتؤدي الحاضنات والمسرّعات تحديداً دوراً بالغ الأهمية خلال المراحل المبكرة من عمر المشروع، إذ تُوفّر مناخاً تكاملياً يجمع بين الدعم الفني والتجاري، وإتاحة الوصول إلى شبكة من الموجهين والمستثمرين المحتملين. وتُسهم هذه المنظومة الداعمة بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الفريق المؤسس، وتطوير المهارات الأساسية التي تُمكن المشروع من تسريع وتيرة نموه وتحقيق جاهزيته السوقية¹⁵.

- الشركات الكبرى :

تُساهم الشركات الكبرى، بما في ذلك المؤسسات متعددة الجنسيات، بدور استراتيجي في دعم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، من خلال توفير الخبرات التقنية المتقدمة، والوصول إلى أسواق واسعة، فضلاً عن رأس المال اللازم لتعزيز النمو.

وغالباً ما تنخرط هذه الشركات في أنشطة موجهة نحو الابتكار المفتوح، مثل إنشاء برامج حاضنات أو مسرّعات داخلية، أو المساهمة في صناديق استثمارية مشتركة مخصصة لدعم الشركات الناشئة ذات الإمكانيات العالية. وفي بعض الحالات، تلجأ هذه المؤسسات إلى الاستحواذ على مشاريع ناشئة مبتكرة بهدف دمج حلولها وخدماتها ضمن بنيتها التشغيلية، كوسيلة لتعزيز تنافسيتها وتسريع وتيرة الابتكار الداخلي¹⁶.

كما تسهم هذه الشركات في بناء شبكات دعم محلية من خلال رعاية الفعاليات الريادية، وتمويل إنشاء مساحات مخصصة لاحتضان الشركات الناشئة، مما يعزز من فرص تبادل المعرفة والتجارب داخل المجتمع الريادي.

وغالباً ما يضطلع كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات بدور "روابط وصل (Connectors)"، إذ يستخدمون خبراتهم وشبكاتهم المهنية لربط رواد الأعمال بمصادر جديدة للتمويل والخبرة، ما يُسهم في توسيع نطاق الفرص المتاحة أمام الشركات الناشئة وتسريع نموها¹⁷.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ ELKO Group, "The Role of Sector-Leading Corporations in the Startup Ecosystem," *ELKO Group*, <https://www.elkogroup.com/news/the-role-of-sector-leading-corporations-in-the-startup-ecosystem>, Accessed 26 May 2025.

¹⁷ Sarah Herzog, Colin Mason, and Michaela Hruskova, "The Role of Large Corporations in Entrepreneurial Ecosystems – A Case Study of Munich," *European Planning Studies*, published January 15, 2024, P05 <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2301295>.

1.2.2 العناصر الأساسية للنظام البيئي للشركات الناشئة

- الأفكار، الاختراعات والبحوث

تُعدّ الأفكار والابتكارات المنبثقة عن البحوث العلمية والتقنية الركيزة الأساسية في نشأة وتأسيس الشركات الناشئة، إذ تُشكّل النواة الأولى التي يستند إليها رواد الأعمال في بلورة مشاريعهم. وغالبًا ما تنبثق هذه الابتكارات من الجامعات، والمعاهد البحثية، أو من مبادرات فردية لمخترعين مستقلّين، لتتحوّل لاحقًا إلى منتجات أو خدمات مبتكرة تستجيب لاحتياجات فعلية في السوق أو تُقدّم حلولًا لمشكلات قائمة.

ويُساهم هذا المكوّن في تحفيز تدفق الابتكار داخل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، كما يُعزّز من تنوع المشاريع المطروحة، مما يفتح آفاقًا أوسع للنمو والتطور الاقتصادي القائم على المعرفة.

- الشركات الناشئة بمختلف مراحلها

تعرف الشركة الناشئة وفق ستيف بلانك **Blank Steve** على أنّها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل قابل للتوسع¹⁸ فهي تمثّل العنصر النشط والعملي في النظام البيئي، حيث أنّها تمر بعدة مراحل يوضحها الشكل أدناه وذلك وفق مورغان براون **Morgan Brown** حيث قسم هذا الأخير دورة حياة الشركات الناشئة إلى خمس مراحل تتمثل في :

المرحلة الأولى: مرحلة توليد الأفكار (مرحلة إيجاد المشكلة / الحل المناسب)

تمثّل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في دورة تطوير المشروع الريادي، حيث تبدأ الفكرة الأولية لمنتج أو خدمة استجابةً لتجارب شخصية أو نتيجة حاجة ملحة في السوق. ويُعدّ هذا النوع من الانطلاق مؤشّرًا على وجود دافع أصيل نحو تقديم حل مبتكر لمشكلة واقعية.

تركز هذه المرحلة على التحقق من وجود مشكلة حقيقية تستحق الحلّ ضمن السوق المستهدف، قبل الانخراط في عملية تطوير طويلة ومعقدة. فإن المرحلة الأولى تتمحور حول تحديد ما إذا كانت المشكلة جديدة بأن تُحلّ، قبل

¹⁸ Blank, Steve. "Why the Lean Start-Up Changes Everything." Harvard Business Review Vol 91, no. 5 (2013): P63.

استثمار شهور أو سنوات من الجهد لبناء الحل. لذلك، يتعين على الفريق الريادي أن يطرح سؤالين محوريين: "ما المشكلة التي يُراد حلّها؟" و"هل يُعدّ الحل المقترح فعّالاً لمعالجتها؟".

للإجابة عن هذين السؤالين، يُجري الفريق بحثاً ميدانية ومقابلات مباشرة مع العملاء المحتملين لفهم طبيعة المشكلة واحتياجات المستخدمين بشكل دقيق. ويُعدّ الحصول على إجابة واضحة للسؤال الأول، مقرونة بثقة مبدئية في جدوى الحل، مؤشراً على وجود توافق مبدئي بين المشكلة والحل. يمثل هذا التوافق حجر الأساس لصياغة الفرضية الريادية، والانطلاق نحو اختبار الفكرة في ظروف واقعية.

وتُساهم هذه المرحلة بشكل جوهري في نمو المشروع الناشئ، من خلال توجيه الجهود والموارد نحو مشكلات فعلية وقابلة للحل، مما يُقلّل من مخاطر تطوير منتجات غير ملائمة، ويزيد من فرص بناء حل يلبي احتياجات حقيقية في السوق المستهدف¹⁹.

المرحلة الثانية: مرحلة النموذج الأولي القابل للتطبيق (MV) Minimum Viable Product

في مرحلة المنتج القابل للإطلاق بالحد الأدنى (MVP)، يطلق فريق العمل نسخة أولية مبسطة جداً من المنتج لاختبار الفرضيات الأساسية. يُعدّ "المنتج القابل للإطلاق بالحد الأدنى (Minimum Viable Product)" (MVP) —من المفاهيم الجوهرية في منهجية Lean Startup ويعتمد هذا التعريف على عملية تكرارية تهدف إلى تطوير المنتج بناءً على تغذية راجعة مستمرة من المتبنين الأوائل (Early Adopters)، مما يسمح بتحسينات تدريجية مدروسة وفقاً لحاجات السوق الفعلية²⁰.

تتمثل الغاية من هذه المرحلة في تقليل الوقت والتكلفة من خلال التركيز على تطوير ما هو ضروري فقط، مما يسمح بجمع ملاحظات واقعية ومباشرة من المستخدمين الأوائل. تُستخدم هذه الملاحظات لتحليل التفاعل مع المنتج، وتحديد الوظائف الأكثر تأثيراً، ومن ثم تعديل المنتج بشكل مستمر بناءً على احتياجات السوق الحقيقية.

¹⁹ Ash Maurya, "Problem/Solution Fit," *Lean Foundry*, <https://www.leanfoundry.com/topics/problem-solution-fit> accessed May 26, 2025, ; Lauren Bass, "5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What It Takes to Grow a Startup," *Medium*, <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96> accessed May 26, 2025.

²⁰ Valentina Lenarduzzi and Davide Taibi, *MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product* (Bozen-Bolzano: Free University of Bozen-Bolzano, Faculty of Computer Science, August 2016) P01

يمكن الـ MVP فرق العمل من اختبار الفرضيات الأولية واكتساب رؤى قيمة حول سلوك العملاء، قبل الدخول في استثمارات موسّعة. وبهذا، يُعتبر الـ MVP أداة استراتيجية تُسهّم في نمو الشركة الناشئة بطريقة ذكية وتدرجية، حيث يرسّخ أساساً متيناً للتوسع المستقبلي استناداً إلى بيانات حقيقية بدلاً من الافتراضات.

المرحلة الثالثة: مرحلة ملائمة المنتج السوق

يشير مصطلح توافق المنتج مع السوق إلى مدى تطابق الحل الذي يقدمه المنتج مع المشكلة الحقيقية التي يعاني منها العملاء²¹.

تُعَدّ هذه المرحلة مفصلية في مسار تطوّر الشركات الناشئة، حيث يتم فيها إثبات قدرة المنتج على تلبية احتياجات السوق المستهدف بشكل فعال. يظهر هذا التوافق عندما يبدأ المستخدمون في اعتماد المنتج باستمرار وإظهار استعداد للدفع مقابل خدماته، ما يشير إلى أن المنتج يلبي حاجة حقيقية وملحة لديهم.

إن الوصول إلى توافق قوي بين المنتج والسوق يعزز من فرص اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، ويُعدّ مؤشراً واضحاً على نجاح النموذج التجاري. فهذه المرحلة تهيئ الأرضية لنمو سريع ومستدام، من خلال بناء قاعدة عملاء أوفياء وتوليد إيرادات ثابتة يمكن تطويرها مستقبلاً.

علاوة على ذلك، فإن الطلب المتزايد والدائم على المنتج خلال هذه المرحلة يُعدّ عاملاً حاسماً في قابلية التوسع، ويمنح رواد الأعمال الثقة في تكرار نموذج العمل وتوسيع نطاقه دون المساس بقيمته الأساسية.

المرحلة الرابعة: مرحلة النمو

في مرحلة النمو (Growth Stage) تكون الشركة قد تجاوزت المراحل الأولى (كالتأسيس والتجريب) وحققت ملائمة المنتج للسوق وإيرادات أولية مستقرة. وبتعبير كومبهاث وسوشيل، تبدأ الشركة الناشئة في هذه المرحلة بالتركيز على التوسع السريع من خلال استقطاب عملاء جدد بكثافة أكبر وتحويل الأعمال من نمط مبني على الفرص إلى هيكل تنظيمي واستراتيجي أكثر نضجاً. فبعد تحقيق الـ *Product-Market Fit* تتم التحقق من نموذج العمل وتأسيس الإيرادات، تتركّس الشركة جهودها في هذه المرحلة للنمو عبر اكتساب العملاء وتوسيع نطاق

²¹ Denis Dennehy, Laleh Kasraian, Paidi O'Raghallaigh, and Kieran Conboy, *Product Market Fit Frameworks for Lean Product Development* (paper presented at the R&D Management Conference, Cambridge, UK, June 2016), P02

نشاطها . كما يبدأ الفريق بتوظيف عمال محترفين ووضع نظم وإجراءات تشغيلية ثابتة لتحويل الشركة إلى كيانٍ مؤسسي منظم²²

المرحلة الخامسة: مرحلة النضج

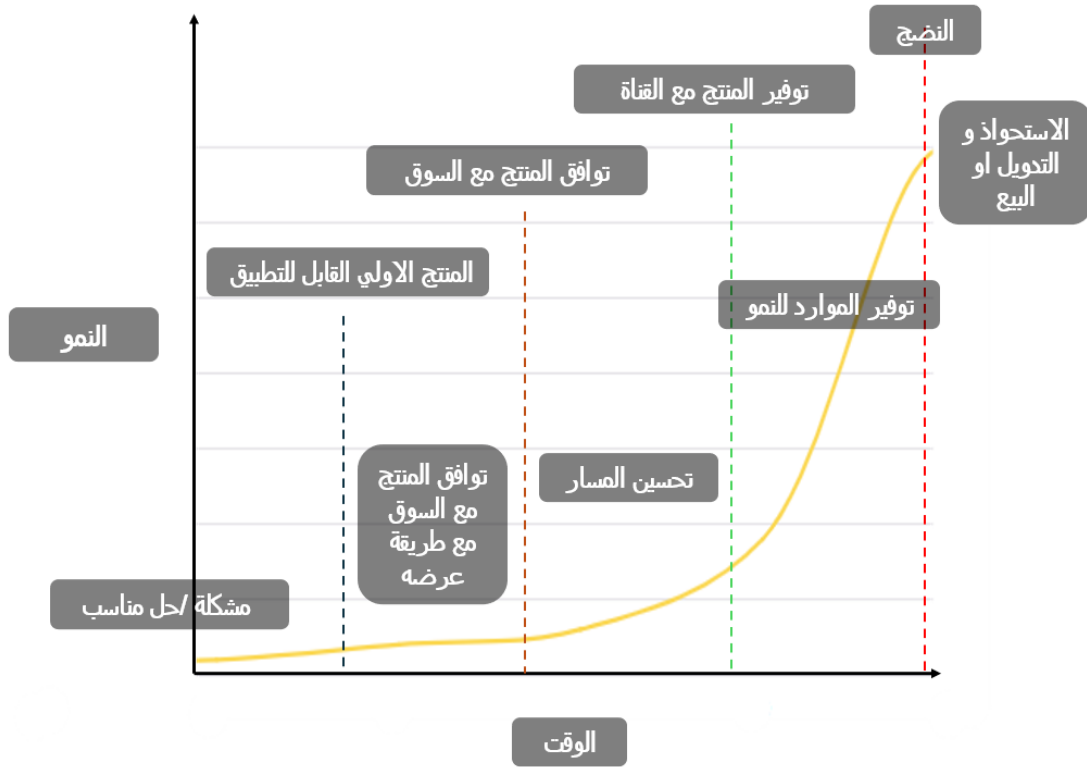
هي المرحلة التي تصبح فيها الشركة الناشئة مؤسسة ناضجة ومستقرة نسبياً في السوق. يوضح النص أن «مرحلة النضج تعني تحقيق استقرار ووجود علامة تجارية راسخة»، حيث يتحول التركيز من النمو السريع إلى الحفاظ على الموقع السوقي الحالي

في هذه المرحلة، تتباطأ معدلات النمو، ويتجه الاهتمام نحو تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأرباح. ومع ذلك، لا يعني ذلك توقف النمو تماماً. بل تستمر الشركة في البحث عن فرص نمو جديدة ضمن إطار استقرارها، مثل تحسين المنتجات الحالية أو دخول أسواق جانبية أو حتى الاستحواذ على مشاريع مرتبطة. تساهم مرحلة النضج في نمو الشركة الناشئة عن طريق ترسيخ المكاسب المتحققة: فتظل الشركة قوية بفضل ولاء عملائها وعملياتها المحسنة، وتستثمر خبرتها وتوسعها في الابتكار واستكشاف قنوات نمو إضافية بذلك تضمن الشركة استدامة نجاحها واستمرار نموها بوتيرة مناسبة على المدى الطويل²³

²² Abhishek Kumbhat and Sushil, “Development Stages and Scaling Issues of Startups,” in Flexible Strategies in VUCA Markets, ed. A. K. Sinha (Singapore: Springer, 2018), 3–15, <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8926-8>

²³ Marla Tabaka, “Navigating the 5 Stages of Entrepreneurship: Your Roadmap to Success,” *Marla Tabaka*, <https://marlatabaka.com/2023/12/29/navigating-the-5-stages-of-entrepreneurship-your-roadmap-to-success>, accessed May26, 2025.

الشكل رقم 2 دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>

كما يمكن تقسيم دورة حياة الشركات الناشئة بهذا الشكل :

المرحلة الأولى: مرحلة التمويل الذاتي: (Bootstrapping Stage)

تُعدّ مرحلة التمويل الذاتي المرحلة التأسيسية في دورة حياة المشروع الريادي، حيث يباشر رائد الأعمال عملية تحويل الفكرة الابتكارية إلى نموذج أعمال أولي (Initial Business Model) عبر تنفيذ مجموعة من الأنشطة التأسيسية ذات الطابع الاستكشافي. تتسم هذه المرحلة بارتفاع مستويات الغموض والمخاطر المرتبطة بعدم وضوح الجدوى السوقية والمالية للفكرة، مما يفرض على المؤسس اعتماد مقاربة تعتمد على الموارد المتاحة داخلياً (Internal

Resource Utilization) من خلال التمويل الذاتي، والمساهمات غير الرسمية من الشبكة الاجتماعية المباشرة (العائلة والأصدقاء).

يُعرّف التمويل الذاتي في أدبيات ريادة الأعمال على أنه توظيف استراتيجيات مبتكرة لتعظيم استخدام الموارد الشحيحة دون الاعتماد على التمويل المؤسسي أو الديون، ويُنظر إليه كأحد أهم تحليلات "اقتصاد الندرة" (Economics of Scarcity) في سياق ريادة الأعمال. ويُعدّ هذا النمط من التمويل ركيزة في مرحلة ما قبل التأسيس الرسمي (Pre-Startup Phase)، حيث يتم اختبار فرضيات القيمة (Value Propositions) وجدوى المنتج الأولي (Minimum Viable Product – MVP).

الغاية الأساسية من هذه المرحلة هي تمكين المشروع الريادي من تحقيق معالم أولية للنجاح، تشمل التحقق من ملاءمة المنتج للسوق (Product-Market Fit)، وتشكيل الفريق التأسيسي (Founding Team Formation)، وإثبات القدرة على إدارة التدفقات النقدية بشكل فعال، تمهيداً للانتقال إلى مراحل أكثر تقدماً من جذب التمويل الخارجي.

كما تُعتبر هذه المرحلة محطّ اهتمام المستثمرين الأفراد (Angel Investors) الذين يُظهرون استعداداً لتمويل المشاريع التي برهنت على الحد الأدنى من الجدارة الاستثمارية من خلال مؤشرات أولية مثل الالتزام المؤسسي، والابتكار في استخدام الموارد، والاستجابة الإيجابية من السوق المستهدف.

وبهذا المعنى، يُمثّل التمويل الذاتي أكثر من مجرد مرحلة تمويل، بل يُعدّ نمطاً استراتيجياً يُجسّد روح ريادة الأعمال القائمة على المرونة، والابتكار في إدارة الموارد، والسعي نحو تحقيق التدرج في بناء نموذج الأعمال.

المرحلة الثانية: مرحلة البذرة (Seed Stage)

تُعدّ مرحلة البذرة المرحلة التالية بعد التمويل الذاتي، حيث ينتقل رائد الأعمال إلى بيئة أكثر تعقيداً تتطلب توسيع نطاق الجهود التأسيسية والانخراط في أنشطة ذات طابع استثماري واستراتيجي. تتسم هذه المرحلة بتشكيل الفريق الريادي بشكل رسمي، وتطوير النموذج الأولي للمنتج (Prototype Development)، والدخول التجريبي إلى السوق (Market Entry)، إلى جانب تحديد القيمة السوقية للمشروع (Venture Valuation) والبحث عن آليات الدعم المؤسسي.

في هذا السياق، يعتمد المؤسس على مجموعة من الآليات التمكينية (Enabling Mechanisms) مثل حاضنات الأعمال (Incubators)، المسرّعات (Accelerators)، مراكز دعم المشاريع الصغيرة، وأحياناً برامج التفقيس الريادي (Hatcheries)، بهدف تسريع وتيرة التطوير والتموقع في السوق. كما تُوظف رؤوس أموال أولية (Initial Capital) في هذه المرحلة، غالباً بهدف تطوير عروض القيمة (Value Offerings) وتحريرها على نطاق محدود.

تُعدّ مرحلة البذرة من أكثر المراحل تقلباً وغموضاً في دورة حياة المشروع، حيث تُواجه الشركات الناشئة تحديات تتعلق بإثبات الجدوى التجارية، وضمان استمرارية سلسلة القيمة، وجذب الموارد الكفيلة بدعم النمو. ويلاحظ أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل خلال هذه المرحلة، إما بسبب العجز في الوصول إلى منظومات الدعم، أو بسبب ضعف نموذج الأعمال (Business Model Fragility)، مما يؤدي في أحسن الأحوال إلى التحول نحو شركات ذات هامش ربحي ضعيف ومعدل نجاح منخفض.

في المقابل، فإن المشاريع التي تتمكن من دمج نفسها داخل شبكات الدعم التمويلي والاستشاري، وتحظى بإشراف استراتيجي، تكون أكثر قدرة على بلوغ مرحلة الربحية والتحول إلى كيانات مستدامة ذات جدوى اقتصادية. ومن الجدير بالذكر أن التقييم المالي للمشروع (Startup Valuation) يُجرى عادةً في نهاية هذه المرحلة، وذلك تمهيداً للانتقال نحو مراحل استثمارية أكثر تقدماً مثل مرحلة النمو أو التوسع (Growth or Expansion Stage).

المرحلة الثالثة: مرحلة الإنشاء (Creation Stage)

تمثل مرحلة الإنشاء نقطة التحول المحورية التي تنتقل فيها الشركة الناشئة من الطور التجريبي إلى الانخراط الفعلي في السوق، حيث يتم إطلاق المنتج أو الخدمة بشكل رسمي، وبدء عمليات البيع، وتوظيف أولى الموارد البشرية، ما يعكس بداية التأسيس الفعلي للكيان التنظيمي. (Organizational Structuring)

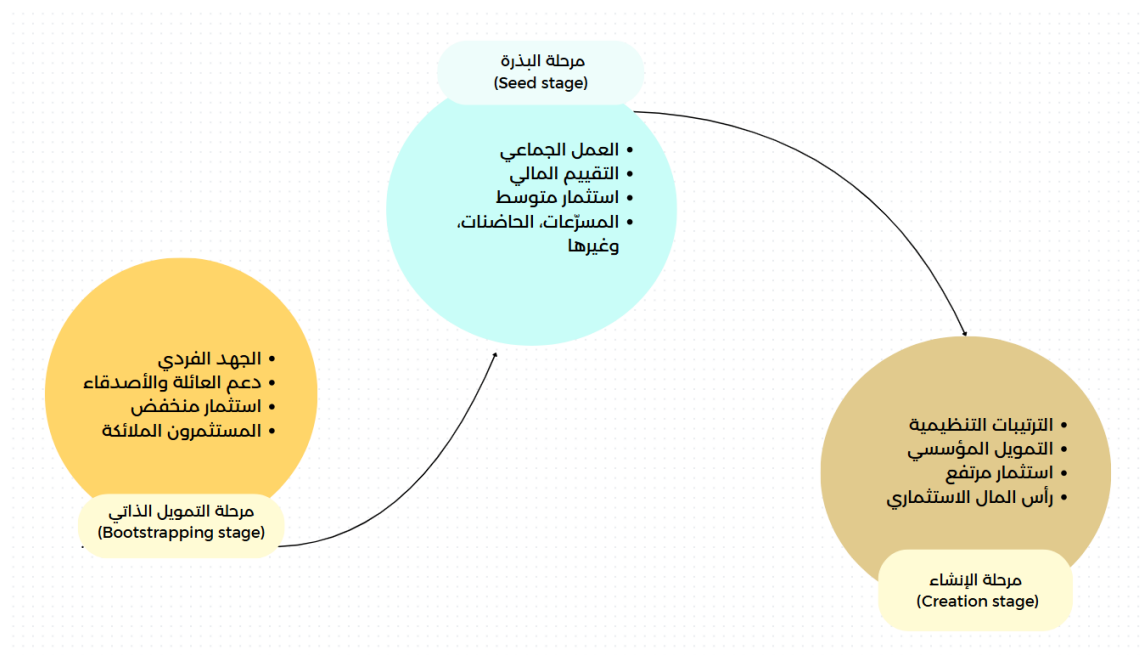
تُعدّ هذه المرحلة بمثابة تنويع للأنشطة الريادية السابقة، إذ يرى بعض الباحثين أن ريادة الأعمال، كممارسة ديناميكية، تبلغ ذروتها وتنتهي بوصول المشروع إلى هذه المرحلة، حيث تبدأ بعدها العمليات الإدارية التقليدية المرتبطة بإدارة الأعمال (Business Administration) أكثر من الممارسات الريادية.

في نهاية هذه المرحلة، يُعاد تموضع المشروع ليأخذ صبغة تنظيمية رسمية (Formal Business Entity) ، ويُعتمد التمويل المؤسسي (Corporate Finance) كخيار رئيسي لتمويل الأنشطة التوسعية، مقارنة بالمراحل السابقة التي كانت تركز على التمويل الذاتي أو الاستثماري الفردي.

ومن الناحية المالية، فإن رؤوس الأموال المِجازفة (Venture Capital) تُعدّ فاعلاً رئيسياً في دعم هذه المرحلة، حيث توفر الموارد التمويلية الضرورية لتوسيع العمليات، تحسين البنية التحتية، وزيادة الحصة السوقية. يسهم هذا النمط من التمويل في تسريع النمو الهيكلي للمشروع وتمكينه من التحول إلى مؤسسة ذات طابع احترافي، قادرة على المنافسة المستدامة في بيئة السوق.

بالتالي، تُشكّل مرحلة الإنشاء جسراً انتقالياً من ريادة الأعمال بمفهومها الاستكشافي إلى عالم الأعمال المنظم، حيث تبدأ أنشطة مثل الحوكمة، التخطيط المالي طويل الأمد، واستراتيجيات التوسع الدولي أو القطاعي في الظهور ضمن أولويات الشركة الناشئة²⁴.

الشكل رقم 3 دورة حياة المؤسسات الناشئة



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3624.8167>

²⁴ Aidin Salamzadeh and Hiroko Kawamorita Kesim, "Startup Companies: Life Cycle and Challenges," Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, and Faculty of Engineering, Ondokuz Mayıs University, accessed , P5-6.

1.3 دورة حياة النظام البيئي للشركات الناشئة

يمر النظام البيئي المقاولاتي بأربع مراحل أساسية، تتميز كل منها بخصائص وتحديات وأهداف محددة. وبشكل عام، فإن تراكم الخبرة المقاولاتية (بما في ذلك خبرات التوسع والتطوير) يؤدي تدريجيًا إلى:

- زيادة عدد الشركات الناشئة داخل النظام (ارتفاع في الإنتاج المقاولاتي)،

- وتعزيز الموارد المتاحة من حيث التمويل، المعرفة، والشبكات الداعمة.

ومع ذلك، لا تظهر النتائج القابلة للقياس من حيث تسريع نمو الشركات الناشئة وتحقيق أثر اقتصادي قوي، إلا عندما يبلغ النظام البيئي المقاولاتي سمات مرحلة العولمة، وهي المرحلة التي تمثل أعلى درجات النضج المؤسسي والمقاولاتي.

أولاً مرحلة التفعيل (Activation Phase)

- يعاني النظام البيئي المقاولاتي من محدودية في الخبرة المقاولاتية (ضعف في المعرفة لدى المؤسسين، قلة عدد المستثمرين المتمرسين، نقص في المستشارين والمرشدين، وغياب ثقافة مجتمعية داعمة لنجاح المقاولات الناشئة).

- ناتج النظام البيئي المقاولاتي من الشركات الناشئة ضعيف حيث لا يتجاوز عدد الشركات الناشئة 1000 شركة.

التحديات:

- نقص الخبرات والموارد داخل النظام البيئي المقاولاتي يؤدي إلى تسرب هذه الموارد نحو أنظمة بيئية أكثر تطوراً، مما يعيق النمو المحلي ويُبطئ من وتيرة النضج.

الهدف:

- التركيز على رفع عدد الشركات الناشئة وتعزيز تمويل المراحل المبكرة.

- تحفيز الأفراد ذوي الحس المقاولاتي وبناء مجتمع محلي مترابط ومتعاون.

- اختيار قطاع أو قطاعين فرعيين) مثل التكنولوجيا الزراعية (AgTech – يرتكزان على نقاط القوة الاقتصادية المحلية، مع تطوير برامج مركزة تُسهّم في تسريع نمو النظام البيئي المقاولاتي وتحقيق قصص نجاح ملموسة قد تؤدي إلى عمليات خروج كبيرة وملهمة.

ثانياً مرحلة العولمة (Globalization Phase)

الخصائص:

- ظهور "محفزات" إقليمية بارزة (مثل صفقات خروج تتجاوز قيمتها 100 مليون دولار).
- ارتفاع عدد الشركات الناشئة إلى 800-1,200 (حسب الكثافة السكانية).
- استقطاب جزئي للموارد من أنظمة خارجية.

التحديات:

- استمرار تسرب المواهب إلى الأنظمة العالمية الرائدة.

الأهداف:

- تعزيز الاتصال العالمي مع رواد الأنظمة البيئية الرائدة.
- دعم الشركات لزيادة انتشارها في الأسواق العالمية مبكراً.
- سد الثغرات المتبقية في عوامل النجاح (مثل السياسات، الحوافز، البنية التحتية، وغيرها).

ثالثاً مرحلة الجذب (Attraction Phase)

تبدأ المنظومة في التوسع الكمي والنوعي، حيث يتجاوز عدد الشركات الناشئة حاجز 2,000. ويكون هذا النمو مصحوباً بظهور شركات "يونيكون" تتجاوز قيمتها السوقية مليار دولار، بالإضافة إلى عمليات خروج ضخمة تعزز صورة المنظومة عالمياً.

في هذه المرحلة:

- يتم استقطاب موارد دولية واسعة النطاق.

- تنخرط مؤسسات تمويل دولية في دعم المنظومة.
- تنتقل شركات دعم تقني ومالي للعمل ضمن البيئة المحلية.
- تتوافد الكفاءات الأجنبية بهدف الابتكار داخل المنظومة.

الهدف الرئيسي هو:

- استغلال الزخم العالمي لتوسيع حجم المنظومة.
- إزالة الحواجز التنظيمية والبيروقراطية.
- تصميم سياسات وبرامج تُوجّه استقطاب الموارد بشكل فعال ومدرّوس.

رابعاً مرحلة التكامل (Integration Phase)

تُمثّل هذه المرحلة ذروة النضج والتكامل العالمي، حيث يتجاوز عدد الشركات الناشئة 3,000، وتتحول المنظومة إلى كيان قادر على جذب الموارد بشكل ذاتي ومستدام.

الخصائص الأساسية:

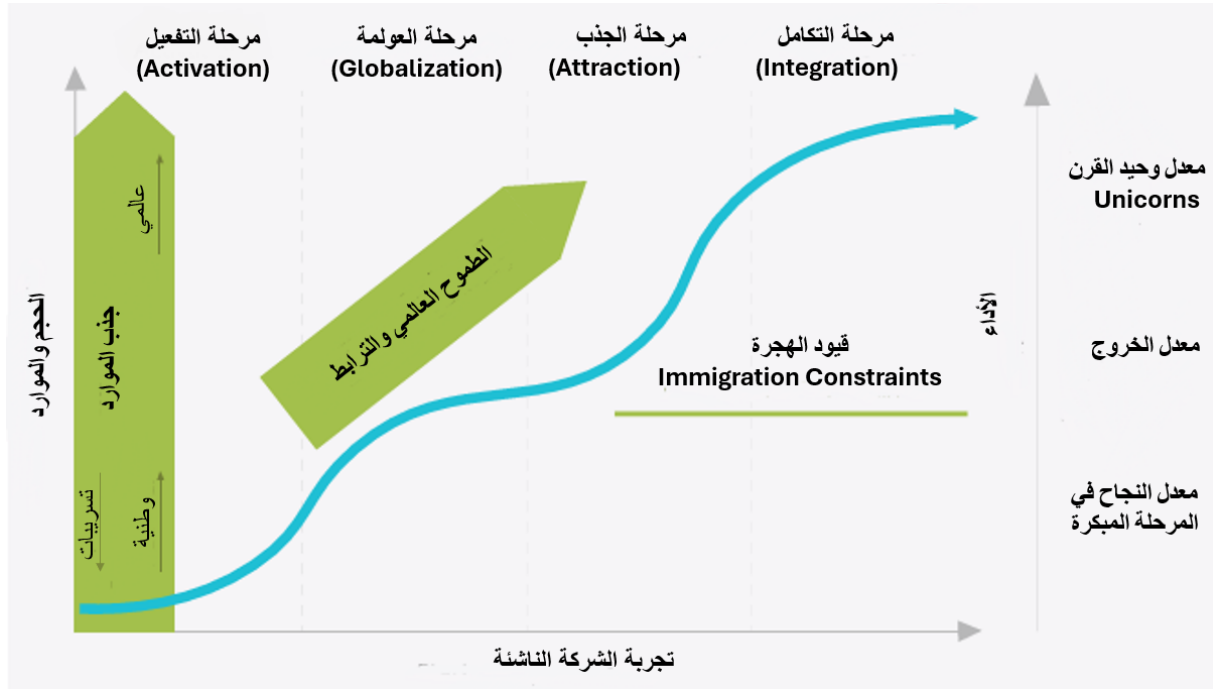
- إنشاء شبكة معرفية ديناميكية ومستدامة.
- إعادة تدوير الخبرات بين الأجيال.
- تعاون دولي متقدم في الابتكار والمشاريع.
- انتشار الابتكار المفتوح بين الجامعات، القطاع العام، والشركات الناشئة.

الهدف النهائي هو:

- إدماج المنظومة في التدفقات العالمية، الوطنية، والمحلية للمعرفة والموارد.
- تحسين السياسات والقوانين لضمان تنافسية طويلة المدى.

- تعميم فوائد المنظومة لتشمل قطاعات اقتصادية أخرى²⁵.

الشكل رقم 4 دورة حياة النظام البيئي للشركات الناشئة :



المصدر Startup Genome, Global Startup Ecosystem Report 2019

2. النظام البيئي للابتكار

2.1 تعريف النظام البيئي للابتكار

يمثل النظام البيئي للابتكار نموذجًا يُجسّد الديناميكيات الاقتصادية للعلاقات المعقدة التي تنشأ بين مختلف الفاعلين أو الكيانات، الذين يتشاركون هدفًا وظيفيًا يتمثل في تمكين تطوير التكنولوجيا وتعزيز الابتكار.

يتكوّن هذا النظام البيئي من اقتصاديين متميزين لكن مترابطين:

- الاقتصاد المعرفي، الذي تقوده الأبحاث العلمية الأساسية.
- الاقتصاد التجاري، الذي تحركه قوى السوق والطلب.

²⁵ Startup Genome, Global Startup Ecosystem Report 2019: Article – Startup Ecosystem Lifecycle (Startup Genome, 2019), P82.

ويشمل النظام البيئي للابتكار مجموعة من الموارد المادية (كالتمويل، والمعدات، والبنى التحتية) ورأس المال البشري (كالطلبة، والأساتذة، والباحثين، وممثلي القطاع الصناعي)، وتندرج هذه الموارد ضمن كيانات مؤسسية متنوعة، من قبيل الجامعات، والشركات، والمستثمرين المغامرين، والمؤسسات الحكومية.

ويُعتبر النظام البيئي للابتكار فعالاً وصحياً عندما تُسهم الأرباح الناتجة عن الابتكار في الاقتصاد التجاري في تعويض الموارد المستثمرة في الاقتصاد المعرفي، مما يخلق توازناً ديناميكياً مستداماً بين البحث والتطبيق التجاري²⁶.

و يُقصد بالنظام البيئي للابتكار تلك البنى التنظيمية والعلاقات المؤسسية التي تنشأ بين مجموعة من الفاعلين الذين يُعدّ تطوير التكنولوجيا والابتكار أحد أهدافهم الأساسية²⁷.

و وفق جرانستراندهولجرسون **Granstrand & Holgersson** فالنظام البيئي للابتكار يشير إلى مجموعة متطورة من الفاعلين والأنشطة والمخرجات، بالإضافة إلى المؤسسات والعلاقات – بما في ذلك العلاقات التكميلية والبديلة – التي تُعدّ ذات أهمية حاسمة في تحسين الأداء الابتكاري لفاعل واحد أو لمجموعة من الفاعلين.

و اشاراً " جوميز، فاسين، ساليرنو، وإكينامي، **Gomes, Facin, Salerno, & Ikenami**، بأنه نظام شبكي يتكوّن من مجتمعات تشمل الحكومات، وشركات المنتجات **productenterprises**، والشركات المنتجة للمنتجات المكملة، والعملاء، حيث تتفاعل هذه الأطراف وتتواصل أو تساهم في تحفيز الابتكار، بهدف إنتاج منتجات جديدة ذات قيمة²⁸."

2.2 خصائص النظام البيئي للابتكار

- تنوع المشاركين: Participant heterogeneity

يميل النظام البيئي للابتكار، بغضّ النظر عن مستوى التحليل أو نوع الابتكار، إلى إظهار درجة عالية من التنوع بين المشاركين. وينبع هذا التنوع من كون المشاركين ينتمون إلى قطاعات وصناعات متعددة، مما يعكس الطبيعة التعددية للنظام.

²⁶ Deborah J. Jackson, *What is an Innovation Ecosystem?* (Arlington, VA: National Science Foundation, P2-4).

²⁷ Marlen Komorowski, *Innovation Ecosystems in Europe: First Outline of an Innovation Ecosystem Index* (Brussel: imec-SMIT-VUB, July 2019).P04.

²⁸ **Iindena Sotirofski**, "Understanding Innovation Ecosystems," *Interdisciplinary Journal of Research and Development* 11, no. 1 (March 2024), P3., <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n101>.

ويزداد هذا التنوع وضوحًا بفعل نمط الحوكمة القائم على الأدوار، الذي يُعدّ سمة مميزة في النظام البيئي للابتكار. ففي حين تُحدّد الأدوار في سلاسل التوريد عبر عقود رسمية ثنائية، فإن النظام البيئي يعتمد عادة على تحديد معياري للأدوار، حيث يمكن لأي جهة راغبة أن تؤدي تلك الأدوار دون التقيد بعقود مسبقة.

ونظرًا لانخفاض مستوى التنظيم الرسمي للمشاركة في النظام البيئي مقارنة بسلاسل التوريد التقليدية، فقد صُوّر النظام البيئي للابتكار كشبكة مرنة تضم مزوّدي خدمات، موزعين، شركات تعهيد، منتجي منتجات أو خدمات مكاملة، مزودي تقنيات، وغيرهم.

ويتكون النظام البيئي عادة من مجموعة متعددة الأطراف من الشركاء، وتشمل بعض النماذج العملاء بوصفهم "مشاركين من جانب الاستخدام"، كما تُدرج نماذج أخرى المنافسين ضمن مكونات النظام. إضافة إلى ذلك، تُدرج بعض التعريفات أطرافًا غير تجارية مثل الجامعات، ومؤسسات البحث العمومية، والهيئات الحكومية كالسلطات التنظيمية، والجهات المعنية بوضع المعايير، والمؤسسات القضائية.

وتعكس هذه التعريفات الشاملة التوجهات المختلفة في دراسة النظام البيئي للابتكار؛ فعلى سبيل المثال، تميل الدراسات التي تركز على "النظام البيئي المعرفي" إلى إدماج الفاعلين العموميين ضمن المفهوم، مما يعكس الترابط الوثيق مع أدبيات "أنظمة الابتكار" التي تسلط الضوء على التفاعل بين القطاعين العام والخاص.

- مخرجات على مستوى النظام: System-level outputs

يُسهم النظام البيئي للابتكار في إنتاج مخرجات جماعية على مستوى النظام، حيث يتمكن مجتمع المشاركين المتنوع من توليد نتائج تفوق بكثير ما يمكن لأي جهة منفردة تحقيقه بمفردها. ومن بين أبرز هذه المخرجات: المنتجات والخدمات المتوافقة، والتي غالبًا ما تعتمد على بنية معيارية تسمح للمستخدم بتجميع مكونات مخصصة تتوافق مع احتياجاته الخاصة. مثال على ذلك هو المستخدمون الذين يقومون بتجميع حواسيبهم الشخصية من مكونات مقدمة ضمن نظام "وينتل" "Wintel"، مما يبرز مرونة وفعالية هذا النمط من الابتكار.

في مثل هذه النظم المعيارية، يتفاعل المشاركون فيما بينهم من أجل بلورة عرض قيمة مركزي، حيث تُنتج الخدمات والمنتجات المشتركة ضمن رؤية موحدة، بينما تبقى قابلة للتخصيص من قبل المستخدم النهائي، الذي قد يتولى تجميعها حسب رغباته.

من جهة أخرى، يُعد نموذج الأعمال أحد المخرجات الأساسية على مستوى النظام، لاسيما في سياق النظام البيئي الريادي، حيث يتعاون المشاركون لتمكين المشاريع الناشئة من استغلال الفرص من خلال تطوير نماذج أعمال ابتكارية وجذرية، والتي تتجسد عملياً عبر ولادة شركات ناشئة جديدة.

كذلك، يُعد إنتاج المعرفة العامة مخرجاً جوهرياً في النظام البيئي المعرفي، حيث يتعاون الفاعلون ضمن هذا النظام في الاستكشاف التشاركي للمعرفة الجديدة، باعتباره نشاطاً ومخرجاً مركزياً. وفي هذا السياق، لا تكون المعرفة الناتجة قد تجسدت بعد في منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال واضحة، بل تُشكل مخرجات معرفية جماعية ناتجة عن أنشطة ابتكارية متوزعة، بما يعكس التقاليد البحثية التي تناولت تفاعل القطاعين العام والخاص في إطار ما يُعرف بـ"أنظمة الابتكار".

– الاعتمادية المتبادلة بين المشاركين: Participant interdependence

تُعد الاعتمادية المتبادلة بين المشاركين من الخصائص المحورية التي كثيراً ما يتم الإشارة إليها عند دراسة النظام البيئي للابتكار. ويُقارن هذا المفهوم في علم الأحياء بمصطلح "التكافل المتبادل"، حيث تتبادل الكائنات غير المرتبطة ببعضها البعض المواد أو الطاقة أو المعلومات بطريقة تعود بالنفع على كلا الطرفين. أما في مجال الإدارة، فتدرس الاعتمادية بين الفاعلين المتنوعين ضمن النظام البيئي من زوايا **تكنولوجية واقتصادية ومعرفية**.

– **الاعتمادية التكنولوجية** تنشأ من التخصص المشترك بين الفاعلين، حيث تتطور علاقات اعتماد فريدة ومتراصة بين الكيانات لتوفير مدخلات متوافقة تُسهّم في إخراج ناتج موحد وقابل للتخصيص على مستوى النظام. على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، تتخصص المنظمات في تقديم تقنيات محددة وإدارة علاقات العملاء والبنية التحتية بشكل تكاملي.

– **الاعتمادية الاقتصادية** تعني أن القيمة التي يحققها كل طرف في النظام تعتمد على وجود عروض متوافقة مقدّمة من أطراف أخرى. وتبرز هذه العلاقة عندما يُتيح النظام البيئي تحقيق وفورات الحجم والنطاق. كما يمكن أن تنشأ الاعتمادية الاقتصادية من التأثيرات الخارجية (externalities)، حيث تؤثر تصرفات أحد الفاعلين على مصالح الآخرين بما يتجاوز التأثيرات السعيرية. ومن ذلك تأثيرات الشبكة، التي ترتبط بحجم الشبكة، سواء بشكل مباشر (من خلال البنية الشبكية ذاتها) أو غير مباشر (عبر المنتجات والخدمات التكميلية). وتُعد خاصية التعاضدية (supermodularity)، التي تعني أن تكامل المكونات التكميلية يرفع من قيمة المنتج للمستخدم، إحدى الدوافع الأساسية للاعتمادية الاقتصادية.

-**الاعتمادية المعرفية** تشير إلى أن المشاركين في النظام البيئي يتشاركون أنماطاً اجتماعية وتاريخية من الممارسات المادية والافتراضات والقيم والمعتقدات والقواعد التي تُوجّه قراراتهم. وتُعد هذه الاعتمادية ضرورية لوظيفة النظام، نظراً لاختلاف التخصصات والمعارف والمهارات والأطر الفكرية بين المشاركين. وغالباً ما يتسع ما يُعرف بـ"المسافة المعرفية" نتيجة لتنوّع الخبرات، وتفتت المعرفة، والدوافع الفردية. وهنا يبرز دور الهوية الجماعية للنظام البيئي التي تُجسّد الاعتمادية المعرفية، من خلال تقليص آثار التباعد المعرفي وتشجيع المشاركين على تبني رؤية موحدة واستجابات منسجمة تجاه التغيرات النظامية..

- **حوكمة متميّزة: Distinctive governance**

بينما تُعدّ التنوّع بين المشاركين، والمخرجات على مستوى النظام، والاعتمادية المتبادلة خصائص ضرورية لتعريف النظام البيئي، إلا أنها ليست كافية لوحدها، حيث يمكن أن تنطبق كذلك على مفاهيم أخرى قائمة مثل سلاسل القيمة والإمداد، أو الأنظمة الوطنية والجهوية للابتكار، أو حتى اتحادات البحث والتطوير. ما يُميز النظام البيئي للابتكار تحديداً عن هذه الهياكل هو أن العلاقات بين المشاركين فيه لا تُحدد بالكامل عبر عقود رسمية، ولا تخضع بالضرورة لترتيبات هرمية صارمة.

بناءً على ذلك، يُنظر إلى النظام البيئي للابتكار على أنه حل مميز لتحدي الحوكمة الموزعة، ويتجسد هذا الحل من خلال وجود نوع من التخصص المشترك بين الفاعلين داخل النظام. فعوضاً عن العقود الرسمية الخاصة بكل علاقة والتي تُحدد التزامات الطرفين بدقة، يتم تنسيق التفاعلات داخل النظام من خلال هيكل توافقي مشترك يسمح لكل مشارك بالتخصص في دور معين، دون أن يكون ذلك الدور معروفاً دائماً بعقود قانونية محددة.

هذا الهيكل التوافقي يعكس في الوقت ذاته الاعتمادية المتبادلة التي تميز النظام البيئي للابتكار، وكذلك علاقات القوة بين الفاعلين. ففي الأنظمة البيئية التي تشهد اعتمادية تكنولوجية قوية، غالباً ما يتم استخدام معماريات تقنية (تُعرف عادة بالمنصات) كأداة لتنسيق الأدوار والتفاعلات. أما الأنظمة الأخرى فقد تركز على هياكل تواصل اقتصادي أو معرفي، تُبنى على أسس التفاهم الجماعي أو التشابه الإدراكي بين المشاركين.

من أمثلة ذلك، الهوية الجماعية للنظام البيئي، والتي تمثل شعور المشاركين بالانتماء إلى كيان مشترك، وتُضفي معنى للسؤالين: "من نحن؟" و"ما الذي نقوم به؟". هذا الانتماء الجماعي يُحوّل نظرة الأفراد من التركيز على المصالح الذاتية إلى منظور جماعي، بحيث يتعاون الفاعلون لمواجهة التحديات المشتركة التي تتجاوز مسؤولياتهم الفردية، ويقومون معاً بتحديد الطريقة التي يرغبون من خلالها في تنظيم تعاملهم مع مخاطر الاعتمادية المتبادلة.

كما يُجسد هذا الهيكل التوافقي أيضًا العلاقات السلطوية داخل النظام البيئي، أو ما يُعرف بـ"التدرج الطبقي". ويُعتبر هذا التدرج ظاهرة طبيعية تظهر في أي شبكة، بغض النظر عن نوعها أو مكوناتها أو طبيعة الروابط بين أعضائها. ورغم أن الهيكل التوافقي يمنح المشاركين أدوارًا غير محكومة بعقود رسمية، إلا أن درجة التفاوت في السلطة والتأثير بين هذه الأدوار تختلف، مما يعكس اختلافًا في موازين القوى بين الأطراف.

بناءً على حجم المجتمع البيئي، ومستوى التدرج الطبقي، والأدوار المحددة ضمن الهيكل التوافقي، يمكن أن تتفاوت أنماط الحوكمة في النظام البيئي للابتكار من إدارة هرمية مركزية ذات خطوط قيادة واضحة، إلى تنسيق أفقي غير رسمي يتم من خلال تبادل المعرفة وتداول الأدوار الاجتماعية والمعايير السلوكية²⁹.

ثالثًا: النماذج النظرية لتحليل النظام البيئي المقاوِلاتي

1. نموذج دانيال إيزنبرغ Daniel Isenberg 2011

في عام 2010، اقترح إيزنبرغ نموذجًا يتألف من 12 مجالًا تمثل في: القيادة، الحكومة، الثقافة، قصص النجاح، التعليم، رأس المال البشري، التمويل، التنظيم، الأسواق، البنية التحتية، التجمعات الاقتصادية، وخدمات الدعم. ثم في عام 2011، قام بتعديل هذا النموذج واختصره إلى 6 مجالات أساسية فقط و تشمل اثني عشر عنصرا و هي :

- السياسات :وتشمل القيادة والحكومة.

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تطوير النظام البيئي المقاوِلاتي من خلال إسهامها في وضع الاستراتيجيات، وتوفير الدعم المؤسسي، وتعزيز الشرعية لهذا النظام. ويتمثل ذلك في التزام القادة السياسيين والحكوميين بتوجيه الجهود نحو تحفيز ريادة الأعمال، عبر تبني سياسات واستراتيجيات واضحة تدعم إنشاء الشركات الناشئة والمشاريع الجديدة. من جهة أخرى، تتولى الحكومة دورًا تنظيميًا وتشريعيًا من خلال سن قوانين وتطبيق أنظمة تحفيزية، مثل التسهيلات والإعفاءات، التي تسهم في خلق بيئة مواتية للمقاوِلاتية.

ويُعد التنسيق بين القيادة السياسية والأطر التشريعية عاملاً أساسيًا في تفعيل النظام المقاوِلاتي وتعزيز جاذبيته للمستثمرين والفاعلين الاقتصاديين

²⁹ Llewellyn D. W. Thomas and Erko Autio, "Innovation Ecosystems," *SSRN Electronic Journal*, January 2019, P9-14 <https://doi.org/10.2139/ssrn.3476925>.

- التمويل :

و يتضمن اليات التمويل بمختلف اساليبها حيث يمثل التمويل عنصراً أساسياً في دعم الشركات الناشئة، خاصة في مراحلها المبكرة. ويشمل ذلك مصادر متنوعة مثل الاسرة و التمويل الذاتي وصولاً الى رأس المال المخاطر، المستثمرين الملائكيين، ومنصات التمويل الجماعي.

لا يقتصر دوره على توفير الموارد المالية، بل قد يشمل أيضاً دعماً غير مالي مثل الإرشاد وتوسيع شبكة العلاقات حيث إن غياب التمويل الكافي قد يعيق تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للنمو و الاستمرار.

- الثقافة: وتضم قصص النجاح والمعايير الاجتماعية السائدة.

تلعب قصص النجاح دوراً مهماً في تشكيل البيئة الثقافية الداعمة للمقاولاتية فهي لا تقتصر على سرد الإنجازات، بل تفتح أمام الأفراد نافذة يرون من خلالها أن النجاح في بيئة الأعمال ممكن ومتاح. عندما يطلع الشباب والمبتدئون على تجارب حقيقية لأشخاص انطلقوا من أفكار وتمكنوا من بناء مشاريع ناجحة على ارض الواقع، فإن ذلك يعزز لديهم الثقة بالنفس ويحفّزهم على خوض التجربة فرؤية أمثلة واقعية محلية ناجحة تساعد في تبديد الصورة النمطية عن المقاولاتية باعتبارها حكراً على فئة محددة.

أما على المستوى المجتمعي، فإن القيم والاتجاهات السائدة تجاه الفشل والمخاطرة تؤثر بشكل مباشر على قرار الأفراد بالدخول إلى هذا المجال فحين يُنظر إلى الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم و الوعي ,يصبح من الأسهل على رواد الأعمال اتخاذ الخطوة الأولى دون خشية من حكم المجتمع عليهم .

بالتالي، فإن البعد الثقافي يشير إلى أهمية خلق بيئة تتسامح مع الأخطاء، وتحترم الجهد و التفاني، وتشجع على المحاولة، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر تقبلاً للابتكار والمبادرة.

- الدعم: ويشمل البنية التحتية، والمهنيين الداعمين، والمؤسسات غير الحكومية.

تلعب البنية التحتية دوراً محورياً في تمكين المشاريع الابتكارية من العمل بكفاءة والنمو بشكل مستدام وتشمل هذه البنية المرافق والخدمات الأساسية مثل شبكات النقل (الطرق، المطارات، السكك الحديدية)، نظم الاتصالات (الإنترنت عالي السرعة... الخ)، الطاقة، والخدمات اللوجستية.

وجود بنية تحتية متكاملة لا يوفر فقط بيئة تشغيل مستقرة، بل يساهم أيضاً في تسهيل وصول المنتجات والخدمات إلى الأسواق، في المقابل، قد تشكّل أوجه القصور، كضعف الإنترنت أو انقطاع الكهرباء، عوائق حقيقية أمام الشركات، خصوصاً في القطاعات التقنية، ولهذا، يولي نموذج إيزنبرغ اهتماماً خاصاً لمدى توفر هذه المكونات الحيوية في النظام البيئي.

إلى جانب البنية التحتية، يُعد وجود شبكة من المهنيين الداعمين عاملاً مساعداً لا غنى عنه في مسيرة رواد الأعمال. فالمحامون، والمحاسبون، ومستشارو الأعمال، والخبراء التقنيون والتسويقيون يقدمون خدمات تسهّل عملية التأسيس والتشغيل

أما المؤسسات غير الحكومية، مثل الحاضنات، مسرعات الأعمال، والمنظمات غير الربحية، فهي تشكل دعامة ثقافية وتنظيمية للنظام البيئي المقاولاتي حيث تقدم هذه الجهات برامج تدريب، جلسات إرشاد، فرص تشبيك، وأحياناً دعماً مالياً أولياً أو مساحات عمل مشتركة ما يميز هذه المؤسسات هو دورها الوسيط، فهي تسد الفجوة بين الفاعلين الاقتصاديين وتسهّل تبادل المعرفة والخبرات كما أنها تروّج لثقافة المقاولاتية .

- رأس المال البشري: ويتضمن القوى العاملة والمؤسسات التعليمية.

تشكل القوى العاملة أحد الركائز الأساسية في النظام البيئي المقاولاتي حيث انها لا تقتصر أهميتها على العدد، بل تمتد إلى نوعية المهارات والخبرات التي يحملها الأفراد، بدءاً من المهندسين والمبرمجين، وصولاً إلى الباحثين وخبراء التسويق وتطوير المنتجات، فوجود تنوع مهني وكفاءة تقنية عالية يمكن الشركات الناشئة من تكوين فرق عمل قادرة على الابتكار والاستجابة لتحديات السوق.

من جهة أخرى، تلعب المؤسسات التعليمية من جامعات وكليات ومعاهد تقنية دوراً محورياً في تغذية هذا النظام بالكفاءات والبحوث فإلى جانب دورها التقليدي في التعليم، تُعد هذه المؤسسات بيئة خصبة لإنتاج المعرفة وتطوير الحلول المبتكرة، خاصة عندما يتم ربط البحث الأكاديمي بتطبيقاته العملية ويزداد تأثيرها عندما تتبنى مناهج تعليمية تراعي متطلبات المقاولاتية، وتُشجع الطلاب على التفكير النقدي والعمل الجماعي والابتكار.

- الأسواق: وتشمل العملاء الأوائل وشبكات الأعمال.

يُعد العملاء الأوائل عنصراً أساسياً في دورة حياة المشروع فهم يوفرّون بيئة اختبار واقعية، ويقدمون ملاحظات تساعد في تحسين المنتج، كما يساهمون في توليد الدخل الأولي. رضاهم يشكّل دليلاً على جدوى المشروع و قابلية نجاحه ، ما يعزز فرص الحصول على تمويل إضافي.

أما شبكات الأعمال، فهي تمكّن رواد الأعمال من الوصول إلى المعرفة والتمويل والشراكات تشمل هذه الشبكات العلاقات المهنية المحلية والعالمية، سواء عبر جمعيات متخصصة أو مجتمعات غير رسمية وجود روابط مع شركات دولية يعزز فرص التوسع والوصول إلى أسواق جديدة.

ويؤكد إيزنبرغ أن كل سياق محلي أو اقتصادي يتطلب نظاماً بيئياً مقاولاتياً خاصاً به، إذ تختلف طريقة تفاعل المكونات والعناصر المكوّنة للنظام من سياق إلى آخر حسب طبيعة الأنشطة الريادية وظروفها و لكل مجال من هذه المجالات دور بارز في دعم ريادة الأعمال؛ فالسياسات توفر الإطار القانوني والتنظيمي، والتمويل يؤمّن الموارد المالية، والثقافة تحفّز المشاركة الريادية، والدعم يوفر الخدمات والبيئة المناسبة، ورأس المال البشري يزوّد النظام بالمهارات والمعرفة، والأسواق تتيح فرص النمو والتوسع³⁰.

³⁰ Saiful Adzlan Saifuddin, Sharul Effendy Janudin, وMad Ithnin Salleh ، "The Development of Entrepreneurial School in Malaysia: A Proposed Schoolpreneur Model," *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 11, no. 4 (2022) P95, <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i4/15541>.

الشكل رقم 5 النظام البيئي المقاوлатي وفق ايزنبرغ



المراجع <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i4/15541>

2. نهج ريادة الأعمال القائم على الابتكار لموراي وبادن Murray and Budden (2017)

يمثل هذا المنهج تصوراً طوره باحثون من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، حيث يجمع بين مفهومي "النظام البيئي للابتكار" و"النظام البيئي لريادة الأعمال" ضمن إطار موحد يُعرف باسم الأنظمة البيئية الابتكارية (iEcosystems). ويركز هذا النهج على فهم شامل ومتكامل لبنية النظام، حيث يتم تحليلها إلى أربعة مكونات رئيسية كما هو موضح في الشكل ادناه، تؤدي إلى تحقيق "ميزة تنافسية نسبية"، والتي تسهم بدرجات متفاوتة في إحداث "أثر ملموس" داخل النظام البيئي الابتكاري.

الشكل رقم 6 نهج ريادة الأعمال القائم على الابتكار ل Murray and Budden (2017)



المراجع من اعداد الطالبة بالاعتماد على DOI:10.30546/2663-7251.2022.5.1.3

المؤسسات الأساسية تشكل القاعدة التي يستند إليها النظام، وتقع في أسفل الهرم. تتكوّن هذه المؤسسات من قواعد وتشريعات وممارسات وأعراف غالبًا ما يُنظر إليها كأمر مسلم بها، لكنها تلعب دورًا جوهريًا في حماية الاستثمارات، وهو ما يعود بالنفع على الاقتصاد ككل. وتشمل هذه المؤسسات بوجه خاص: سيادة القانون، حقوق الملكية، المؤسسات المالية، حرية تبني الأفكار الجديدة، وسهولة ممارسة الأعمال.

القدرة على الابتكار (Innovation Capacity – I-Cap) تمثل أحد المحركات الأساسية للنظام. وهي تعكس قدرة مدينة أو منطقة أو دولة على توليد أفكار جديدة وتحويلها من المفهوم إلى التأثير، سواء كان ذلك التأثير اقتصاديًا، اجتماعيًا أو بيئيًا. وبعبارة مبسطة، لا تقتصر القدرة على الابتكار على تطوير الحلول العلمية، بل تشمل أيضًا تحويل تلك الحلول إلى منتجات أو تقنيات أو خدمات مفيدة قادرة فعليًا على حل المشكلات.

القدرة على الريادة (Entrepreneurship Capacity – E-Cap) هي المحرك الثاني للنظام، وتشكل جزءًا من القدرة الريادية العامة. كما تدعم جانب الريادة المعتمد على الابتكار. ويستند كل من E-Cap و I-Cap إلى المؤسسات الأساسية، ويؤدي تداخلهما وترابطهما داخل منطقة جغرافية معيّنة إلى خلق تأثير ملموس.

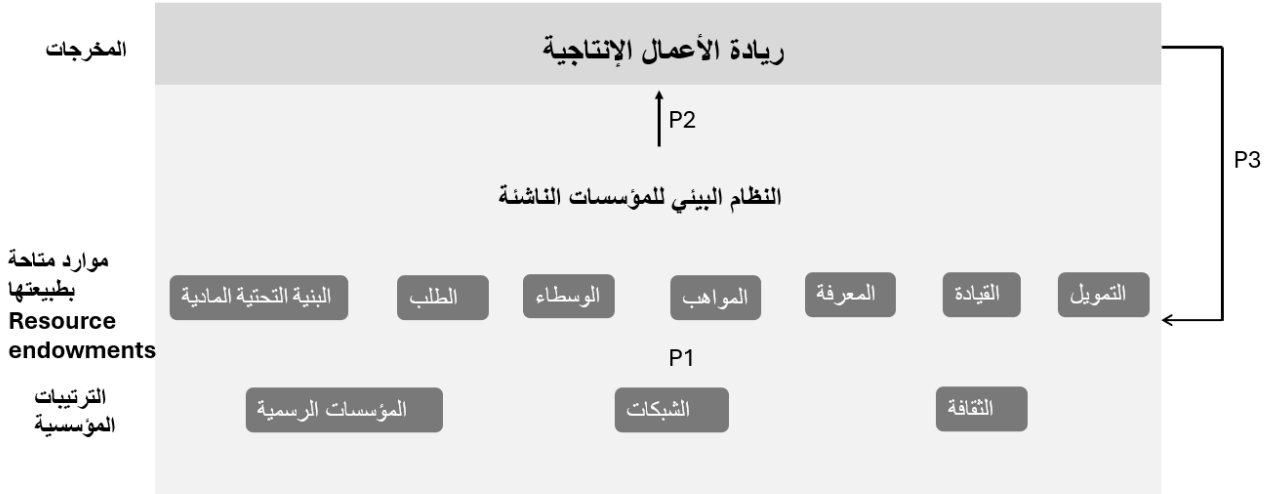
الميزة التنافسية النسبية تشير إلى مجالات القوة الخاصة في اقتصاد منطقة معينة، وهي ما يميزها عن غيرها من الاقتصادات. وفي السياق الخاص بالنظم البيئية لريادة الأعمال القائمة على الابتكار (iEcosystems)، تمثل هذه الميزة التنافسية تفوقًا في مجالي الابتكار والريادة معًا. وقد تتمثل هذه الميزة في تجمعات جغرافية متخصصة أو قطاعات صناعية بعينها، مثل علوم الحياة، خدمات تكنولوجيا المعلومات، أو التعليم.

الأثر (Impact) ينشأ من التفاعل بين القدرة على الريادة (E-Cap) والقدرة على الابتكار (I-Cap)، عندما يتم دمجهما مع الميزة التنافسية النسبية الأساسية. وغالبًا ما يتم تعزيز هذا التأثير عبر تطبيق برامج وتدخلات سياساتية (PPIs) تخضع لمعايير وأدوات قياس مختلفة. ويمكن قياس هذا الأثر من خلال مؤشرات التقدم الاقتصادي أو الاجتماعي، مثل الناتج المحلي الإجمالي للفرد (GDP per capita)، أو مؤشرات أخرى كمؤشر التقدم الاجتماعي (SPI) أو أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs).

3. نموذج النظام البيئي المقاولاتي Stam & Van de Ven (2021).

استنادًا إلى دراسات أكاديمية سابقة، اقترح الباحثان ستام وفان دي فين في عام 2021 نموذجًا تكامليًا للنظام البيئي المقاولاتي يتكوّن من عشرة عناصر رئيسية إلى جانب نواتج ريادية entrepreneurial outputs. وقد استند هذا النموذج في تصوره إلى ما يُعرف بـ "البنية التحتية لريادة الأعمال" infrastructure for entrepreneurship كما طُرحت في عام 1993. ويعتمد هذا المفهوم على إطار نظام اجتماعي، يشمل الترتيبات المؤسسية والعناصر المتعلقة بالموارد التي تشكّل جزءًا أساسيًا من البنية التحتية الداعمة لريادة الأعمال.

الشكل رقم 7 نموذج النظام البيئي المقاولاتي Stam and Van de Ven



المراجع. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i4/15541>

يتكوّن عنصر الترتيبات المؤسسية في النظام البيئي الريادي من ثلاثة ركائز أساسية، وهي: المؤسسات الرسمية، والثقافة، والعلاقات الشبكية.

أما العناصر التي تندرج ضمن مكون الموارد المتاحة فتشمل: البنية التحتية المادية، التمويل، القيادة، الكفاءات البشرية أو المواهب، المعرفة، الخدمات الوسيطة، والطلب في السوق.

ويُعد ريادة الأعمال الإنتاجية يعد المكون الثالث للنظام، حيث يُمثّل النتيجة المباشرة للنظام البيئي المقاولاتي في هذا السياق، تقوم الشركات الريادية بتحويل الابتكارات إلى منتجات أو خدمات تجارية، ما يؤدي إلى خلق قيمة جديدة في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، يستند ستام وفان دي فين (2021) في بناء نموذجهم السببي causal model للنظام البيئي المقاولاتي إلى ثلاث فرضيات رئيسية:

1. **فرضية التطور المشترك: Co-evolutionary proposition** تبرز هذه الفرضية العلاقة

التفاعلية والتطورية المتبادلة بين مكونات النظام البيئي المقاولاتي، حيث تتطور العناصر بشكل مترابط يؤثر كل منها في الآخر.

2. **فرضية السببية الصاعدة Upward causation proposition**: تركز على كيفية تأثير العناصر العشرة للنظام البيئي المقاولاتي في تعزيز ريادة الأعمال المنتجة. ويصفها الكاتبان بأنها عملية تؤدي فيها بنية النظام (structure) إلى تشكيل سلوك الفاعلين (agency).

3. **فرضية السببية الهابطة Downward causation proposition**: تسلط الضوء على الدور الذي يلعبه رواد الأعمال الناجحون كمصدر إلهام ونماذج يُحتذى بها، بالإضافة إلى مساهمتهم في بناء شبكات الدعم داخل النظام. ويُنظر إلى هذا التأثير الإيجابي كحلقة تغذية راجعة تؤثر على عناصر التمويل، والثقافة، والقيادة، والعلاقات الشبكية. ويصفها الباحثان بأنها عملية يؤثر فيها الفاعل (agency) في بنية النظام³¹.

رابعاً: استراتيجيات بناء نظام بيئي مقاولاتي فعال

قدّم دانيال إيزنبرغ (Isenberg, 2010) إطاراً استراتيجياً يتضمن تسعة مبادئ توجيهية لبناء نظام بيئي داعم للمقاولاتية، يُسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي تُشكل هذه المبادئ دعائم أساسية لتطوير بيئات ريادة محلية فعالة، وتأخذ في الاعتبار السياقات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية لكل منطقة. فيما يلي تفصيل للمبادئ التسعة:

1. التوقف عن تقليد وادي السيليكون:

من الشائع أن تتطلع الحكومات والمبادرات الريادية في مختلف دول العالم إلى وادي السيليكون كمثال يُحتذى به، بل ويُنظر إليه باعتباره النموذج الأمثل للنظام البيئي المقاولاتي الناجح فهذه المنطقة احتضنت عمالقة الابتكار مثل Intel و Oracle و Google و Apple و eBay، وتتمتع بمزيج نادر من التكنولوجيا المتقدمة، والتمويل الضخم، والمواهب الفذة، إضافة إلى ثقافة تحث على الابتكار التعاوني وتُسامح مع الفشل. غير أن الطموح في استنساخ تجربة وادي السيليكون غالباً ما ينتهي بخيبة أمل كون السياقات المحلية تختلف جذرياً عن البيئة التي نشأ فيها هذا الوادي.

³¹ Nasib Jafarov, Judit Szakos, "Review of Entrepreneurial Ecosystem Models", *ASERC Journal of Socio-Economic Studies*, Azerbaijan Social and Economic Research Center, Volume 5, Number 1, 2022, pp11-13. .

والأهم من ذلك أن وادي السيليكون نفسه لم يكن ليستطيع أن يُكرر تجربته في ظل الظروف الحالية فقد نشأ في سياق تاريخي واقتصادي فريد، تميز بوجود قطاع طيران محلي قوي، وانفتاح ثقافي واسع في ولاية كاليفورنيا، بالإضافة إلى العلاقات التعاونية التي نسجتها جامعة ستانفورد مع القطاع الصناعي، وابتكارات غير مسبوقه من شركات مثل Fairchild Semiconductor، وسياسات هجرة لينة تجاه الطلبة الدوليين في الدراسات العليا، فضلاً عن عنصر الحظ الذي لعب دورًا لا يمكن تجاهله.

كل هذه العوامل اجتمعت لتحدث تفاعلًا معقدًا أدى إلى نشوء هذا النظام الفريد، في عملية يصعب تتبع أسبابها الحقيقية أو إعادة إنتاجها.

ثم إن وادي السيليكون يعتمد بدرجة كبيرة على وفرة هائلة من المعرفة التقنية والعلمية، وهو ما لا يتوفر بسهولة في باقي المناطق وعلى الرغم من أن الحكومات كثيرًا ما ترفع شعار "الاقتصاد المعرفي"، فإن بناء هذا النوع من الاقتصاد يتطلب استثمارًا ضخماً طويل الأمد في التعليم العالي، والبحث العلمي، وحماية الملكية الفكرية على المستوى العالمي، إلى جانب بناء سلسلة توريد تكنولوجية مكتملة، وتقبل لنسبة فشل مرتفعة.

فحتى شركات رأس المال المغامر (Venture Capital) ذات الأداء الأعلى لا تستثمر إلا في نسبة لا تتجاوز 1% من المشاريع التي تدرسها، ومع ذلك، يفشل عدد كبير من هذه المشاريع المختارة³².

إن تقليد نموذج ريادي دون مراعاة السياقات المحلية يؤدي إلى خيبة أمل بدلاً من السعي لاستنساخ تجربة فريدة، يجب على الحكومات والمبادرات الريادية التركيز على ابتكار مسار يعتمد على المزايا المحلية، سواء كانت موارد طبيعية، كفاءات بشرية، أو خصوصيات ثقافية هذا النهج يضمن بناء نظام بيئي مستدام يتناسب مع الواقع المحلي بدلاً من محاكاة نموذج غير قابل للتكرار.

2. تشكيل النظام البيئي وفقاً للظروف المحلية:

تصميم رؤية ريادية محلية

إن من أصعب التحديات التي تواجه صناع القرارات هو تصميم رؤية تنسجم مع الخصوصيات المحلية لبلدائهم، سواء من حيث البنية الاقتصادية، أو النمط الثقافي، أو الموارد المتاحة تتجلى أهمية هذا التوجه في التباينات العميقة بين

³² Daniel J. Isenberg, "How to Start an Entrepreneurial Revolution", *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, June 2010, P3-4

تجارب دول مثل رواندا وتشيلي وآيسلندا، حيث تؤكد هذه الأمثلة أن الحلول المثلى يجب أن تكون منبثقة من الواقع المحلي، لا مستوردة من نماذج خارجية.

ففي رواندا، وبعد مرحلة الإبادة الجماعية، انتهجت الدولة سياسة تدخلية قوية تهدف إلى إعادة بناء الاقتصاد الوطني عبر تحديد ثلاث صناعات واعدة هي: القهوة، الشاي، والسياحة. وقد نظّمت الحكومة البنية المؤسسية الداعمة لتلك القطاعات، حيث تم تدريب الفلاحين على تقنيات الزراعة والتغليف وفقاً للمعايير العالمية، كما تم ربطهم بشبكات التصدير الدولية وكانت الأولوية حينها توفير فرص عمل موسعة للسكان، هذه الإجراءات أثمرت عن إنشاء أكثر من 72,000 مشروع صغير، مما أدى خلال عشر سنوات إلى مضاعفة الصادرات ثلاث مرات، وتقليص معدل الفقر بنسبة 25%.

أما في تشيلي، فقد اعتمدت الدولة أيضاً على صناعات تركز على وفرة الموارد الطبيعية، كقطاع الصيد البحري ومنذ البدايات الأولى لحكم بينوشيه، مارست الدولة تدخلاً مكثفاً في تشكيل النظام المقاولاتي وقد ساعد توجه النظام الليبرالي في تسهيل حصول الطبقة المتوسطة على التمويل والتراخيص ومن أجل تقليل كلفة الإنتاج، تم إضعاف النقابات العمالية وأحياناً بأساليب قاسية كما تم الحفاظ على عملة محلية منخفضة القيمة لتعزيز الصادرات.

ومن اللافت أن وفرة الموارد الطبيعية ليست شرطاً لإنشاء نظام بيئي ريادي متماسك بل إن شح الموارد كثيراً ما يحفز الابتكار والاعتماد على رأس المال البشري ففي دول مثل تايوان، وآيسلندا، وإيرلندا، ونيوزيلندا تم بناء أنظمة بيئية مقاولاتية تعتمد بشكل جوهري على الكفاءات البشرية.³³

يتّضح من ذلك أن الرؤية الناجحة لدى القادة الحكوميين هي تلك التي تنبثق من خصوصيات السياق المحلي، وتُبنى على فهم عميق للواقع الاقتصادي والاجتماعي، مع تبني عقلية منفتحة على استلهام التجارب الدولية بصورة انتقائية وواعية.

³³ Ipid,P4

3. إشراك القطاع الخاص منذ البداية:

من غير الممكن أن تنهض الحكومات وحدها بالنظم البيئية للمقاولاتية؛ فالقطاع الخاص هو الطرف الأكثر تحفيزًا وقدرة على بناء أسواق مستدامة مدفوعة بالربح ولهذا، ينبغي على الحكومات إشراك هذا القطاع منذ البداية، مع منحه دورًا جوهريًا في توجيه المسار والمشاركة في عوائد النجاح.

- أهمية الحوار المبكر والبناء

تشكل الاستعانة المبكرة بخبرات القطاع الخاص خطوة حاسمة في صياغة بيئة حاضنة للمقاولاتية، لاسيما من خلال تقليص الحواجز التنظيمية وتبني سياسات ملائمة وفي حال غياب الخبرات داخليًا، يمكن الاستفادة من الكفاءات الوطنية المقيمة في الخارج فقد استثمرت تايوان، خلال الثمانينيات، في علاقاتها مع الجالية التايوانية بالخارج، لا سيما التنفيذيين في شركات التكنولوجيا الأمريكية الكبرى، وأنشأت منتديات مستمرة للاستفادة من آرائهم لم يقتصر الأمر على الاستماع إليها فقط بل بُنيت بعض البرامج الحكومية بناءً على اقتراحاتهم ما شجع كثيرين منهم على العودة في التسعينيات، ليتولوا مناصب قيادية في القطاعين العام والخاص. من أبرزهم موريس تشانغ، الذي أسس شركة TSMC، أحد أعمدة صناعة أشباه الموصلات التايوانية.

تصميم البرامج بمبدأ التصفية الذاتية Design in self-liquidation

في عام 1993، أطلقت حكومة فلسطين المحتلة برنامج "يوزما" برأسمال قدره 100 مليون دولار، مستهدفة بذلك تحفيز قطاع رأس المال المغامر من خلال نموذج تشاركي. تم توجيه هذا التمويل لتأسيس عشرة صناديق استثمارية بالشراكة مع جهات خاصة محلية وأجنبية، حيث ساهم كل طرف الحكومة، ومستثمرون من فلسطين المحتلة، ومستثمرون دوليون ذوو خبرة بمبالغ متقاربة ما ميّز التجربة هو البنية الذكية للبرنامج إذ منحت الحكومة منذ البداية شركاءها من القطاع الخاص حق شراء حصتها مستقبلاً وفق شروط مشجعة، وبالفعل، قام ثمانية من هذه الصناديق بتفعيل خيار الشراء، ما مكّن الحكومة من تحقيق عوائد مالية مجزية وبعد خمس سنوات، جرى تصفية ما تبقى من أصول "يوزما" عبر مزاد علني، لتعلن بذلك الدولة انسحابها الكامل من المنظومة هذا الانسحاب لم يكن مجرد خطوة رمزية، بل مثّل شهادة نجاح تؤكد نضج السوق حيث ساهم في تحويل قطاع رأس المال المغامر في فلسطين المحتلة إلى منظومة قائمة بذاتها، عرفت نموًا نوعيًا واستقلالية غير مسبقة³⁴.

³⁴ Ipid, P4-6

إشراك القطاع الخاص منذ البداية يُعد ركيزة أساسية لبناء نظام بيئي ريادي مستدام. من خلال الحوار المبكر، يمكن للحكومات الاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتصميم سياسات فعّالة، بينما يضمن مبدأ التصفية الذاتية استدامة السوق واستقلاله عن الدعم الحكومي، مما يعزز نمو المنظومة الريادية على المدى الطويل.

4. دعم ذوي الإمكانيات العالية:

في كثير من الدول النامية، تميل السياسات الريادية إلى توزيع الموارد المحدودة على مشاريع متناهية الصغر، غالبًا بهدف التمكين الاجتماعي للفئات المهمشة. ورغم أن هذه المبادرات تُحدث أثرًا مباشرًا في تحسين مستويات الدخل، إلا أن تجاهل المشاريع ذات الإمكانيات العالية يشكل نقطة ضعف حرجية في النظام البيئي المقاولاتي.

في ظل شح الموارد، لا بد من انتهاز سياسة انتقائية ذكية تركز على دعم رواد الأعمال الذين يمتلكون طموحًا للتوسع، ويستهدفون أسواقًا واسعة، ويؤسسون لمشاريع قابلة للنمو السريع فالفارق بين الأثر الاجتماعي لمئات المشاريع الصغيرة ومشروع واحد سريع النمو قد لا يظهر في عدد الوظائف فحسب، بل يتجلى في عمق التأثير الاقتصادي، ونوعية الفرص، وبناء السمعة المقاولاتية، وتحفيز الآخرين على الخوض في مجال الأعمال.

تعتمد بعض المؤسسات الرائدة هذا التوجه فعلى سبيل المثال، وضعت "Enterprise Ireland" برنامجًا مخصصًا لدعم المشاريع الناشئة ذات الإمكانيات العالية، محددة معاييرها في أن تكون مبتكرة، قابلة للتصدير، وتحقيق نموًا في الإيرادات والتوظيف خلال فترة قصيرة.

أما منظمة "Endeavor"، فتبنت منهجًا عالميًا لدعم أصحاب المشاريع المؤثرة في الاقتصادات الناشئة، حيث عملت على صقل مهاراتهم وتوسيع آفاقهم من خلال الإرشاد والربط الشبكي، ما أسهم في جعلهم رموزًا ملهمة داخل مجتمعاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الريادة عالية التأثير لا ترتبط دائمًا بالتكنولوجيا. شركة "SABIS" التعليمية، التي انطلقت من مدرسة واحدة في لبنان، شكّلت نموذجًا ناجحًا في مجال غير تقني، وتمكنت من التوسع إقليميًا وعالميًا لتصل إلى عشرات الآلاف من الطلبة، مستهدفة ملايين مستقبلاً³⁵.

³⁵ Ipid,P6-7

التركيز على دعم المشاريع ذات الإمكانيات العالية يُعد استراتيجية حاسمة لتعزيز النظام البيئي المقاوِلي من خلال توجيه الموارد نحو المشاريع القابلة للتوسع والنمو السريع، يمكن تحقيق تأثير اقتصادي عميق، يشمل خلق فرص عمل نوعية، بناء سمعة ريادية، وتحفيز الآخرين على خوض تجارب مماثلة.

5. تحقيق إنجاز كبير كمحفز:

أصبح من الجلي خلال السنوات الأخيرة أن نجاحًا واحدًا فقط قادر على إحداث تأثير ملحوظ في النظام البيئي المقاوِلي، وذلك من خلال تحفيز الخيال الجماعي للمجتمع وبث روح المبادرة في أوساط الشباب. يمكن تسمية هذه الظاهرة بـ "قانون الأعداد القليلة" (Law of Small Numbers)، حيث يؤدي إنجاز فردي واحد إلى نتائج مضاعفة على مستوى الحراك المقاوِلي.

فعلى سبيل المثال، ساهم الانتشار الواسع لتطبيق سكايب (Skype) وبيعه لاحقًا لشركة إي باي (eBay) مقابل 2.6 مليار دولار في تحفيز شريحة واسعة من الكفاءات التقنية في إستونيا لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، رغم صغر حجم الدولة.

وفي الصين، شكّل نجاح شركة بايدو (Baidu) واكتسابها لحصة سوقية كبيرة واعتراف عالمي حافزًا لجيل جديد من المقاوِلي وعلى نحو مشابه، ساهم النجاح الباهر لشركة سلتيل (Celtel) في إفريقيا جنوب الصحراء واستحواد شركة زين (Zain) عليها بأكثر من 3 مليارات دولار، في تعزيز الثقة داخل القارة، والتخفيف من مخاوف المستثمرين الدوليين تجاهها، والتي عُرفت بـ "رهاب إفريقيا" (Africa Fright).

حتى النجاحات المتواضعة نسبيًا يمكن أن تخلف أثرًا عميقًا. ففي المملكة العربية السعودية، حيث يغلب نموذج الشركات العائلية الكبرى (Family Conglomerates) على المشهد الاقتصادي، وتواجه المبادرات الفردية العديد من التحديات الثقافية والتنظيمية، تمكن عبد الله المنيف من ترك وظيفته الثابتة، ومواجهة البيروقراطية، وتأسيس مشروع متخصص في إنتاج التمر المغطى بالشوكولاتة سرعان ما تطور مشروع أنوش (Anoosh) ليصبح سلسلة وطنية تضم عشرة فروع، مع تطلعات نحو التوسع الدولي. وأصبح المنيف اليوم شخصية ملهمة للمئات من الشباب السعوديين، الذين باتوا يرون في قصته دليلًا على أن النجاح لا يتطلب رأس مال كبيرًا ولا علاقات نافذة، بل شجاعة واستمرارية³⁶.

³⁶ Ipid, P6-7

و عليه فان تحقيق إنجاز كبير في بيئة الأعمال لا يقتصر على أثره الاقتصادي المباشر، بل يشكل شرارة تحفيزية قوية تلهم الآخرين وتثبت أن النجاح ممكن فهو يكسر الحواجز النفسية والاجتماعية، ويخلق نقطة مرجعية (Reference Point) تشجع أصحاب الطموحات على البدء، كما يلفت أنظار المستثمرين ويعزز ثقة المجتمع في قدرات أبنائه. باختصار، إنجاز واحد نوعي قد يغيّر قواعد اللعبة بالكامل داخل النظام البيئي المقاولاتي.

6. مواجهة التغيير الثقافي Tackling Cultural Change Head-On :

تعديل القيم الاجتماعية

رغم أن تغيير الثقافة الراسخة أمر بالغ الصعوبة، فإن تجارب دول مثل إيرلندا (Ireland) وتشيلي (Chile) تثبت أنه بالإمكان تعديل القيم الاجتماعية المتعلقة بالعمل المقاولاتي خلال جيل واحد فقط.

في إيرلندا، كان طموح الشباب حتى الثمانينيات محصوراً في العمل الحكومي، أو في قطاعات الخدمات المالية والزراعة. وكان يُنظر إلى الإفلاس (Bankruptcy) باعتباره وصمة عار، ولم تكن هناك أي تساهلات تجاه التعثر في سداد القروض (Loan Defaults). كما كان الآباء يشجعون أبنائهم على البحث عن وظائف آمنة بدلاً من المغامرة بإنشاء مشروعاتهم الخاصة، وهو ما جعل حلم التأسيس نادراً ومحدود الانتشار.

لكن خلال التسعينيات، وبفضل نجاح بعض الرواد الأوائل، بدأت موجة من شركات البرمجيات (Software Companies) بالظهور في البلاد. بعض هذه الشركات قام بالتصدير، وأخرى طُرحت في البورصة (Public Offering)، وحققت العديد منها مبيعات جيدة واستدامة في السوق. الأهم من ذلك، أن المقاولين تعلّموا أن الفشل ليس نهاية الطريق، بل فرصة للعودة بشكل أقوى.

أما في تشيلي، فقد وثقت البروفيسورة رايتشل شورمان (Rachel Schurman) من جامعة مينيسوتا (University of Minnesota) كيف تغيرت نظرة المجتمع للمقاولين خلال عقد واحد فقط. فحتى ثمانينيات القرن الماضي، كان يُنظر إلى المقاولين على أنهم طماعون ومستغلّون (Greedy Exploiters)، ولم تكن الطبقة الوسطى المتعلّمة في تشيلي تتجه إلى الاستثمار أو الادخار، بل كانت تميل إلى الاستهلاك والركون إلى الاستقرار.

لكن مع جهود الحكومة لتحديث الاقتصاد وفتحه أمام الأسواق، بدأت صورة المقاول تتغير، وظهرت طبقة جديدة من رواد الأعمال من الطبقة المتوسطة (Middle-Class Entrepreneurs)

دور الإعلام في تغيير العقلیات : The Role of Media in Shifting Attitudes

لا يقتصر دور الإعلام على الاحتفال بالنجاحات فحسب، بل يمتد إلى التأثير في السلوكيات الجماعية (Collective Attitudes) وتشكيل الرأي العام بشأن المبادرة الفردية. (Individual Initiative)

ففي بورتو ريكو (Puerto Rico)، ساهمت صحيفة "إل نوفو ديا" (El Nuevo Día)، وهي أكبر صحيفة يومية في البلاد، في دعم ثقافة المقالة من خلال نشر صفحة أسبوعية تسلط الضوء على قصص نجاح المؤسسات الناشئة وعلى الرغم من صغر حجم الجزيرة، أصبحت هذه القصص جزءاً من الحوار الاجتماعي العام، وساهمت في تعزيز الوعي بفرص المقالة والأدوات اللازمة لبلوغها³⁷.

إن التغيير الثقافي ليس مجرد عنصر مساعد، بل ركيزة أساسية في بناء نظام بيئي مقاوِلي متماسك ومستدام. فالثقافة المجتمعية، بما تحمله من تصورات تجاه المخاطرة، والفشل، والنجاح، تحدد بشكل كبير مدى استعداد الأفراد للدخول في تجربة ريادة الأعمال، ومدى تقبل المجتمع لهم.

تُظهر تجارب دول مثل إيرلندا وتشيلي أن إزالة الوصمة الاجتماعية المرتبطة بالفشل، وتعزيز نماذج النجاح المحلي الملهم، وتوظيف الإعلام في تشكيل القيم الجديدة، كلها عوامل جوهرية في خلق مناخ نفسي واجتماعي يشجع الأفراد على المبادرة والتجريب.

كما أن بناء الثقة الاجتماعية في المقاوِلية يساهم في جذب الدعم السياسي، والتمويل الخاص، والاستثمار المجتمعي ما يُمكن من تسريع نمو المنظومة وخلق توازن بين الأطر القانونية، التمويلية، والثقافية.

بالتالي، فإن أي محاولة لبناء نظام بيئي مقاوِلي بدون التصدي للعقبات الثقافية تكون ناقصة، ومآلها التعثر، حتى وإن توفرت الموارد والبُنى التنظيمية.

7. تشديد الضغط على الجذور : Stress the Roots

- **تقنين التمويل:** من الأخطاء الشائعة تقديم تمويل سهل ومفرط حتى للمؤسسات الناشئة ذات الإمكانيات العالية؛ فالمزيد من المال لا يعني بالضرورة نتائج أفضل حيث ينبغي تعريض أصحاب المشاريع مبكراً لضغوط السوق الحقيقية فتقنين التمويل وتقديمه بحذر يؤدي إلى تعزيز الصلابة والابتكار الذاتي لدى المقاوِلين والتقليل من فرص تسلل الانتهازيين إلى المنظومة.

³⁷ Ipid, P7-8

- **محدودية فاعلية الحاضنات:** على مدى السنوات الماضية، شجعت الحكومات إنشاء حاضنات الأعمال (Business Incubators) أو مراكز المقابلة، والتي تقدم عادةً الدعم المالي والإرشادي والمساحات التشغيلية للمشروعات الناشئة. لكن الأدلة القاطعة على فاعلية هذه البرامج من حيث التأثير المقابل على منظومة ريادة الأعمال ما زالت محدودة.

ففي إحدى بلديات أمريكا اللاتينية، تم تأسيس 30 حاضنة صغيرة، لكنها لم تسفر، بعد عدة سنوات، سوى عن مؤسسة واحدة من أصل أكثر من 500 مدعومة وصلت إلى مبيعات سنوية قدرها مليون دولار أمريكي.

أما في فلسطين المحتلة، ورغم أن برنامج الحاضنات الشهير ساهم في إطلاق أكثر من 1,300 مؤسسة ناشئة، فإن عددًا قليلًا جدًا من تلك المؤسسات أصبح لاحقًا نجاحًا كبيرًا على المستوى المقاولاتي. وبحسب تقديرات نُقلت عن مسؤولين إسرائيليين، فإن 5٪ فقط من الشركات التي تم الاستحواذ عليها أو طرحت للاكتتاب العام تم إطلاقها أصلًا من خلال حاضنات.

وبالتالي، فإن الحاضنات ليست حلًا سحريًا سريعًا بل وحتى عندما تكون مدروسة ومحكمة الإدارة (Well-Managed)، فإنها قد تستغرق 20 عامًا أو أكثر لتحدث أثرًا واضحًا في البيئة المقاولاتية. أما إذا كانت سيئة التصميم والإدارة، فإنها تتحول إلى مشروعات ضخمة غير مجدية³⁸.

إن التركيز على تعريض المؤسسات الناشئة مبكرًا لتحديات السوق ومنحها تمويلًا انتقائيًا ومحدودًا يلعب دورًا جوهريًا في تشكيل نظام بيئي مقاولاتي صحي ومستدام. فعلى عكس التصور الشائع بأن وفرة الدعم المالي تؤدي إلى تسريع نمو المؤسسات الناشئة، تُبين التجارب الدولية أن هذا قد يُنتج بيئة مشبعة بالمبادرات الضعيفة وغير القادرة على الصمود أمام تقلبات السوق، مما يضعف البنية العامة للمنظومة.

عندما يتم "تشديد الجذور" أي دفع رواد الأعمال لبناء مؤسساتهم على أسس قوية من الاعتماد على الذات، والقدرة على التكيف، والابتكار تحت الضغط فإن النتيجة هي مؤسسات أكثر استعدادًا للنمو، وأقل عرضة للانحيار عند غياب الدعم الحكومي.

علاوة على ذلك، يساهم هذا النهج في انتقاء طبيعي للمقاولين الحقيقيين من الانتهازيين، ما يُرسخ ثقافة جدية في ريادة الأعمال ويعزز ثقة المجتمع والمستثمرين في جودة النظام البيئي.

³⁸ Ipid, P8-9

كما أن تجنب الاعتماد المفرط على الحاضنات أو آليات الدعم الخارجي القصير الأجل يجعل النظام أكثر قدرة على إنتاج مؤسسات تنمو ببطء ولكن بثبات، مما يُفضي إلى نضوج المنظومة على المدى الطويل، بدلاً من تضخمها السريع ثم انهيارها.

في المجمل، فإن استراتيجية "تشديد الجذور" تمثل أحد أركان بناء النظام البيئي المقاوِاتي الناجح، لأنها تغرس في الثقافة المقاوِاتية مفاهيم أساسية مثل الصبر، والمخاطرة المحسوبة، والاستدامة الذاتية، وهي العوامل الحاسمة في خلق منظومة قادرة على الابتكار، والتمدد، والتجديد المستمر.

8. عدم المبالغة في إنشاء التكتلات

تكتلات المقاولَة (Entrepreneurial Clusters) وهي التكتلات الجغرافية التي تتكوّن من شركات مترابطة، وموردين متخصصين، ومقدمي خدمات، ومؤسسات تدريب، ومنظمات دعم، تتمركز حول تقنية أو منتج نهائي معين في منطقة محددة.

وقد شاعت هذه الفكرة بفضل الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال (Harvard Business School)، مايكل بورتير (Michael Porter)، الذي أسهم في نشر مفهوم "استراتيجيات التكتلات (Cluster Strategies)"، والتي روّجت لها الحكومات عالمياً باعتبارها وسيلة لتعزيز ريادة الأعمال وزيادة التنافسية الاقتصادية.

ورغم أن بعض التكتلات المقاوِاتية تنشأ بشكل طبيعي وتؤدي دوراً مهماً في النظام البيئي المقاوِاتي، إلا أن الأدلة على أن الحكومات قادرة على خلقها من العدم تظل في الغالب غير موثوقة

في انتقاد نادر لهذا التوجه، نشرت مجلة الإيكونوميست (The Economist) تقريراً جاء فيه:

"عادةً ما تختار الحكومات منطقة واعدة من البلاد، ويفضل أن تكون قرب جامعة كبرى، ثم تضخ فيها التمويل بهدف تحفيز روح ريادة الأعمال تحت إشراف بيروقراطيين متفائلين ولكن النتيجة كانت فشلاً ذريعاً".

وفي هذا السياق، أشار خبراء في معهد إنسياد (INSEAD) إلى محاولة الحكومة الألمانية بناء تكتلات في مجال التقنية الحيوية (Biotechnology Clusters) مشابهاً لما هو قائم في ولاية كاليفورنيا (California)، وخلصوا إلى أن ألمانيا أهدرت فعلياً 20 مليار دولار

كما قدّر البنك الدولي (World Bank) أن فرص نجاح مشروع "البيوبوليس (Biopolis) السنغافوري وهو مشروع ضخّم لخلق تكتل تقني حيوي لا تتجاوز 50٪، بينما يرى البعض أن النسبة أقل من ذلك.

المشكلة الجوهرية أن الكثيرين أسأؤوا تفسير توصيف بورتر لفوائد التكتلات باعتباره دعوة لإنشائها من الصفر. لكن في مقاله الشهير عام 1998 بعنوان "التجمعات واقتصاديات التنافس الجديدة (Clusters and the New Economics of Competition)، وضح بورتر أن:

"ينبغي على الحكومات أن تدعم وتبني على التجمعات القائمة أو الناشئة، لا أن تحاول خلقها من العدم. في الحقيقة، معظم التجمعات تتشكّل بدون تدخل حكومي – بل وأحياناً رغم هذا التدخل".

وأضاف أن التكتلات لا تنشأ إلا حين تتوافر مزايا محلية حقيقية، ويجب أن يكون هناك اختبار سوق ناجح قبل الشروع في تطوير أي تكتل جديد³⁹.

إن الحفاظ على الحياد القطاعي ودعم المبادرات الناجحة بشكل طبيعي يُعدّ نهجاً أكثر فعالية من محاولة إنشاء تكتلات مصطنعة. بدلاً من التخطيط المركزي، ينبغي على الحكومات مراقبة مسارات المقاولين وتمهيد الطريق لهم، مما يضمن بناء تكتلات مستدامة تستند إلى مزايا محلية حقيقية.

9. إصلاح الأطر القانونية والتنظيمية

إصلاح الأطر القانونية والتنظيمية يُعدّ أمراً حاسماً لازدهار روح المقاولات ورغم أهمية هذا الجانب، فقد تم تأجيل الحديث عنه إلى هذه المرحلة، لأن الحكومات غالباً ما تركز عليه كأولوية أولى ووحيدة، بينما الهدف هنا هو التأكيد على أن للحكومات دوراً أشمل وأكثر تكاملاً في بناء النظام البيئي المقاولاتي كما أن إصلاح هذه الأطر غالباً ما يستغرق سنوات عديدة، في حين أن المقاولات كثيراً ما تزدهر حتى في ظل غيابها. في الواقع، نجح عدد كبير من المقاولين رغم القوانين البيروقراطية المقيدة، بل إن بعضهم استخدم ثروته ونفوذه لاحقاً للدفع بإصلاحات مؤثرة ومع ذلك، فإن الإصلاح القانوني لن يكون فعالاً بمعزل عن الأساليب الأخرى التي يمكن أن تعتمد عليها الحكومات لبناء النظام البيئي، مثل إزالة الحواجز الثقافية، وتنقيف المقاولين، والترويج لقصص النجاح.

و من الإصلاحات ذات الأثر الإيجابي على تأسيس المؤسسات الناشئة، من بينها توفير الحماية للمساهمين من الدائنين، وتمكين المقاولين من بدء مشاريع جديدة بسرعة بعد الفشل أو الإفلاس. كما يُعد تحويل آليات الحماية

³⁹ Ipid, P9

من البطالة من أنظمة تصعب الفصل من العمل إلى سياسات تدعم العاطلين عن العمل خطوة فعالة ويمكن أن يكون لتحرير أسواق رأس المال، مثل سوق الاستثمار البديل في المملكة المتحدة (UK's Alternative Investment Market)، تأثير تحفيزي قوي و تسهيل الأنظمة الضريبية وتعزيز عمليات التدقيق والتحصيل من الإجراءات التي تسهم أيضاً في تشجيع المقاولات.

فعلى سبيل المثال، في بورتو ريكو (Puerto Rico)، يدفع نظام الضرائب غير الفعال العديد من المقاولين إلى البقاء صغاراً وتحت الرادار لتجنب الضرائب، من خلال اعتبار العديد من النفقات الشخصية استثمارات تجارية، وهي ظاهرة ليست حكرًا على بورتو ريكو.

بشكل عام، فإن إزالة الحواجز الإدارية والقانونية أمام إنشاء المؤسسات الناشئة يُعد أكثر فعالية من تقديم الحوافز لتجاوز تلك الحواجز ففي عام 2008، أطلقت الحكومة الفرنسية، بعد سنوات من الإحباط إزاء ضعف روح المقاولات في البلاد، برنامج "المقاول الذاتي" (Auto-entrepreneur Program) "الذي سهّل الإجراءات القانونية لتأسيس المشاريع الصغيرة، وألغى متطلبات الدفع المسبق للضرائب، وتجاوز عددًا من العوائق البيروقراطية الأخرى. وقد أنشئت أكثر من 300,000 مؤسسة جديدة ضمن هذا البرنامج، بمعدل يفوق 10,000 مشروع شهريًا ومع أن الغالبية العظمى من هذه المؤسسات كانت مشاريع فردية (Sole Proprietorships) صغيرة، إلا أن الأثر الأهم قد يتمثل في تغيير النظرة السلبية المتجذرة لدى الفرنسيين تجاه إطلاق مشاريعهم الخاصة.⁴⁰

إن إصلاح الأطر القانونية والتنظيمية يُعد ركيزة حاسمة لتعزيز ريادة الأعمال، لكنه يتطلب تكاملاً مع الأساليب الأخرى مثل تغيير الثقافة والترويج لقصص النجاح وتبسيط الإجراءات، حماية المساهمين، وتحرير أسواق رأس المال تُشجع المقاولين على التأسيس والنمو، بينما تُعزز إزالة الحواجز البيروقراطية ثقة الأفراد في المنظومة الريادية.

ثلاثة مبادئ لبناء نظام بيئي مقاولاتي

المبدأ الأول : اعتماد نهج تعاوني

تم تنفيذ عدد من المحاولات لتأطير مفهوم النظام البيئي المقاولاتي الناجح وبينما تختلف الآراء حول العناصر الدقيقة التي يتألف منها هذا النظام، يمكن تصنيف الفاعلين والمكونات ضمن ثلاث فئات رئيسية: ثقافية، اجتماعية، ومادية.

⁴⁰ Ipid, P9-10

تمثل الثقافة المقاولاتية الداعمة ركيزة أساسية لتحفيز المبادرات الريادية، حيث تسهم في تعزيز ديناميكية النشاط المقاولاتي وضمان استدامته على المستوى المحلي. أما على الصعيد الاجتماعي، فتشمل الموارد الشبكات المهنية، ورأس المال الاستثماري، والمهارات والخبرات البشرية، إضافة إلى آليات التوجيه والتأطير، والروابط التي تجمع بين مختلف الفاعلين في المنظومة.

وتشمل العناصر المادية المؤسسات والبنى التي تساند المقاولاتية، مثل الجامعات، وحاضنات ومسرعات الأعمال، والإطار القانوني، والبنية التحتية، فضلاً عن السياسات والبرامج العمومية ذات الصلة.

غير أن توفر هذه المكونات بشكل منفصل لا يضمن فعالية النظام البيئي المقاولاتي. فالنجاح في هذا السياق يتطلب تنسيقاً عميقاً وتعاوناً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، بما يتيح تكامل الأدوار وتفاعلها لدعم الأنشطة المقاولاتية وتعزيز بيئة ملائمة لنموها.

المبدأ الثاني : أولوية السياق المحلي في بناء النظام البيئي المقاولاتي

عند تصميم سياسات أو مبادرات لتفعيل النظام البيئي المقاولاتي في منطقة معينة، من الضروري أن يدرك صناع القرار أن الخصوصية المحلية ليست مجرد تفصيل ثانوي، بل هي نقطة انطلاق استراتيجية. إذ لا توجد منطقتان تتشابهان تمامًا من حيث البنية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية، وبالتالي فإن نسخ النماذج الناجحة من دول أو مناطق أخرى دون تكييفها محلياً غالباً ما يؤدي إلى إخفاقات مؤسفة.

التجارب الدولية أظهرت أن الاختلافات البسيطة في عوامل مثل طبيعة العلاقات الاجتماعية، ديناميكيات السوق، مصادر التمويل المتاحة، والبنية التحتية يمكن أن تُنتج نتائج مختلفة تماماً رغم تطبيق نفس السياسة. لهذا، فإن النهج القائم على "أفضل الممارسات" أو "نقل النموذج الجاهز" يجب أن يُستبدل بنهج يستند إلى تشخيص دقيق وواقعي للبيئة المحلية.

إن محاولات بناء أنظمة بيئية مقاولاتية وفق تصور معياري موحد تتجاهل في الغالب الفروقات الجوهرية بين المناطق، ما يجعل السياسات الناتجة عنها عرضة لعدم الاتساق مع الواقع. كما أن اعتماد مثل هذه السياسات "العمياء" غالباً ما يقوم على افتراضات عامة حول اختلالات السوق، دون التحقق من مدى انطباق هذه الافتراضات على الواقع المحلي.

لهذا، فإن تبني منظور يأخذ السياق المحلي كمحدد رئيسي في بلورة السياسات والمبادرات، ليس فقط خطوة حكيمة، بل هو شرط أساسي لإنجاح أي مقارنة تسعى لبناء نظام بيئي مقاوِلي فَعَال، خاصة في المناطق الطرفية أو ذات البنية الاقتصادية الهشة.

المبدأ الثالث : الرؤية بعيدة المدى (تبني منظور طويل الأمد)

إن نشوء نظام بيئي مقاوِلي فَعَال ومستدام لا يمكن أن يتحقق بشكل فوري، بل هو نتاج لمسار تطوري طويل يتطلب جهودًا جماعية منسقة تمتد لعدة سنوات، إن لم نقل لعقود. تشير التجارب إلى أن بناء نظام بيئي ناضج يتطلب ما لا يقل عن عشرين عامًا من العمل التشاركي المستمر والواعي.

خلال هذه الرحلة، من الضروري معالجة مجموعة واسعة من المكونات الجوهرية، مثل الثقافة الريادية، والجهات الفاعلة الأساسية، والبنية الشبكية، والموارد، والأنظمة المؤسسية. ولضمان قدرة هذا النظام على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن يتمتع مختلف الفاعلين داخله بالمرونة والقدرة على التفاعل الذكي مع التحولات سواء كانت داخلية أو خارجية.

مع تطور النظام البيئي، تتغير الأولويات الاستراتيجية لآليات الدعم. ففي مرحلة التأسيس، تكون الحاجة ملحة إلى تعزيز المهارات البشرية، وتوسيع السوق، وتوفير التمويل، وترسيخ ثقافة ريادية محفزة. أما في المراحل التالية، فتبرز أهمية تصميم سياسات وبرامج دعم تستجيب بفعالية لخصوصيات السياق المحلي وتحدياته الفريدة.

ورغم الدور المحوري الذي تضطلع به الدولة، خاصة في المناطق الهامشية، إلا أن الرهان الأكبر يتمثل في بناء منظومة قادرة على تحقيق الاستدامة الذاتية على المدى البعيد. وهذا يستدعي الحذر من الوقوع في فخ الاعتماد المزمّن على الإعانات العمومية، إذ ينبغي أن يكون الهدف هو تمكين النظام من النمو بشكل تدريجي ومستقل.

النجاح بدوره يغذي مزيدًا من النجاح، إذ إن ظهور شركات نموذجية ناجحة يمكن أن يكون له أثر إيجابي مضاعف، ليس فقط من حيث جذب الموارد والخبرات، بل من خلال خلق ديناميكية ريادية تنتشر عبر النظام البيئي بأكمله⁴¹.

⁴¹ Zimu Xu and Stephen Dobson, *Challenges of Building Entrepreneurial Ecosystems in Peripheral Places*, Journal of Entrepreneurship and Public Policy, Emerald Publishing, Vol. 8, Issue 1, April 2019, PP12-13.

خاتمة الفصل :

يؤكد هذا الفصل أن النظام البيئي المقاوِلاتي ليس كياناً ثابتاً، بل منظومة حية ديناميكية تتطور عبر التفاعل الجماعي بين مكوناتها (الثقافة، التمويل، السياسات، الأسواق، والموارد البشرية)، حيث يُحدّد نجاحها التكامل الوظيفي لا وجود العناصر منفردة. وتبرز ثلاثة دروس جوهرية: أولاً، طبيعتها سياقية بحتة؛ فنجاحها (كما في رواندا أو إيرلندا) يتركز على توظيف المزايا المحلية (زراعية، بشرية، تقنية) لا تقليد نماذج جاهزة. ثانياً، تحتاج إلى رؤية طويلة الأمد (20+ سنة) تدمج التخطيط الاستراتيجي مع المرونة، عبر موازنة تدخل الدولة (إصلاح قانوني/ثقافي) مع قيادة القطاع الخاص (تمويل، تشبيك). ثالثاً، تُعاني الأنظمة الناشئة من فجوات تكاملية بين مكوناتها (انفصال الجامعات عن السوق، غياب آليات تمويل مرنة، ثقافة مجتمعية متحفظة تجاه المخاطرة)، مما يعيق تحويل الأفكار إلى مشاريع مستدامة. هذه الثغرات تُبرر الحاجة لمشروع "المنصة الافتراضية" كحل تكاملي، وهو ما سيبحثه الفصل التالي في الواقع المحلي.

الفصل الثاني: تحليل النظام البيئي

المقاولاتي في الجزائر

تمهيد :

بعد التأسيس النظري الذي تناولنا من خلاله المفاهيم العامة للنظام البيئي المقاوالاتي ونماذجه المختلفة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على **الوضعية الفعلية للنظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر**. ففي ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، ومع التوجهات الحكومية المتزايدة نحو دعم ريادة الأعمال، بات من الضروري فهم بنية هذا النظام محلياً، من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف، واستكشاف فرص التطوير والتحسين.

يرتكز هذا الفصل على تحليل متعدد الأبعاد، يجمع بين المعايير الدولية والتشخيص المحلي، بهدف الوصول إلى رؤية واقعية وشاملة عن البيئة المقاوالاتية في الجزائر.

ويُقسّم الفصل إلى ثلاث محاور أساسية:

1. تحليل النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر وفق المؤشرات العالمية

في هذا المحور، سيتم استعراض أداء الجزائر في مؤشرات دولية مرجعية، مثل مؤشر ريادة الأعمال العالمي (GEI) ومؤشر الابتكار العالمي (GII)، وذلك لمقارنة وضعها بباقي الدول، وتحديد مكانتها على الساحة الدولية.

2. تحليل مكونات النظام البيئي في الجزائر

يتناول هذا المحور بالدراسة مكونات النظام البيئي المحلي مثل التمويل، البنية التحتية، الإطار التنظيمي، الموارد البشرية، حاضنات ومسرّعات الأعمال، والفاعلين من القطاعين العام والخاص، مع التركيز على التفاعل بينها.

3. تحليل SWOT للنظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر

يتم هنا تقديم تحليل معمّق لنقاط القوة (Strengths)، والضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، بناءً على المعطيات السابقة، مما يتيح تقديم تقييم شامل واستراتيجي للبيئة الريادية في البلاد.

من خلال هذا التحليل، نسعى إلى بناء قاعدة معرفية تطبيقية تُمهّد للفصل الثالث، الذي سيقدم الحل المقترح بناءً على الفجوات والتحديات المحددة في هذا الفصل.

أولاً: تحليل النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر وفق المؤشرات العالمية

من أجل تقييم موضوعي لواقع النظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر، من الضروري الرجوع إلى مؤشرات دولية مرجعية تسمح بالمقارنة بين أداء الجزائر ودول العالم. يوفر هذا المدخل إمكانية قياس مدى فعالية السياسات الوطنية في دعم ريادة الأعمال، وتحديد الفجوات البنيوية التي تحد من تطور البيئة المقاوالاتية. في هذا السياق، سيتم تحليل موقع الجزائر ضمن كل من مؤشر الابتكار العالمي (GII) ومؤشر النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة (GSEI)، من أجل الوقوف على أهم نقاط الضعف والقوة مقارنة بالدول النظيرة.

1. مؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index – GII)

1.1 تعريف مؤشر الابتكار العالمي (GII)

مؤشر الابتكار العالمي هو تصنيف سنوي يُعنى بقياس قدرات الدول على الابتكار ومدى نجاحها في تحقيق نتائج ابتكارية ملموسة. يصدر هذا المؤشر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، ويغطي تقييمه قرابة 130 اقتصاداً حول العالم. ويُعتمد عليه كمرجع مهم من قبل صانعي السياسات، ورواد الأعمال، والباحثين لتحليل أداء النظم البيئية للابتكار وتحديد مكان القوة والضعف فيها.

1.2 الهيكلية والمنهجية

يعتمد المؤشر في تقييمه على مؤشرين فرعيين رئيسيين:

–مؤشر مدخلات الابتكار: ويقاس المكونات الأساسية التي تُحفز وتدعم النشاط الابتكاري داخل الدولة، وينقسم إلى خمس ركائز:

الركيزة الأولى الإطار المؤسسي

الركيزة الثانية رأس المال البشري والبحث العلمي

الركيزة الثالثة البنية التحتية

الركيزة الرابعة تطور الأسواق

الركيزة الخامسة تطور الأعمال

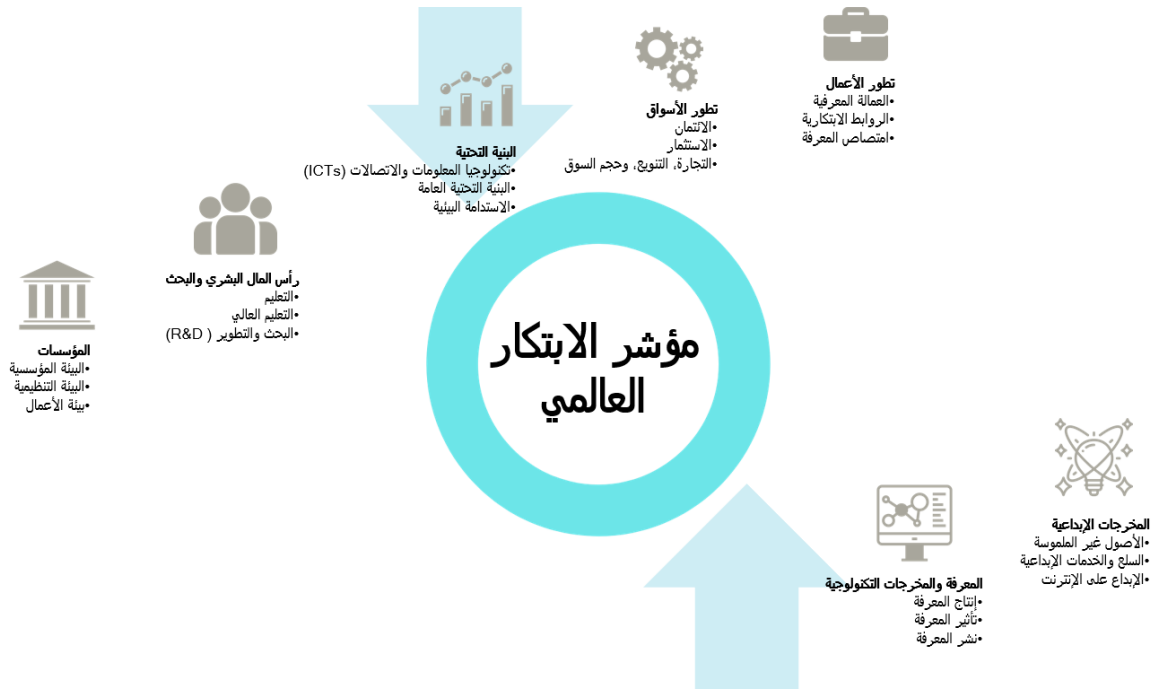
–مؤشر مخرجات الابتكار: ويقاس النتائج الفعلية للأنشطة الابتكارية، ويتضمن ركيزتين أساسيتين:

الركيزة الأولى مخرجات المعرفة والتكنولوجيا

الركيزة الثانية المخرجات الإبداعية⁴²

تتفرع هذه الركائز إلى حوالي 80 مؤشرًا تفصيليًا، تُستمد بياناتها من مصادر دولية موثوقة، سواء كانت عامة أو خاصة. ويتم احتساب النتيجة الإجمالية للمؤشر من خلال المتوسط الحسابي بين مدخلات الابتكار ومخرجاته، مما يُوفّر تقييمًا شاملاً وموضوعيًا لأداء الدول في مجال الابتكار.

الشكل رقم 8 مؤشر الابتكار العالمي (GII)



المصدر <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

1.3 الهدف والتأثير:

منذ إنطلاقه في عام 2007، أصبح مؤشر الابتكار العالمي مرجعًا محوريًا في تتبع وتوجيه سياسات الابتكار على المستوى الدولي. وتستخدمه الحكومات والمؤسسات لتقييم موقعها في المشهد الابتكاري العالمي، وتحديد أولويات التدخل، وتصميم استراتيجيات فعالة لدفع عجلة الابتكار. ومن خلال تقديم قراءة دقيقة لنقاط القوة والضعف، يُشجّع المؤشر على تبني منظور متكامل يراعي مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالابتكار.

⁴² World Intellectual Property Organization (WIPO), About the Global Innovation Index, <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/about>, accessed on 28 May 2025.

1.4 أبرز ما تضمنته النسخة الأخيرة (2024) :

في إصدار عام 2024، شمل المؤشر تقييمًا لـ 133 اقتصادًا، كاشفًا عن أبرز التجمعات العالمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا. وقد سلطت هذه النسخة الضوء على دور قيادة الأعمال الاجتماعية في إحداث تأثير ابتكاري ملموس يخدم المجتمع. كما قدّمت رؤى استراتيجية حول كيفية تسخير الابتكار الاجتماعي لمواجهة التحديات العالمية وتحقيق نمو اقتصادي أكثر شمولًا واستدامة⁴³.

1.4.1 أفضل 10 دول في مؤشر الابتكار العالمي 2024:

الجدول رقم 1 ترتيب افضل عشر دول في مؤشر الابتكار 2024

الترتيب العام	الدولة	الدرجة الإجمالية
1	سويسرا	67.5
2	السويد	64.5
3	الولايات المتحدة	62.4
4	سنغافورة	61.2
5	المملكة المتحدة	61.0
6	كوريا الجنوبية	60.9
7	فنلندا	59.4
8	هولندا	58.8
9	ألمانيا	58.1
10	الدنمارك	57.1

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على (WIPO) [World Intellectual Property Organization](https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index) the

⁴³ World Intellectual Property Organization (WIPO), *Global Innovation Index*, <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>, accessed on 28 May 2025.

1.4.2 ترتيب الجزائر وفق مؤشر الابتكار العالمي 2024 :

يعرض الجدول تطوّر ترتيب الجزائر خلال السنوات الأربع الماضية. وتحدّر الإشارة إلى أن توفر البيانات والتعديلات على منهجية مؤشر الابتكار العالمي (GII) تؤثر بشكل مباشر على إمكانية إجراء مقارنات دقيقة بين السنوات. أما بالنسبة لعام 2024، فإن التقديرات الإحصائية تشير إلى أن ترتيب الجزائر يقع ضمن هامش ثقة يتراوح بين المرتبة 105 والمرتبة 124⁴⁴.

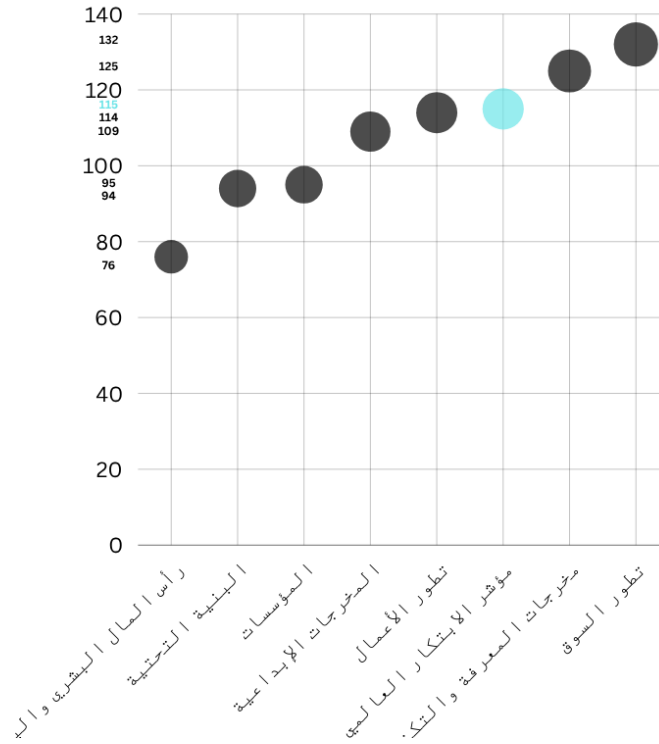
الجدول رقم 2 ترتيب الجزائر وفق مؤشر الابتكار العالمي 2024

السنة	الترتيب العام (GII)	مدخلات الابتكار	مخرجات الابتكار	التغير في الترتيب العام
2020	121	111	126	–
2021	120	109	128	▲ تحسن بمقدار 1 مرتبة
2022	115	110	118	▲ تحسن بمقدار 5 مراتب
2023	119	118	116	▼ تراجع بمقدار 4 مراتب
2024	115	113	115	▲ تحسن بمقدار 4 مراتب

المرجع <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/algeria>

⁴⁴ World Intellectual Property Organization (WIPO), *Global Innovation Index – Algeria*, <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/algeria>, accessed on 28 May 2025.

الشكل رقم 9 ترتيب الجزائر في معايير مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2024



الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على (WIPO) [the World Intellectual Property Organization](https://www.wipo.int)

من خلال الجدول الزمني (2020-2024) والرسم البياني النقطي لترتيب الجزائر حسب أبعاد مؤشر الابتكار العالمي لعام 2024 نجد:

- تحسناً طفيفاً في ترتيبها العام ضمن مؤشر الابتكار العالمي، منتقلة من المرتبة 121 في 2020 إلى المرتبة 115 في 2024.

- رغم التحسن في مدخلات الابتكار (113 في 2024)، لا تزال مخرجات الابتكار (115 في 2024) منخفضة، ما يشير إلى فجوة واضحة بين الجهود المبذولة والنتائج المحققة.

يشير الرسم البياني النقطي لعام 2024 إلى أن أفضل أداء للجزائر كان في بُعد "رأس المال البشري والبحث" (76)، في حين كان الأضعف في "تطور السوق" (132) و"مخرجات المعرفة والتكنولوجيا" (125)، مما يدل على:

- وجود إمكانات بشرية وأكاديمية غير مفعلة بالكامل.

- ضعف في تحويل البحث العلمي إلى تطبيقات تجارية وتقنيات قابلة للتسويق.

2. مؤشر النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة (Global Startup Ecosystem)

(Index – GSEI)

2.1 تعريف مؤشر النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة :

هو تقرير سنوي تصدره منصة StartupBlink ، يهدف إلى تصنيف وتقييم النظم البيئية للشركات الناشئة في أكثر من 100 دولة و1,000 مدينة حول العالم . يعتمد المؤشر على تحليل شامل لعدة معايير تشمل كمية ونوعية الشركات الناشئة، البنية التحتية الداعمة، والبيئة التنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على نجاح ونمو هذه الشركات

يُبنى المؤشر على معالجة مئات الآلاف من البيانات باستخدام خوارزمية تأخذ في الاعتبار عدة مجموعات من المعايير .بالإضافة إلى ذلك، يتم دمج بيانات من مصادر وشركاء عالميين مختلفين، ويتم تكامل المؤشر مع خريطة النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة من StartupBlink ، والتي تم تحديثها منذ عام 2013، وتوفر عينة قوية من أصحاب المصلحة في كل نظام بيئي للشركات الناشئة.

يُستخدم هذا المؤشر سنويًا من قبل مئات الآلاف من مؤسسي الشركات الناشئة، ومطوري النظم البيئية، والشركات، وغيرهم من أصحاب المصلحة لدعم القرارات الحاسمة المتعلقة بصنع السياسات، والاستراتيجيات، وإعادة التوطين، والاستثمار .من خلال توفير تصنيفات دقيقة ومحدثة، يساعد المؤشر في تحديد نقاط القوة والضعف في بيئات الشركات الناشئة المختلفة، مما يمكن الجهات المعنية من اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال⁴⁵.

⁴⁵ StartupBlink, Global Startup Ecosystem Index, <https://www.startupblink.com/blog/global-startup-ecosystem-index/>, accessed on 28 May 2025.

2.2 ترتيب افضل 10 بلدان وفق GESI لعام 2025 :

الجدول رقم 3 ترتيب افضل 10 بلدان وفق GESI لعام 2025

الترتيب 2025	الدولة	تغيير الترتيب	نسبة نمو النظام البيئي السنوية	إجمالي النقاط
1	الولايات المتحدة	–	%18.2	254.050
2	المملكة المتحدة	–	%26.3	70.743
3	إسرائيل	–	%20.6	62.167
4	سنغافورة	1+ ↑	%44.9	54.682
5	كندا	1- ↓	%18.8	45.438
6	السويد	–	%30.7	35.311
7	ألمانيا	–	%28.4	33.159
8	فرنسا	–	%30.2	32.417
9	سويسرا	1+ ↑	%31.8	31.747
10	هولندا	1- ↓	%26.2	30.872

المصدر <https://www.startupblink.com/blog/global-startup-ecosystem-index/>

2.3 ترتيب افضل 10 مدن وفق GESI لعام 2025

الجدول رقم 4 ترتيب افضل 10 مدن وفق GESI لعام 2025

الترتيب العالمي 2025	التغير في الترتيب (عن 2024)	المدينة	الدولة	نمو النظام البيئي السنوي	إجمالي النقاط
1	–	سان فرانسيسكو	الولايات المتحدة	19.9%+	852.643
2	–	نيويورك	الولايات المتحدة	25.5%+	315.515
3	–	لندن	المملكة المتحدة	29.8%+	187.347
4	–	لوس أنجلوس	الولايات المتحدة	14.1%+	139.115
5	1+ ↑	بكين	الصين	25.2%+	136.966
6	1- ↓	بوسطن	الولايات المتحدة	17.1%+	128.476
7	–	شانغهاي	الصين	38.4%+	101.738
8	2+ ↑	باريس	فرنسا	34.6%+	81.825
9	–	تل أبيب-يافا	إسرائيل	24.0%+	78.972
10	2- ↓	بنغالور	الهند	13.8%+	77.567

المصدر <https://www.startupblink.com/blog/global-startup-ecosystem-index/>

- الولايات المتحدة الأمريكية

تواصل الولايات المتحدة تصدرها كأقوى دولة في العالم في مجال الشركات الناشئة، مع تفوق واضح على باقي الدول. ومع ذلك، فإن معدل نمو نظامها البيئي لا يتجاوز 18.2%، وهو الأدنى بين الدول العشر الأولى (مقارنة بمتوسط 27.6%). كما انخفض عدد المدن الأمريكية ضمن أفضل 100 مدينة عالميًا إلى 32 مدينة في عام 2025، بعد أن بلغ 36 مدينة في عام 2021، وهو أدنى مستوى خلال خمس سنوات. واستمر تراجع عدد المدن الأمريكية ضمن أفضل 1,000 مدينة عالميًا، ولم تعد تمثل سوى 22% فقط، في منحى نزولي ثابت سنويًا. كذلك، تراجعت 6 من أفضل 10 مدن أمريكية في الترتيب هذا العام، مقارنة بمدينتين فقط في العام السابق، في حين لم تسجل سوى مدينتين من بين أفضل 30 مدينة أمريكية أي تقدم.

- المملكة المتحدة

حافظت المملكة المتحدة على المركز الثاني عالميًا، موسعة الفجوة بينها وبين إسرائيل (المركز الثالث) إلى 13.8% بعد أن كانت 8.6% في عام 2024. وتسجل المملكة معدل نمو نسبته 26% عند تعديله وفقًا لعدد السكان، مما يضعها ضمن الأعلى في قائمة العشرين الأوائل. لا تزال المملكة المتحدة تحتفظ بموقعها كالرائدة أوروبيًا في ريادة الأعمال، بحصيلة نقاط تتجاوز ضعف أقرب منافس أوروبي لها، وهو السويد. ومع ذلك، انخفض عدد مدن المملكة المدرجة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالميًا للعام الثالث على التوالي، ليصل إلى 68 مدينة فقط. أما على مستوى المدن الكبرى، فقد بدأت جميع الأنظمة البيئية لندن مركز الابتكار الأبرز في البلاد، حيث تتفوق على كامبريدج بفارق 15 ضعفًا في حصيلة النقاط. البريطانية المدرجة ضمن أفضل 100 مدينة عالميًا في التعافي، بعد التراجع الذي شهدته في عام 2024

-إسرائيل (الكيان المحتل)

تواصل إسرائيل (الكيان المحتل) احتلال المركز الثالث عالميًا للعام الخامس على التوالي، رغم تسجيلها أحد أدنى معدلات النمو في قائمة العشرين الأوائل بنسبة لا تتجاوز 20.6%. وبعد أن قلّصت الفجوة مع المملكة المتحدة 13.8% في عام 2024، عادت هذه الفجوة لتتسع مجددًا في عام 2025 لتبلغ 13.8%.

وتحتل إسرائيل (الكيان المحتل) الصدارة عالميًا بين الدول التي يتراوح عدد سكانها بين 2 إلى 10 ملايين نسمة. أما على مستوى المدن، فقد تراجع عدد المدن الإسرائيلية المدرجة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالميًا إلى 12 مدينة فقط، منها 7 مدن تعاني من تراجع ملحوظ في الأداء..

- سنغافورة

تواصل سنغافورة تقدمها الملحوظ على المستويين الوطني والمديني ضمن تصنيفات الابتكار العالمية. ففي عام 2025، قفزت إلى المركز الرابع عالميًا، متجاوزة كندا، لتصبح أول دولة من خارج الدول الثلاث الكبرى (الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، إسرائيل) تدخل المراكز الأربعة الأولى.

وُسجل سنغافورة واحدًا من أعلى معدلات النمو بنسبة 44.9%، مقارنة بمتوسط عالمي يبلغ 28.5%. كما ارتقت 12 مركزًا منذ عام 2020، مما يجعلها من بين أسرع الأنظمة البيئية نموًا على مستوى العالم.

ومنذ تجاوزها للصين في عام 2022، تضاعفت حصيلة نقاطها، مما يعزز موقعها الريادي آسيويًا. كذلك، تحتل سنغافورة المرتبة الثانية عالميًا في مجالي التجارة الإلكترونية والخدمات المالية التقنية، مع تصدرها في قطاعات التمويل وحلول العملات الرقمية.

- كندا

تراجعت كندا إلى المركز الخامس عالميًا في عام 2025، منهية بذلك سلسلة استمرت خمس سنوات ضمن قائمة الدول الأربع الأوائل. وتسجل ثاني أبطأ معدل نمو بين العشرين الأوائل بنسبة لا تتجاوز 18.8%.

عاد عدد مدنها المدرجة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالميًا إلى 39 مدينة فقط، بعد أن بلغ 46 مدينة في عام 2024. ومع ذلك، تظل كندا من بين الدول القليلة—إلى جانب الولايات المتحدة، الصين، والهند—التي تمتلك ثلاث مدن على الأقل ضمن أفضل 50 مدينة عالميًا.

أما على مستوى قائمة أفضل 100 مدينة، فقد أظهرت المدن الكندية أداءً متبايناً؛ حيث سجل نصفها تقدماً بينما تراجع النصف الآخر. ولم تنضم أي مدينة كندية جديدة إلى قائمة أفضل 1,000 هذا العام.

- السويد

تواصل السويد حفاظها على المركز السادس عالمياً، محتلة المرتبة الثانية أوروبياً، ومتصدرة دول الاتحاد الأوروبي. وتُسجل أعلى معدل نمو بين الدول الأوروبية الثلاث الكبرى بنسبة تتجاوز 30%. كما ارتفع عدد مدنها المدرجة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالمياً إلى 19 مدينة في عام 2025، مقارنة بـ 12 مدينة فقط في عام 2024، بينها 7 مدن جديدة. وعلى الرغم من هذا التقدم العددي، فقد تراجعت 5 من أفضل 10 مدن سويدية في الترتيب هذا العام، مقابل 7 مدن في العام السابق. وتتركز بيئة الابتكار السويدية بشكل كبير في العاصمة ستوكهولم، التي تتفوق على غوتنبرغ بفارق سبعة أضعاف في حصيلة النقاط. كما تصدر السويد عالمياً في قطاع الطاقة والبيئة، حيث تحتل المرتبة الثانية عالمياً في هذا المجال.

- ألمانيا

تحافظ ألمانيا على المركز السابع عالمياً، مع أداء إيجابي لغالبية مدنها. وتسجل معدل نمو قوي معدّل حسب عدد السكان بنسبة 28.4%، وهو أعلى بكثير من المتوسط العالمي البالغ 14.5%. كما ارتفع عدد مدنها المصنفة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالمياً من 45 مدينة إلى 53 مدينة في عام 2025. وتمتلك ألمانيا 8 مدن ضمن أفضل 50 مدينة في الاتحاد الأوروبي، وهي الحصة الأكبر بين جميع الدول الأوروبية. وتتركز البيئة الابتكارية في برلين، التي تتفوق على ميونيخ بضعف عدد النقاط، غير أن الفجوة بين المدينتين تقلص تدريجياً. وتتفوق ألمانيا كذلك في قطاع النقل، حيث تحتل المرتبة الخامسة عالمياً في هذا المجال.

- فرنسا

تظل فرنسا في المركز الثامن عالمياً، والرابع أوروبياً، والثالث على مستوى دول الاتحاد الأوروبي. وتسجل معدل نمو قوي معدّل حسب عدد السكان يتجاوز 30%، ما يضعها ضمن أفضل الدول أداءً في قائمة العشرة الأوائل. ومع ذلك، تتسع الفجوة تدريجياً بينها وبين كل من سويسرا وهولندا. وتتركز بيئة الابتكار الفرنسية بشكل أساسي في العاصمة باريس، التي تُعد المدينة الفرنسية الوحيدة ضمن قائمة أفضل 10 مدن عالمياً. وتضم فرنسا 6 مدن ضمن أفضل 200، و 10 مدن ضمن أفضل 300 عالمياً، كما ارتفع عدد مدنها المصنفة في قائمة أفضل 1,000 إلى 32 مدينة في عام 2025، منها 5 مدن جديدة. وقد سجلت جميع المدن الفرنسية الكبرى تقريباً

معدلات نمو تجاوزت 30%، باستثناء مدينة تولوز. وتحتل فرنسا المركز السادس عالميًا في مجال التجارة الإلكترونية، مما يعزز مكانتها في القطاع الرقمي والاقتصادي.

- سويسرا

تواصل الدولة تعافيتها بعد خسارتها لأربعة مراكز في عام 2022، حيث ارتقت هذا العام إلى المركز التاسع عالميًا. وتسجل أعلى معدل نمو بين الدول الأوروبية الخمس الأولى بنسبة تتجاوز 31%، ما مكّنها من استعادة موقعها ضمن أفضل خمس دول في أوروبا. وتضم 16 مدينة ضمن قائمة أفضل 1,000 مدينة عالميًا، مع تحسن مستمر لأداء أبرز ثلاث بيئات ابتكار محلية. ومع ذلك، لا توجد أي من مدنها ضمن قائمة أفضل 50 مدينة عالميًا، مما يعكس الطابع غير المركزي لمنظومتها الابتكارية. وتتفوق هذه الدولة في قطاع التكنولوجيا الصحية (HealthTech)، حيث تحتل المرتبة الثالثة عالميًا والثانية على المستوى الأوروبي.

- هولندا

لا تزال ضمن العشرة الأوائل عالميًا رغم تراجعها إلى المركز العاشر، والسادس أوروبيًا. تضم مدينة واحدة في قائمة أفضل 30 وأربع مدن أخرى في قائمة الـ 200. دخلت 4 مدن جديدة تصنيف أفضل 1,000، ليصل العدد الإجمالي إلى أعلى مستوى في تاريخها. سجلت نموًا قويًا بنسبة 26%، لكنه لم يكن كافيًا لمجاراة نمو سويسرا وفرنسا تتفوق في التجارة الإلكترونية، حيث تحتل المرتبة الخامسة عالميًا والأولى على مستوى الاتحاد الأوروبي⁴⁶.

2.4 ترتيب الجزائر وفق GESI لعام 2025

بالرغم من تواجد العديد من الدول العربية والأفريقية ضمن تصنيف أفضل 100 دولة في مؤشر منظومات الشركات الناشئة لسنة 2025، مثل المغرب وتونس ومصر من شمال إفريقيا، وكينيا ونيجيريا وجنوب إفريقيا من القارة السمراء، إلا أن الجزائر غابت عن هذا التصنيف، وهو ما يثير التساؤلات حول أسباب هذا الغياب. يُعزى غياب الجزائر عن قائمة أفضل 100 دولة في تصنيف منظومات الشركات الناشئة لعام 2025 إلى أداء ضعيف في المؤشرات الثلاثة الأساسية التي يعتمد عليها التصنيف العالمي، وهي:

⁴⁶ StartupBlink, Global Startup Ecosystem Index Report 2025,

<https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>, accessed on 28 May 2025.

- **مؤشر الكمية (Quantity Score):** يعكس عدد الشركات الناشئة، ومساحات العمل المشترك، والحاضنات، والمسرّعات، وغيرها من البنى التحتية المرتبطة بالمقاولاتية، في حالة الجزائر، لا يزال عدد هذه الكيانات محدودًا مقارنة بالدول المصنفة ضمن المائة الأوائل.
- **مؤشر الجودة (Quality Score):** يُقاس بجودة الشركات الناشئة، ومستوى الابتكار فيها، وأداء الجامعات ومراكز البحث، وعدد الاستثمارات وتشير البيانات إلى أن الجزائر لا تزال تُسجّل مستويات متدنية من حيث جودة المشاريع الناشئة والمخرجات التقنية المبتكرة، ما يُضعف من تنافسيتها.
- **مؤشر بيئة الأعمال (Business Score):** يشمل الإطار التشريعي، سهولة إنشاء الشركات، النفاذ إلى التمويل، البنية التحتية الرقمية، ومستوى الحوافز الحكومية. في الجزائر، تُعد هذه الجوانب من أبرز التحديات، إذ ما تزال الإجراءات البيروقراطية، وضعف دعم المستثمرين، وصعوبة الوصول إلى رأس المال عقبات أمام تطوير بيئة أعمال مواتية.

وبناءً على هذه المؤشرات، احتلت الجزائر المرتبة 111 عالميًا من أصل أكثر من 150 دولة، والمرتبة الرابعة على مستوى شمال إفريقيا. أما الجزائر العاصمة، وهي المدينة الجزائرية الوحيدة المصنفة، فقد جاءت في المرتبة 543 عالميًا وسجّلت نقاطًا إجمالية قدرها 0.478، مع تراجع سنوي بلغ -2.1%، مما يعكس الحاجة الملحة لتعزيز الأداء في كل من الكم والجودة وبيئة الأعمال من أجل تحسين تصنيف البلاد في السنوات القادمة⁴⁷.

ثانيًا: تحليل مكونات النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر

لا يمكن فهم واقع ريادة الأعمال في الجزائر دون تحليل العناصر المكونة للنظام البيئي المقاولاتي المحلي، وتحديد الفاعلين الرئيسيين فيه. يشمل هذا التحليل مختلف الجهات الرسمية وشبه الرسمية، بالإضافة إلى البنى الداعمة من حاضنات ومسرّعات أعمال، وهياكل التمويل، والمؤسسات غير الحكومية. يسمح هذا التمشي بفهم تفاعل هذه المكونات فيما بينها، ومدى تكاملها أو تشتتها، وهو ما ينعكس مباشرة على فعالية النظام وقدرته على دعم الشركات الناشئة والمقاولين. سيتم في هذا الجزء تصنيف هذه المكونات ضمن ما يُعرف بـ "الأعوان الفاعلين" في النظام البيئي الجزائري، مع دراسة تفصيلية لأدوار كل فئة.

⁴⁷ StartupBlink, Startup Ecosystem of Algeria, <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/algeria>, accessed on 28 May 2025.

1. الأعوان الفاعلون في النظام البيئي الجزائري

1.1 وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة

تُعد وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة من بين الوزارات الحديثة التي أنشئت استجابة لتوجهات ورؤية الدولة في نشر الثقافة المقاولاتية وبناء سوق وطني مبتكر ومكتفٍ ذاتيًا.

فقد تم تأسيس وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في بداية سنة 2020، بموجب المرسومين التنفيذي رقم 20-854 و 20-55.

غير أنه، ومع نهاية سنة 2020، تقرر فصل قطاع اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة عن هذه الوزارة، وتم تحويلهما إلى وزارة منتدبة لدى الوزير الأول، وذلك بموجب المرسومين التنفيذي رقم 20-10306 و 20-11307.

وفي إطار التعديل الحكومي الذي أُجري بتاريخ 8 سبتمبر 2022، قام رئيس الجمهورية بترقية الوزارة المنتدبة لاقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة إلى وزارة قائمة بذاتها، وتم إلحاق قطاع المؤسسات المصغرة بها وبهذا، تم دمج كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، والوزارة المنتدبة السابقة المكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، في وزارة واحدة بموجب هذا التعديل الحكومي⁴⁸.

إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254، تم إنشاء لجنة وطنية مكلفة بمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، و "مشروع مبتكر"، و "حاضنة أعمال"، وذلك في إطار توفير إطار قانوني واضح وشفاف لدعم وتمييز الفاعلين في النظام البيئي المقاولاتي الجزائري.

اللجنة الوطنية لمنح العلامة :

⁴⁸ وناس نبيل، "الآليات المؤسساتية لتحفيز الاقتصاد الرقمي في الجزائر"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باجي مختار - عنابة -، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023، ص 855-856.

- تُمنح علامة "مؤسسة ناشئة" من قِبل لجنة وطنية تتكوّن من 14 عضوًا، يمثلون وزارات مختلفة وخبراء مستقلين، تحت رئاسة ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة. وتتمثل مهام هذه اللجنة في:
- منح علامة "مؤسسة ناشئة" للشركات الشابة ذات الطابع الابتكاري.
 - منح علامة "مشروع مبتكر" لحاملي الأفكار المبتكرة الذين لم يؤسسوا شركات بعد.
 - منح علامة "حاضنة" للهيكل المرافقة للمشاريع الناشئة.
 - دراسة الطلبات المرفوضة وإعادة تقييمها عند تقديم طعن مبرر من أصحابها.
- تهدف آلية منح العلامات إلى تمكين حامليها من الاستفادة من عدة امتيازات، أبرزها:
- الإعفاءات الجبائية TAP ، IBS ، IRG ، IFU ، TVA على المشتريات المخصصة للاستثمارات
 - إمكانية الاستفادة على تمويل من طرف الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم 5 شروط و عملية الحصول على علامة مؤسسة ناشئة

شروط وعملية الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"	
الشروط القانونية:	ألا يتجاوز عمر الشركة 8 سنوات. أن يكون نموذجها مبنياً على ابتكار في منتج، خدمة، أو نموذج عمل. ألا تتجاوز مبيعاتها السنوية الحد الذي تحدده اللجنة الوطنية (50 مليار سنتيم في سنة 2021). أن يمتلك 50% على الأقل من رأسمالها أشخاص ذوي بعيون أو مستثمرون معتمدون أو شركات حاصلة على نفس العلامة. أن تتوفر على إمكانيات نمو وتسريع واضحة. ألا يتعدى عدد موظفيها 250 موظفًا.
الملف المطلوب:	السجل التجاري + بطاقة NIF وNIS. نسخة من النظام القانوني. شهادات الانخراط في CNAS وCASNOS. البيانات المالية الأخيرة. خطة عمل مفصلة. مؤهلات الفريق. أي حقوق ملكية فكرية أو جوائز.
إثبات الطابع الابتكاري (يكفي توفر معيار واحد):	إنفاق ما لا يقل عن 15% من رقم الأعمال على البحث والتطوير. توفر 50% من المؤسسين على شهادة الدكتوراه. امتلاك براءة اختراع محلية أو دولية. تقديم نموذج أولي (منتج، منصة، تطبيق، أو فيديو توضيحي).
مدة الصلاحية:	تُمنح العلامة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
الامتيازات الجانبية للمؤسسات الناشئة:	إعفاء من TAP، IRG، IBS لمدة 4 سنوات + سنة إضافية عند التجديد. إعفاء من TVA على تجهيزات الاستثمار. رسوم جمركية بـ 5% على المعدات المرتبطة بالمشروع. (استنادًا للمادة 86 من قانون المالية لسنة 2021)

المصدر من اعداد الطالبة

الجدول رقم 6 شروط و عملية الحصول على علامة حاضنة

علامة "حاضنة"	
الشروط:	يؤهل للحصول على علامة "حاضنة" في الجزائر، أي هيكل عام أو خاص أو عن طريق شراكة بين القطاعين العام والخاص يقدم الدعم للشركات الناشئة وأصحاب المشاريع المبتكرة، فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب والتمويل.
الملف المطلوب:	تصميم تفصيلي لمقر الحاضنة. قائمة بالتجهيزات المتاحة. عروض الخدمات وبرامج التكوين المقدمة. سير ذاتية للفريق والمشرقيين. قائمة الشركات المحتضنة. السجل التجاري، بطاقات NIF وNIS، وشهادات CNAS وCASNOS. البيانات المالية.
شروط إضافية:	توفر موظفين مؤهلين في ريادة الأعمال. الالتزام بمراقبة المشاريع من مرحلة الفكرة إلى النمو. توفير فضاءات العمل، التكوين، والمراقبة الفنية واللوجستية.
مدة الصلاحية:	5 سنوات قابلة للتجديد.
الامتيازات الجبائية:	إعفاء لمدة سنتين من TAP، IRG، IBS. إعفاء من TVA على المعدات المستثمرة (المادة 87 من قانون المالية 2021).

المصدر من اعداد الطالبة

الجدول رقم 7 شروط و عملية الحصول على علامة مشروع مبتكر

علامة "مشروع مبتكر"	
الشروط:	تُمنح هذه العلامة للأشخاص الطبيعيين الذين يحملون مشروعًا ابتكارياً قيد التطوير.
الملف المطلوب:	عرض المشروع والابتكار فيه. خطة العمل والنموذج الاقتصادي. مؤهلات الفريق. حقوق الملكية الفكرية أو الجوائز المحققة (إن وجدت).
مدة الصلاحية:	تُمنح العلامة لمدة سنتين قابلة للتجديد.
الامتيازات:	تمكّن هذه العلامة صاحبها من الترشح للتمويل من صندوق الاستثمار الوطني، الذي تبلغ قيمته 1.2 مليار دينار (120 مليار سنتيم). تبدأ قيمة التمويل من 2.5 مليون دينار وتصل إلى 20 مليون دينار حسب جدارة المشروع.

المصدر من اعداد الطالبة

يتم إيداع الطلب عبر المنصة الرقمية. startup.dz :

- يتم الرد خلال 30 يومًا من تاريخ الإيداع.
- في حال نقص الوثائق، يُمنح مقدم الطلب 15 يومًا لاستكمال الملف.
- في حال الرفض، يتعين على اللجنة تعليل قرارها خطيًا، ويمكن لمقدم الطلب تقديم طعن.
- يُرد على الطعن خلال 30 يومًا كحد أقصى⁴⁹.

1.2 مقدمو الخدمات وأجهزة المرافقة

تعد من بين المكونات الأساسية للنظام البيئي المقاوالاتي وفي إطار الاستراتيجية الوطنية لترقية وتطوير المقاوالاتية تم إنشاء العديد من أجهزة المرافقة عبر مختلف مناطق الوطن، مثل الحاضنات، والمسَرَّعات، و مساحات العمل المشتركة وتؤدي هذه الهياكل دورًا محوريًا في دعم المقاوالاتية، إذ تُشكّل حلقة وصل حيوية بين رواد الأعمال ومختلف الفاعلين في البيئة الخارجية.

يُبيّن الجدول أن المشرّع الجزائري لم يُقدّم تعريفًا دقيقًا لكل من مسَرَّعات الأعمال ومساحات العمل المشتركة على حدة، بل جمعهما ضمن إطار هيكلي واحد. ويمكن تفسير هذا الدمج بالتقارب في الجوانب الشكلية والتنظيمية، رغم ما بينهما من تباين واضح في طبيعة الخدمات والبرامج المقدمة.

الجدول رقم 8 تعريف كل من حاضنات الاعمال و مساحات العمل المشتركة و المسرعات

النوع	تعريف عام	تعريف المشرع الجزائري
حاضنات الأعمال	تُعرف حاضنة الأعمال على أنها جهة تقدم مجموعة متنوعة من خدمات تطوير الأعمال، إلى جانب إتاحة مساحات عمل صغيرة بشروط مرنة، لتلبية احتياجات الشركات الناشئة. ويهدف هذا النموذج من الخدمات إلى دعم نمو ونجاح المؤسسات الجديدة، بما يُعزز من أثرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية.	لم يُدرج مصطلح "حاضنة أعمال" رسميًا في الخطاب القانوني الجزائري إلا ابتداءً من سنة 2020. وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 254-20 الصادر في 23 سبتمبر 2020، والذي عرّفها باعتبارها كل هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص، أو ناتج عن شراكة بينهما، تُعنى بتقديم الدعم للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة في مجالات الإيواء، التكوين، الاستشارة، والتمويل. ولقاء هذا الدور، تستفيد هذه الحاضنات من عدة امتيازات، لا سيما في ما يتعلق بالإعفاءات الجبائية وتسهيلات في التمويل وأجال السداد.
مساحات العمل المشتركة	تمثل مساحات العمل المشتركة ببنات مكتبية مخصصة للمهنيين المستقلين، حيث توفر أماكن عمل مرنة وفرصًا للتعاون التلقائي والتفاعل بين الأفراد.	لم يتطرق المشرع الجزائري إلى وضع تعريف لها لكنه أدرجها ضمن الأنشطة الإضافية للحاضنات.
المسرعات	تُعَدّ المسرعات برامج محددة المدة - غالبًا ما تستمر لثلاثة أشهر - وتهدف إلى دعم مجموعات من الشركات الناشئة في خطواتها الأولى نحو تأسيس مشاريعها. وتوفّر هذه البرامج عادةً الإرشاد وتمويلًا أوليًا، ومساحات عمل، وتُختتم عادةً بعرض تقديمي أمام المستثمرين.	لم يحدد المشرع الجزائري نصًا قانونيًا لها.

من اعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع

⁴⁹ موقع مقال، "منح العلامة في الجزائر"، من الموقع <https://moukawil.dz/knowledgebase/labelisation/>، تاريخ الاطلاع: 28 ماي 2025.

1.2.1 حاضنات الأعمال

تُعد حاضنات الأعمال من أبرز مكونات النظام البيئي المقاوِلاتي، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم الشركات الناشئة خلال مراحلها الأولى الحرجة، عبر توفير فضاء مناسب للنمو والابتكار. وتُعرف حاضنات الأعمال بأنها: "منظمات تُعنى بمرافقة المشاريع الناشئة من خلال توفير الموارد والخدمات الأساسية مثل المكاتب، الإرشاد، التدريب، الدعم القانوني، وربط أصحاب المشاريع بشبكات التمويل والشركاء المحتملين، وذلك بهدف زيادة فرص نجاحهم واستمراريتهم في السوق".

تتنوع الحاضنات في طبيعتها وأهدافها، فبعضها يركّز على الابتكار التكنولوجي، بينما يتخصص بعضها الآخر في مجالات اجتماعية أو قطاعية محددة. وسنقوم من خلال هذا الجزء بتحليل طبيعة هذه الحاضنات في السياق الجزائري، مع تصنيفها حسب نماذجها التشغيلية والقطاعات التي تخدمها، ما يساعد على تقييم مدى كفاءة هذا المكوّن ضمن النظام البيئي الوطني.

1.2.1.1 أنواع حاضنات الأعمال في الجزائر

- الحاضنات الخاصة:

تُدار من قبل كيانات مستقلة أو جهات غير حكومية، وتركز على دعم رواد الأعمال من خلال توفير بيئة حاضنة تشمل مساحات العمل، والإرشاد المهني، والخدمات الاستشارية، بالإضافة إلى التوجيه التقني والتسويقي. وتتميز هذه الحاضنات بمرونة أكبر وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق والابتكار.

- الحاضنات العمومية :

هي هياكل تابعة لجهات حكومية أو مؤسسات عمومية، تهدف إلى تعزيز روح المبادرة والابتكار ضمن إطار السياسات الوطنية لدعم ريادة الأعمال. تلعب دورًا استراتيجيًا في تحفيز التنمية الاقتصادية المحلية وتشجيع رواد الأعمال ذوي الرؤية الابتكارية

- حاضنات المؤسسات :

تموّل وتُشغّل من طرف شركات أو مؤسسات كبرى، وغالبًا ما تكون جزءًا من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات أو برامج الابتكار المفتوح. تتيح هذه الحاضنات للشركات احتضان رواد الأعمال الذين يطورون حلولًا تنسجم مع نشاطها، وتساهم في تنمية النظام البيئي الريادي

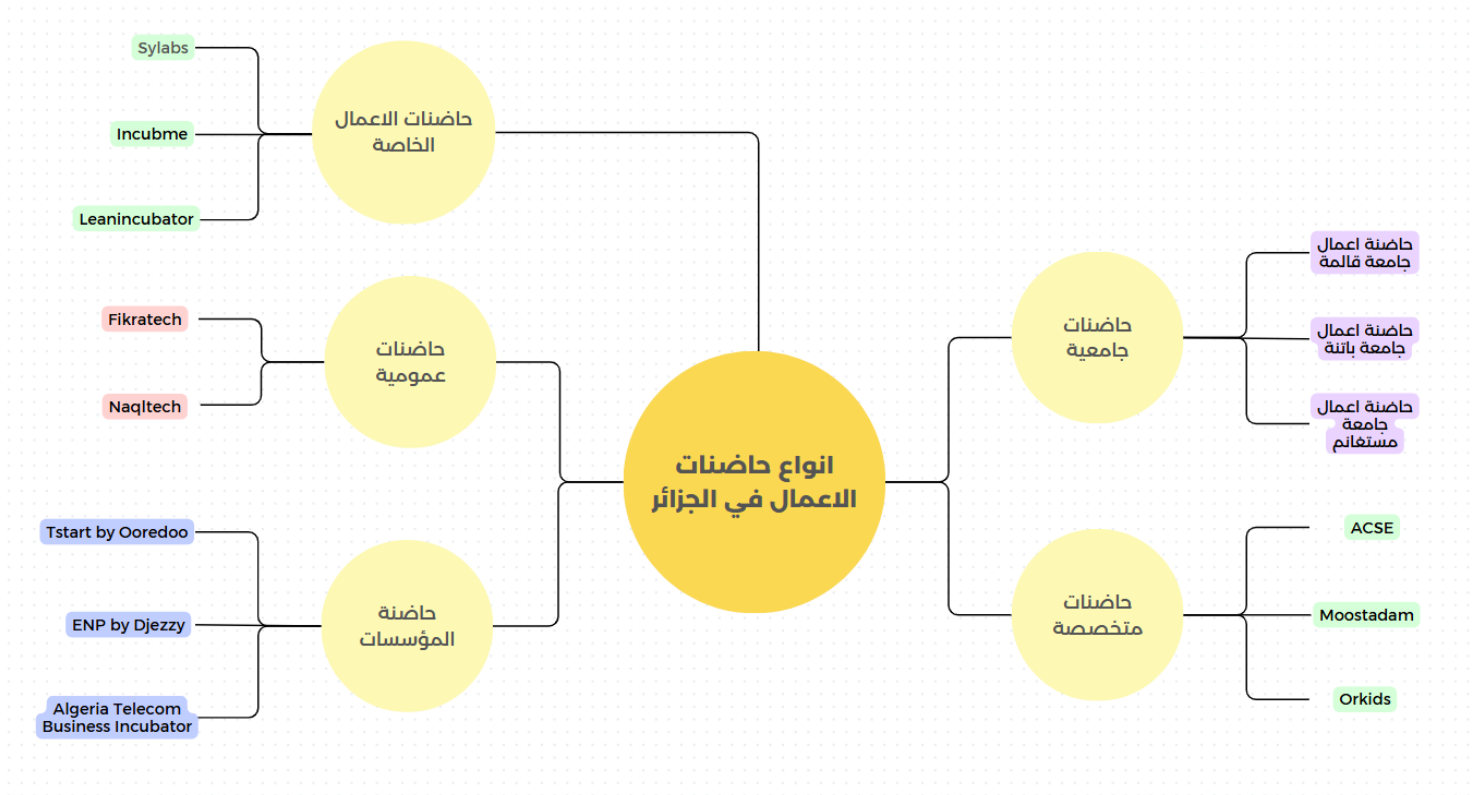
- الحاضنات الجامعية :

توجد داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهدف إلى تشجيع حاملي الأفكار من الطلبة والباحثين على تطوير مفاهيمهم وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق تجاريًا. كما تسعى إلى ربط البحث العلمي بالابتكار وريادة الأعمال من خلال توفير بيئة أكاديمية داعمة

- الحاضنات المتخصصة :

تركز على قطاعات أو شرائح مجتمعية بعينها، مثل التكنولوجيا الخضراء، ريادة الأعمال النسائية، أو مبادرات رواد الأعمال من أصحاب الاحتياجات الخاصة أو التكنولوجيا الزراعية.... الخ وتقوم بتقديم خدمات ملائمة لطبيعة هذه الفئات والقطاعات .

الشكل رقم 10 أنواع حاضنات الاعمال في الجزائر



من اعداد الطالبة

1.2.2 مساحات العمل المشتركة

بعد مرور أكثر من عشر سنوات على ظهور مفهوم مساحات العمل المشتركة عالميًا، شهدت الجزائر انطلاق أول تجربة لها في هذا المجال مع تأسيس "Sylabs" في أواخر سنة 2015 بالعاصمة الجزائر. ومنذ ذلك الحين، بدأ هذا النموذج في الانتشار بشكل متزايد، مما أتاح حلولاً عملية لمشكلة ارتفاع تكاليف الإيجار التي يواجهها رواد الأعمال والشركات الناشئة. وبحلول عام 2020، أصبحت الجزائر تحتضن عشرات مساحات العمل المشتركة التي تقدم خدمات متنوعة وتلبي حاجات المقاولين والمبدعين.

وفيما يلي عرض لأبرز مساحات العمل المشتركة التي حققت نجاحًا ملموسًا واكتسبت شهرة بين رواد الأعمال ووسائل الإعلام:

- Sylabs :

تعد أول مساحة عمل مشتركة في الجزائر، وتغطي مساحة قدرها 300 متر مربع. تحتوي على ورشة مخصصة للمصنّعين بدعم من شركة "جنرال إلكتريك"، إلى جانب 40 مكتبًا مجهزًا بأحدث التجهيزات التقنية اللازمة للمقاولين. تقدم Sylabs خدمات متنوعة مثل استضافة الفعاليات والتدريبات، وقد استقبلت حوالي 150 حدثًا، واحتضنت 18 مؤسسة ناشئة، وساهمت في تدريب أكثر من 20 ألف شخص.

- The Address :

أطلقت في فبراير 2016 في مول المحمدية بالجزائر العاصمة، وتغطي مساحة تقدر بـ 100 متر مربع. توفر خدمات متعددة منها: فضاء عمل مشترك مزود بالإنترنت عالي السرعة، طابعات، كافيتيريا، قاعات اجتماعات، خدمة المكتب الافتراضي (بريد وسكرتاريا)، إضافة إلى مواقف سيارات ومنطقة استراحة. ساهمت المساحة في إنشاء 85 مؤسسة مختلفة بين مقيمة وعابرة.

- Cosy Coffice :

تم افتتاحها في سبتمبر 2017 بمدينة قسنطينة، وتوفر بيئة عمل مرنة تشمل مساحة للعمل المشترك وكافيتيريا. تقدم خدماتها برسوم رمزية، حيث تبلغ تكلفة ساعة العمل الواحدة 250 دج مع إمكانية إضافة نصف ساعة مقابل 100 دج.

- InnovaCo Space :

تأسست في فبراير 2017 بولاية سطيف، وتوفر خدمات متنوعة تشمل مساحة عمل مشترك، تنظيم ورشات تدريب وتكوين، بالإضافة إلى تأجير قاعات الاجتماعات والدورات.

- Cowork Art :

تقع في مدينة تيزي وزو وتم افتتاحها في ديسمبر 2018. تقدم فضاءً للعمل المشترك إلى جانب قاعات اجتماعات وتكوين، ورشات تعليمية، وتأجير مكاتب.

- Créarena :

تم إنشاؤها سنة 2020 بالبلدية، وتُعد مساحة متعددة الوظائف تقدم خدمات العمل المشترك، الاحتضان، دعم إنشاء المؤسسات، تأجير قاعات الاجتماعات، إضافة إلى ورشة تصنيع.

- Orbit Coworking & Training Space :

مقرها الجزائر العاصمة وقد تأسست سنة 2020، وتوفر مجموعة شاملة من الخدمات منها: فضاء عمل مشترك، دعم لإنشاء المؤسسات، تأجير قاعات التكوين والعمل، تأجير مكاتب، بالإضافة إلى خدمات المرافقة والتوجيه.

- Smart Villa و Niwa Coworking Space

يقعان في مدينة وهران، ويقدمان خدمات متكاملة تشمل: مساحات عمل مشتركة، تأجير قاعات الاجتماعات والتكوين، إلى جانب ورشات تعليمية تستهدف دعم وتطوير قدرات رواد الأعمال المحليين⁵⁰.

تُعتبر مساحات العمل التشاركي في الجزائر ظاهرة حديثة نسبياً، لا تزال في طور التوسع الأولي، إذ يُلاحظ محدودية انتشارها مقارنة بالدول التي تمتلك أنظمة بيئية ريادية أكثر نضجاً فعلى الرغم من انطلاق أولى المبادرات في هذا المجال مع تأسيس 'Sylabs' سنة 2015، إلا أن معظم هذه الفضاءات لا تزال متمركزة في المدن الكبرى على غرار الجزائر العاصمة، وهران... إلخ بينما تبقى باقي الولايات شبه خالية من هذا النوع من البنى التحتية الداعمة للمقاولة.

ورغم هذا الانتشار المحدود جغرافياً، تشهد هذه الفضاءات إقبلاً متزايداً من طرف فئة الشباب ورواد الأعمال، خاصةً مع تزايد الاهتمام بالعمل الحر، وإنشاء المؤسسات الناشئة، والانخراط في الاقتصاد الرقمي. ويُلاحظ أن هذه المساحات لا تقتصر فقط على تقديم مكاتب للعمل، بل تطورت لتصبح منصات دعم ومرافقة، تنظم دورات تدريبية، ورشات، وتُوفر شبكة علاقات مهنية قيّمة.

ومع ذلك، يواجه هذا القطاع عدة عوائق تحول دون تطوره السريع، من أبرزها:

- ضعف الدعم المؤسسي والتمويل المستدام

- تدني مستوى الوعي لدى الشباب - خاصة في المناطق الداخلية و النائية - بمفهوم وأهمية هذه الفضاءات

- القيود و العراقيل البيروقراطية

- غياب إطار تنظيمي واضح ينظم هذا النشاط ويحفّز على الاستثمار فيه

⁵⁰ فرج الله أحلام، ضامن وهيب، حمادي مراد، "واقع منصات رواد الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 07، العدد 03، سنة 2020، ص389-399

بشكل عام، يمكن القول إن واقع مساحات العمل التشاركي في الجزائر واعد، لكنه لا يزال هشًا. فالمبادرات القائمة أظهرت فعالية وتأثيرًا ملحوظًا، إلا أن تعزيز هذا النموذج يتطلب رؤية استراتيجية من الجهات الرسمية،، يشمل تقديم حوافز مالية، تيسير الإجراءات الإدارية، وتعميم ثقافة ريادة الأعمال في الأوساط الجامعية والمجتمعية.

1.2.3 مسرّعات الأعمال :

تُعدّ Algeria Venture مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-356 بتاريخ 30 نوفمبر 2020، تحت إشراف الوزير المكلف بالشركات الناشئة، لتكون الأداة التنفيذية للسلطات العمومية في تطبيق السياسة الوطنية لدعم الشركات الناشئة وتطوير بيئتها تعمل المؤسسة على ترقية وتسيير هياكل الدعم كالحاضنات والمسرّعات، وتضطلع بمهام متعددة تشمل وضع وتنفيذ برامج تطوير هذه الهياكل، المشاركة في إنشاء مؤسسات جديدة، تنظيم دورات تسريع لمرافقة الشركات الناشئة المميزة، وتشجيع الابتكار واليقظة التكنولوجية، إلى جانب تسيير الممتلكات والعقود، وإبرام الاتفاقيات مع الهيئات الوطنية والدولية وفي إطار دعم الشركات الناشئة، يُلاحظ وجود مبادرات خاصة مكملة، مثل مسرّعات الأعمال التي تهدف إلى مرافقة الشركات الناشئة الأكثر نضجًا من خلال التكوين، الإرشاد، والربط مع المستثمرين. في الجزائر، برزت مبادرتان خاصتان في هذا المجال Sylabs :، التي تأسست عام 2015 كمبادرة لتحسين النظام البيئي للشركات الناشئة بالتعاون مع القطاعين العام والخاص، و The Pivot، التي أطلقتها وكالة Innopreneurs سنة 2018 لتوفير تكوين شامل للشركات الناشئة في طور الإنشاء أو التي طوّرت منتجًا أوليًا . وتتماشى جهود هذه المسرّعات الخاصة مع دور Algeria Venture في تعزيز قدرات المواكبة، وتسريع وتيرة الابتكار، وتوسيع نطاق نشر المعرفة التكنولوجية وريادة الأعمال على المستوى الوطني⁵¹ و هذه بعض الأمثلة لهذه المرافق داخل التراب الوطني :

⁵¹ Sabeha Harrar, "Écosystème D'accompagnement Entrepreneurial en Algérie: Etat des Lieux", Revue Abaad Iktissadia, Université Mohamed Ben Ahmed – Oran 2, Vol. 11, N°01, Année 2021, pp 404-407

الشكل رقم 11 بعض الأمثلة على المرافق داخل التراب الوطني



من اعداد الطالبة

1.3 هياكل التمويل

لا يمكن لأي نظام بيئي مقاولاتي أن يزدهر دون وجود آليات تمويل فعّالة تدعم حاملي المشاريع في جميع مراحل تطوير مؤسساتهم، من مرحلة الفكرة إلى التوسع. وتُعد هياكل التمويل من الركائز الأساسية التي تقوم عليها بيئة ريادة الأعمال، إذ تلعب دورًا حاسمًا في تمكين رواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية قابلة للنمو والاستدامة.

في السياق الجزائري، لا يزال النظام التمويلي في طور التشكّل، حيث تسعى الدولة إلى إرساء بنية حديثة ومتنوعة للتمويل من خلال تشجيع المستثمرين الملائكيين، وإنشاء صناديق رأس المال المغامر، وإطلاق مبادرات تمويل تشاركي.

يتناول هذا القسم أهم الفاعلين والمؤسسات التي تُكوّن هيكل التمويل في الجزائر، بدءًا من التمويل الملائكي الذي يُمثل دعمًا مباشرًا من أفراد ذوي خبرة مالية ومهنية، مرورًا بصندوق الشركات الناشئة الجزائري (ASF) الذي يجسّد التزام الدولة بدعم المؤسسات الناشئة، وصولًا إلى رأس المال المغامر الذي يتّسم بمخاطرة عالية مقابل آفاق نموّ كبيرة، بالإضافة إلى التمويل التشاركي (Crowdfunding) كآلية مبتكرة وحديثة في السوق الجزائرية. سيسمح تحليل هذه البنية المالية المتكاملة بتقييم مدى استعداد النظام الجزائري لاحتضان المبادرات الريادية، ومدى كفاءة أدوات التمويل المتاحة في خلق مناخ استثماري محفز وجاذب.

1.3.1 التمويل الملائكي (Business Angels)

يُعرف المستثمرون الملائكة بأنهم أفراد من القطاع الخاص يمتلكون ثروة وخبرة تراكمت خلال مسيرتهم المهنية النشطة، ويبدون استعدادهم لاستثمار أموالهم، بهدف دعم رواد الأعمال الشباب وتحقيق عوائد مالية في الوقت ذاته وتبرز أهميتهم بشكل خاص خلال مرحلتي الانطلاق والبذرة من دورة حياة المؤسسة.

يتميّز المستثمرون الملائكة بكونهم مستثمرين يتحلون بالصبر، إذ لا يكتفون بتوفير رأس المال الاستثماري، بل يقدمون أيضًا التوجيه والخبرة العملية، مما يساعد رواد الأعمال في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تساهم في نمو

مؤسساتهم ومع تزايد عدد المشاريع الناشئة، بات هؤلاء المستثمرين دور متنامٍ في تمويل الأعمال الجديدة والمساهمة في إنجاحها.⁵²

تعدّ **Casbah Business Angels** نموذجًا لمجموعة من المستثمرين الملائكيين الذين يُعرفون بخبرتهم الواسعة في مجالات إنشاء وتسيير وتطوير المؤسسات. لا يقتصر دورهم على تقديم التمويل الذاتي للمشاريع المبتكرة، بل يتجاوز ذلك ليشمل مرافقة رواد الأعمال عبر نقل المعرفة وتوفير شبكات العلاقات المهنية.

وقد تأسست هذه المبادرة في عام 2012 بمساهمة من الجالية الجزائرية المقيمة في وادي السيليكون بالولايات المتحدة، بالتعاون مع عدد من القيادات الجزائرية. وتعمل الشبكة على دعم المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى من خلال التوجيه (Mentorat) والاستثمار المالي، بهدف تمكينها من الانطلاق والنمو داخل المنظومة المقاولاتية.⁵³

أما جمعية **BAALDI (Business Angels Algérie Diaspora)** فتُعدّ **BAALDI** هيئة تهدف إلى ربط حاملي المشاريع في الجزائر وفرنسا بالمستثمرين الملائكيين سواء داخل فرنسا أو من الجالية الجزائرية في الخارج، وذلك بهدف توفير الدعم المالي واللوجستي اللازم لتطوير مشاريعهم.

تركّز الجمعية على تمكين أصحاب الشركات الناشئة من تحسين طريقة عرض أفكارهم للمستثمرين من خلال برامج تدريبية تشمل إعداد خطط الأعمال، إدارة المشاريع، ودراسات الجدوى، إلى جانب التكوين المستمر والإرشاد المهني. كما توفر الجمعية مرافقة مخصصة من قبل خبراء ومتطوعين ذوي تجربة، يتابعون أصحاب المشاريع خلال مختلف مراحل نموهم لضمان تحقيق التقدم الفعلي.⁵⁴

1.3.2 صندوق الشركات الناشئة الجزائري (ASF)

⁵² Veland Ramadani, "Business angels: who they really are", *Strategic Change*, Wiley InterScience, Vol. 18, 2009, p257.

⁵³ Aicha Bekaddour, "Start-up et écosystème d'accompagnement en Algérie", *Annales de l'Université de Bécharr en Sciences Économiques*, Université TAHRI Mohamed – Bécharr, Vol. 07, No. 03, 2020, p 543.

⁵⁴ Khedidja Attia, Lynda Ait Bachir, "Sources of Funding Startups in Algeria: Towards Growth and Development", *Journal of Quantitative Economics Studies*, Volume 10, Number 01, 2024, p338.

تم إنشاؤه سنة 2020، في إطار شراكة بين وزارة اقتصاد المعرفة والبنوك العمومية يُدار هذا الصندوق على شكل شركة لرأس المال المخاطر، ويُخصص تمويله للمؤسسات الحاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"، معتمداً في ذلك على موارد مالية ذاتية وأخرى تُصنف ضمن الموارد الشبه ذاتية.

يتجلى التمويل من خلال الموارد الذاتية في مساهمة الصندوق في رأس مال المؤسسة، حيث يصبح ASF مساهماً مباشراً في الشركة، ما يعني تحمّله جزءاً من المخاطر، ومشاركته في العوائد المحتملة. أما التمويل بالشبه ذاتي، فيتم عبر ضخ موارد مالية في شكل قرض داخلي دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة رأس مال الشركة. يُسجّل هذا التمويل في حساب جارٍ للشركاء، ويُعتبر بمثابة قرض خاص بشروط محددة تتماشى مع طبيعة المؤسسة الناشئة⁵⁵.

تُقسم مستويات التمويل التي يقدمها صندوق الشركات الناشئة الجزائري إلى ثلاث فئات رئيسية، تتدرج حسب مرحلة تطور المشروع واحتياجاته التمويلية، كما يلي:

- المستوى الأول - التمويل التمهيدي (Amorçage) :

يُوجّه هذا المستوى نحو تغطية النفقات الأولية لإطلاق المشروع، بما في ذلك إعداد دراسات الجدوى والتكوين، وتُقدّر قيمة هذا التمويل بـ 2.500.000 دينار جزائري.

- المستوى الثاني - تمويل التطوير:

يُخصّص لدعم عملية تطوير المؤسسة الناشئة من خلال تمويل المرافقة التقنية، وتحمل تكاليف إعداد النموذج الأولي (Prototype)، ويبلغ سقف هذا التمويل 5.000.000 دينار جزائري.

- المستوى الثالث - تمويل التوسع والنمو السريع:

يهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة في مرحلة التوسع، من خلال تغطية تكاليف الترويج والتوظيف، وتسريع وتيرة النمو، ويصل هذا التمويل إلى حد أقصى قدره 20.000.000 دينار جزائري.

1.3.3 رأس المال المخاطر Capital Venture

⁵⁵ Benabdallah Soumeia, "Le financement des start-ups algériennes : Etat des lieux / Financing Algerian start-ups: The current situation", *Revue Le Manager*, P11.

هو نمط تمويلي متميز يقدم الأموال للمشاريع الناشئة ذات التكنولوجيا العالية التي تتسم عادة بسرعة نموها (start-up) فحسب الجمعية الوطنية لرأس المال المخاطر (NVCA) بالولايات المتحدة: " استثمار نشط بالأموال الخاصة طويل الأمد في منشآت تملك استعدادات قوية منجزة من طرف مستثمرين متخصصين "56.

أما الجمعية الأوروبية EVCA فتعرفه على أنه " هو كل رأسمال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة، تتميز باحتمال نمو قوي لكنها لا تضمن في الحال يقينا بالحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد (وذلك هو مصدر المخاطر) أملا في الحصول على فائض قيمة مرتفع في المستقبل البعيد نسبيا حال بيع حصة هذه المؤسسات بعد عدة سنوات "57

أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فتعرف رأس المال المخاطر على أنه: " رأس المال المميز الذي يسعى إلى الاستثمار في أفكار جديدة أو شركات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أو عمليات جديدة أو خدمات جديدة توفر إمكانية تحقيق عوائد عالية على الاستثمارات. "

في حين عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه " رأس المال الذي تقدمه شركات تستثمر وترافق مسيري المؤسسات الشابة غير المدرجة في بورصة الأوراق المالية، الهدف من وراء ذلك تحسن كفاءة الاستثمار وزيادة عائدة، القيمة التي تنشئها المؤسسة الشابة يتم اقتسامها مع شركة رأس المال المخاطر ومع خبراءها المهنيين "58.

تُمارس شركات رأس المال المغامر في الجزائر نشاطها استنادًا إلى القانون رقم 06-11 الصادر بتاريخ 24 جوان 2006، والذي يُعنى بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى دعم المشاريع الناشئة ذات الطابع الابتكاري. ويشترط لمزاولة هذا النشاط الحصول على ترخيص من وزارة المالية، وفقًا لما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 08-56 المؤرخ في 11 فيفري 2008. كما يُلزم القانون هذه الشركات بأن تُدار من قبل مهنيين

⁵⁶ روابح طاهر، دور رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السادس العدد الثاني 2022/11/02، ص 392

⁵⁷ عبد الله إبراهيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مشاكل التمويل، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل الPME في الدول العربية، الشلف، 17، 18، 19 أبريل 2006 ص 308

⁵⁸ عباسي طلال، بركان عماد، رأس المال المخاطر صناعة مثلى لتمويل المؤسسات الناشئة دراسة حالة منطقة الشرق الأوسط و الجزائر، الملتقى الوطني الافتراضي بتقنية التحاضر عن بعد حول البدائل التسويقية و التمويل المحلي للمؤسسات بين الفرص و التحديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، يوم 10 أكتوبر 2022، ص 04

متخصصين، وأن تخضع لرقابة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB)، طبقاً للتنظيم رقم 16-04 المؤرخ في 1 سبتمبر 2016.

تأخذ هذه الشركات عادةً شكل شركات مساهمة، ويُشترط أن يكون رأسمالها مدفوعاً بنسبة لا تقل عن 50% عند التأسيس. ويُسمح لها بالاستثمار في حدود سقف ميزانيات المؤسسات الاقتصادية، إلا أن مساهمتها في رأسمال مؤسسة واحدة يجب ألا تتجاوز 15% من أموالها واحتياطياتها الخاصة، كما يجب ألا يتجاوز حجم تدخلها 10% من صافي رأسمالها.

1.3.3.1 الشركة الجزائرية للمساهمة المالية (FINALEP)

تُعد FINALEP أول مؤسسة رأسمال مغامر في الجزائر، أنشئت في 30 جوان 1991 في إطار إصلاحات شاملة مست القطاعين المصرفي والمالي. وقد عرفت المؤسسة تطوراً تدريجياً في رأسمالها، الذي بلغ حالياً 3.2 مليار دينار جزائري. وتغطي أنشطتها كامل التراب الوطني، مع تركيز خاص على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في المجال الصناعي.

تتمثل المهمة الأساسية لـ FINALEP في تقوية الهيكلة المالية للمؤسسات من خلال مساهمات رأسمالية مباشرة، سواء لحسابها الخاص أو لحساب الغير، كإدارة الصناديق الاستثمارية الولائية المنشأة بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2009. وتبلغ أقصى مساهمة ممكنة لها في أي مؤسسة ما نسبته 49% من رأسمال المؤسسة، بما لا يتعدى 150 مليون دينار جزائري، أو 15% من إجمالي موارد الصندوق الولائي، على ألا تقل مساهمتها في المشروع الواحد عن 5 ملايين دينار جزائري.

1.3.3.2 الشركة المالية للاستثمار والمشاركة والتوظيف (SOFINANCE)

SOFINANCE هي مؤسسة مالية عمومية حاصلة على اعتماد من بنك الجزائر بتاريخ 9 جانفي 2001. وقد تم إنشاؤها بمبادرة من المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بهدف دعم تحديث البنية الإنتاجية الوطنية وتطوير أدوات تمويل جديدة تلائم خصوصيات السوق الجزائرية. وقد بلغ رأسمالها نحو 5 مليارات دينار جزائري سنة 2017، ثم ارتفع لاحقاً ليلعب 10 مليارات دينار.

تُمارس SOFINANCE مجموعة واسعة من الأنشطة ذات الطابع الاستثماري (باستثناء جمع الودائع)، وتشمل: التمويل الإيجاري، المساهمة في رؤوس الأموال، الضمانات الائتمانية، إضافة إلى تقديم خدمات الاستشارة

والمرافقة. كما تنشط في اقتناء السندات والأسهم، والمشاركة في عمليات التداول، والمساهمة في إنشاء وتوسيع ودمج المؤسسات، مما يساهم في تحفيز الاستثمار الصناعي.

وقد حُولت SOFINANCE من طرف وزارة المالية لتسيير عدد من الصناديق الاستثمارية الولائية، من بينها صناديق ولايات عين الدفلى، بجاية، البليدة، باتنة، الأغواط، ميلة، وهران، أم البواقي، تبسة وتيارت، بقيمة 100 مليون دينار جزائري لكل صندوق. ويُسمح لها بالمساهمة بنسبة لا تتجاوز 49% من رأسمال المشروع، على مدى فترة تمتد من 5 إلى 7 سنوات. وتشمل تدخلاتها كافة القطاعات المنتجة للسلع والخدمات، باستثناء الزراعة والتجارة.

1.3.3.3 الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ASICOM)

أنشئت ASICOM في إطار اتفاقية تعاون موقعة سنة 2004 بين حكومتي الجزائر والمملكة العربية السعودية، وبدأت نشاطها فعليًا في جوان 2008، ويقع مقرها الرئيسي بالعاصمة الجزائرية يبلغ رأسمالها 8 مليارات دينار جزائري، أي ما يُعادل حوالي 75 مليون دولار أمريكي، مقسم بالتساوي بين الطرفين الجزائري والسعودي.

تهدف ASICOM إلى تمويل المشاريع الاستثمارية في مختلف القطاعات، من خلال المساهمة في رأس مال المؤسسات الجديدة، أو عبر الاستحواذ على حصص في مؤسسات قائمة، بالإضافة إلى تقديم تمويلات في شكل حسابات شركاء. وتشير البيانات المتوفرة إلى أن الشركة قد ساهمت بما يقارب 3 مليارات دينار جزائري في شكل رأسمال، إلى جانب تقديم قروض بنفس القيمة، ليصل مجموع استثماراتها إلى نحو 26 مليار دينار جزائري⁵⁹.

1.3.4 التمويل التشاركي (Crowdfunding)

يُعد التمويل الجماعي أحد الأساليب الحديثة والمبتكرة لتمويل المشاريع الريادية، حيث يستند إلى استخدام الإنترنت كوسيلة لربط المبادرين بالمستثمرين. ويُتيح هذا النموذج للرياديين عرض مشاريعهم على منصات إلكترونية مخصصة، بهدف جذب مساهمات مالية من أفراد أو مجموعات مهتمة بدعم الأفكار الجديدة.

يتخذ التمويل الجماعي أشكالًا متعددة، من أبرزها:

⁵⁹ Khedidja Attia, Lynda Ait Bachir, *Op.Cit*, p338.

- التمويل عبر التبرعات (Crowdgiving) : ويُستخدم عادةً من قبل المنظمات الخيرية أو الحملات ذات الطابع الإنساني والمجتمعي، حيث يُساهم الأفراد بتبرعات مالية دون انتظار أي مردود مادي أو حقوق ملكية.

- التمويل عبر القروض (Crowdlending) : وهو النمط الأكثر شيوعًا حتى الآن، حيث يقدم المساهمون قروضًا للمشاريع مقابل فائدة أو سداد لاحق. ومع أن المساهمين يحصلون في بعض الأحيان على مكافآت أو اعتراف رمزي بمساهمتهم، إلا أنهم لا يملكون أي حقوق قانونية أو أسهم في المشروع أو المؤسسة.

ورغم أهمية هذا النموذج، إلا أن مفهوم التمويل الجماعي لا يزال حديث العهد في الجزائر، ولم يحظ بعد بالانتشار الكافي، باستثناء عدد محدود من المبادرات المحلية. من بين أبرز المنصات العاملة في هذا المجال:

- "Yinvesti" وهي منصة تمويل جماعي فرنسية-جزائرية، أُطلقت في مايو 2020، وتهدف إلى دعم وتمويل المشاريع الشبابية ذات الطابع الابتكاري.

- "Chriky" وهي مبادرة جزائرية أُطلقت في سبتمبر 2014 من قبل مجموعة من الشباب الجامعيين، وتُمثل نموذجًا محليًا للتمويل الجماعي الموجه للمشاريع الريادية و لكنها غير مفعلة حاليا .

ورغم الآفاق الواعدة لهذه الآلية، إلا أن التمويل الجماعي يظل محفوفًا بجملة من المخاطر، من بينها:

- مخاطر الاحتيال :نتيجة غياب رقابة صارمة على بعض المنصات أو المشاريع المعروضة.

- مخاطر السيولة :والتي قد تحد من قدرة المساهمين على استرجاع أموالهم عند الحاجة.

- مخاطر فشل المنصات :إما لأسباب تقنية أو تنظيمية أو بسبب ضعف ثقة المستخدمين⁶⁰.

من خلال استعراضنا لمصادر التمويل المتوفرة حاليًا في الجزائر، يتضح أن تمويل المؤسسات الناشئة لا يزال محدودًا ولا يرتقي إلى مستوى الحاجات الفعلية لهذه المؤسسات، خاصة في المراحل المبكرة والحساسة من دورة حياتها. فرغم وجود بعض الآليات، مثل شركات رأس المال المغامر) على غرار FINALEP و SOFINANCE

⁶⁰ Nezha DJELLAL AMEUR, Houria KOLIEL BENGABOU, « Analyse de l'écosystème des start-ups en Algérie : opportunités et défis », Les Cahiers du CEDIMES, Volume 19, Hors-série n° 2024, P220.

و(ASICOM، ومبادرات التمويل الجماعي) مثل "Yinvesti" و("Chriky"، إلا أن حجم التمويل الموجه فعليًا إلى المشاريع الناشئة يبقى ضعيفًا وغير منتظم.

ويُعزى ذلك إلى اعتماد شبه كلي على الدولة كممول رئيسي، وهو توجه غير مستدام نظرًا لتعدد الحاجيات وارتفاع المخاطر المرتبطة بالمشاريع الريادية لذا، فإن استدامة النظام التمويلي وفعاليتها تتطلب توسيع قاعدة المساهمين فيه، من خلال إشراك فاعلين آخرين في المنظومة، وعلى رأسهم:

- القطاع الخاص المحلي، بما يشمل رجال الأعمال والمؤسسات الكبرى.
- المستثمرون الأجانب، الذين يمكن أن يلعبوا دورًا حاسمًا في إدخال رؤوس أموال وخبرات جديدة.
- أفراد الجالية الجزائرية بالخارج، الذين عبّروا في أكثر من مناسبة عن رغبتهم في المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني، لا سيما عبر الاستثمار في مشاريع مبتكرة وريادية.

ورغم أهمية رأس المال المغامر، يُلاحظ غياب شبه تام لصناديق الاستثمار الخاصة، والتي تُعد أحد الأعمدة الرئيسية لتمويل الابتكار في الأنظمة البيئية المقاولاتية العالمية.

إن تعزيز هذه الآليات يتطلب بيئة قانونية وتنظيمية مرنة، تحفّز على المخاطرة المُنظّمة، وتُشجع على بروز مبادرات استثمارية خاصة، تكمل الجهد العمومي وتساعد في دعم الاقتصاد من خلال تمويل رواد الاعمال.

1.4 المسابقات والمنظمات غير الحكومية

1.4.1 المسابقات:

توجد في الجزائر العديد من المسابقات الوطنية التي تُعد مصدرًا هامًا للتمويل والدعم للمؤسسات الناشئة كما انها تعتبر فرصة للتشبيك و محاولة اختبار الفكرة او المشروع مع ذوي الخبرات حيث ان المشاركة في هذه المبادرات تمنح الفرصة للحصول على تمويل، تدريب، ومرافقة تقنية فيما يلي أبرز هذه المسابقات:

مسابقة Fintech Weekend و هي مخصّصة لمحاوّر تتعلق بالقطاع المالي، التأمين، والرقابة المالية والنقدية. يتم من خلالها تقديم ثلاث جوائز مالية، إلى جانب توفير دعم مباشر من مؤسسات مالية جزائرية للشركات الفائزة.

"Algeria Startup Challenge" هو برنامج وطني أُطلق في عام 2018، ويُعد من أبرز المبادرات التي تدعم ريادة الأعمال والابتكار في الجزائر. يهدف البرنامج إلى جمع المؤسسات، والمبتكرين، والشركات الناشئة، والخبراء، لتطوير حلول مبتكرة من خلال تحديات مفتوحة للابتكار.

يُقدم البرنامج للمشاركين فرصًا للتدريب، والتوجيه، والتواصل مع المستثمرين، مما يساعدهم على تطوير مشاريعهم وتسريع نموها. كما يُعد منصة لتعزيز التعاون بين الشركات الكبرى والشركات الناشئة، مما يساهم في بناء نظام بيئي متكامل للابتكار في الجزائر⁶¹.

مسابقة "تحدي الابتكار (Innovation Challenge)" تهدف إلى تحفيز الإبداع وتشجيع تطوير أفكار جديدة في مجالات متنوعة مثل الأمن الغذائي، الأمن الطاقوي، الذكاء الاصطناعي، الماء، والبيئة. انطلقت المسابقة على مستوى المجتمعات المحلية، ثم انتقلت إلى المستوى الجهوي، وصولاً إلى المرحلة النهائية على المستوى الوطني.

مسابقة الجائزة الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة **National Prize for Innovative Small and Medium Enterprises Competition:**

هي مسابقة سنوية تنظمها وزارة الصناعة الجزائرية بالتعاون مع ألمانيا منذ أكثر من 11 سنة. تهدف هذه المبادرة إلى تكريم أفضل الشركات المبتكرة من خلال منحها ميداليات، شهادات تقدير، وجوائز مالية.

تُمنح الجوائز المالية وفقاً لما ورد في المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 08-223 المؤرخ في 14 شوال 1429 الموافق لـ 14 أكتوبر 2008، كما يلي:

- الجائزة الأولى: 1,000,000 دينار جزائري

- الجائزة الثانية: 800,000 دينار جزائري

- الجائزة الثالثة: 600,000 دينار جزائري

وتهدف هذه الجائزة إلى دعم روح الابتكار وتعزيز التنافسية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر⁶².

⁶¹ "About the Challenge." *Algeria Startup Challenge*. <https://algeriastartupchallenge.com/About/>, Accessed May 30, 2025.

⁶² Khedidja Attia, Lynda Ait Bachir, *Op.Cit*, p339.

1.4.2 المنظمات الغير حكومية:

كان لها دور كبير في نشر ثقافة المقاولاتية ودعم الشركات الناشئة و من أبرزها :

إنجاز الجزائر Injaz El Djazair

هي جمعية جزائرية غير ربحية تأسست سنة 2010. تُعدّ جزءاً من شبكة "إنجاز العرب" التي تضم 12 دولة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أنها عضو في الشبكة العالمية.(JA Worldwide)

تهدف "إنجاز الجزائر" إلى تمكين الشباب من تحقيق النجاح الاقتصادي وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمواجهة تحديات سوق العمل الحديثة من خلال دعم شركائها والمتطوعين، تُحدث الجمعية تأثيراً إيجابياً على آلاف الطلاب سنوياً، مما يساعدهم على الاقتراب أكثر من النجاح المهني واكتشاف قدراتهم الذاتية.

تعتمد تجربة التعلم في "إنجاز الجزائر" على ثلاث ركائز رئيسية:

- **الجاهزية لسوق العمل:** تُعنى البرامج ضمن هذه الركيزة بتمكين الشباب الجزائري من اكتساب المهارات الأساسية التي تؤهلهم لدخول سوق العمل والنجاح فيه، من خلال تطوير كفاءاتهم المهنية والشخصية.
- **ريادة الأعمال:** تركز هذه الركيزة على إعداد الشباب الجزائري ليصبحوا رواد أعمال ناجحين، من خلال تزويدهم بالمهارات التقنية والناعمة الضرورية للاندماج الفعّال في المنظومة الريادية في الجزائر.
- **الثقافة المالية:** تُعنى هذه الركيزة بتعليم الشباب أساسيات الوعي المالي، بما في ذلك إدارة الميزانية، الادخار، والتخطيط المالي، وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات مالية ذكية في حياتهم اليومية والمهنية⁶³.

شبكة ريادة الأعمال العالمية (GEN)

هي منظمة غير ربحية تأسست عام 2008 مقرها فرجينيا , تدير شبكة ريادة الأعمال العالمية برامج في 200 دولة، وتهدف إلى تسهيل عملية إطلاق وتوسيع الأعمال التجارية لأي شخص، وفي أي مكان في العالم.

⁶³ "INJAZ El Djazair", INJAZ El Djazair, <https://www.injaz-eldjazair.org/>, Accessed May 30, 2025.

من خلال تعزيز التعاون العابر للحدود والمبادرات المشتركة بين رواد الأعمال، والمستثمرين، والباحثين، وصناع السياسات، ومؤسسات دعم ريادة الأعمال، تسهم GEN في بناء أنظمة بيئية ريادية أكثر قوة واستدامة، مما يؤدي إلى خلق المزيد من فرص العمل، وتوفير التعليم، وتسريع الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي.

وبفضل انتشارها الواسع عالمياً، وعملياتها الوطنية، وبرامجها المتخصصة في مجالات السياسات والبحوث، تتيح GEN لأعضائها وصولاً مميزاً إلى المعرفة والشبكات والمجتمعات والبرامج الأكثر ملاءمة، مع مراعاة عوامل مثل حجم الاقتصاد، ونضج النظام البيئي، واللغة، والثقافة، والموقع الجغرافي، وغيرها⁶⁴.

الأسبوع العالمي لريادة الأعمال (GEW)

يُعد الأسبوع العالمي لريادة الأعمال فعالية دولية تُكرّم خلالها إنجازات رواد الأعمال حول العالم، بهدف كسر الحواجز الثقافية المرتبطة بريادة الأعمال، وتوسيع قاعدة المهتمين بها من مختلف الشرائح، وزيادة عدد الأشخاص الذين يفكرون في خوض تجربة ريادية في مرحلة ما من حياتهم.

في عام 2022، تصدرت الجزائر الترتيب العالمي كأفضل بلد منظم لهذا الأسبوع من حيث عدد الفعاليات والأنشطة المقامة. وقد نالت الجزائر هذا التكريم خلال مؤتمر ريادة الأعمال العالمي الذي أُقيم بين 27 و30 مارس 2022، بفضل التنظيم المشترك بين المنظمة العالمية لريادة الأعمال ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁶⁵.

تُعد المنظمات غير الحكومية من الآليات الأساسية في دعم ريادة الأعمال، خاصة لما تملكه من خبرة طويلة في مجال التوعية ونشر الثقافة المقاولاتية غير أن المجتمع المدني المحلي لا يزال ضعيف الحضور في هذا الميدان، نتيجة نقص الوعي بثقافة المقاولاتية.

رغم ذلك، بدأت بعض المبادرات في الظهور من خلال منظمات ناشئة تعمل في هذا الاتجاه، حتى وإن كانت مساهماتها لا تزال محدودة ورغم هذه المحاولات، يبقى من الضروري تكثيف الجهود وتوسيع العمل على مستوى القاعدة المجتمعية لبناء منظومة ريادية متماسكة وأكثر شمولاً.

⁶⁴ "About Global Entrepreneurship Network." *Startup Genome*, <https://startupgenome.com/article/about-global-entrepreneurship-network>, . Accessed May 30, 2025.

⁶⁵ "Entrepreneurship: Algeria Ranks First Globally for Number of Activities Organized in 2022." *Embassy of Algeria in Zagreb*, <https://www.ambalgzagreb.com/entrepreneurship-algeria-ranks-first-globally-for-number-of-activities-organized-in-2022/>, Accessed May 30, 2025.

ثالثاً: تحليل SWOT للنظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر

من خلال ما سبق، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالنظام البيئي المقاوالاتي في الجزائر، وهو ما يمنحنا فهماً أعمق لمكوناته وآلية عمله، كما يساهم في تكوين صورة واقعية حول مدى جاهزيته، وما يمكن تقديمه من حلول لمعالجة جوانب القصور فيه

1. نقاط القوة (Strengths)

- المبادرات الحكومية والدعم الهيكلي و ذلك من خلال انشاء وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة، واللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، مما يعكس التزام الدولة بدعم المقاوالاتية.
- أصبحت المؤسسات الكبرى في الجزائر تولي اهتماماً متزايداً للابتكار المفتوح، وتسعى للتعاون مع الشركات الناشئة أو تمويلها بهدف تطوير حلول مبتكرة في مجالات متعددة.
- في السنة الجامعية 2024-2025، بلغ عدد الطلبة الجامعيين في الجزائر حوالي 1,800,000 طالب من بين هؤلاء، يوجد حوالي 1,530,230 طالباً مسجلين خلال نفس السنة.
- 45% من السكان في الجزائر هم دون سن 25 عاماً، و 54% دون سن 30 عاماً، مما يعكس قوة ديمغرافية شابة تشكل طاقة بشرية كبيرة.
- تمتلك الجزائر موارد طبيعية غنية ومتنوعة، وهو ما يتيح فرصاً كبيرة لإنشاء مشاريع مبتكرة، خصوصاً في مجالات مثل الطاقات المتجددة.

2. نقاط الضعف (Weaknesses)

- تُصمَّم السياسات المقاوالاتية في الجزائر ضمن نموذج مركزي (Top-Down) يضمن رؤية موحدة، لكنه يُهمش دور الجهات المحلية. مما يؤدي إلى:
- تفاوت تطبيق بين الولايات (تركيز الدعم في المدن الكبرى).
 - فجوة معرفية لدى السلطات المحلية في تمييز احتياجات المؤسسات الناشئة.
 - ضعف التكامل بين الرؤية الوطنية والتنفيذ المحلي وفقاً لخصوصيات كل منطقة.

- لا تتوفر معلومات أو بيانات واضحة حول النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر أو الفاعلين فيه هذا النقص يجعل الصورة غير مفهومة بدقة ويخلق شعوراً بالغموض، مما يصعب على المهتمين والمستثمرين وغيرهم فهم الواقع الحقيقي والتفاعل معه أو دعمه بالشكل المناسب.
- تعرف هياكل الدعم مثل الحاضنات ومساحات العمل المشترك تركزاً كبيراً في المدن الكبرى كالعاصمة الجزائر ووهران، مقابل غياب شبه تام في المناطق الداخلية هذا التوزيع غير المتوازن يحد من فرص الشباب في المناطق الداخلية للوصول إلى الدعم الضروري، مما يزيد من الفجوة الجغرافية ويعيق تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة على مستوى الوطن.
- محدودية الثقافة المقاولاتية، خاصة خارج المدن الكبرى، تقلل من إقبال الشباب على المبادرات الريادية.
- اعتماد كبير على الدعم الحكومي حيث ان النظام يعتمد بشكل شبه كلي على التمويل العمومي، مع ضعف مشاركة القطاع الخاص والمستثمرين الأجانب.
- ربط الحصول على تمويل باشتراط الحصول على العلامة Label هذا ما يحرم بعض المشاريع من الدعم المطلوب و يضعهم خارج مجال الاستفادة من الامتيازات مثل الإعفاءات الجبائية.... الخ
- يعاني النظام المصرفي في الجزائر من غياب البنوك الرقمية، وقصور في خدمات الدفع الإلكتروني، وتأخر في إصدار إطار قانوني ينظم هذه الخدمات، ما يثير مخاوف حقيقية بشأن موثوقية عمليات التحويل المالي، خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تتعامل بالعملة الصعبة أو تستهدف أسواقاً دولية أو تقدم خدمات تستوجب الدفع الإلكتروني.
- المبادرات من قبل الشركات الكبرى محدودة جداً، سواء في تمويل أو احتضان المؤسسات الناشئة، أو حتى في إدماجها ضمن شبكات الأعمال.
- لا تزال سرعة الإنترنت وتوفرها دون المستوى المطلوب من التحديات الرئيسية التي تعيق تطور المشاريع التكنولوجية، خاصة تلك التي تعتمد على الخدمات الرقمية أو أدوات العمل عن بُعد، كما يحد من إمكانية الاستفادة المؤسسات الناشئة من البنى التحتية الرقمية بالشكل المطلوب.
- يفتقر الإطار القانوني و التنظيمي إلى التحديث والمواءمة مع طبيعة وخصوصية المؤسسات الناشئة، مما يؤدي إلى صعوبات في التصنيف والاستفادة من الامتيازات المخصصة لهذا النوع من المشاريع.
- لا توجد في الجزائر مدن مرجعية للنظام البيئي المقاولاتي على غرار "سيليكون فالي" أو "لاغوس"، مما يخلق غموضاً كبيراً للوافدين الجدد وصعوبة في فهم المشهد المقاولاتي.

- تُعدّ البيروقراطية المعقدة والإجراءات الإدارية المطوّلة من أبرز التحديات التي تعيق تأسيس المؤسسات الناشئة والوصول إلى مصادر التمويل، مما يؤدي إلى إحباط العديد من الشباب وتقليص رغبتهم في خوض التجربة.

3. التهديدات (Threats)

- الاعتماد المفرط على الحكومة قد يهدد استقرار النظام البيئي و ذلك في ظل التقلبات الاقتصادية، مثل انخفاض أسعار النفط.
- مخاطر من هجرة الكفاءات الوطنية و أصحاب الأفكار والمؤسسات الناشئة الى بيئات خارجية توفر فرصاً أكثر جاذبية.
- نجاح النظام البيئي واستدامته يعتمدان على مدى استعداد المستثمر الخاص للاندماج والمشاركة الفعّالة، مما قد يخلق اختلالاً في الجهود إذا لم يتفاعل القطاع الخاص بشكل كافٍ.
- على الرغم من جاذبية السوق وإمكاناتها الواعدة لاستيعاب العديد من المؤسسات الناشئة، إلا أن المنافسة الشديدة تشكل تحدياً يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف المنشودة، خاصة للمؤسسات التي تطمح للتوسع عالمياً. وتزداد هذه التحديات مع المنافسة الإقليمية القوية، حيث تتفوق دول مثل المغرب (المصنفة ضمن GSEI) وتونس في جذب الاستثمارات، مما يضع ضغطاً إضافياً على المؤسسات الناشئة الجزائرية.
- مقاومة التغيير في الجزائر تشكل تحدياً رئيسياً، إذ يظهر تردد المستهلكين في تبني ثقافة المؤسسات الناشئة، مما يعيق الإقبال على خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي يعرقل تطور هذا القطاع ونموه.

4. الفرص (Opportunities)

- توافر كفاءات جزائرية متميزة بتجارب دولية يجعلها قادرة على إثراء السوق المحلي بخبراتها العميقة ومعرفتها الواسعة.
- سعي الجزائر و توجيهها إلى تعزيز الرقمنة و التحول الرقمي لمؤسساتها الوطنية
- تفاعل الجزائر بنشاط مع العديد من الاتفاقيات و البرامج والشراكات الدولية
- السوق الأفريقي المتميز يوفر فرصاً تنافسية كبيرة، خاصة عند التركيز على المنتجات ذات الطابع العالمي التي تتمتع بإمكانيات نمو هائلة.

الشكل رقم 12 تحليل SWOT للنظام البيئي المقاوлатي الجزائري

تحليل SWOT للنظام البيئي المقاوлатي في الجزائر	
نقاط الضعف (Weaknesses) سياسات مركزية (تفاوت تطبيقي، فجوة معرفية محلية، ضعف التكامل). نقص البيانات والمعلومات الواضحة عن النظام البيئي. تركز هياكل الدعم (الخاضعات، مساحات العمل) في المدن الكبرى. محدودية الثقافة المقاوлатية خارج المدن الكبرى. اعتماد كبير على الدعم الحكومي وضعف مشاركة القطاع الخاص. ربط التمويل بالحصول على العلامة "Label". ضعف النظام المصرفي (غياب البنوك الرقمية، قصور الدفع الإلكتروني). مبادرات محدودة من الشركات الكبرى في التمويل والاحتضان. سرعة وتوفر الإنترنت دون المستوى المطلوب. إطار قانوني وتنظيمي غير محدث. غياب مدن مرجعية للنظام البيئي المقاوлатي. البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة.	نقاط القوة (Strengths) دعم حكومي قوي (وزارة، لجنة وطنية). اهتمام متزايد بالابتكار المفتوح من المؤسسات الكبرى. قوة ديموغرافية شابة كبيرة (طلاب جامعيون، شباب). موارد طبيعية غنية تتيح فرضا ابتكارية (مثال: الطاقات المتجددة).
التحديات (Threats) الاعتماد المفرط على الحكومة وتقلبات الاقتصاد (مثل أسعار النفط). هجرة الكفاءات الوطنية وأصحاب الأفكار للخارج. اعتماد استدامة النظام البيئي على مشاركة المستثمر الخاص. منافسة سوقية وإقليمية شديدة (المغرب، تونس). مقاومة المستهلكين لتبني ثقافة المؤسسات الناشئة.	الفرص (Opportunities) توافر كفاءات جزائرية متميزة بتجارب دولية. توجه الجزائر نحو تعزيز الرقمنة والتحول الرقمي. تفاعل الجزائر بنشاط مع الاتفاقيات والشراكات الدولية. السوق الأفريقي الواعد لمنتجات ذات طابع عالمي.

من اعداد الطالبة

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل، تم تسليط الضوء على الواقع الراهن للنظام البيئي المقاوِاتي في الجزائر، انطلاقًا من المؤشرات الدولية وانتهاءً بتحليل مكوّناته المحلية والتفاعلات القائمة بين الفاعلين. وقد أظهر التحليل أن الجزائر تمتلك مقومات بشرية ومؤسّساتية مهمة يمكن أن تشكل أساسًا لنظام مقاوِاتي ناجح، إلا أن هذه الإمكانيات ما تزال تواجه عراقيل متعددة تتعلق بالتمويل، والتنسيق المؤسّساتي، والإطار القانوني، والبنية التحتية.

أبرزت المؤشرات العالمية ضعف أداء الجزائر مقارنة بدول الجوار، وهو ما يعكس فجوة في تفعيل السياسات العمومية وتوجيهها نحو نتائج ملموسة. كما أظهر تحليل المكونات المحلية وجود تشتّت في المبادرات، وغياب آليات فعّالة للتنسيق والتكامل بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي، من وزارات، ومؤسسات دعم، وقطاع خاص، ومجتمع مدني، مما يُضعف من نجاعة التدخلات ويقلّل من أثرها على نمو الشركات الناشئة.

أما تحليل SWOT فقد مكّن من استخلاص رؤية استراتيجية متكاملة، توضح نقاط القوة والضعف، وتُبرز الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، بما يسمح ببناء تدخلات هادفة ومستندة إلى تشخيص علمي وواقعي.

بناءً على هذا التشخيص، يُمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثالث الذي سيقترح حلًا مبتكرًا يستجيب للاختلالات المسجّلة، ويسعى إلى تقديم نموذج عملي يعزز التكامل بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي المقاوِاتي، ويدعم بناء منظومة أكثر كفاءة وشمولًا، قادرة على مواكبة تطلّعات رواد الأعمال وتحفيز ديناميكية اقتصادية قائمة على الابتكار.

الفصل الثالث : دليل المشروع

تمهيد :

بعد تحليل الإطار النظري للنظام البيئي المقاوِلاتي واستكشاف خصائصه في السياق الجزائري، يأتي هذا الفصل ليُشكّل الجانب العملي التطبيقي للمشروع، حيث نَعتمد على أدوات منهجية حديثة مثل التفكير التصميمي (Design Thinking) والريادة الرشيقَة (Lean Startup) لفهم احتياجات المستخدم، وتحديد الإشكالية بدقة، ثم بناء الحل وتقديم نموذج أعمال فعّال قابل للتطوير.

يهدف هذا الفصل إلى تحويل الفرضيات الأولية إلى رؤى قابلة للتنفيذ من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بتحديد المشكلة، مرورًا بتحليل المستخدم، وصياغة إشكالية التصميم (Design Challenge)، وصولًا إلى بناء الحل، وتحليل السوق، ثم تصميم النموذج الأولي للمنصة.

يُقسّم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- أولاً: دراسة وتحليل المشكلة من منظور المستخدم.
 - ثانيًا: دراسة السوق وتحليل المنافسة.
 - ثالثًا: تقديم الحل المقترح، بناء نموذج الأعمال، وتصميم النموذج الأولي.
- هذا التدرّج المنهجي يتيح فهماً أعمق للمشكلة، ويزيد من دقّة الحلول المقترحة، بما يضمن ملاءمتها مع حاجات السوق والمستخدم في آنٍ واحد.

أولاً: تحديد المشكلة

يُعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأساسية التي يبنى عليها كل مشروع ريادي ناجح، إذ يمكن من صياغة فهم دقيق للاحتياجات الفعلية للمستخدمين المستهدفين، وتحليل الثغرات الموجودة في السوق. في هذا الجزء، تم استعمال النموذج الأولي للأعمال التجارية (BMC0) لتصوير الفرضيات الأولية حول المشروع، قبل المرور إلى مرحلة التعمق في تحليل الفئة المستهدفة والسياق المحيط بالمشكلة.

1. نموذج العمل التجاري BMC0

تمثل النسخة الأولية من نموذج الأعمال BMC0 نقطة الانطلاق في دراسة المشروع، حيث تم إعدادها بالاعتماد على مجموعة من الفرضيات الأولية، ويُعد نموذج الأعمال أداة فعالة تساعد على بناء الفكرة وتنظيمها بشكل منهجي من خلال تناول اللبنة الأساسية لأي مشروع بطريقة متكاملة، مما يتيح تصورًا واضحًا لما تنطوي عليه الفكرة، ويسهل على صاحب المشروع والآخرين فهمها بشكل أعمق، وهو ما يساهم في سد الفجوة بين امتلاك فكرة مجردة والانطلاق فعليًا في تأسيس المشروع، كما يساعد النموذج على تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، بالإضافة إلى كونه وسيلة استراتيجية تُعزز التفكير الابتكاري وتدعم اتخاذ قرارات مدروسة تواكب تطور المشروع وتساهم في تحقيق أهدافه على المدى البعيد، ويُستخدم كذلك كمرجع أساسي خلال مختلف مراحل التحليل والتطوير.

الشكل رقم 13 نموذج العمل التجاري 0



من اعداد الطالبة

شرائح العملاء

- الشركات الناشئة
- الحاضنات والمسرعات
- المستثمرون (المستثمرون الملاك، رأس المال المخاطر، إلخ)
- المستشارون، العاملون لحسابهم الخاص
- حامل المشروع
- الجامعة (مركز بحث، مخبر بحث، فرع)
- المرشدون والمدرّبون

القيمة المقترحة

- الوصول إلى المعلومات (محرك بحث)

- إشارات مخصصة
- التحديث المستمر
- الكفاءة
- دعم اتخاذ القرار بناءً على المعلومات التي توفرها

القنوات

- الموقع الإلكتروني على الويب

العلاقات مع العملاء

- وسائل التواصل الاجتماعي
- البريد الإلكتروني (النشرة الإخبارية)

مصادر الإيرادات

- إعلانات
- النموذج المجاني المدفوع (فريميوم)
- الاشتراك
- تحسين محركات البحث (SEO)

الموارد المفتاحية

- بناء المنظومة (البيئة) الريادية
- إدارة المجتمع
- المنصة الإلكترونية والبنية التحتية
- مطورون مهرة

الأنشطة المفتاحية

- تطوير المنصة وصيانتها
- بناء المجتمع وتعزيز التفاعل
- إنشاء المحتوى
- التسويق

الشراكات المفتاحية

- وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة و المصغرة
- حاضنة الأعمال لجامعة 8 ماي 1945 - قالملة
- الشركات الناشئة
- الحاضنات والمسرعات
- المستثمرون (المستثمرون الملاك، رأس المال المخاطر، إلخ)
- المستقلون، العاملون لحسابهم الخاص
- الجامعة (مركز بحث، مخبر بحث، فرع)
- المرشدون والمدربون

هيكل التكاليف

- التطوير والصيانة
- التسويق والإعلانات
- التكاليف الإدارية
- رواتب الموارد البشرية

ثانياً: تحليل المشكلة

باعتقاد منهجية التفكير التصميمي، ركزنا على فهم عميق لتجربة المستخدم من خلال التواصل المباشر مع الفئة المستهدفة، مما مكننا من اكتشاف التحديات التي يواجهونها وتحفيز عملية الإبداع لإيجاد حلول مبتكرة تعكس احتياجاتهم الحقيقية.

1. شخصية العميل النموذجي PERSONA

ال *Persona* هي تمثيل شبه واقعي لشريحة من المستخدمين المستهدفين، يتم إنشاؤه بناءً على بيانات فعلية لفهم احتياجاتهم وسلوكياتهم وتجاربهم وأهدافهم بشكل أعمق خلال عملية التفكير التصميمي. تُستخدم ال *Persona* كأداة توجيهية في مراحل التقمص العاطفي وتوليد الأفكار، ما يساعد على الحفاظ على منهجية تصميم محورها الإنسان كما تساهم في طرح الأسئلة المناسبة وتقديم إجابات تعكس وجهة نظر المستخدم و حاجياته.

ساعدت المقابلات التي أُجريت مع عدد من الفاعلين في النظام البيئي ، من بينهم محمد صالح تراب، أحمد بن جلول، بلال مولة وغيرهم من الضيوف خلال أيام تحدي الابتكار الذي نظمته حاضنة أعمال جامعة قلمة في نوفمبر الفارط، على فهم أعمق للتحديات الواقعية التي تواجه مختلف الأطراف وقد ساهمت هذه اللقاءات في تسليط الضوء على الصعوبات التي تعاني منها الشركات الناشئة، الحاضنات، والمستثمرون في التواصل، تبادل المعلومات، والوصول إلى الموارد المناسبة . كما ساعدت في كشف النقائص التي تعيق التكامل بين الفاعلين، مما مكن من تحديد الاحتياجات الضرورية لتحسين كفاءة العلاقات والتفاعلات داخل المنظومة وضمان بيئة أكثر ترابطاً وشفافية، وهو ما يساهم في رفع فرص النجاح والاستدامة.

والآن سننتقل إلى عرض 5 شخصيات مستهدفة.

الشكل رقم 14 شخصية العميل النموذجي



سامية بولنوار
صاحبة مؤسسة ناشئة

الجنس : أنثى
العمر : 32
الولاية : بجاية
الحالة الاجتماعية : عزباء

الأهداف والطموحات

- الحصول على أول تمويل فعلي لمشروعها خلال العام الجاري.
- بناء علامة تجارية ذات أثر إقليمي وعالمي.
- أن تصبح مصدر إلهام لرائدات الأعمال في المجال التقني.
- الاستثمار في ذاتها من خلال تعلم مستمر وتطوير ذاتي.

السلوكيات والعادات

- تتخذ قراراتها بناءً على معلومات موثوقة ومصالح الخبراء.
- تعتمد على التخطيط والتنظيم الدقيق لإدارة وقتها ومهامها.
- تحب المشاركة في الأنشطة والفعاليات النسائية والاجتماعية.

الدوافع والمحفزات

- بناء هوية رقمية قوية لمؤسستها داخل المنظومة الرائدة.
- تطوير شبكة علاقات تدعم نمو مشروعها وتطلعاتها.
- رغبة في تحقيق استقلالية تعزز بها ثققتها بنفسها.

الانشغالات والتحديات

- صعوبة في بناء شبكة علاقات وشركات استراتيجية داعمة للنمو والتوسع.
- الحاجة إلى متابعة مستمرة وفعالة لأحدث الأخبار والفرص في البيئة الرائدة لتجنب فقدان فرص النمو.
- تواجه تحديات في الحفاظ على توازن بين الطموح المهني والراحة النفسية.



آدم بوعلام
مقالو ذاتي

الجنس : ذكر
العمر : 34
الولاية : قسنطينة
الحالة الاجتماعية : متزوج

الأهداف والطموحات

- تأمين دخل مستدام يمكنه من تغطية احتياجات الأسرة وتطوير المشروع في أي وقت.
- أن يكون قدوة في الانضباط والاجتهاد لأبنائه والمحيطين به.
- التحول مستقبلاً من العمل الفردي إلى بناء مؤسسة صغيرة بموظفين.
- اكتساب الاعتراف المهني داخل مجالته ليصبح مرجعاً مؤثراً به.

السلوكيات والعادات

- يحرص على بناء علاقات مهنية شخصية متينة، خاصة مع عملائه وشركائه.
- يُعرف بالترامه بالمواعيد وجودة العمل، ما عزز سمعته كمستقل موثوق.
- شغوف بالتعليم والعيش الحر.

الدوافع والمحفزات

- تحقيق توازن بين متطلبات العمل المهني واحتياجات الحياة العائلية.
- تعزيز ثقته بنفسه عبر إثبات قدراته كمستقل ناجح ومعلم مسؤول.
- تمتيز عن منافسيه في السوق بتوسيع شبكة علاقاته المهنية.

الانشغالات والتحديات

- الحفاظة على دخل مستقر نسبياً وإدارة الوقت بفعالية بين المسؤوليات المهنية والالتزامات العائلية والحفاظ على صحته النفسية.
- الحاجة إلى استمرارية تحديث معرفته ومهاراته لمواكبة تطورات السوق.



مريم بودالي
حاملة مشروع

الجنس : أنثى
العمر : 21
الولاية : عنابة
الحالة الاجتماعية : عزباء

الأهداف والطموحات

- الحصول على تمويل أولي لتطوير MVP (نموذج أولي).
- التواصل لاكتساب المعرفة.
- تحول فكرة مشروعها إلى تطبيق عملي.
- يقيد المجتمع وثقت كفاءتها.

السلوكيات والعادات

- تعتمد بشكل كبير على الإنترنت ووسائل التواصل لاكتساب المعرفة.
- شغوفة بصناعة المحتوى.
- تسعى إلى الانضباط الأكاديمي لكنها تفتقر أحياناً للدعم المادي.
- تعمل بشكل عشوائي أحياناً بسبب قلة الخبرة أو ضعف التوجيه.

الدوافع والمحفزات

- الرغبة في التحرر من التوظيف التقليدي وخلق مستقبل مهني خاص بها.
- حماسها لتعلم كل ما يتعلق بريادة الأعمال.
- التشجيع من طرف أسرتها وعائلتها.
- رغبة في المضي قدماً.
- الرغبة في التميز عن أقرانها بناء شيء خاص بها.

الانشغالات والتحديات

- صعوبة في إيجاد معلومات واضحة ومبسطة حول التمويل، الاختصاص، والتسجيل القانوني.
- قلة العلاقات أو المعارف داخل النظام البيئي الخوف من ارتكاب الأخطاء بسبب قلة الخبرة العملية في عالم ريادة الأعمال.



يونس قريشي
مستثمر

الجنس : ذكر
العمر : 42
الولاية : البليدة
الحالة الاجتماعية : متزوج

الأهداف والطموحات

- تحقيق نمو مستدام لعادات استثماراته مع تنوع محفظة الاستثمارية.
- الحفاظ على توازن جيد بين استثماراته المهنية وحياة العائلة.
- تعزيز مكانته كمستثمر موثوق وفاعل داخل النظام البيئي.

السلوكيات والعادات

- يفضل التحليل الدقيق للفرص الاستثمارية قبل اتخاذ أي قرار مالي.
- يخصص وقتاً منتظماً لمراقبة التطورات في السوق والتوجهات الاستثمارية الحديثة.

الدوافع والمحفزات

- ضمان حياة مريحة ومستقرة لعائلته.
- الرغبة في دعم رواد الأعمال و زيادة عائداته المالية في نفس الوقت.

الانشغالات والتحديات

- التعامل مع مخاطر السوق وتقلبات الاقتصاد التي قد تؤثر على عوائد استثماراته.
- قلق دائم من ضخ أموال في فرق غير ناجحة أو مشاريع تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة.
- الخوف من ضياع الفرص بسبب الوصول المحدود.



هارون بلقاسم
مدير حاضنة أعمال

الجنس : ذكر
العمر : 44
الولاية : مستغانم
الحالة الاجتماعية : متزوج

الأهداف والطموحات

- ضمان استدامة وسعة الحاضنة كمصدر موثوق لدعم المشاريع المبتكرة.
- تحسين جودة البرامج والخدمات المقدمة داخل الحاضنة.
- خلق علاقات استراتيجية مع الشركاء المحليين والدوليين.

السلوكيات والعادات

- يخصص وقتاً منتظماً لمراقبة أداء المشاريع المخصصة.
- يشارك في الفعاليات الرائدة بشكل دوري كمحكم أو متحد.
- يتابع التطورات في السياسات العمومية المرتبطة بالمقاولاتية.
- يُظهر التزاماً أخلاقياً ومهنيًا في التعامل مع رواد الأعمال.

الدوافع والمحفزات

- الرغبة في رؤية المشاريع التي احتضنها تنجح وتنمو في السوق.
- الاهتمام بتوسيع شبكة العلاقات من أجل توفير فرص أكبر للمحتضنين.
- السعي لتجديد البرامج باستمرار للحفاظ على تنافسية الحاضنة.

الانشغالات والتحديات

- ضغط العمل الناتج عن إدارة فرق متعددة وتنسيق برامج متنوعة.
- محدودية التمويل والموارد مقارنة بعدد المشاريع التي تتطلب الدعم.
- ضعف التواصل أحياناً بين الحاضنة وباقي الفاعلين في المنظومة.

المراجع : من اعداد الطالبة

2. خريطة التعاطف Empathy map

هي أداة مرئية تُستخدم في التفكير التصميمي لتلخيص وفهم تجربة المستخدم من خلال جمع الملاحظات حول ما قاله، فعله، فكّر فيه، وشعر به أثناء التفاعل معه حيث تساعد هذه الخريطة على بناء تصور شامل عن المستخدم و فهم احتياجاته بصورة أكثر عمقا .

في إطار فعاليات أيام تحدي الابتكار بجامعة 8 ماي 1945 قالة، أجرينا سلسلة من المقابلات الميدانية مع فاعلين متنوعين في النظام البيئي المقاوالاتي كان الهدف الرئيسي من هذه اللقاءات هو تحديد أبرز التحديات والحاجيات الخاصة بكل فئة.

وقد شملت المقابلات الفئات التالية:

- السيدة سامية بولنوار : صاحبة مؤسسة ناشئة

خلال مقابلة مباشرة مع السيدة سامية بولنوار، صاحبة مؤسسة ناشئة تنشط في قطاع التكنولوجيا الزراعية، ناقشنا التحديات الرئيسية التي تواجهها في مسار تطوير مشروعها حيث أكدت على صعوبة الحصول على التمويل، خاصة بعد تجاوز مرحلة الإنشاء حيث يصبح الوصول إلى المستثمرين أو البرامج الداعمة أمراً بالغ التعقيد كما سلطت الضوء على مشكلة شائعة تتمثل في محدودية الوصول إلى معلومات دقيقة حول الفعاليات والمسابقات التي تمنح جوائز مالية، حيث غالباً ما تسمع عنها بعد انتهائها أو لا تعرف بوجودها أصلاً وأشارت إلى أهمية وجود منصة رقمية موثوقة تختص بنشر جميع الفرص والمواعيد المرتبطة بالتمويل، والتدريب، والمسابقات، بشكل محدث ومنظم.

كما عبّرت عن التحديات التي تواجهها في التسويق الرقمي لمشروعها، خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تصاميم غرافية احترافية للنشر على وسائل التواصل الاجتماعي لكنها تجد صعوبة في الوصول إلى مستقلين محترفين تثق بجودة خدماتهم، نظراً لغياب أدوات محلية توفر فضاء موثقاً للتعاون بين المؤسسات والمستقلين , وأكدت سامية على أهمية إيجاد حلول مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المؤسسات الناشئة، مُحَدِّدة ضرورة اعتماد منصات رقمية متكاملة تربط رواد الأعمال بالمصممين والخبراء مما يُسرّع من وتيرة نموهم.

- الأنسة مريم بودالي : حاملة مشروع

في حديث مع الأنسة مريم بودالي، طالبة جامعية تحمل فكرة مشروع مبتكر في مجال التكنولوجيا البيئية، تناولنا مختلف العراقيل التي تعيق تقدّم حاملي الأفكار نحو تنفيذ مشاريعهم. أشارت إلى شعور عام بعدم اليقين ونقص التأطير، حيث لا تعرف إلى من تتوجه أو كيف تختبر فكرة مشروعها بشكل عملي كما أكّدت على غياب منصة موحدة تنشر بوضوح معلومات حول الفعاليات، المسابقات، الحاضنات، والهيئات التي تدعم الطلبة والمبتكرين، مما يُضيق عليهم فرصًا ثمينة في بداية المسار.

كما أكّدت على أهمية تطوير مواقع رقمية متكاملة لتحسين قابلية الوصول إلى المعلومة، وتمكين ذوي المشاريع المبتكرة من الحصول على المعلومات المحدثة بشأن المسابقات و الفعاليات.

- السيد يونس قريشي : مستثمر خاص

خلال مقابلة مع السيد يونس قريشي، وهو مستثمر خاص مهتم بدعم الشركات الناشئة في المجال التكنولوجي، تطرّق إلى التحديات التي تحدّد من نشاطه الاستثماري محليًا حيث أشار إلى غياب مصادر موثوقة يمكنه من خلالها اكتشاف المشاريع الواعدة، خاصة تلك التي اجتازت المراحل الأولى من التأسيس وتبحث عن التوسّع وأكّدت على أهمية وجود منصة تقوم بعملية اقتراح مشاريع ذات احتمال نمو عالي للاستثمار فيها مما يوفرّ عليه الوقت والجهد في الفرز والبحث.

كما سلط الضوء على ضرورة تطوير مواقع رقمية متكاملة تحتوي على ملفات تعريفية للمشاريع، فرق العمل، مؤشرات الأداء، والاحتياجات التمويلية و أكّدت على أهمية إيجاد حلول مبتكرة تتلاءم مع طبيعة قرارات الاستثمار.

- السيد هارون بلقاسم : صاحب حاضنة أعمال

في لقاء مع السيد آدم بوعلام، مدير حاضنة أعمال خاصة، تم تناول الصعوبات التي تواجه الحاضنات في تقديم خدمات فعالة ومتكاملة للمشاريع المحتضنة. أشار السيد آدم إلى ضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي، وسلط الضوء على أهمية تطوير منصات رقمية مشتركة تُسهّل تقاسم الخبرات، الموارد، والفرص، بما فيها المسابقات والدورات التدريبية.

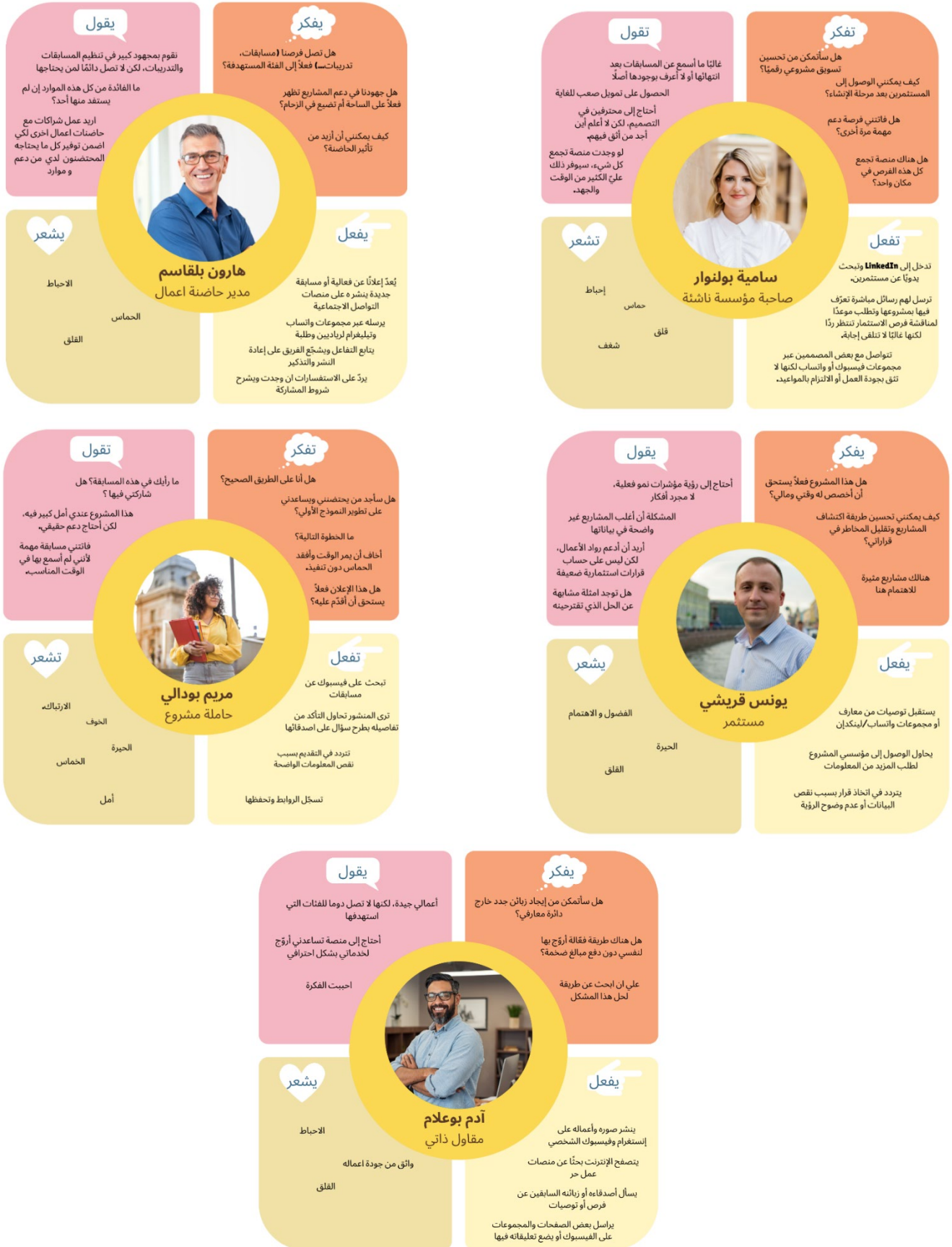
في حديث السيد آدم بوعلام، مدير حاضنة أعمال خاصة، أشار إلى التحدي الذي يواجهه في نشر المسابقات والدورات التدريبية التي تنظمها الحاضنة، حيث يرغب في إيصال هذه الفرص إلى الفئة المستهدفة بشكل فعال.

هو يبحث عن منصة رقمية موحدة تساعد في نشر هذه المسابقات والوصول إلى المهتمين بها بسهولة ويسر، بحيث تضمن مشاركة أكبر وتفاعل أوسع من رواد الأعمال والطلاب والمبتكرين في النظام البيئي.

السيد ادم بوعلام : مقال ذاتي

خلال مقابلة مع السيد ادم بوعلام، مقال ذاتي مقال ذاتي متخصص في التصوير والتصميم، استعرض أبرز التحديات التي تعيق تطور نشاطه المهني بشكل احترافي. وقد أشار إلى الصعوبة التي يواجهها في الوصول إلى زبائن جدد خارج نطاق معارفه الشخصية، نتيجة ضعف حضوره الرقمي وغياب أدوات فعالة للترويج لخدماته. كما عبّر عن افتقاده لفضاءات رقمية مهنية موثوقة تتيح له عرض أعماله بشكل احترافي، وتمكّن الزبائن من تقييم جودة خدماته وبناء علاقات تعاون مستدامة. وسلط السيد آدم الضوء على أهمية توفر منصات تجمع فرص التعاون، عروض العمل، والمسابقات الموجهة للمقاولين الذاتيين، لما لذلك من أثر مباشر في تنمية دخله وتوسيع قاعدة زبائنه. واختتم بالتأكيد على ضرورة تطوير حلول رقمية مرنة ومتكاملة، تستجيب لخصوصيات المقاولين الذاتيين وتمنحهم بيئة احترافية للنمو والتواصل.

الشكل رقم 15 خريطة التعاطف

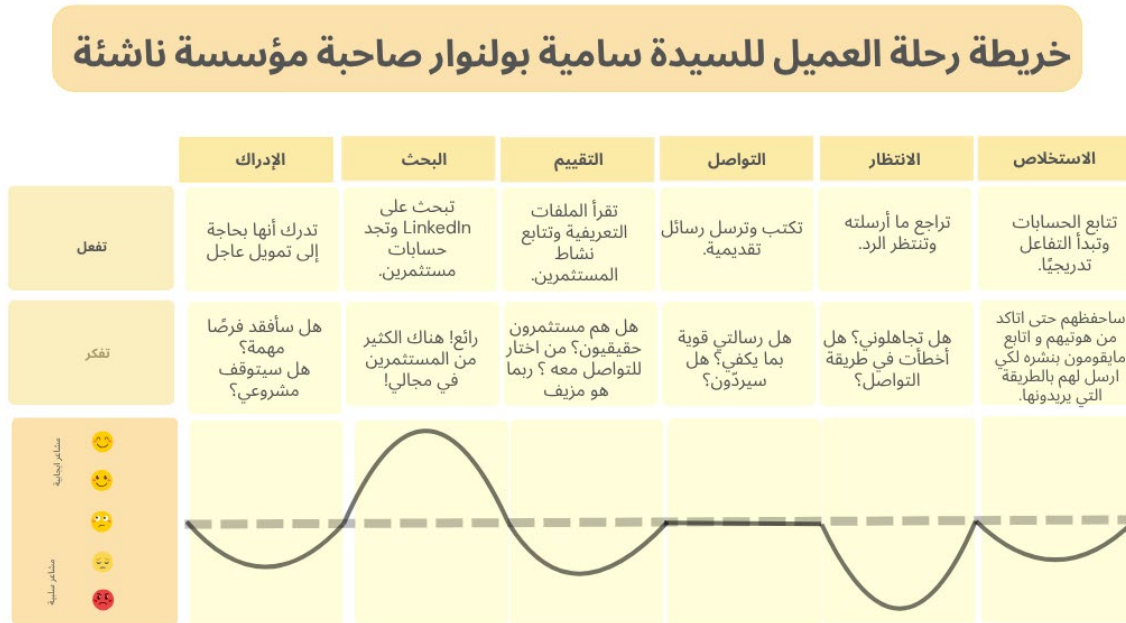


من اعداد الطالبة

3. رحلة العميل: (Customer Journey Map)

رحلة العميل هي تمثيل بصري شامل لمسار التفاعل الذي يمر به العميل مع منتج أو خدمة، بدءًا من اللحظة التي يدرك فيها حاجته، مرورًا بكافة نقاط التواصل مع العلامة التجارية، وصولًا إلى ما بعد عملية الشراء أو الاشتراك. تهدف هذه الخريطة إلى تتبع كل خطوة أو قرار أو شعور يختبره العميل، قبل وأثناء وبعد التجربة، عبر جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية، مثل الموقع الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية، البريد الإلكتروني، أو نقاط البيع المباشرة.

الشكل رقم 16 خريطة رحلة العميل



خريطة رحلة العميل للسيدة الآنسة مريم بودالي حاملة مشروع

	الإدراك	البحث	الاكتشاف	المحاولة	التثبت	الاستخلاص
تفعل	تشعر مريم بأنها بحاجة لاختيار فكرتها في سياق عملي، و تقرر المشاركة في مسابقة للابتكار.	تدخل فيسبوك وتبدأ بالبحث عن مسابقات تخص الابتكار	تصادف منشورًا عن فعالية أو حاضنة، لكن تكتشف أنها انتهت منذ أيام.	تتابع العديد من الصفحات والمجموعات على فيسبوك وإستغرام لكنها تضع بين الصفحات الشبهة دوماً و النشطة نسبياً .	تُجهد نفسها في التنقل بين مصادر متفرقة ومواقع مختلفة دون نتائج واضحة.	تجد فرصة ملائمة من حاضنة أعمال معروفة في ولايتها وتقدم لها لأول مرة بفكرة مشروعها.
تفكر	أحتاج طريقة لأعرف إن كانت فكرتي قابلة للتطبيق، ربما أشارك في مسابقة طلابية!	هناك الكثير من المعلومات، لكن لا شيء واضح أو محدث... هل أضيع وقتي؟	لو كنت عرفت بها من قبل! كم فرصة ضاعت عليّ بهذه الطريقة؟	كأنني أدورّ في حلقة مغلقة... لا يوجد مكان واحد يضم كل الفرص و محدث باستمرار	أشعر أنني أضيع وقتي دون فائدة	هذه هي بدايتي الحقيقية، حتى لو لم أنجح هذه المرة، فأنا على الطريق الصحيح
مشار إيجابية	😊	😊	😊	😊	😊	😊
مشار سلبية	😞	😞	😞	😞	😞	😞

خريطة رحلة العميل السيد يونس قريشي مستثمر خاص

	التخلي	التقييم	البحث	التحري	الإدراك
تفعل	يتوقف عن المتابعة ويقرر ترك المشروع جانبا.	يقارن هذا الوضع بما يتطلبه قرار استثماري جاد.	يبحث عن الفريق عبر LinkedIn و Google ويسأل شبكة معارفه... دون جدوى.	يسأل صديقه عن تفاصيل أكثر حول الفريق أو المشروع.	يتلقى منشورا من أحد معارفه حول فريق شاب يملك فكرة مبتكرة
تفكر	ضاعت فرصة لي في الحصول على عائد جيد لانه حتما مشروع مثير للاهتمام	الفرصة قد تكون جيدة، لكن لا يمكنني أن أستثمر دون بيانات واضحة.	لا يوجد موقع إلكتروني، لا صفحة مهنية، ولا حتى بريد إلكتروني رسمي!	هل لديهم عرض تقديمي؟ هل سبق أن حصلوا على دعم؟ هل لديك جهات الاتصال الخاصة بهم ؟	يبدو أن هذه فرصة واعدة... ربما يستحق المشروع نظرة أعمق.
مشاعر إيجابية مشاعر سلبية					

خريطة رحلة العميل السيد هارون بلقاسم صاحب حاضنة أعمال

	المبادرة	التقييم	الادراك	المحاولة	التثبّت
تفعل	يبدأ بمشاركة اعلان تخدي ابتكار وطني على وسائل التواصل الاجتماعي	يتابع ردود الفعل والمشاركة، ويلاحظ أن التفاعل لا يزال محدوداً.	يقرر ان يقوم بالاشتراك في اعلانات الفيسبوك و الانستغرام	يبدأ في البحث عن مستقل في الفيسبوك لكي يقوم بتفعيل اعلانات ميتا	يتوقف عن البحث لانه لا يعرف أي واحد منهم جاد
تفكر	لقد بتصميم الاعلان بطريقة جيدة	ربما لا تصل الرسائل في الوقت المناسب، أو لا تصل إلى الأشخاص المناسبين.	اطن انني احتاج الى الاشتراك في اعلانات الفيسبوك و الانستغرام لكنني لا املك بطاقة فيزا او بايپال	حسنا توجد العديد من النتائج لكن كيف اتحقق من انه ليس مزيف او محتال	يجدر علي التوقف ليس هنالك معيار للتأكد
مشاعر إيجابية مشاعر سلبية					

خريطة رحلة العميل السيد آدم بوعلام مقاول ذاتي

	الادراك	المبادرة	التقييم	الادراك	الاستخلاص
تفعل	يلاحظ أن نموه المهني بطيء رغم موهبته.	ينشر صورة ونصائمه على حسابه الشخصية، ويعرض خدماته بأسعار رمزية لجذب الت	يراجع مستوى التفاعل والتعليقات، ويلاحظ تجاهل شبة تام من خارج دائرة معارفه.	يبدأ في التساؤل إن كانت هناك منصات رقمية مخصصة للمقاولين الذاتيين في الجزائر.	يبحث فلا يجد منصة تحمل المواصفات التي يريدها فيتوقف
تفكر	أنا بحاجة لتجارب ميدانية أكثر كوني جديد في المجال، وقرص تفتح لي ابواباً جديدة	ربما لا تصل الرسائل في الوقت المناسب، أو لا تصل إلى الأشخاص المناسبين.	كيف يمكنني أن أتعلّم وأنطور إن لم يرني أحد؟	أنا بحاجة لمكان يجمع أشخاص مثلي.. أتعلّم منهم، وأعرض خدماتي في نفس الوقت	اطن انه علي التوقف سأحاول ان
مشاعر إيجابية مشاعر سلبية					

من اعداد الطالبة

ثالثاً: تحديد المشكل الأساسي

يمثل فهم المشكل نقطة الانطلاق لأي منهجية فعّالة، سواء في تطوير المشاريع أو تصميم الحلول التي تتمحور حول احتياجات المستخدم فهذه المرحلة تتيح توضيح التحديات الحقيقية، وتُمهّد لبناء رؤية واضحة تسهّل الوصول إلى استجابات مدروسة ومناسبة.

1. تحديد المشكل (POV , HMW)

يساعد بيان وجهة النظر (POV) في صياغة تعريفات دقيقة وقابلة للتنفيذ للمشكلات، من خلال التركيز على فئات محددة من المستخدمين، واحتياجاتهم الأساسية، والمعطيات المهمة التي تم اكتشافها عنهم أثناء مرحلة البحث. أما أسئلة "كيف يمكننا؟" (HMW) "فتمثل مدخلاً واسعاً ومرناً لمعالجة هذه المشكلات، حيث تفتح المجال لتوليد حلول متنوعة، مبتكرة، وقابلة للتطبيق في سياقات مختلفة.

1.1 المؤسسات الناشئة:

يواجه أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر تحديات متكررة تعيق تطوير مشاريعهم، أبرزها:

صعوبة الوصول إلى فرص التمويل والدعم

- الكثير من البرامج التمويلية والداعمة غير معروفة أو يصعب الوصول إليها.

- غياب قنوات واضحة للتواصل مع المستثمرين أو الجهات الداعمة.

ضعف المعلومة وتشتتها .

- يتم سماع الأخبار عن الفعاليات والمسابقات متأخراً أو بعد انتهائها.

ضعف الربط مع خبراء ومقدمي خدمات الدعم

- صعوبة في إيجاد مصممين، مبرمجين، مستشارين، أو مدربين موثوقين.

يحتاج أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر إلى:

- الوصول السلس إلى فرص التمويل والمرافقة والدعم لتطوير مشاريعهم وتحقيق النمو.

- منصة رقمية موحدة وموثوقة تحتوي على معلومات محدثة حول المسابقات، البرامج التكوينية.....الخ.

- آليات موثوقة للربط والتعاون مع مستقلين، خبراء، مستشارين ومقدمي خدمات في بيئة آمنة ومناسبة.

وجهة النظر (POV)

يحتاج أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر إلى منصة رقمية موثوقة ومتكاملة، توفر لهم الوصول السريع والمنظم إلى فرص التمويل، التكوين، والدعم، لأن البيئة الحالية تتسم بتشتت المصادر، ضعف التحديث، وصعوبة بناء شبكة موثوقة من العلاقات والخبرات.

كيف يمكننا؟ (HMW)

1. كيف يمكننا تسهيل وصول أصحاب المؤسسات الناشئة إلى فرص التمويل والدعم؟
2. كيف يمكننا ضمان وصول المعلومات حول المسابقات والبرامج والفعاليات في الوقت المناسب؟
3. كيف يمكننا توفير منصة موحدة وموثوقة لنشر الفرص والتحديثات؟
4. كيف يمكننا ربط رواد الأعمال بالمستقلين والخبراء بكفاءة وأمان؟
5. كيف يمكننا تعزيز قابلية المؤسسات الناشئة للاستفادة من خدمات الفاعلين في النظام البيئي؟

1.2 المستثمرون:

يعاني المستثمرون في الجزائر من صعوبة في الوصول إلى مشاريع ناشئة موثوقة وقابلة للنمو، بسبب غياب قنوات رقمية مركزية توفر معلومات دقيقة، قابلة للتحليل، ومبنية على مؤشرات موثوقة. كما أن غياب التصنيف المسبق للمشاريع وعدم وضوح جاهزيتها يخلق حالة من التردد والمخاطرة العالية، ما يجعل الكثير من المستثمرين يجمعون عن تمويل المؤسسات الناشئة.

ماذا يحتاج المستثمرون في الجزائر؟

- الوصول إلى المشاريع الواعدة: مع تصنيف المشاريع حسب جاهزيتها، ومجالها، ومرحلة تطورها.

- منصة مركزية توفر بيانات دقيقة وموحدة: تشمل pitch decks ومعلومات الفريق.

يحتاج المستثمرون في الجزائر إلى منصة رقمية موثوقة ومتكاملة تمكّنهم من الوصول إلى المشاريع المبتكرة، لأنهم يواجهون نقصاً في الشفافية، وتشتت المعلومات مما يعوق قدرتهم على اتخاذ قرارات استثمارية فعّالة.

كيف يمكننا؟(HMW)

1. كيف يمكننا توفير قاعدة بيانات مصنفة للمشاريع الناشئة وفق معايير الجاهزية والجودة؟
2. كيف يمكننا ربط المستثمرين بالمشاريع الناشئة بطريقة شفافة وآمنة؟
3. كيف يمكننا تقليل المخاطر الاستثمارية من خلال تمكين الوصول إلى معلومات موحدة وموثوقة؟
4. كيف يمكننا تعزيز ثقة المستثمرين في النظام البيئي المحلي عبر منصة رقمية؟

1.3 حاضنات الأعمال :

تُواجه حاضنات الأعمال في الجزائر صعوبات حقيقية في وصول إعلاناتها (حول برامج الاحتضان، الدورات، أو المسابقات) إلى الفئات المستهدفة، مثل الطلبة، حاملي المشاريع، والمبتكرين. يُعزى ذلك إلى تشتت المعلومات في قنوات متفرقة (صفحات فايسبوك، منشورات داخل الجامعات، شبكات شخصية...)، بالإضافة إلى عدم وجود وسيلة موثوقة ومنظمة لجمع كل الأخبار والإعلانات في فضاء رقمي واحد يُتابعه المعنيون بانتظام.

ماذا يحتاج أصحاب حاضنات الأعمال؟

- منصة رقمية موثوقة لنشر إعلاناتهم ومبادراتهم في فضاء يتواجد فيه الجمهور المستهدف.
- فضاء رقمي يتصف بالتركيز على النظام البيئي المقاولاتي
- نظام مبوب يُسهّل على المستخدمين البحث حسب نوع النشاط (احتضان، تدريب، مسابقة...).
- زيادة وضوح تواجدهم الرقمي في بيئة موحّدة تربط كل الفاعلين في النظام.

وجهة النظر(POV)

يحتاج أصحاب حاضنات الأعمال في الجزائر إلى فضاء رقمي موثوق ومخصّص للنظام البيئي الريادي يمكنهم من نشر الإعلانات والوصول بفعالية إلى الفئات المستهدفة، لأنهم يواجهون تشتتاً في أدوات الترويج وغياب منصة مركزية يتابعها المهتمون بريادة الأعمال، مما يقلل من التفاعل مع برامجهم.

كيف يمكننا؟(HMW)

1. كيف يمكننا توفير منصة موحّدة تجمع أخبار وإعلانات الحاضنات في مكان واحد؟
2. كيف يمكننا تمكين الحاضنات من استهداف جمهورها الريادي بشكل مباشر داخل منصة مختصة؟
3. كيف يمكننا تعزيز وضوح العروض المقدمة من الحاضنات عبر تصنيفات واضحة؟
4. كيف يمكننا جعل المنصة مرجعاً موثقاً يتابعه أصحاب المشاريع للحصول على فرص الاحتضان والتكوين؟

5. كيف يمكننا ربط كل من الحاضنات، الطلبة، حاملي المشاريع، والمستثمرين في فضاء رقمي واحد؟

1.4المقاولون الذاتيون :

يُواجه المقاول الذاتي في الجزائر تحديات متكررة في الوصول إلى الزبائن المحتملين بسبب محدودية ظهوره الرقمي أو الاعتماد على شبكات شخصية غير كافية.

كما يُعاني من نقص في المعلومة المحدثة حول كل ما يطرأ من تغييرات تنظيمية أو فرص مرتبطة بنظام المقاول الذاتي، مثل الامتيازات الجديدة، الفعاليات، الدورات، أو التغييرات في القوانين.

ماذا يحتاج المقاول الذاتي؟

- فضاء رقمي يمكنه من عرض خدماته والوصول إلى الزبائن بشكل فعال.
- منصة تُزوّده بشكل مستمر بالمستجدات الرسمية حول وضعه القانوني والمهني كمقاول ذاتي.
- أداة تُتيح له التفاعل مع النظام البيئي المحلي ومع الفاعلين الاقتصاديين.
- مكان يجمعه بمستقلين آخرين أو بمؤسسات قد تطلب خدماته.

وجهة النظر (POV)

يحتاج المقاول الذاتي في الجزائر إلى منصة رقمية تساعد على عرض خدماته والوصول إلى الزبائن بسهولة، مع توفير معلومات محدثة وموثوقة حول المستجدات القانونية والمهنية التي تهمه، لأنه يعاني من تشتت القنوات، غياب فضاء مخصص له، وصعوبة إيجاد فرص جديدة بشكل منتظم.

كيف يمكننا؟ (HMW)

1. كيف يمكننا تمكين المقاول الذاتي من عرض خدماته في منصة يُتابعها جمهور مهتم؟
2. كيف يمكننا ربطه بمؤسسات ناشئة أو أفراد بحاجة إلى خدماته؟
3. كيف يمكننا توفير مساحة مخصصة لأخبار ونصائح وقوانين تخص المقاولين الذاتيين؟
4. كيف يمكننا زيادة وضوح المقاول الذاتي في النظام البيئي الرقمي؟
5. كيف يمكننا خلق مجتمع رقمي تفاعلي يمكن المقاولين الذاتيين من تبادل الفرص والتجارب؟

1.5 حاملو المشاريع:

يُعاني العديد من حاملو المشاريع في الجزائر من صعوبة الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحديثة حول الفرص المتاحة لتطوير أفكارهم، مثل:

- المسابقات المخصصة لأفكار المشاريع.
- برامج الدعم لإنشاء النماذج الأولية. (prototype)
- المبادرات الجامعية أو المؤسسية الموجهة للمبتكرين.
- مصادر التمويل الأولي (pré-amorçage) أو الدعم التقني.

يجدون أنفسهم في حالة تيه معلوماتي، حيث لا يعرفون:

- من أين يبدأون؟
- إلى من يتوجهون؟

– كيف يمكنهم اختبار أو تطوير فكرتهم ميدانيًا؟

ماذا يحتاج حاملو المشاريع؟

- منصة تُجمع وتُصنّف جميع المسابقات، التحديات، والبرامج المفتوحة أمامهم حسب القطاع والمجال.
- نظام تنبيهات يُخبرهم عند فتح باب المشاركة في مبادرات تهمهم (تحديات، مسابقات، نماذج أولية...).
- أداة واضحة تساعد على اكتشاف الجهات التي تُوفر دعمًا عمليًا لبناء أو اختبار النموذج الأولي.
- خريطة رقمية للنظام البيئي تظهر فيها كل الحاضنات، الممولين، والمراكز التقنية التي يمكن أن تفيدهم.

وجهة النظر (POV)

يحتاج حاملو المشاريع في الجزائر إلى منصة رقمية موثوقة تُزوّدهم بمعلومات حديثة ومبوبة حول الفرص المتاحة لتطوير أفكارهم، مثل المسابقات، التحديات، وبرامج النموذج الأولي، لأنهم يعانون من نقص التأطير، غياب البوصلة، وتشتت الأخبار عبر وسائل متفرقة، ما يُفقد فرصًا حقيقية لتقديم مشاريعهم.

كيف يمكننا؟ (HMW)

1. كيف يمكننا تجميع وإيصال جميع فرص تطوير المشاريع في مكان رقمي واحد؟
2. كيف يمكننا مساعدة المبتكرين على معرفة المسابقات والتحديات التي تناسب أفكارهم؟
3. كيف يمكننا توجيههم نحو حاضنات أو مؤسسات يمكنها دعم إنشاء نموذجهم الأولي؟
4. كيف يمكننا تحفيزهم على المشاركة الفعلية من خلال محتوى مبسط وعملي؟
5. كيف يمكننا جعل المنصة مرجعًا أساسيًا لكل من يملك فكرة مشروع ويريد معرفة "ما التالي"؟

الجدول رقم 9 POV

الفاعل	(المستخدم المستهدف) WHO	(احتياجاته) WHAT	(الرؤية العميقة) WHY
صاحب المؤسسة الناشئة	رواد الأعمال الذين أطلقوا مؤسساتهم الناشئة ويبحثون عن الاستدامة والنمو في بيئة تعاني من نقص في التمويل والمراقبة المستمرة	الوصول السريع والمنظم إلى فرص التمويل، التكوين، والدعم. معرفة الجهات الفاعلة والتفاعل معها. بناء شبكة علاقات مهنية موثوقة.	لأن البيئة الحالية تتسم بتشتت المصادر، ضعف التحديث، وصعوبة بناء شبكة من العلاقات والخبرات، مما يعيق النمو
المستثمر	مستثمرون أفراد أو مجموعات استثمارية يرغبون في اكتشاف مشاريع ناشئة واعدة في الجزائر دون تضيق الوقت والموارد في التنقيب	الوصول إلى مشاريع مبتكرة وقابلة للاستثمار. تقييم المشاريع بطريقة منظمة وشفافة. معرفة الاتجاهات الجديدة في السوق.	لأنهم يواجهون نقصًا في الشفافية وتشتت المعلومات، مما يعيق اتخاذ قرارات استثمارية فعالة.
حاضنة أعمال	مسؤولو حاضنات يرغبون في إيصال برامجهم ومبادراتهم للفئة المستهدفة (طلبة، حاملو أفكار مشاريع... الخ)	نشر فعال لبرامجهم (احتضان، تحديات، ورشات...). استهداف الفئات المهتمة بريادة الأعمال. متابعة الأنشطة البيئية الأخرى والتعاون معها.	لأنهم يواجهون تشتتًا في أدوات الترويج وغياب منصة مركزية يتابعها المهتمون، مما يقلل من التفاعل مع برامجهم.
المقاول الذاتي	مقاولون ذاتيون يسعون لتسويق خدماتهم، والحفاظ على اطلاعهم على كل ما يخص هذا النظام المستحدث محليًا	عرض خدماتهم والوصول إلى الزبائن بسهولة. الحصول على مستجدات قانونية ومهنية بشكل موثوق. الانتماء إلى فضاء رقمي مخصص لهم.	لأنهم يعانون من تشتت القنوات، غياب منصات محلية موجهة، وصعوبة إيجاد فرص عمل منتظمة
حامل المشروع	طلبة أو شباب مبتكرون لديهم أفكار مشاريع، ويسعون لاختبارها وتحويلها إلى نماذج أولية ضمن منظومة تقتصر إلى وضوح المسارات	معرفة المسابقات والتحديات والمبادرات المتاحة. الوصول إلى برامج دعم أو إنشاء نموذج أولي. التوجيه داخل النظام البيئي بطريقة مبسطة.	لأنهم يواجهون نقصًا في التأطير، وغياب خريطة طريق واضحة، وتشتت الأخبار ما يُفقدون فرصًا مهمة للنمو

من اعداد الطالبة

رابعاً: دراسة السوق

تُعد دراسة السوق خطوة محورية في تحويل الفكرة المبتكرة إلى مشروع فعلي ناجح، إذ توفر الأساس المنطقي لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. فهي لا تقتصر على فهم حجم السوق أو تحديد المنافسين، بل تتعمق في تحليل التوجهات العالمية، ورصد احتياجات المستخدمين، وتحديد الفجوات التي يُمكن للمشروع أن يسدها. وتُساعد هذه الدراسة أيضًا في التحقق من جدوى المشروع، ومدى قابليته للتوسع والاستدامة.

ضمن هذا السياق، يتناول هذا العنصر تحليل السوق العالمي بهدف التعرف على أبرز الممارسات الرائدة والتقنيات المعتمدة في الدول المتقدمة، والتي قد تشكل مصدر إلهام أو نقاط مقارنة مرجعية. كما يتناول أيضًا دراسة السوق المحلي لفهم الواقع الجزائري من حيث الفرص المتاحة، والتحديات التنظيمية، والسلوك الاستهلاكي، ومدى نضج النظام البيئي المقاولاتي.

ويُستكمل هذا التحليل بـ دراسة المنافسين، سواء المباشرين الذين يقدمون خدمات مشابهة، أو غير المباشرين الذين يخاطبون نفس الشريحة المستهدفة بطريقة مختلفة. من خلال هذا، يمكن للمشروع أن يُحدد بدقة موضعه الاستراتيجي، ويُطوّر قيمة مقترحة تتماشى مع توقعات السوق ومتغيراته.

1. دراسة السوق العالمي

يهدف تحليل السوق العالمي إلى تقديم رؤية شاملة حول ديناميكيات النظام البيئي المقاولاتي على الصعيد الدولي، وذلك من خلال دراسة مؤشرات تطور الشركات الناشئة، وتحليل معدلات نجاحها وفشلها، مع التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في مسارها. كما يُسلّط الضوء على نماذج النجاح العالمية مثل شركات اليونيكورن، لفهم خصائص النظم البيئية التي ساعدتها على النمو وتحقيق تقييمات سوقية ضخمة.

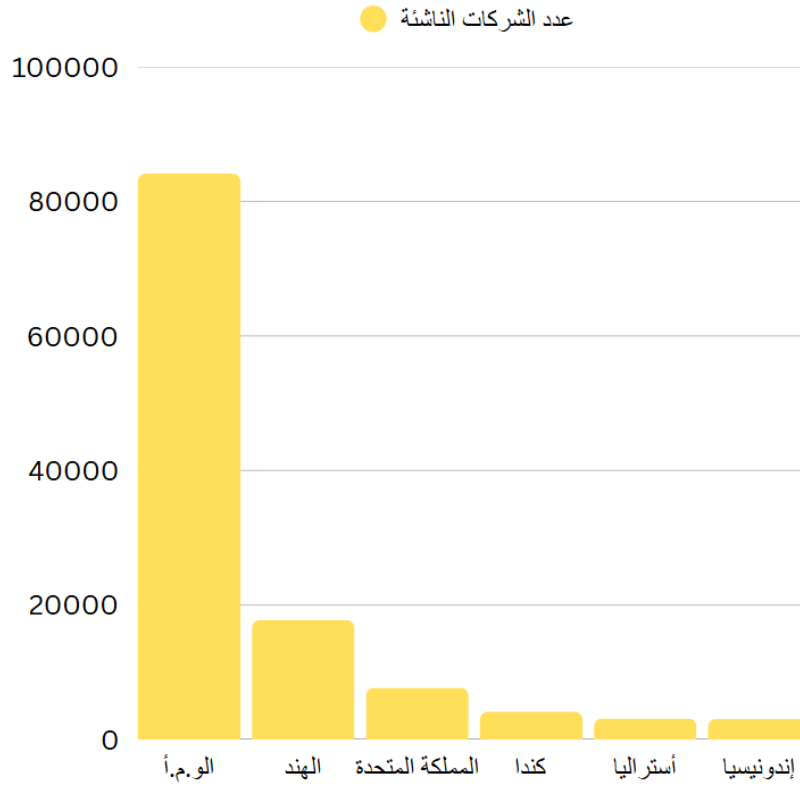
يتوسع هذا التحليل ليشمل دور الفاعلين الداعمين في هذا النظام، مثل حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال، من حيث انتشارها، تطورها، وخدماتها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها والاتجاهات الحديثة التي تُعيد تشكيل وظائفها في العصر الرقمي. كما نتناول الفرص الواعدة في سوق المقاولين الذاتيين كنموذج تنظيمي مرن يشهد توسعًا عالميًا، وكذلك تطور أدوات التمويل الحديثة مثل رأس المال المخاطر والاستثمار الملائكي، بما يعكس التحوّل المتسارع في آليات دعم الابتكار.

من خلال هذا التمشي، نسعى إلى استقراء التوجهات الكبرى، واستلهاهم أفضل الممارسات العالمية لتكييفها مع الواقع المحلي، مما يسمح ببناء نموذج أعمال أكثر نضجًا وقابلية للتطوير، يستند إلى معايير تنافسية دولية.

1.1 المؤسسات الناشئة:

تُعد الشركات الناشئة قوة محركة رئيسية في الاقتصاد العالمي، ويُقدّر عددها بأكثر من 150 مليون شركة ناشئة حول العالم في عام 2025. ويُؤسّس سنويًا ما يقارب 50 مليون شركة ناشئة جديدة، أي بمعدل يومي يبلغ نحو 137,000 شركة. وتُعد منطقة سيليكون فالي من أبرز البيئات التي تشهد ولادة الجزء الأكبر من هذه الشركات، ما يعزز موقع الولايات المتحدة في صدارة قائمة الدول من حيث عدد الشركات الناشئة، إذ تضم 82,038 شركة ناشئة. وتأتي الهند في المرتبة الثانية عالميًا بعدد يبلغ 17,438 شركة ناشئة، ما يبرز اتساع الفجوة بين البلدين من حيث الحجم والنشاط الريادي.

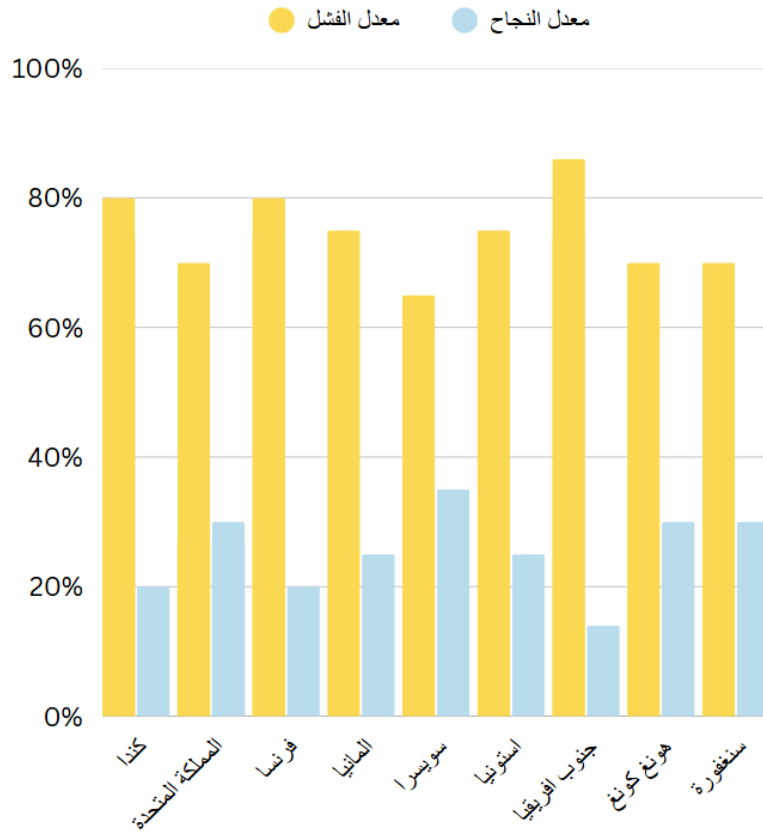
الشكل رقم 17 عدد الشركات الناشئة في العالم



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.startupranking.com/countries>

تفشل 10% من الشركات الناشئة خلال عامها الأول من التأسيس، بينما تواجه 70% منها الفشل خلال الفترة ما بين العامين الثاني والخامس وتزداد معدلات فشل الشركات الناشئة بمرور الوقت، إذ أن معظم المشاريع في مختلف القطاعات لا تصمد لأكثر من 10 سنوات وبالتالي، وعلى المدى البعيد، تفشل 90% من الشركات الناشئة، ولا تتمكن سوى شركة واحدة من بين كل عشر شركات من الاستمرار والبقاء حيث تفشل نحو 80% من الشركات الناشئة في الولايات المتحدة، وهو نفس معدل الفشل تقريباً في كل من كندا وفرنسا.

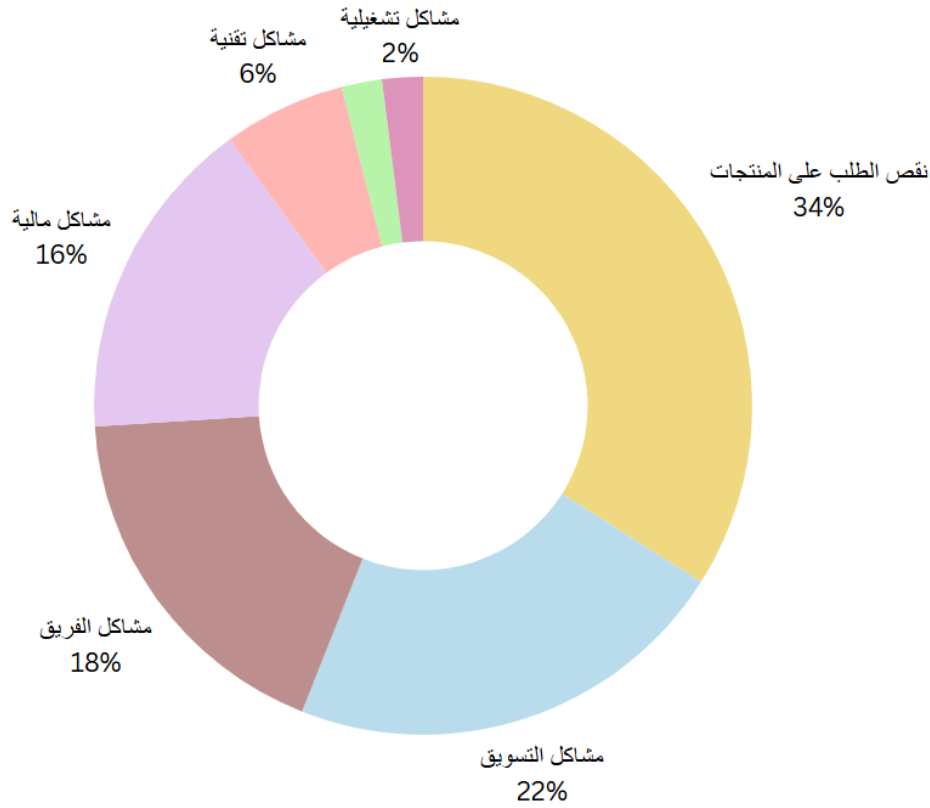
الشكل رقم 18 معدلات الفشل و النجاح لدى الشركات



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.startupranking.com>

وتُسجّل أعلى معدلات فشل للشركات الناشئة في جنوب إفريقيا، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل رئيسية، من أبرزها: نقص التمويل، العقبات التنظيمية، ضعف البنية التحتية، محدودية التوجيه والإرشاد، مشاكل تتعلق بإدارة الموارد بفعالية، إضافة إلى ضعف في استراتيجيات التسويق وبناء العلامة التجارية. وهذه مجموعة من الأسباب الإضافية التي تُسهم في فشل الشركات الناشئة.

الشكل رقم 19 المشاكل التي تؤدي الى فشل الشركات الناشئة



من اعداد الطالبة بالاعتماد على https://luisazhou.com/blog/startup-failure-statistics/?utm_source=mail.ehandbook.com&utm_medium=referral&utm_campaign=how-to-launch-a-new-product

- الشركات الناشئة من فئة يونيكورن (Unicorn Startups) :

تُعد شركات "اليونيكورن" شركات ناشئة تجاوزت قيمتها السوقية مليار دولار أمريكي، وهي تُجسّد قصص نجاح محورية في النظم البيئية الريادية.

فهي لا تسهم فقط في زيادة تدفق رؤوس الأموال، بل تُعزز أيضاً السردية العامة لنجاح النظام البيئي الذي تنتمي إليه.

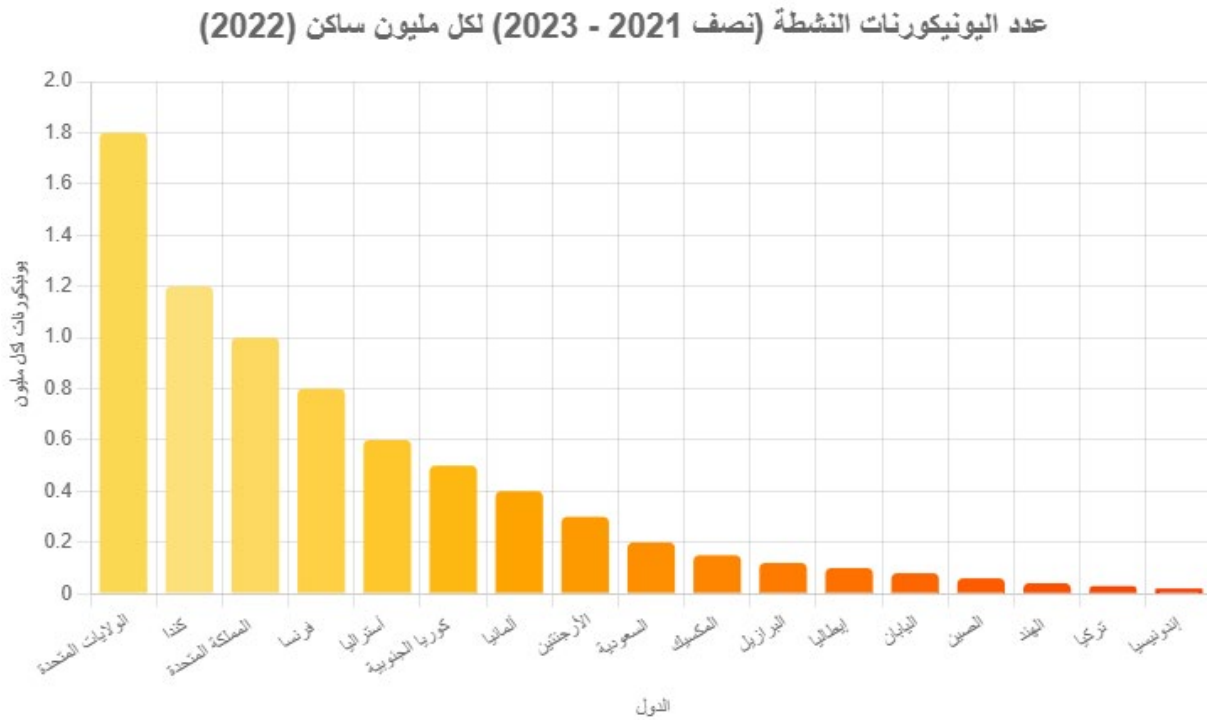
وحتى عام 2025، تم تسجيل أكثر من 1,565 شركة يونيكورن حول العالم، موزعة على حوالي 53 دولة و291 مدينة.

ويمثل هذا نموًا ملحوظًا مقارنة بعام 2019، الذي لم يتجاوز فيه عدد شركات اليونيكورن 494 شركة فقط.

ولا تزال الولايات المتحدة الأمريكية تتصدر المشهد، حيث تضم أكثر من 760 شركة يونيكورن، أي ما يفوق نصف عدد الشركات العالمية من هذا النوع كما تستحوذ على ما يزيد عن 61% من القيمة الإجمالية لتقييمات شركات اليونيكورن الجديدة، والتي تقدر بنحو 25 مليار دولار.

ومن اللافت أن منطقة خليج سان فرانسيسكو ما تزال تُصنف كعاصمة عالمية لشركات اليونيكورن، حيث تضم وحدها حوالي 190 شركة، مما يعزز مكانتها كمركز عالمي للابتكار وريادة الأعمال⁶⁶.

الشكل رقم 20 عدد اليونيكورنات نصف 2021 – 2023

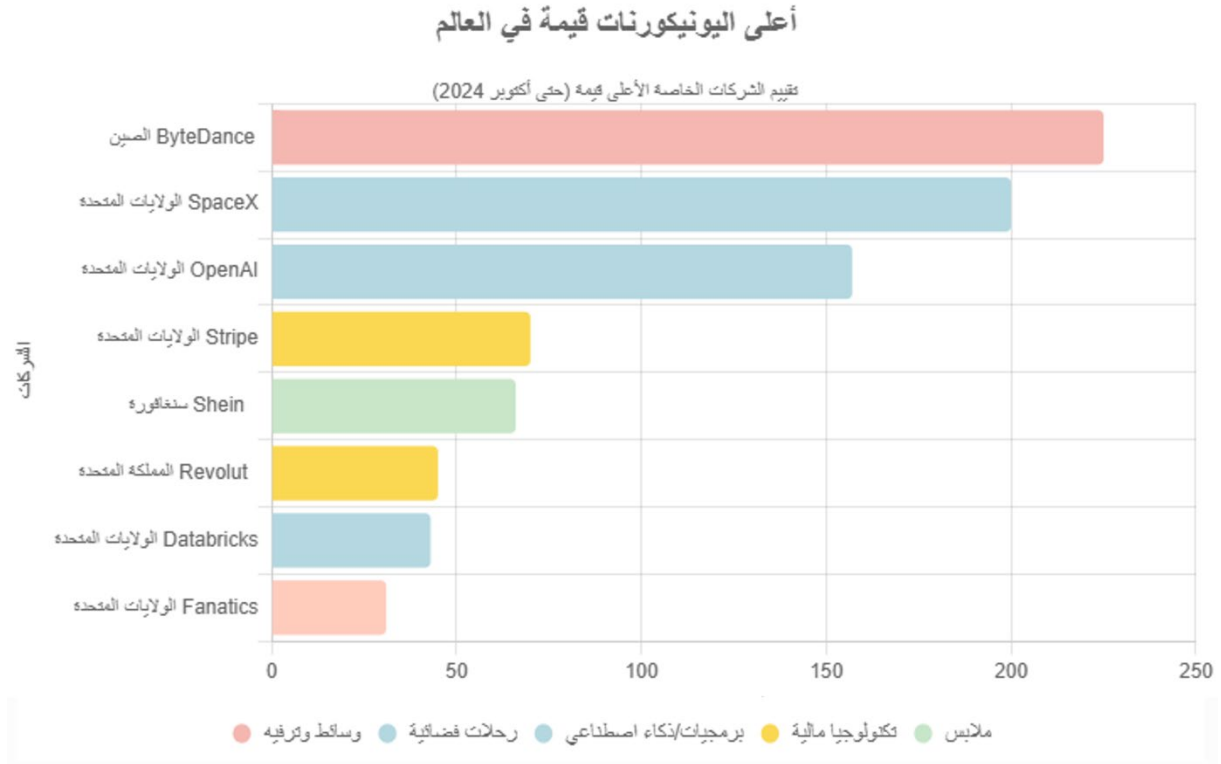


المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://startupgenome.com/library/world-leaders-in-unicorn-production-per-capita-size-is-not-a-determining-factor-in-ecosystem-success>

⁶⁶ *Eqvista, Complete List of Unicorn Companies*, <https://eqvista.com/complete-list-unicorn-companies/>, Accessed May 30, 2025

- أعلى اليونيكورنات قيمة في العالم :

الشكل رقم 21 أعلى اليونيكورنات قيمة في العالم



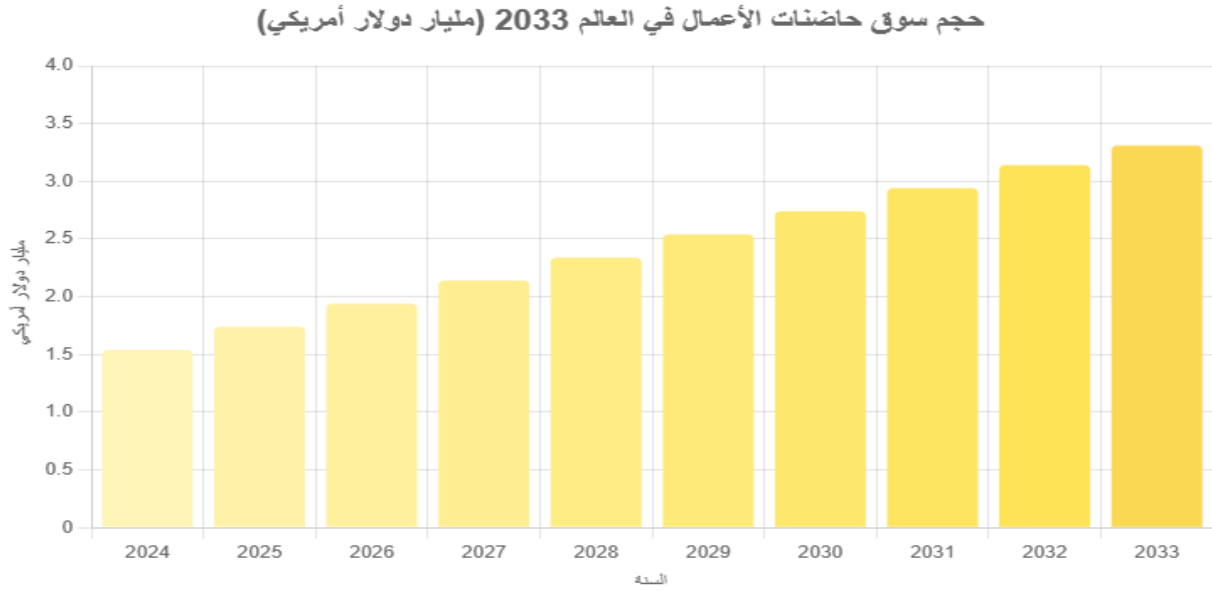
من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.statista.com/chart/19317/highest-valued-startup-companies-in-the-world>

1.2 حاضنات الاعمال:

بحلول عام 2025، يُقدَّر عدد حاضنات الأعمال التي تعمل على مستوى العالم بحوالي 7,000 حاضنة وتُعدّ هذه الحاضنات من المكونات الأساسية في النظام البيئي المقاوِلي، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم وتطوير الشركات الناشئة خلال مراحلها الأولى فهي لا تكتفي بتوفير بيئة ملائمة للعمل، بل تقدم مجموعة شاملة من الموارد والخدمات الحيوية، من أبرزها الإرشاد المتخصص من قبل خبراء وممارسين في مجال المقاوِلية، ومساحات العمل المشتركة التي تعزز التعاون، وفرص بناء الشبكات والعلاقات المهنية، إلى جانب تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل الضرورية لضمان استمرارية المشاريع ونموها.

وفي هذا السياق، يُنظر إلى سوق الحاضنات على أنه قطاع نشط يشهد نموًا متسارعًا حيث تؤدي هذه المؤسسات دورًا مهمًا في توليد فرص اقتصادية جديدة ووفقًا لتقرير صادر عن إدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة (Small Business Administration)، فإنّ المشاريع الصغيرة تُسهم في خلق ما يقارب 1.5 مليون وظيفة سنويًا في أمريكا، وهو ما يُبرز الأثر الكبير الذي تحدّثه الحاضنات في تحفيز النمو الاقتصادي. ومع استمرار تطوّر مشهد المقاولاتية عالميًا، وازدياد التركيز على الابتكار واعتماد التقنيات الحديثة، يتوقع الخبراء تزايد الإقبال على خدمات الحاضنات في السنوات القادمة فالدور الذي تؤديه هذه الحاضنات أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، لا سيما في ظلّ التحوّلات الرقمية والتوسع في الاستثمار في المشاريع التقنية. تم تقدير القيمة السوقية العالمية لحاضنات الأعمال بنحو 1.54 مليار دولار أمريكي في عام 2023، ومن المتوقع أن ترتفع لتصل إلى حوالي 3.31 مليار دولار بحلول عام 2033، بمعدل نمو سنوي مركب يُقدّر بـ 10.2% خلال فترة التوقعات الممتدة من 2025 إلى 2033 ويُعزى هذا النمو إلى عوامل متعدّدة، من أبرزها الارتفاع المتواصل في الاستثمارات الموجهة للقطاعات التكنولوجية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الشركات الكبرى والمشاريع الناشئة.

الشكل رقم 22 حجم سوق حاضنات الأعمال العالمية 2033 (مليار دولار أمريكي)



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/business-incubator-market-112903>

- أحدث الاتجاهات في مجال حاضنات الأعمال

تسريع نمو السوق عبر استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز المتقدمة: في العصر الحديث، بدأت حاضنات الأعمال بالاستفادة من التقنيات الحديثة لتوسيع نطاق دعمها للشركات الناشئة بشكل غير مسبوق. أصبحت تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) تُستخدم في جلسات عرض الأفكار والنماذج التجريبية، مما يُتيح لرواد الأعمال تقديم مشاريعهم في بيئات محاكاة تفاعلية ثلاثية الأبعاد، ما يمنح المستثمرين تصورًا أوضح للمنتج.

كما تساهم أدوات الذكاء الاصطناعي في تقديم إرشاد مخصص وتحليلات معمّقة لكل شركة ناشئة، مع مراعاة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بها. أما تقنيات البلوك تشين، فتُستخدم لتأمين المعاملات وحماية حقوق الملكية الفكرية.

علاوة على ذلك، تُظهر الحاضنات اهتمامًا متزايدًا بالاستدامة، وتدعم بشكل خاص المشاريع الناشئة التي تركز على التقنيات الخضراء، مما يعكس التزامها المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتُعد هذه العوامل مجتمعة من أبرز المحركات الحالية لنمو سوق حاضنات الأعمال عالميًا.

- فرص سوق حاضنات الاعمال :

يقدم سوق حاضنات الأعمال العديد من الفرص الواعدة، خاصةً في ظلّ العولمة المتسارعة لريادة الأعمال. إذ تشهد الأسواق الناشئة في آسيا وأفريقيا نموًا ملحوظًا في النشاط الريادي، مدفوعًا بعوامل عدة، من أبرزها الطفرة الديمغرافية بين فئة الشباب، واتساع نطاق الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة. ووفقًا للبنك الدولي، ارتفع عدد الشركات الناشئة في إفريقيا بنسبة 51% بين عامي 2017 و2021، مما يشير إلى وجود بيئة خصبة يمكن للحاضنات أن تزدهر فيها وتؤدي دورًا محوريًا.

علاوةً على ذلك، ومع تزايد انتشار ثقافة العمل عن بُعد، أصبحت الحاضنات قادرة على توسيع نطاق خدماتها عبر تقديم برامج احتضان افتراضية، تتيح دعم الشركات الناشئة بغض النظر عن موقعها الجغرافي. ويُعدّ هذا التحول فرصة استراتيجية لتوسيع الأثر والوصول إلى عدد أكبر من رواد الأعمال حول العالم.

ومن الفرص البارزة أيضًا الاتجاه نحو تخصص الحاضنات في مجالات محددة. فالحاضنات المتخصصة، مثل تلك التي تركز على التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيا المالية أو الطاقات المتجددة، قادرة على جذب استثمارات مُوجَّهة وموارد نوعية تناسب طبيعة القطاع. وتشير التوقعات إلى أن السوق العالمية لحاضنات التكنولوجيا الحيوية ستشهد نموًا بمعدل سنوي مركب يُقدَّر بـ 12.3% خلال الفترة من 2023 إلى 2030، مما يُبرز الإمكانات الكبيرة التي يمكن أن تستفيد منها الحاضنات المتخصصة في مواكبة الاتجاهات الناشئة⁶⁷.

- تحديات سوق حاضنات الاعمال :

ورغم تعدّد الفرص، لا يخلو قطاع الحاضنات من التحديات. من أبرز هذه التحديات تغيير تطلعات المستثمرين، حيث لم يعد الابتكار وحده كافيًا لجذب التمويل. فالمستثمرون اليوم يبحثون عن نماذج أعمال واضحة المعالم، تتضمن استراتيجيات دقيقة لتحقيق الربحية، وهو ما قد يشكل عائقًا أمام الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة.

⁶⁷ "Incubator Market." Verified Market Reports. <https://www.verifiedmarketreports.com/product/incubator-market/> Accessed May 30, 2025.

كما يفرض التركيز المتزايد على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضغوطاً إضافية على الحاضنات، التي باتت مطالبة بتكييف آليات الدعم لديها لتشمل توجيهاً نحو ممارسات أعمال مسؤولة بيئياً واجتماعياً، مما يضيف طبقة جديدة من التعقيد إلى عمليات الاحتضان التقليدية.

ومن جانب آخر، يشكّل التسارع المستمر في التطور التكنولوجي تحدياً دائماً للحاضنات، حيث يُجتم عليها الاستثمار المستمر في التدريب والتطوير لضمان مواكبة أحدث الأدوات والمنهجيات في مجالات الابتكار، بما يُمكنها من تقديم قيمة مضافة حقيقية لرواد الأعمال في ظل بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار.

- قائمة باسماء بعض حاضنات الأعمال في العالم:

- GMass (الولايات المتحدة)
- Woodpecker (بولندا)
- Mailshake (الولايات المتحدة)
- Lemlist (فرنسا)
- Outreach (الولايات المتحدة)
- Saleshandy (الهند)
- Reply.io (الولايات المتحدة)
- Hunter.io (الولايات المتحدة)
- Yesware (الولايات المتحدة)
- Pipedrive (إستونيا)

1.3 سوق المقاولين الذاتيين:

لقد ظهر مبدأ "المقاول الذاتي" في عدد من الدول عبر العالم، من بينها فرنسا 2009 والمغرب 2015 والمملكة العربية السعودية 2021 ، ومؤخراً الجزائر ورغم غياب إحصائيات دقيقة وشاملة حول العدد الإجمالي للمقاولين الذاتيين على المستوى العالمي، و حجم هذا السوق و خصائصه إلا أننا سنحاول تسليط الضوء على بعض الأرقام المتوفرة في كل من المغرب وفرنسا كمثالين رئيسيين باعتبارهما من أول الدول التي اعتمدت هذا النموذج .

- فرنسا:

يُسجّل نظام المقاول الذاتي في فرنسا ديناميكية ملحوظة، حيث تجاوز عدد المقاولين الذاتيين النشطين إداريًا 2.7 مليون شخص، ما يمثل نموًا بنسبة 8.6% مقارنةً بالعام السابق، مما يعكس اتساع هذا النموذج عبر مختلف القطاعات الاقتصادية.

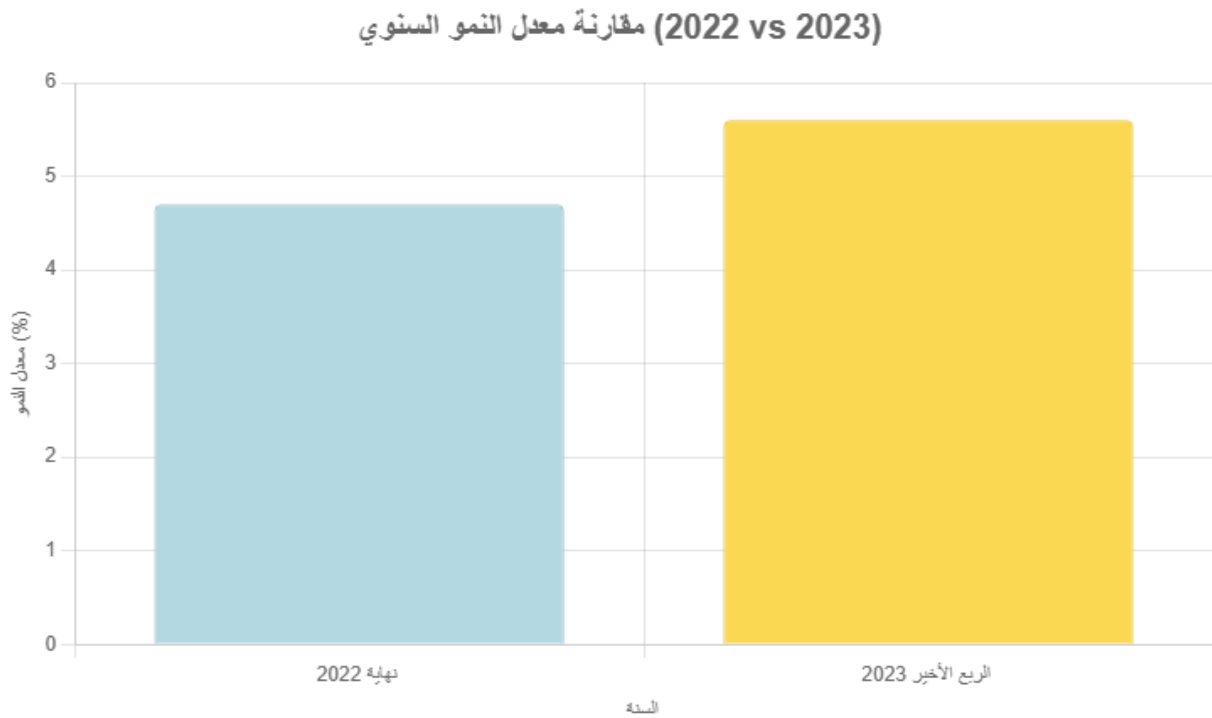
وقد تم خلال الفترة نفسها تسجيل ما مجموعه:

• 54,900 تسجيلًا جديدًا؛

• 41,100 شطبًا أو إلغاء تسجيل.

ورغم أن هذا التطور يُعدّ إيجابيًا، إلا أنه يُظهر تباطؤًا نسبيًا مقارنة بالسنوات الماضية؛ إذ أن نسبة النمو المسجلة في نهاية يونيو 2023 (8.6%) أقل من تلك المحققة في نفس الفترة من عام 2022، والتي بلغت 12%، ويُشير هذا الانخفاض الطفيف إلى بداية مرحلة من التباطؤ، رغم استمرار الزخم العام وانتشار النموذج على نطاق واسع في فرنسا كما سجّل عدد المقاولين الذاتيين الذين صرّحوا برقم أعمال إيجابي زيادة بنسبة 5.6% خلال الربع الأخير من عام 2023، مقارنة بـ 4.7% في نهاية 2022.

الشكل رقم 23 مقارنة معدل النمو السنوي بين نهاية 2022 والرابع الأخير من 2023



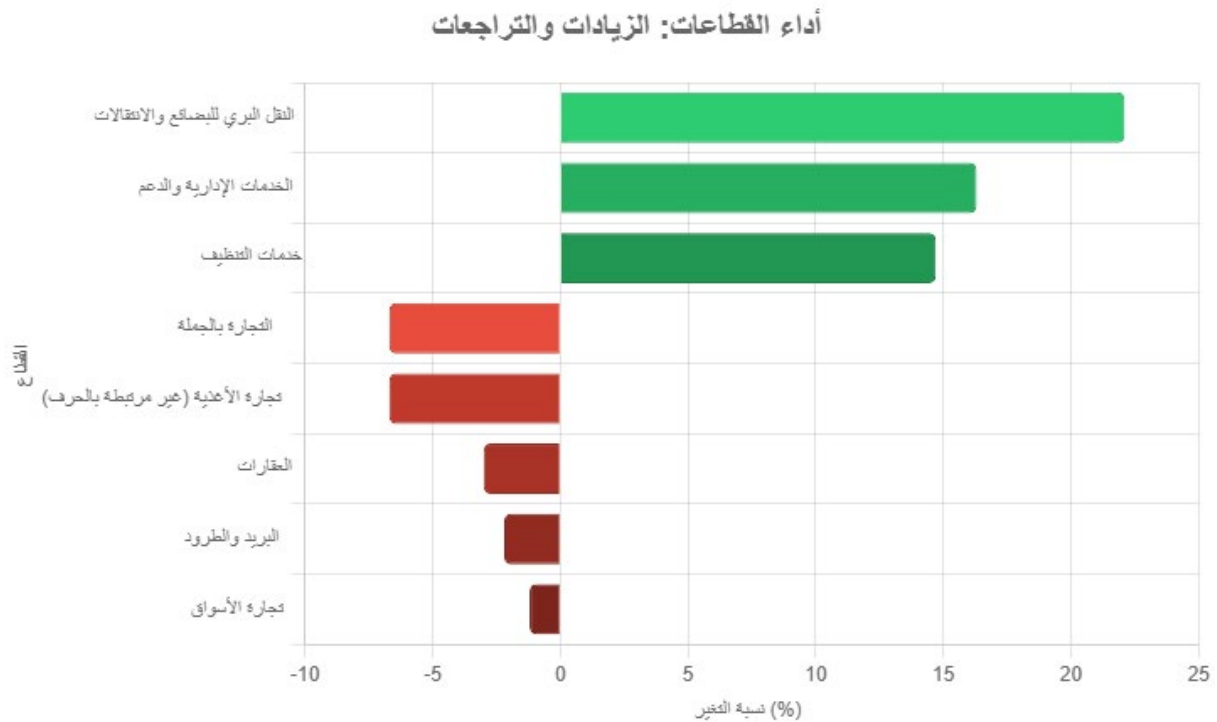
من اعداد الطلبة بالاعتماد على

https://www.jss.fr/Les_autoentrepreneurs_toujours_plus_nombreux-4818.awp

وبلغ إجمالي رقم الأعمال 7.28 مليار يورو خلال الربع الرابع من 2023، مع نشاط ملحوظ "في مناطق الشمال الغربي"، رغم أن الوتيرة كانت أبطأ قليلاً مما كانت عليه بنهاية 2022. ورغم أن جميع القطاعات شهدت ارتفاعاً في عدد المقاولين الذاتيين، إلا أن أبرز الزيادات سُجلت في النقل البري للبضائع والانتقالات (+22.1%)، وخدمات التنظيف (+14.7%)، والخدمات الإدارية والدعم الأخرى (+16.3%).

في المقابل، استمر التراجع في قطاعات التجارة بالجملة (-6.7%) والتجزئة (باستثناء غير المتخصصة)، حيث تراوحت الانخفاضات بين 1.2% في تجارة الأسواق و6.7% في تجارة الأغذية غير المرتبطة بالحرف الغذائية، بالإضافة إلى البريد والطرود (-2.2%) والعقارات (-3.0% بعد +4.0% في العام السابق).

الشكل رقم 24 أداء القطاعات للمقاولين الذاتيين في الربع الأخير من 2023: الزيادات والتراجعات



الشكل من اعداد الطالبة بالاعتماد على

https://www.jss.fr/Les_autoentrepreneurs_toujours_plus_nombreux-4818.awp

وقد يحمل العام المقبل زيادات إضافية، بدعم من المرسوم الجديد رقم 851-2024 المؤرخ في 25 يوليو 2024، والمنشور بالجريدة الرسمية بتاريخ 27 يوليو، والذي يمنح مرونة أكبر بإلغاء شرط حصصية النشاط في خدمات الأفراد، مما قد يعزز نمو المقاولين الذاتيين.

- المغرب :

بعد مرور عقد على إطلاقه، ما زال نظام المقاول الذاتي يحظى بثقة الحكومة المغربية، التي تؤكد على دوره الحيوي في تحفيز الاقتصاد الوطني وتعزيز الاندماج في القطاع المنظم.

حيث عدد المقاولين الذاتيين بلغ أكثر من 430 ألفاً مع نهاية سنة 2023، فيما تم تسجيل أكثر من 30 ألف مقاول جديد خلال الأشهر الثمانية الأولى من عام 2024.

ورغم الزخم الذي شهده النظام في بداياته من حيث الإقبال، إلا أن منحى التسجيلات بدأ يشهد تراجعاً منذ عام 2021، حسب ما أورده تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو هيئة استشارية رسمية.

ويُعزى هذا التراجع إلى القيود المفروضة على رقم المعاملات وإمكانية التوظيف، ما يشكّل عائقاً أمام توسّع المشاريع وتطورها كما أشار التقرير إلى أن الإصلاحات الضريبية التي أُدرجت ضمن قانون المالية لسنة 2023 بهدف الحد من ظاهرة عدم التصريح بالعمال، قد أثرت سلباً على جاذبية النظام من حيث الامتيازات الضريبية التنافسية التي كان يمنحها سابقاً.

1.4 سوق مسرّعات الأعمال :

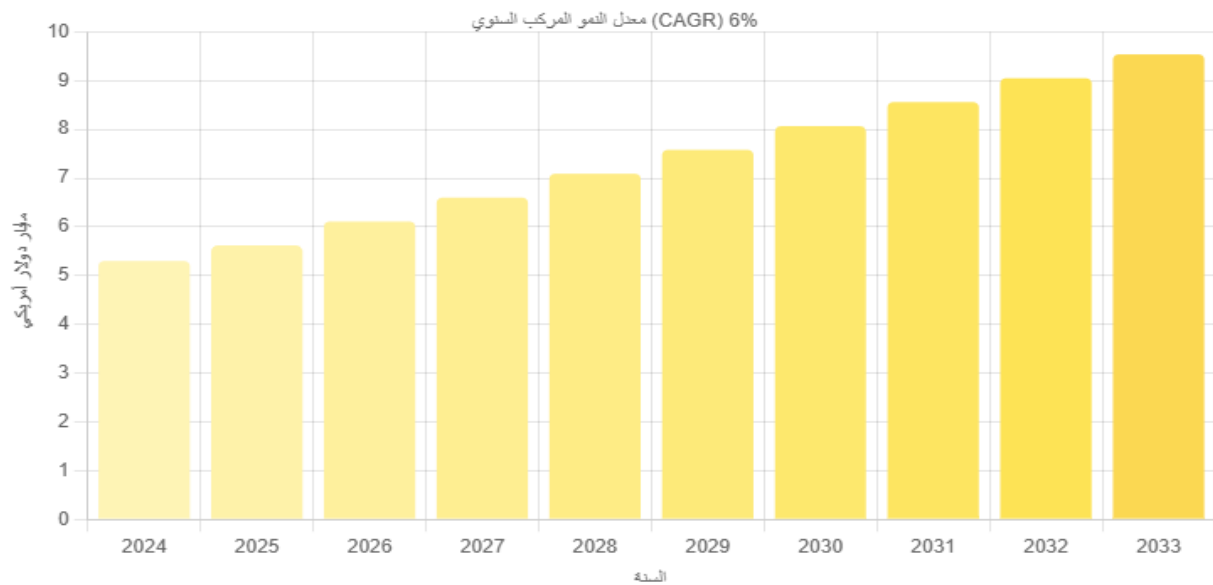
تُعد مسرّعات الأعمال برامج منظّمة تهدف إلى دعم الشركات في مراحلها الأولى من خلال مزيج من الإرشاد، والتمويل، وتوفير الموارد، مما يساعدها على النمو السريع. تستمر هذه البرامج عادةً لبضعة أشهر وتنتهي بما يُعرف بـ"يوم العرض"، حيث تقوم الشركات الناشئة بعرض نماذج أعمالها أمام مستثمرين محتملين. توفر المسرّعات مجموعة متنوعة من الخدمات، تشمل فضاءات العمل، وفرص التواصل، وورشات عمل مصمّمة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الفريدة للشركات الناشئة. الهدف الأساسي منها هو تسريع وتيرة نمو هذه الشركات، ومساعدتها على التوسع وجذب استثمارات مهمة.

وحتى عام 2023، يُقدّر عدد مسرّعات الأعمال بحوالي 2000 مسرّعة حول العالم، مع التركيز الأكبر في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يوجد ما يقارب 800 مسرّعة.

تُقدّر قيمة سوق مسرّعات الأعمال بحوالي 5.3 مليار دولار أمريكي في عام 2024، ومن المتوقع أن يشهد نموًا مستمرًا، ليصل إلى 5.62 مليار دولار في عام 2025، ويحقق في النهاية 9.54 مليار دولار بحلول عام 2033، بمعدل نمو سنوي مركب ثابت يبلغ 6.6%.

الشكل رقم 25 حجم سوق مسرعات الاعمال في العالم 2033

حجم سوق مسرعات الأعمال في العالم 2033 (مليار دولار أمريكي)



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/startup-accelerator-market-115518>

كما تمثل الصورة ادناه توزيع مسرعات الاعمال في العالم عام 2025 وذلك وفق موقع Startupblink

الشكل رقم 26 توزيع مسرعات الاعمال في العالم



<https://www.startupblink.com/accelerators> المصدر

- أحدث الاتجاهات في سوق مسرعات الأعمال

لقد أثر هذا الاتجاه بشكل كبير على نمو السوق، إلى درجة أن عائدات هذا المنتج وحصته السوقية قد شهدتا ارتفاعاً غير مسبوق حيث يتشكل مسار النمو وديناميكية السوق بفعل مجموعة من العوامل الرئيسية. من بين أبرزها دور مراكز البيانات الضخمة (hyperscale) في دعم تطور الحوسبة السحابية كما يعزز اعتماد المسرعات توسع الحوسبة الطرفية، التي تمكّن من معالجة البيانات بالقرب من مصدرها، مما يسرّع اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي وبفضل شبكات الجيل الخامس التي توفر اتصالاً أسرع وتدعم تطبيقات معقدة وغنية بالبيانات مثل إنترنت الأشياء والواقع المعزز والافتراضي، تتزايد الحاجة إلى استخدام المسرعات، تسعى الشركات أيضاً إلى تقليل تكاليف تشغيل مراكز البيانات من خلال حلول أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة، حيث توفر المسرعات قوة معالجة كبيرة باستهلاك طاقة منخفض ومن العوامل الأخرى التي تساهم بقوة في تعزيز نمو السوق تسارع وتيرة التوسع العمراني في المناطق النامية. وقد أضيفت العديد من المزايا التقنية إلى هذا المنتج بالذات، مما كان له أثر إيجابي على نمو السوق ويلاحظ أن هذا الاتجاه الحديث أصبح دافعاً متسارعاً لازدهار السوق.

- قائمة ببعض مسرعات الأعمال العالمية :

- HAX accelerator (الولايات المتحدة)
- AngelPad (الولايات المتحدة)
- Barcelona Ventures (إسبانيا)
- Y Combinator (الولايات المتحدة)
- Techstars (الولايات المتحدة)
- Startups 500 (الولايات المتحدة)
- Founders Factory (المملكة المتحدة)
- MassChallenge (الولايات المتحدة)
- Startupbootcamp (المملكة المتحدة)
- Tech Wildcatters (الولايات المتحدة)
- Women's Startup Lab (الولايات المتحدة)

1.5 سوق الاستثمار:

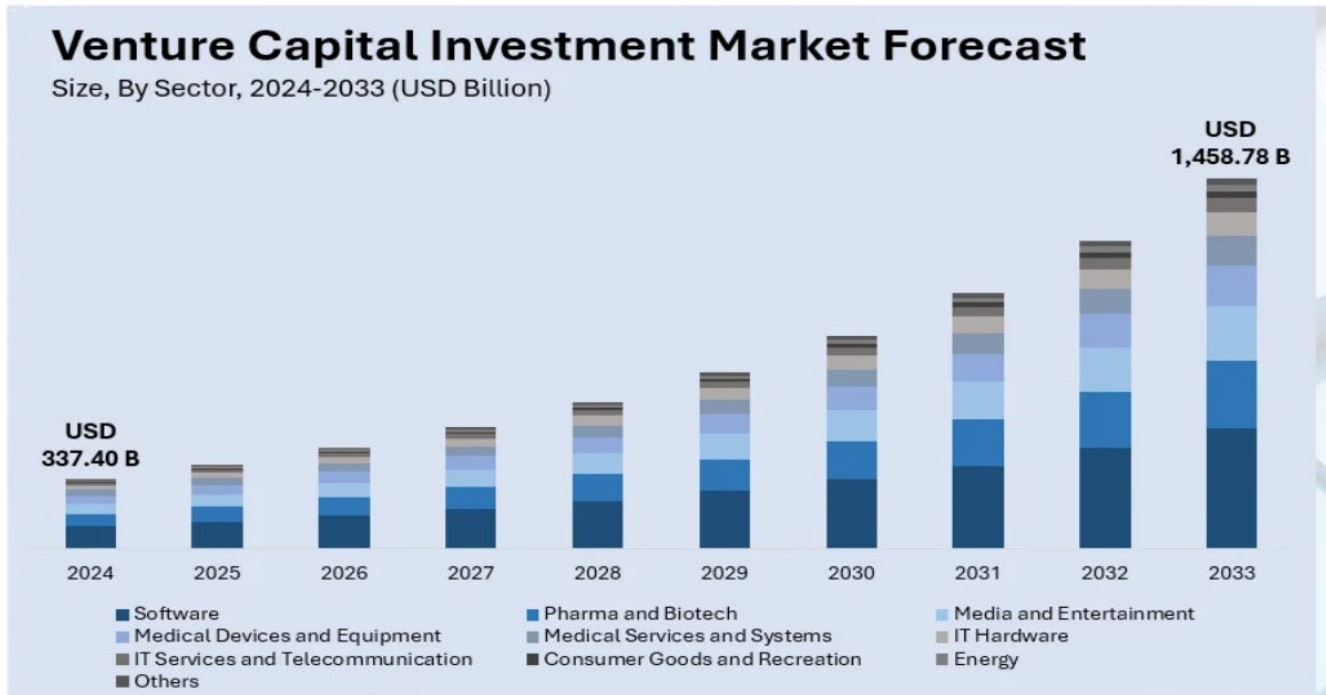
1.5.1 راس مال المخاطر :

بلغت القيمة السوقية العالمية لاستثمارات رأس المال المخاطر **337.40** مليار دولار أمريكي في عام 2024. وبالنظر إلى المستقبل، تتوقع مجموعة IMARC أن تصل السوق إلى **1,458.78** مليار دولار بحلول عام 2033، بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 17.56% خلال الفترة ما بين 2025 و 2033. تهيمن أمريكا الشمالية حاليًا على السوق في عام 2024، بحصة ملحوظة تُقدّر بحوالي 49.8%.⁶⁸

يتزايد التأثير العالمي للسوق نتيجة الانتشار المتنامي للحاضنات والمسرّعات المتخصصة بحسب القطاع، والتي توفر للشركات الناشئة توجيهًا مُخصّصًا، وبُنية تحتية، وإمكانية الوصول إلى شبكات المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، ساهم صعود نماذج التمويل البديلة، مثل منصات التمويل الجماعي مقابل الأسهم، في توسيع قاعدة المستثمرين وتوفير مصادر تمويل أكثر تنوعًا، علاوة على ذلك، تُسهّم أدوات التحليل التنبؤي المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي المعتمدة في عمليات التحقق من الجدوى الاستثمارية، في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين دقتها وكفاءتها.

⁶⁸ IMARC Group. "Venture Capital Investment Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2024-2032." IMARC Group. <https://www.imarcgroup.com/venture-capital-investment-market> . Accessed May 30, 2025

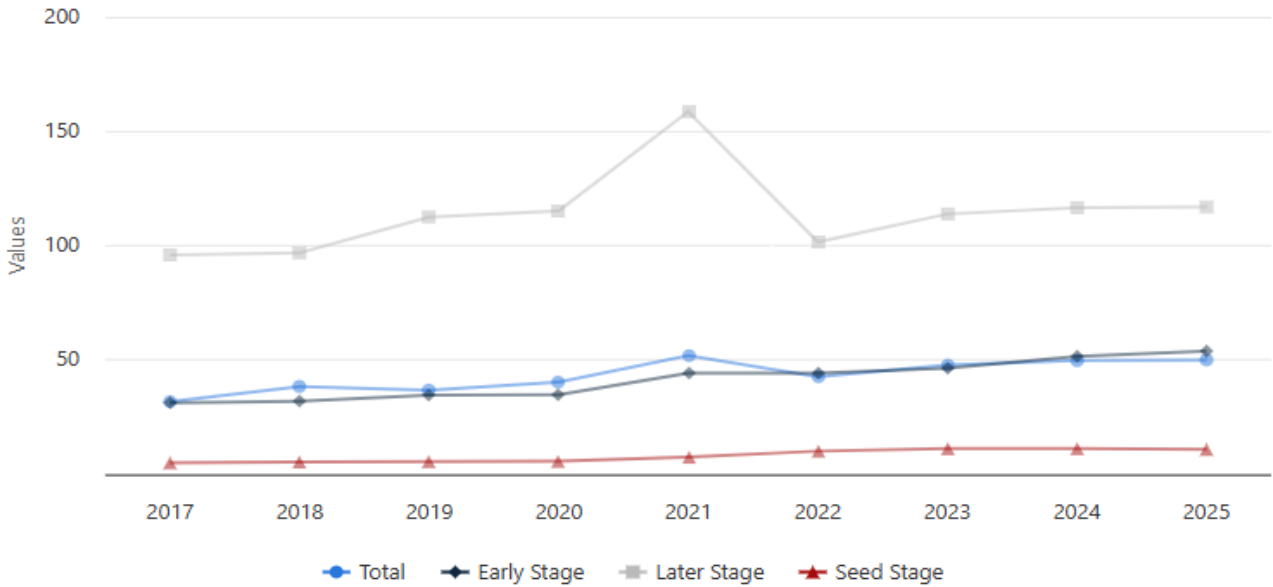
الشكل رقم 27 توقعات سوق استثمار رأس المال المخاطر الحجم، حسب القطاع، 2033-2024 (مليار دولار أمريكي)



المراجع <https://www.imarcgroup.com/venture-capital-investment-market>

- متوسط حجم صفقات رأس مال المخاطر خلال السنوات :

الشكل رقم 28 متوسط حجم صفقات رأس مال المخاطر خلال السنوات



المصدر - <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/traditional-capital-raising/venture-capital/worldwide#average-deal-size>

- اتجاهات سوق استثمار رأس المال المخاطر

يشهد سوق رأس المال المغامر نموًا ملحوظًا مدفوعًا بعدة توجهات استراتيجية، تُبرزها كالتالي:

الابتكار التكنولوجي المستمر: يُعد الابتكار التكنولوجي العامل الأهم في إعادة تشكيل ديناميكيات السوق، حيث تركز صناديق الاستثمار المغامر بشكل متزايد على الشركات الناشئة التي تطور حلولاً تعتمد على:

- الذكاء الاصطناعي (AI) الذي يُحدث ثورة في مجالات مثل الرعاية الصحية والتصنيع والخدمات المالية.

- البلوك تشين، التي تقدم إمكانيات لتعزيز الشفافية والأمان في المعاملات.

- التكنولوجيا الحيوية والتقنيات النظيفة، والتي تستقطب اهتمامًا خاصًا نظرًا لحجم التحديات البيئية والصحية العالمية.

تلك الابتكارات تفتح آفاقاً جديدة للنمو وتوفر فرصاً لتحقيق عوائد استثمارية مرتفعة، مما يعزز إقبال المستثمرين على هذا النوع من الشركات.

الأسواق الناشئة والفرص غير المستغلة: تتوجه رؤوس الأموال نحو الأسواق الناشئة نظراً لتوفر مجموعة من الخصائص الجاذبة، مثل:

- توسّع الطبقة المتوسطة وزيادة القوة الشرائية.
 - معدلات نمو اقتصادي أعلى مقارنة بالأسواق الناضجة.
 - ضعف المنافسة في بعض القطاعات مما يُتيح فرصاً كبيرة للاستحواذ على حصة سوقية مرتفعة.
- تطور النظام البيئي المقاوِلي:** تشهد المنظومات الريادية تطوراً نوعياً عبر انتشار المسرّعات والحاضنات المتخصصة التي تقدم:

- إرشاداً تقنياً واستراتيجياً موجهًا.
 - بيئة عمل متكاملة تُسهّل عمليات الابتكار والتجريب.
 - شبكات علاقات مع مستثمرين، شركاء استراتيجيين، وجهات داعمة.
- هذا التكامل يعزز من قدرة الشركات الناشئة على تخطي المراحل الحرجة في بداياتها، ويقلل من نسب الفشل، مما يرفع من جاذبية السوق للمستثمرين.
- ظهور نماذج التمويل البديلة وتوسيع قاعدة المستثمرين:** برزت خلال السنوات الأخيرة نماذج تمويل جديدة، مثل:

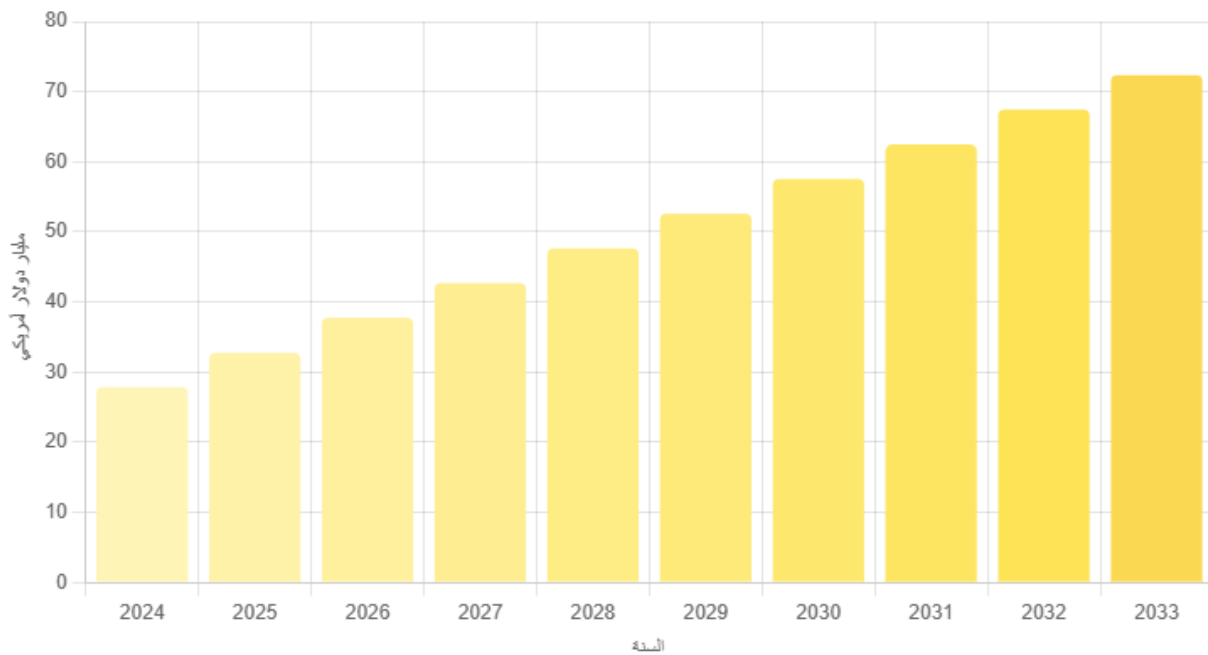
- التمويل الجماعي بالأسهم (Equity Crowdfunding)، الذي يسمح بجمع رؤوس أموال من مستثمرين أفراد عبر منصات رقمية.
- دعم الشركات من خلال أدوات تمويل مرنة تُمكنها من التوسع دون الاعتماد الكامل على رأس المال التقليدي.

1.5.2 الملائكة المستثمرون:

بلغت القيمة السوقية العالمية لاستثمارات الملائكة المستثمرين نحو 27.83 مليار دولار أمريكي في عام 2024، ومن المتوقع أن تشهد نموًا لتصل إلى حوالي 72.35 مليار دولار بحلول عام 2033، بمعدل نمو سنوي مركب يُقدَّر بـ 11.3% خلال فترة التوقعات⁶⁹.

الشكل رقم 29 حجم سوق المستثمرين الملائكة في العالم 2033

حجم سوق المستثمرين الملائكة في العالم 2033 (مليار دولار أمريكي)



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/angel-investment-market-113487>

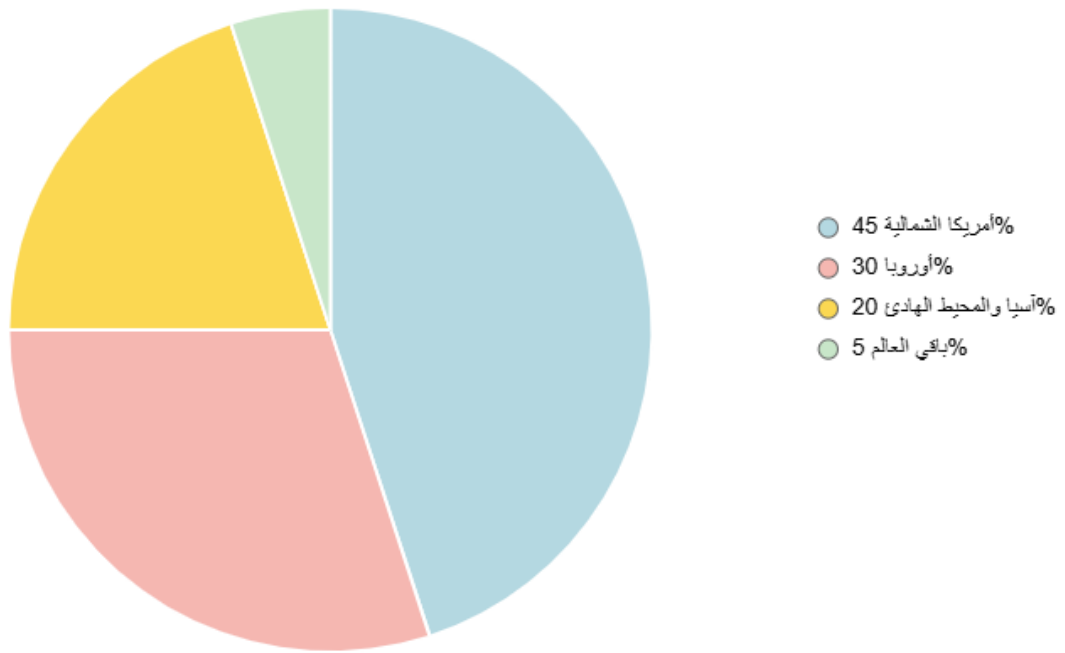
- أحدث الاتجاهات:

⁶⁹ **Business Research Insights.** "Angel Investment Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis by Type, Application, Regional Outlook and Forecast to 2031." *Business Research Insights* <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/angel-investment-market-113487>. Accessed May 30, 2025.

يشهد سوق الاستثمار الملائكي تطورات ديناميكية مستمرة كغيره من الأسواق الأخرى ومن بين أبرز الاتجاهات الحديثة، توجه بعض المستثمرين الملائكة نحو التخصص في قطاعات محددة أو صناعات ناشئة يمتلكون فيها خبرة متخصصة أو اهتماماً كبيراً ويعكس هذا التوجه رغبة في توجيه الاستثمارات نحو مجالات واعدة مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنية البلوك تشين، واستكشاف الفضاء، والتكنولوجيا الحيوية، والتصنيع المتقدم ويساهم هذا التخصص في تحسين كفاءة السوق من خلال تركيز الموارد على قطاعات ذات إمكانات عالية للنمو والابتكار.

- تقسيم صناديق الملائكة حسب الموقع الجغرافي

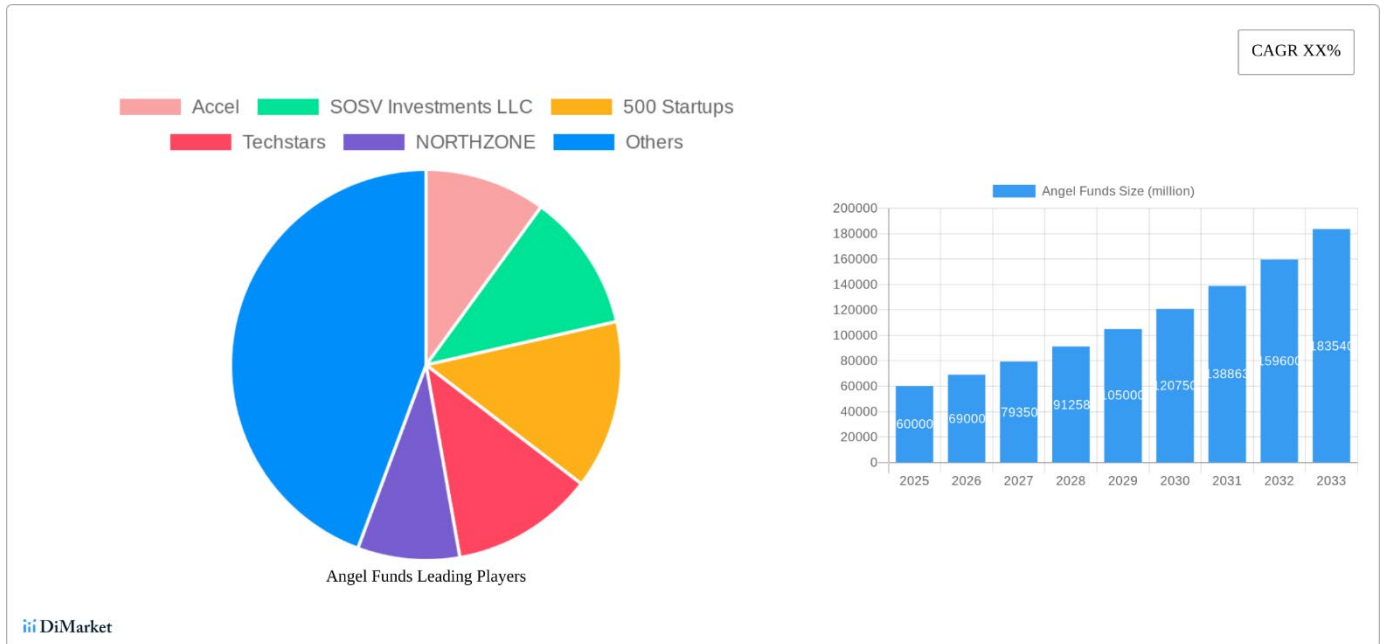
الشكل رقم 30 تقسيم صناديق الملائكة حسب الموقع الجغرافي



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.datainsightsmarket.com/reports/angel-funds-1369483#summary>

– اللاعبون الرائدون في صناديق الملائكة :

الشكل رقم 31 اللاعبين الأساسيين للمستثمرين الملائكة



المصدر <https://www.datainsightsmarket.com/reports/angel-funds-1369483#summary>

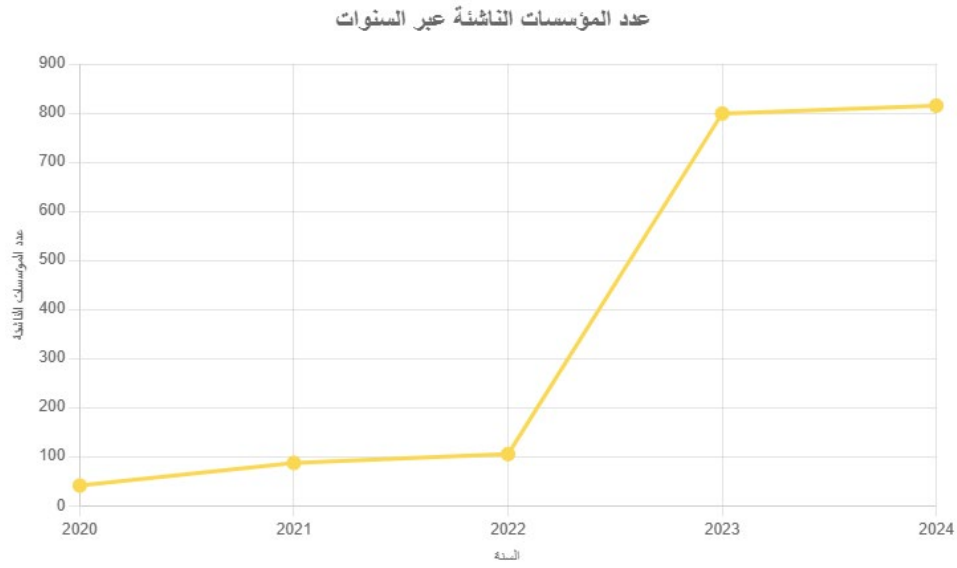
1369483#summary

2. دراسة السوق المحلي :

2.1 سوق المؤسسات الناشئة :

بلغ عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر 815 مؤسسة ناشئة و ذلك وفق تقرير Startup Ranking لعام 2024 حاصلة على المرتبة الثانية افريقيا بعد نيجيريا و التي تملك 817 مؤسسة ناشئة.

الشكل رقم 32 تطور عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر عبر السنوات



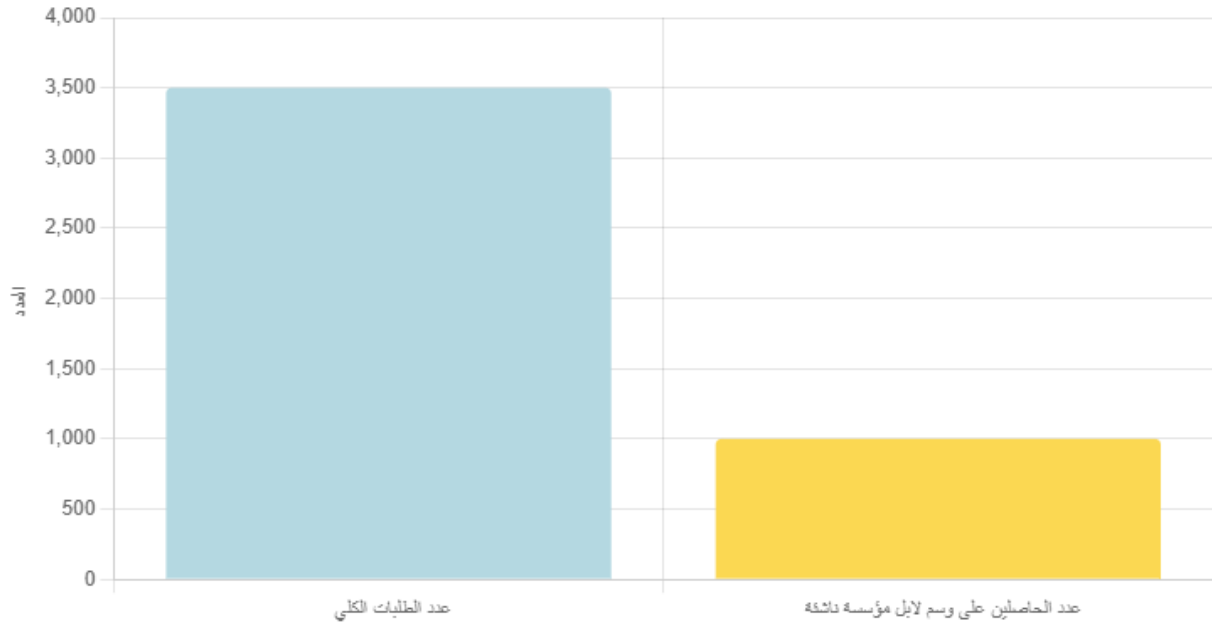
من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات

<https://www.startupranking.com/startup/new,p>

اما بالنسبة لعدد المؤسسات الناشئة الحاصلة على وسم لابل وفق الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات

الناشئة ASF 2022 مقابل عدد الطلبات للحصول على الوسم فهي كما يوضحه الشكل ادناه

الشكل رقم 33 عدد الحاصلين على وسم لابل مقابل عدد الطلبات 2022



من اعداد الطالبة

- قائمة 10 مؤسسات ناشئة الأعلى تصنيفا في الجزائر :

الشكل رقم 34 قائمة مؤسسات ناشئة الأعلى تصنيفا في الجزائر



من اعداد الطالبة بالاعتماد على <https://www.startupranking.com/top/algeria>

يشهد مشهد الشركات الناشئة في الجزائر نموًا ملحوظًا، مع بروز عدة قطاعات واعدة تستقطب اهتمام رواد الأعمال والمستثمرين منها :

التكنولوجيا الرقمية وتطبيقات الهاتف المحمول : تُعد الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الرقمية من بين الأكثر نشاطًا في الجزائر. على سبيل المثال، شركة Yassir تقدم خدمات النقل والتوصيل عبر تطبيقات الهواتف الذكية، وقد توسعت لتشمل خدمات مالية أيضًا. كما أن شركة TemTem تقدم خدمات النقل عند الطلب، مما يعكس نمو هذا القطاع في البلاد .

التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي: مع تزايد استخدام الإنترنت والهواتف الذكية، شهدت التجارة الإلكترونية نموًا كبيرًا. شركة Zawwali، على سبيل المثال، تقدم منصة للتجارة الإلكترونية، وتُعد من بين الشركات الرائدة في هذا المجال. كما أن التسويق الرقمي أصبح أداة أساسية للوصول إلى العملاء، مع التركيز على الإعلانات عبر الإنترنت وتحسين محركات البحث .

التكنولوجيا الزراعية (AgriTech): يُعتبر القطاع الزراعي من القطاعات الحيوية في الجزائر، وهناك توجه متزايد نحو استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية. تشمل الابتكارات استخدام تقنيات الري الذكي والطائرات بدون طيار لمراقبة المحاصيل، مما يساعد في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

الطاقة المتجددة : بفضل الموارد الطبيعية الغنية، مثل الشمس والرياح، تمتلك الجزائر إمكانات كبيرة في مجال الطاقة المتجددة. تُشجع الحكومة المشاريع التي تستثمر في هذا المجال، مع تقديم حوافز للمستثمرين. على سبيل المثال، هناك خطط لإطلاق صناديق استثمارية متخصصة لدعم الشركات الناشئة في مجالات الطاقة التقليدية والمتجددة .

التكنولوجيا المالية (FinTech): مع التوجه نحو الرقمنة، ظهرت شركات ناشئة تقدم حلولًا مالية مبتكرة، مثل تطبيقات الدفع الإلكتروني وخدمات التمويل عبر الإنترنت. هذه الابتكارات تساهم في تسهيل المعاملات المالية وتعزيز الشمول المالي في البلاد.

الصحة الرقمية: (HealthTech) شهدت الصحة الرقمية نموًا ملحوظًا، خاصة مع التحديات التي فرضتها الجائحة. تقدم الشركات الناشئة في هذا المجال خدمات مثل الاستشارات الطبية عبر الإنترنت ومتابعة المرضى عن بُعد، مما يساهم في تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية.

التعليم والتدريب عبر الإنترنت (EdTech): مع التحول الرقمي، أصبح التعليم عبر الإنترنت أداة فعالة لتوفير المعرفة والمهارات. تقدم الشركات الناشئة منصات تعليمية وتدريبية تستهدف مختلف الفئات، مما يساهم في تطوير رأس المال البشري.

2.2 سوق حاضنات الاعمال في الجزائر:

وفق وكالة الانباء الجزائرية 2024 فيبلغ عدد حاضنات الاعمال في الجزائر سواء كانت جامعية او خاصة 117 حاضنة اعمال اما بالنسبة لموقع Startup.dz فان عدد حاضنات الاعمال المسجلة فيه تساوي 78 حاضنة اعمال مقسمة الى ثلاث فئات : 36 حاضنة جامعية , 41 حاضنة خاصة , 1 حاضنة/ مسرعة اعمال .
و فيما يلي تطور عدد حاضنات الاعمال في الجزائر و عدد المشاريع المحتضنة فيها من الفترة (2011-2023)

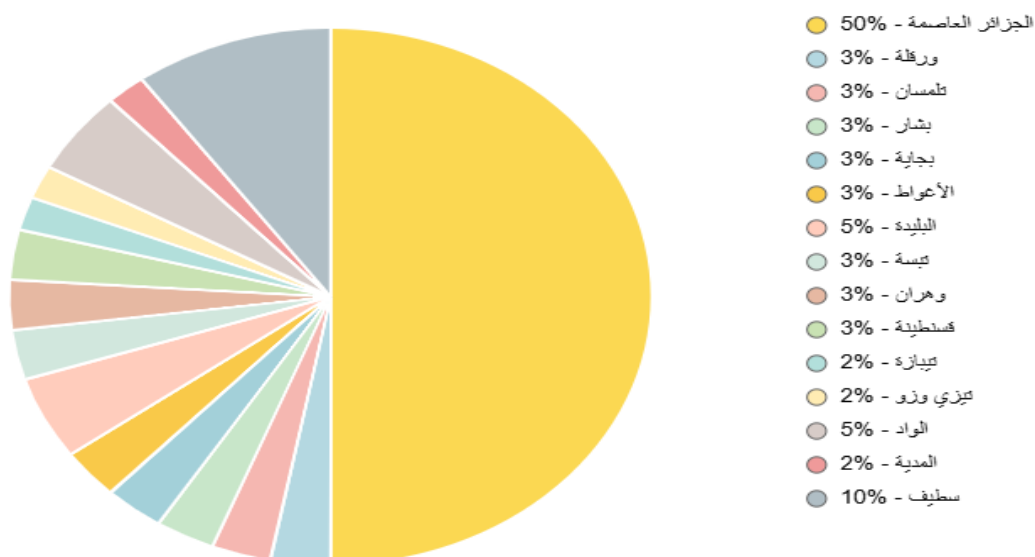
الشكل رقم 35 تطور عدد المشاريع المستضافة و عدد الحاضنات 2011 – 2023

تطور عدد المشاريع المستضافة وعدد الحاضنات (2011-2023)



من اعداد الطالبة بالاعتماد على Boufarh, M., & Djeddi, A.. *Business incubators as an innovative mechanism to support startups in Algeria*. The Journal of El-Ryssala for Studies and Research in Humanities, Vol 9, 2024, P140.

الشكل رقم 36 توزيع حاضنات الاعمال على التراب الوطني 2022



2.3 سوق المقاولين الذاتيين في الجزائر:

حيث تجاوز عدد الحائزين على بطاقة المقاتل الذاتي 30 ألف شخص، منذ إطلاق هذه البطاقة في جانفي 2024، حيث ينشطون ضمن سبعة مجالات أساسية:

143

- الاستشارة، الخبرة والتكوين.
 - الخدمات الرقمية والأنشطة ذات الصلة.
 - الخدمات المنزلية.
 - الخدمات الموجهة للأشخاص.
 - خدمات الترفيه والتسلية.
 - الخدمات الموجهة للمؤسسات.
 - الخدمات الثقافية، الاتصال والسمعي البصري.
- حيث أنّ المهن الحرة، المهن والنشاطات المقتنّة والحرفية لا تدخل ضمن هذا التصنيف و يحتوي كلّ من المجالات المذكورة على نشاطات مفردة، ولكل نشاط ترميز خاص يتعيّن استعماله عند طلب التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي.

2.4 سوق المستثمرين:

و يحتوي على مستثمرين ملائكة و صناديق رأس مال المخاطر بالإضافة الى تواجد منصات للتمويل التشاركي و من بينهم ماييلي :

الجدول رقم 10 قائمة لاسماء بعض المستثمرين الجزائريين

الاسم/الشركة	نوع الاستثمار
والى العماني	مستثمر ملائكي (Casbah Business Angels)
ياسين رحمون	مستثمر ملائكي (Casbah Business Angels)
الشركة الجزائرية للمساهمة المالية (FINALEP)	رأس مال المخاطر
الشركة المالية للاستثمار والمشاركة والتوظيف (SOFINANCE)	رأس مال المخاطر
الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة (ASF)	رأس مال المخاطر
Yinvesti	تمويل جماعي

الجدول من اعداد الطالبة

2.5 سوق مسرعات الأعمال:

- Algeria Venture** هي المسرعة العمومية الوحيدة في الجزائر، وتعمل على تنفيذ السياسة الوطنية لدعم المؤسسات الناشئة من خلال تسيير تنظيم برامج تسريع، وتشجيع الابتكار وربط الشركات الناشئة بالمستثمرين.
- إلى جانب هذا، ظهرت مبادرات خاصة تُعزز النظام البيئي لريادة الأعمال، من أبرزها:
- **Sylabs** مبادرة مستقلة تهدف إلى دعم رواد الأعمال وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.
 - **The Pivot** أطلقتها وكالة Innopreneurs لتوفير التكوين والمرافقة التقنية للشركات الناشئة في مراحلها الأولى.

3. تحليل المنافسين:

رغم التوجه العام نحو الرقمنة في الجزائر، لا يزال النظام البيئي المقاوِلي يعاني من مشاكل بنيوية عميقة، أبرزها تشتت المعلومات، تقادم المعطيات، غياب الربط بين الفاعلين، وضعف الشفافية والتحديث اللحظي للفرص المتاحة. هذا الواقع يُعقّد رحلة رواد الأعمال والمستثمرين والفاعلين الداعمين، ويُعيق تكوين منظومة ديناميكية ومتراصة.

في هذا السياق، وُلد مشروعنا Up-Nexus كمركز افتراضي (hub virtual) مصمم خصيصاً لرقمنة وتفعيل المنظومة المقاوِلية الجزائرية من القاعدة إلى القمة، مع اعتماد نموذج تشاركي قاعدي (Bottom-up) بدل النموذج الفوقي التقليدي (up-bottom).

رؤيتنا واضحة: نطمح إلى تفعيل النظام البيئي الجزائري من الأسفل إلى الأعلى، وأن نكون المرجع الأول لكل فاعل داخل المنظومة، سواء كان يبحث عن معلومات موثوقة حول فاعلين آخرين، أو يرغب في نشر إعلان، أو يسعى إلى اكتشاف الفرص المتاحة.

حيث نؤمن أن التغيير الحقيقي يبدأ من الطالب المبتكر، والمقاوِلي الذاتي... الخ ليصل تدريجياً إلى صانعي القرار، ويُحدث تحولاً هيكلياً حقيقياً داخل المنظومة المقاوِلية الجزائرية.

ورغم وجود منصات عالمية مرجعية مثل *StartupBlink*، *Dealroom*، و*StartupNation*، التي تقدم بيانات وتحليلات حول الفاعلين في النظم البيئية الريادية على المستوى العالمي مع تحديثات مستمرة، إلى

جانب منصة محلية مثل *Dzevent* المتخصصة في نشر الإعلانات والفعاليات في مختلف الميادين كالفعاليات الثقافية و الطبية الخ

ما يُميزنا هو تخصصنا في النظام البيئي المقاوِلاتي الجزائري، بكل ما يتعلّق به من مسابقات، فعاليات، فرص، وفاعلين.

3.1. المنافسين المباشرين

3.1.1 المنافسين العالميين :

يمثل تحليل المنافسين العالميين خطوة حاسمة لفهم موقع المشروع ضمن المشهد الريادي الدولي، حيث يتيح التعرف على أبرز الفاعلين في السوق الذين يقدمون حلولاً مشابهة أو بديلة. من خلال دراسة نقاط قوتهم، نماذج أعمالهم، وآليات تفاعلهم مع احتياجات المستخدمين، يمكن استخلاص دروس استراتيجية تعزز من تنافسية المشروع. كما يُساهم هذا التحليل في تمييز الفجوات التي لا تزال قائمة في السوق، مما يفتح المجال لتقديم قيمة مضافة فريدة وقابلة للتوسع.

- منصة StartupBlink

منصة StartupBlink هي منصة عالمية تُعنى برسم خرائط النظم البيئية للشركات الناشئة وتحليلها، وتوفر أدوات وخدمات لدعم رواد الأعمال، المستثمرين، والحكومات في فهم وتطوير بيئات الابتكار.

StartupBlink هي منصة تفاعلية تُقدم خريطة عالمية للنظام البيئي للشركات الناشئة، تشمل أكثر من 150,000 جهة فاعلة، مثل الشركات الناشئة، مساحات العمل المشتركة، المسرّعات، المستثمرين، والجهات الحكومية. تهدف إلى توفير بيانات وتحليلات تساعد في تقييم أداء النظم البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. تقدم StartupBlink مجموعة من الخدمات، منها:

- **خريطة النظام البيئي العالمي**: تُظهر مواقع الشركات الناشئة، مساحات العمل، المسرّعات، وغيرها، مع إمكانية التصفية حسب الصناعة أو الموقع.

- **تقارير وتصنيفات سنوية**: تُصدر تقارير تُصنّف أكثر من 1,000 مدينة و100 دولة من حيث أداء النظام البيئي للشركات الناشئة

- **StartupBlink PRO:** خدمة مدفوعة توفر تحليلات متقدمة، بيانات قابلة للتصدير، وتصنيفات حسب الصناعة والموقع.
 - **برامج الشراكة:** تعاون مع الحكومات والمؤسسات لتطوير ورسم خرائط النظم البيئية المحلية.
 - **الفعاليات والمجتمع:** تنظيم لقاءات وندوات عبر الإنترنت لتعزيز التواصل بين الفاعلين في النظام البيئي.
- اما بالنسبة للخدمات فتقدم StartupBlink خدمات مجانية ومدفوعة:
- **الخدمات المجانية:** الوصول إلى الخريطة العالمية، الاطلاع على بعض التقارير، والمشاركة في بعض الفعاليات.
 - **الخدمات المدفوعة: (StartupBlink PRO)** تبدأ من 1,350 دولار سنوياً، وتشمل تحليلات متقدمة، بيانات مفصلة، ودعم مخصص.
- تستهدف StartupBlink مجموعة متنوعة من المستخدمين:
- **رواد الأعمال والشركات الناشئة:** للتعرف على النظم البيئية المختلفة وفرص التوسع.
 - **المستثمرين:** للبحث عن فرص استثمارية واعدة في مختلف المناطق.
 - **الحكومات والمؤسسات:** لتقييم وتطوير بيئات الابتكار المحلية.
 - **المسرّعات ومساحات العمل:** لزيادة الظهور والتواصل مع الشركات الناشئة.
- تُغطي StartupBlink أكثر من 1,000 مدينة و100 دولة، مع تركيز على النظم البيئية العالمية. ومع ذلك، قد يكون التخصيص المحلي محدودًا في بعض المناطق، مثل الجزائر.
- StartupBlink هي أداة قوية لتحليل وفهم النظم البيئية للشركات الناشئة على مستوى العالم، تقدم خدمات مفيدة لرواد الأعمال، المستثمرين، والحكومات. ومع ذلك، قد تحتاج بعض المناطق إلى حلول أكثر تخصيصًا لتلبية احتياجاتها المحلية.

- منصة Startup Nations

تُعد مبادرة دولية تجمع بين مختلف الجهات الفاعلة في مجال ريادة الأعمال، بما في ذلك رواد الأعمال، والمستثمرين، والمسرّعات، ومراكز الابتكار، والجهات الحكومية. تهدف المنصة إلى تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين هذه الجهات لدعم نمو وتطور الشركات الناشئة على مستوى عالمي.

تقدم Startup Nations مجموعة من الخدمات، منها:

- **التشبيك والتواصل:** تسهل المنصة التواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين والمسرّعات، مما يتيح فرصًا للتعاون والشراكات.
- **الموارد التعليمية:** توفر المنصة محتوى تعليميًا متنوعًا، بما في ذلك مقالات، وأدلة، وندوات عبر الإنترنت، لتطوير مهارات رواد الأعمال.
- **الفعاليات والمؤتمرات:** تنظم Startup Nations فعاليات ومؤتمرات تجمع بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي لريادة الأعمال لتبادل الخبرات والمعرفة.
- **التقارير والتحليلات:** تقدم المنصة تقارير وتحليلات حول الاتجاهات والفرص في مجال ريادة الأعمال على مستوى عالمي.

حيث تعتمد Startup Nations على نموذج مجاني، إذ يمكن للمستخدمين الوصول إلى معظم الخدمات والموارد دون تكلفة. قد تتوفر بعض الخدمات أو الفعاليات المميزة مقابل رسوم، ولكن الغالبية العظمى من المحتوى والخدمات متاحة مجانًا.

تستهدف Startup Nations مجموعة متنوعة من المستخدمين:

- **رواد الأعمال:** للحصول على الموارد والدعم اللازمين لتطوير مشاريعهم.
- **المستثمرين:** للبحث عن فرص استثمارية واعدة في مختلف المناطق.
- **المسرّعات ومراكز الابتكار:** للتواصل مع رواد الأعمال وتقديم الدعم لهم.
- **الجهات الحكومية:** لتطوير سياسات وبرامج تدعم ريادة الأعمال.

تعمل Startup Nations على مستوى عالمي، مع تركيز على تعزيز ريادة الأعمال في مختلف الدول والمناطق. تسعى المنصة إلى دعم النظم البيئية المحلية من خلال توفير الموارد والتواصل مع الجهات الفاعلة في كل منطقة.

Startup Nations هي منصة شاملة تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال من خلال توفير الموارد، والتواصل، والدعم لرواد الأعمال والمستثمرين والجهات الفاعلة الأخرى. بفضل نموذجها المجاني وتغطيتها العالمية، تُعد المنصة موردًا قيمًا لأي شخص مهتم بالنظام البيئي المقاولاتي.

- منصة Dealroom.co

تُعد Dealroom.co قاعدة بيانات ضخمة تضم أكثر من مليوني شركة ناشئة ومسرّعة ومؤسسة استثمارية حول العالم تُستخدم لتحديد الشركات الواعدة، تحليل الاتجاهات السوقية، ومقارنة النظم البيئية للمقاولاتية بين المدن والدول.

تقدم Dealroom.co مجموعة من الخدمات و المزايا، منها:

- **اكتشاف الشركات الناشئة:** تتيح المنصة تتبع الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة، مما يساعد المستثمرين على اكتشاف الفرص قبل الآخرين.

- **الذكاء التنبؤي:** تستخدم Dealroom.co خوارزميات لتحليل ملايين البيانات غير المهيكلة شهريًا، وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ.

- **تحليل النظم البيئية:** تتعاون المنصة مع أكثر من 100 حكومة وهيئة اقتصادية لقياس وتطوير النظم البيئية التقنية.

- **تقارير وتصنيفات:** تُصدر تقارير سنوية تُصنّف المدن والدول من حيث أداء النظم البيئي للشركات الناشئة.

- **الوصول إلى البيانات:** تقدم المنصة إمكانية تصدير البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الوصول إلى واجهات برمجة التطبيقات (API) لدمج البيانات في أنظمة أخرى.

اما بالنسبة للتسعير فتقدم Dealroom.co خدمات مجانية ومدفوعة:

• الخدمات المجانية: توفر Dealroom.co وصولاً مجانياً إلى بعض البيانات الأساسية والخرائط التفاعلية.

• الخدمات المدفوعة: تقدم خطط اشتراك مدفوعة توفر وصولاً غير محدود إلى البيانات، وتحليلات متقدمة، ودعم مخصص.

تستهدف Dealroom.co كل من :

- المستثمرون: للبحث عن فرص استثمارية واعدة وتحليل الأسواق.

- الحكومات والمؤسسات: لتقييم وتطوير بيئات الابتكار المحلية.

- الشركات الكبرى: لمتابعة الاتجاهات والابتكارات في مجالاتهم.

- رواد الأعمال: لفهم موقعهم في النظام البيئي والتواصل مع المستثمرين.

تغطي Dealroom.co النظم البيئية للشركات الناشئة في أوروبا وخارجها، مع تركيز خاص على الأسواق الأوروبية. تتعاون مع حكومات ومؤسسات في مختلف الدول لتوفير بيانات دقيقة وشاملة.

تُعد Dealroom.co أداة قوية لتحليل النظم البيئية للشركات الناشئة وتقديم رؤى استثمارية مبنية على البيانات بفضل تغطيتها الواسعة وخدماتها المتنوعة، تُعتبر موردًا قيمًا للمستثمرين، الحكومات، والشركات الكبرى المهتمة بالابتكار وريادة الأعمال.

3.1.2 المنافسين المحليين :

- منصة DZ Event

تُعد DZ Event منصة إلكترونية تهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالفعاليات في الجزائر، سواء كانت معارض، مؤتمرات، ورش عمل، أو مهرجانات. تُقدم المنصة تقويمًا شاملاً للأحداث، مما يساعد المستخدمين على اكتشاف الفعاليات التي تتناسب مع اهتماماتهم.

من مزاياها ما يلي :

- **تنوع الفعاليات**: تُغطي المنصة مجموعة واسعة من الفعاليات، بما في ذلك المعارض، المؤتمرات، الورش، والمهرجانات، مما يلبي اهتمامات جمهور متنوع.
 - **تحديث مستمر**: تُحدث المنصة معلوماتها بانتظام لضمان توفير أحدث التفاصيل حول الفعاليات القادمة.
 - **تقارير وتحليلات**: تُقدم تقارير دورية، مثل "اتجاهات الفعاليات في الجزائر 2024"، لتوفير رؤى حول السوق والفرص المتاحة.
 - **إمكانية إضافة الفعاليات**: تُتيح للمستخدمين إمكانية إضافة فعالياتهم الخاصة إلى المنصة، مما يساعد في الترويج لها والوصول إلى جمهور أوسع.
- تُوفر DZ Event خدماتها الأساسية مجاناً للمستخدمين، بما في ذلك تصفح الفعاليات وإضافة الأحداث. قد تتوفر خدمات إضافية مدفوعة للمستخدمين الذين يرغبون في ترويج فعالياتهم بشكل أوسع أو الحصول على مزايا إضافية.
- حيث أنها تستهدف مايلي :
- **رواد الأعمال والمنظمين**: للترويج لفعالياتهم والوصول إلى جمهور مهتم.
 - **المشاركون والمهتمون**: للبحث عن فعاليات تتناسب مع اهتماماتهم وحضورها.
 - **المؤسسات والشركات**: للتعرف على الفعاليات ذات الصلة بمجالات عملهم والمشاركة فيها.
- تُغطي DZ Event جميع الولايات الجزائرية، مما يُمكن المستخدمين من العثور على فعاليات في مناطقهم المحلية أو في أماكن أخرى داخل البلاد.
- ### 3.2 المنافسين الغير مباشرين :
- بالإضافة إلى ما سبق، يمكن اعتبار صفحات ومجموعات فيسبوك، واتساب، وإنستغرام من المنافسين غير المباشرين لمنصة Up-Nexus فرغم نشاط هذه المجموعات وكونها مساحة يتفاعل فيها رواد الأعمال ويتبادلون المعلومات، إلا أنها تفتقر إلى التنظيم والانتقاء، مما يؤدي إلى تباين كبير في جودة المحتوى، نقص في المصادر الموثوقة، وفرص تشبيك محدودة.

كما أنها لا توفر نفس مستوى عمق البيانات، أو الخدمات المهيكلية، أو التحليلات المرتبطة بالنظام البيئي المقاولاتي.

3.3 تحليل المنافسة :

- المنافسة العالمية:

تتميز هذه المنصات بتغطية شاملة تشمل ملايين الكيانات من شركات ناشئة ومستثمرين ومسرّعات عبر أكثر من 100 دولة، مع إمكانية تصفية البيانات بحسب القطاع أو الموقع الجغرافي. كما توفر أدوات تحليلية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لإصدار تقارير معيارية سنوية تُصنّف الدول والمدن وتُبرز الاتجاهات الاستثمارية. وتبنى هذه المنصات نموذجًا هجينًا يجمع بين خدمات مجانية (مثل الخرائط والتقارير المختصرة) وخدمات مدفوعة لتوفير تحليلات معمقة وبيانات قابلة للتصدير.

- المنافسة المحلية:

يوجد منافس محلي وحيد في السوق حيث يركّز على تغطية الفعاليات والتظاهرات في مختلف الميادين والولايات.

- المنافسون غير المباشرين:

يشمل المنافسون غير المباشرين الجهات أو المنصات التي لا تُقدم خدمات تحليل بيئي متكامل، لكنها قد تستحوذ على اهتمام شريحة من المستخدمين المستهدفين.

خامسا :الحل المقترح :

من خلال المقابلات المختلفة التي أجريت مع مختلف الفاعلين في النظام البيئي المقاولاتي ودراسة السوق، ظهرت صورة واضحة للقضايا والتحديات وتوقعات الفاعلين . سلطت هذه الدراسة الضوء على التحديات المشتركة، حيث وجدنا ان مختلف الفاعلين بالرغم من اختلافهم الا ان التحديات و المشاكل الموجودة داخل النظام البيئي حتما تؤثر فيهم و يعتبرونها مشاكل يجب حلها و من هذه المشاكل مايلي :

- ضعف التكامل على المستوى الوطني :تعاني الجهات الريادية في مختلف الولايات من غياب شبكة

موحدة تُسهل التعاون والربط بين مختلف الفاعلين.

- **محدودية الاندماج المحلي**: تفتقر معظم المشاريع إلى فرص حقيقية للربط مع المحيط المحلي من مؤسسات دعم، تمويل، وتوظيف.
 - **غياب علاقات مركزية ومنظمة**: تسير العلاقات بين الفاعلين بشكل عشوائي، دون هيكلية واضحة أو آليات شفافة للتنسيق.
 - **نموذج "من الأعلى إلى الأسفل" (Top-Down)**: "ما زالت العديد من المبادرات تُصمَّم دون إشراك حقيقي للفاعلين الميدانيين، ما يُقلِّص من فعاليتها.
 - **نقص المعلومات والبيانات**: لا تتوفر قواعد بيانات أو مصادر موثوقة تضم معلومات دقيقة عن الفاعلين، الفرص، أو الاحتياجات الفعلية في السوق.
 - **الحاجة إلى توسيع الفئة المستهدفة وزيادة عدد المستخدمين**: تحتاج المنظومة إلى أدوات مبتكرة قادرة على استقطاب جمهور أوسع من رواد الأعمال، الطلبة، المستثمرين، والموجهين.
- يُبرز هذا التحليل الحاجة الملحة إلى تطوير حل يساهم بفعالية في تعزيز تكامل النظام البيئي المقاولاتي، من خلال تحسين الترابط بين مختلف الفاعلين، وتسهيل تدفق المعلومات، وتمكين التفاعل و التشبيك على المستوى المحلي والوطني ومن هذا المنطلق، جاءت منصة **Up-Nexus** و هو مركز افتراضي يستجيب لهذه التحديات، من خلال:
- تجميع المعلومات حول الفاعلين الرئيسيين: الشركات الناشئة، المستثمرين، الحاضنات ، ومقدمي الخدمات.....الخ
 - تسهيل التواصل وتبادل الخبرات.
 - تمكين التشبيك العابر للقطاعات.
 - توفير مستجدات المنظومة: مسابقات، فرص تمويل، فعاليات.
 - دعم نموذج من القاعدة إلى القمة (Bottom-up Model) بدل النموذج التقليدي الفوقي (Up-bottom).

1. نموذج الأعمال بعد التعديل BMC1 -

لمعالجة قضايا واحتياجات الفاعلين في النظام البيئي في الجزائر، اعتمدنا نهجًا تكراريًا لبناء حل يتوافق مع احتياجات الشريحة المستهدفة حيث يعتمد هذا النهج على التحقق التدريجي من المشكلات المحددة مع الجهات الفاعلة في النظام البيئي، مع التعديلات المستمرة على نموذج العمل

BMC0: في التكرار الأول، كانت إحدى مصادر الإيرادات هي الاشتراك أما في الشريحة المستهدفة فقد غفلنا على أحد الفاعلين و الذي يعتبر مهما داخل المنظومة كفاعل و كشريك مفتاحي و في هذه المرحلة، كشف الافتقار إلى الدقة في تحديد مصادر الإيرادات وشرائح العملاء عن الحاجة إلى إعادة تركيز العرض.

• BMC1: بعد إجراء المقابلات والتحقق من المشكلات الحقيقية التي يواجهها الفاعلون في النظام البيئي المقاولاتي و ذلك أيام الصالون الوطني للمقاولاتية ACF ، قمنا بتحسين مصادر الإيرادات و إضافة المقاول الذاتي الى قائمة الشريحة المستهدفة.

و عليه فان النسخة المعدلة من BMC1 هي كالتالي :

شرائح العملاء

- الشركات الناشئة
- الحاضنات والمسرعات
- المستثمرون (المستثمرون الملاك، رأس المال المخاطر، إلخ)
- المستشارون، العاملون لحسابهم الخاص
- حامل المشروع
- الجامعة (مركز بحث، مخبر بحث، فرع)
- المرشدون والمدرّبون
- المقاولون الذاتيون

القيمة المقترحة

- الوصول إلى المعلومات (محرك بحث)
- إشارات مخصصة
- التحديث المستمر
- الكفاءة
- دعم اتخاذ القرار بناءً على المعلومات التي توفرها

القنوات

- الموقع الإلكتروني على الويب

العلاقات مع العملاء

- وسائل التواصل الاجتماعي
- البريد الإلكتروني (النشرة الإخبارية)

مصادر الإيرادات

- إعلانات (1000 DA)
- النموذج المجاني المدفوع (فريميوم) و هو كالاتي :
- مجاني: يمكنه متابعة (5) حسابات فقط
- مميز: (إشعارات شخصية، توصيات، تحديثات في النشرة الإخبارية، وإمكانية متابعة حسابات متعددة (5+)
- حسابات) 1200 دج للسنة (
- تحسين محركات البحث (SEO)

الموارد المفتاحية

- بناء المنظومة (البيئة) الريادية
- إدارة المجتمع

- المنصة الإلكترونية والبنية التحتية

- مطورون مهرة

الأنشطة المفتاحية

- تطوير المنصة وصيانتها

- بناء المجتمع وتعزيز التفاعل

- إنشاء المحتوى

- التسويق

الشراكات المفتاحية

- وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة و المصغرة

- حاضنة الأعمال لجامعة 8 ماي 1945 - قلمة

- الشركات الناشئة

- الحاضنات والمسرعات

- المستثمرون (المستثمرون الملاك، رأس المال المخاطر، إلخ)

- المستقلون، العاملون لحسابهم الخاص

- الجامعة (مركز بحث، مخبر بحث، فرع)

- المرشدون والمدربون

- المقاولون الذاتيون

هيكل التكاليف

- التطوير والصيانة

- التسويق والإعلانات

- التكاليف الإدارية

- رواتب الموارد البشرية

الشكل رقم 37 نموذج العمل التجاري BMC.1



من اعداد الطالبة

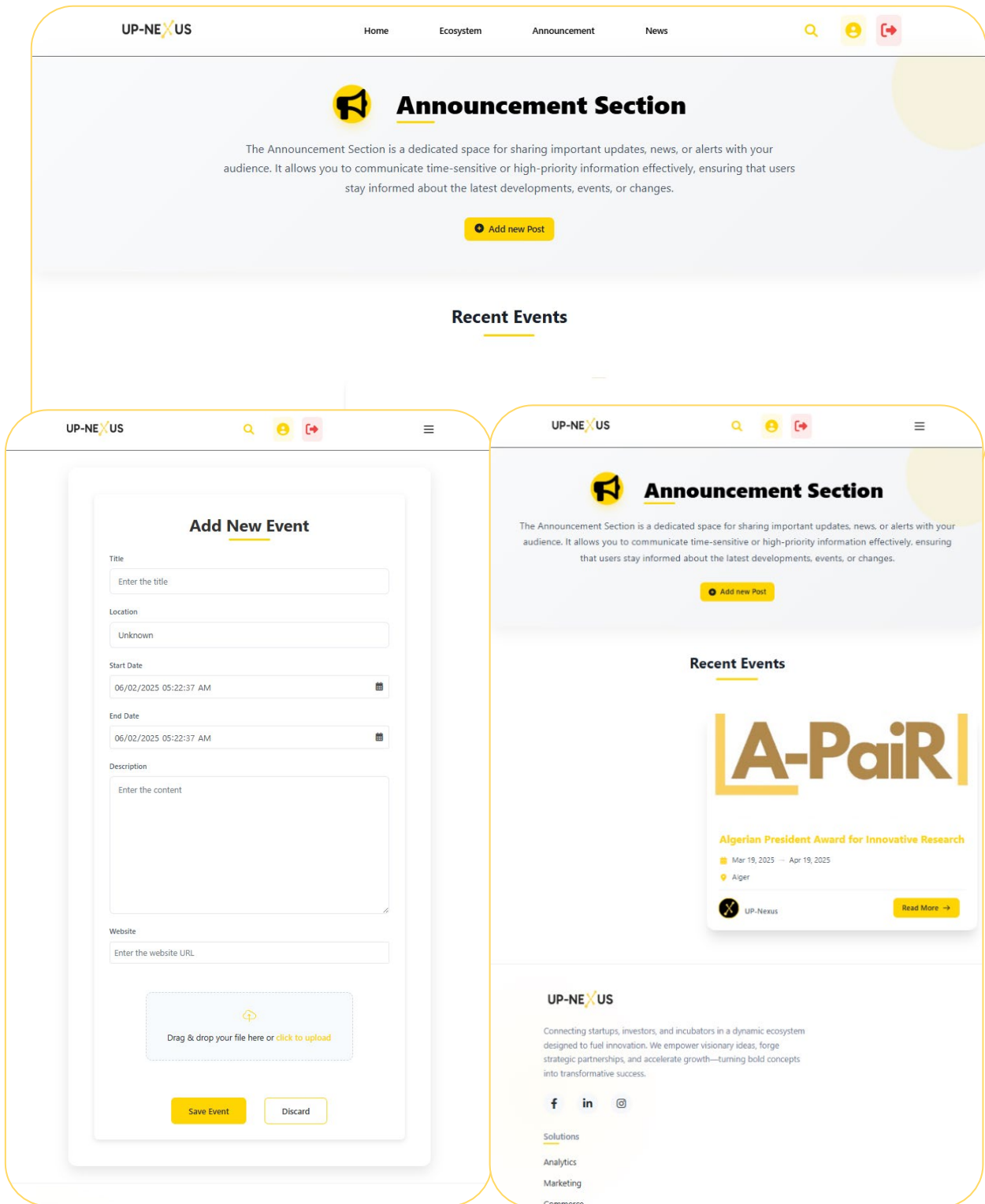
2. النموذج الأولي:

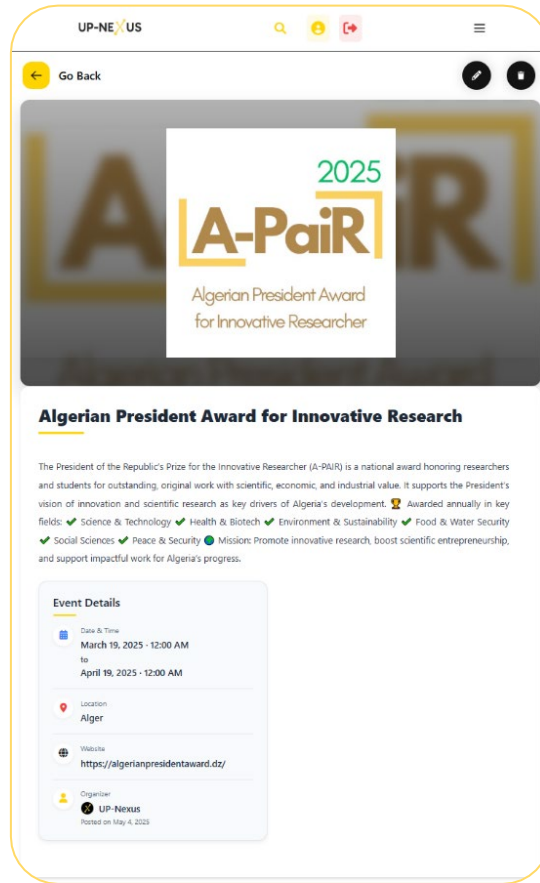
يُقدّم نموذج Up-Nexus الأولي كمنصة ويب سهلة الاستخدام، يمكن الوصول إليها عبر متصفح ويب، وتوفر واجهة سهلة الاستخدام تتكيف مع احتياجات المستخدمين .

2.1 الميزات الرئيسية :

الإعلانات : تمكّن المستخدمين من نشر الإعلانات المرتبطة بالفعاليات، المسابقات، والفرص المتاحة داخل النظام البيئي الجزائري، مما يُسهّل مشاركة المعلومات في الوقت المناسب ويُعزز الشفافية والتفاعل.

الشكل رقم 38 قسم الاعلانات

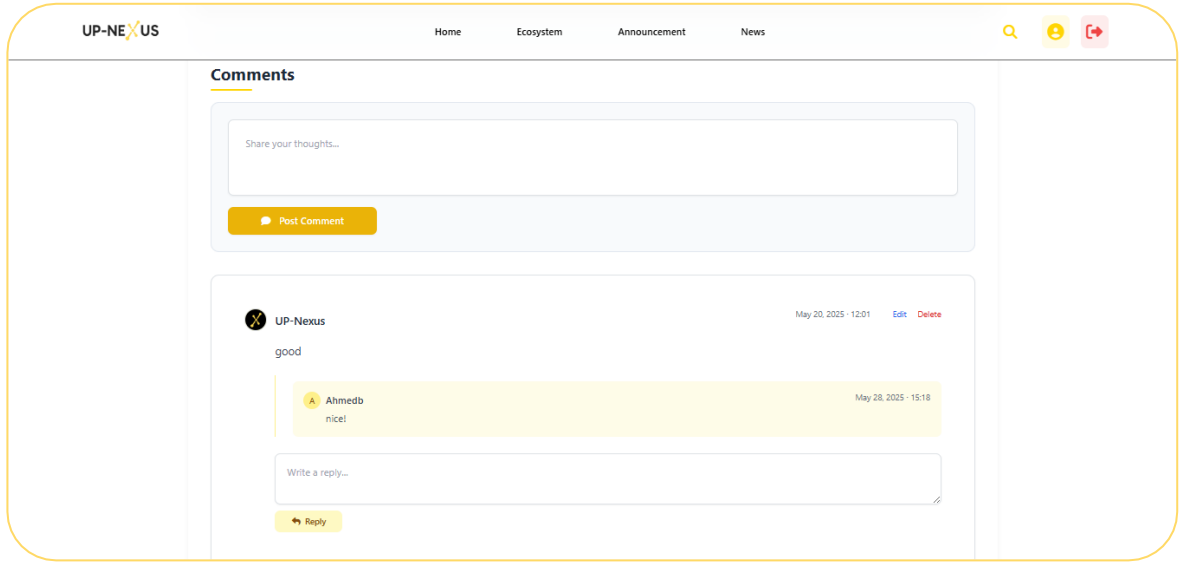




من اعداد الطالبة

التعليقات : تمكّن المستخدمين من التفاعل مع المنشورات من خلال إبداء آرائهم وتعليقاتهم على الإعلانات المرتبطة بـ الفعاليات، المسابقات، والفرص المتاحة داخل النظام البيئي الجزائري، مما يُساعد في تبادل الأفكار، تعزيز الحوار البناء، وتوليد تغذية راجعة (Feedback) حقيقية تُسهم في تحسين جودة المحتوى وتوسيع دائرة التفاعل بين الفاعلين.

الشكل رقم 39 الاعلانات لدى منصة Up-Nexus

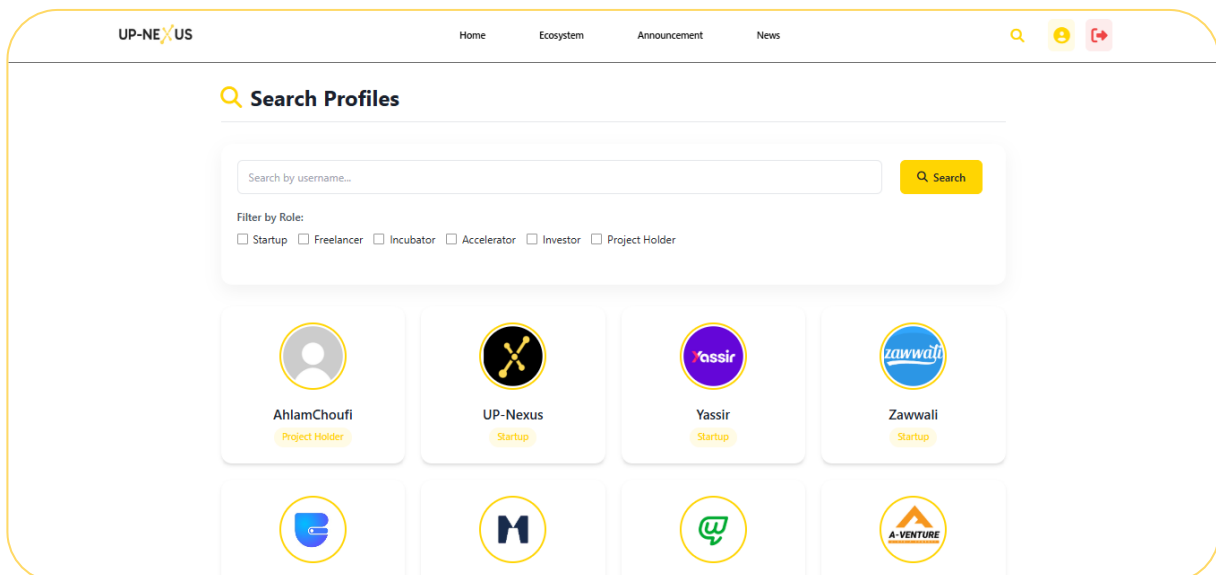
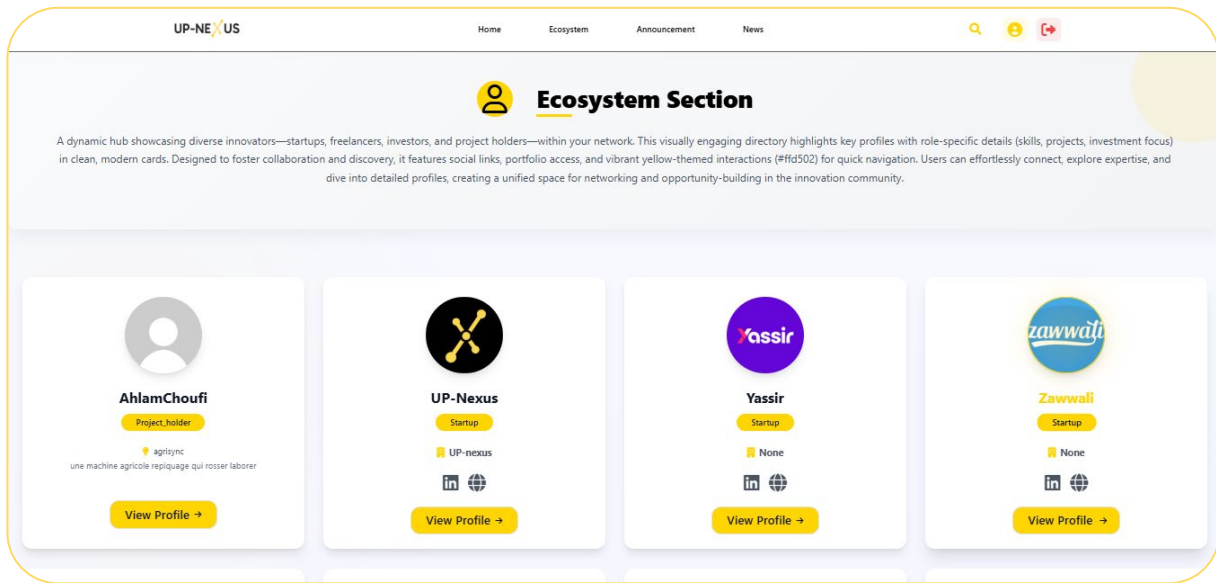


من اعداد الطالبة

قسم الإيكوسستم: (**Ecosystem Section**) يوفر هذا القسم واجهة بحث مفلتر تسمح للمستخدمين بـ البحث بسهولة عن الفاعلين داخل النظام البيئي المقاولاتي الجزائري، سواء حسب الاسم، الفئة (مثل: مؤسسة ناشئة، مستثمر، حاضنة، مزود خدمات... إلخ)، أو حسب الموقع الجغرافي.

كما يُمكن للمستخدمين استعراض الفاعلين الذين تم التحقق من هويتهم (Verified)، مما يُعزز من مصداقية المعلومات ويدعم بناء الثقة داخل المنظومة.

الشكل رقم 40 قسم الايكوسستم

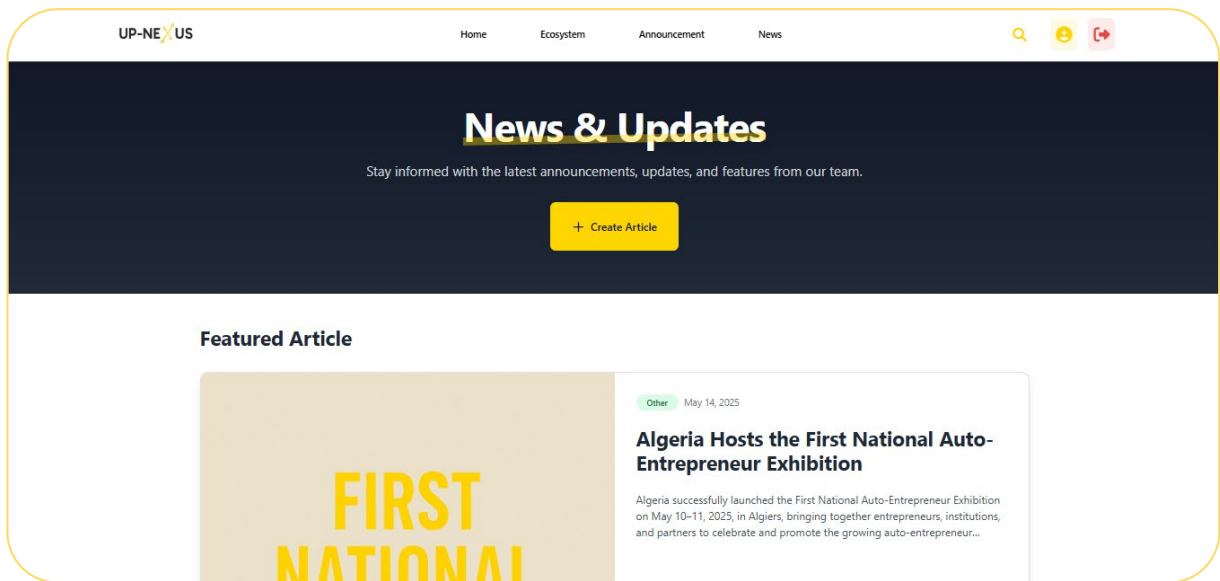


من اعداد الطالبة

قسم لأخبار والمستجدات: (News & Updates) يوفر هذا القسم تغطية مستمرة لآخر المستجدات داخل النظام البيئي المقاولاتي الجزائري، بما في ذلك الإعلانات الرسمية، نتائج الفعاليات والمسابقات، فرص التمويل الجديدة، والتحديثات القانونية أو التنظيمية ذات الصلة.

يُعد هذا القسم مصدرًا حيويًا يُمكن المستخدمين من البقاء على اطلاع دائم بالتطورات المهمة، مما يدعم الجاهزية، التفاعل السريع مع الفرص، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات آنية وموثوقة.

الشكل رقم 41 قسم الاخبار و المستجدات



من اعداد الطالبة

خاتمة الفصل :

يمثل هذا الفصل نقطة التحول الحاسمة التي تنتقل فيها الفكرة الريادية من مجرد تصور نظري إلى مشروع عملي مدروس وقابل للتنفيذ. من خلال التموّج ضمن منهجيات حديثة كالتفكير التصميمي والريادة الرشيقة، تمكّننا من فهم أعمق للمستخدمين، وتحليل التحديات الفعلية التي تواجه مختلف الفاعلين في النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر. وقد مكّنتنا هذه المقاربة الميدانية من بلورة إشكاليات دقيقة، وتحويلها إلى فرص ابتكار ملموسة.

كما أظهرت دراسة السوق وتحليل المنافسة محليًا ودوليًا أن هناك فجوة حقيقية يمكن لمشروع Up-Nexus سدّها، عبر توفير منصة رقمية موحدة وموثوقة تستجيب لتحديات التمويل، الربط، والوصول إلى المعلومة. وتشير النتائج المحصل عليها إلى وجود حاجة مُلحّة لهذا النوع من الحلول، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع ونضوج المنظومة الريادية في الجزائر.

وبذلك، يمهد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى مرحلة التصميم والتطوير التقني، حيث ستُترجم هذه الرؤى والتحليلات إلى نموذج أولي فعلي يعكس طموحات المشروع ويلبي احتياجات السوق، في إطار ديناميكي مستدام وقابل للتوسع.

الخاتمة العامة :

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت ريادة الأعمال أداة محورية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الابتكار، لا سيما في الدول النامية مثل الجزائر. وقد كشفت هذه الدراسة، من خلال تناولها لموضوع النظام البيئي المقاولاتي، عن أهمية وجود منظومة متكاملة تجمع بين مختلف الفاعلين وتوفّر لرائد الأعمال بيئة مشجعة وحاضنة للأفكار والمشاريع.

انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تمحورت حول كيفية تسخير الحلول الرقمية، وبالخصوص المنصات الافتراضية، لتعزيز فعالية وتكامل النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر. ومن خلال الجانب النظري، تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للنظام البيئي المقاولاتي، تطوره التاريخي، مختلف تسمياته، نماذجه النظرية، والعوامل المكوّنة له، مع التركيز على بيئة الشركات الناشئة والابتكار. كما تم تحليل واقع المنظومة الجزائرية من خلال مؤشرات عالمية ودراسة نقاط قوتها وضعفها عبر تحليل SWOT.

أما في الشق التطبيقي، فقد تم تقديم مشروع Up-Nexus كحل مبتكر يتمثل في منصة افتراضية تفاعلية تهدف إلى الربط بين الفاعلين في النظام البيئي الريادي الجزائري (رواد أعمال، حاضنات، مستثمرين، خبراء، ومؤسسات دعم). وقد مكّن التحليل الميداني من تحديد الاحتياجات الفعلية للفئة المستهدفة وتصميم المنصة وفق منهجية دقيقة تعتمد أدوات تحليل المشكلة مثل ال Persona و Journey Map و Empathy Map، وصولاً إلى بناء نموذج أعمال مخصص واختبار أولي لفكرة المشروع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مشروع Up-Nexus يتمتع بإمكانات واعدة من حيث قابليته للتنفيذ وملاءمته لسياق المنظومة الريادية الجزائرية، خاصة في ظل تزايد الحاجة إلى أدوات رقمية تسهّل التشبيك، تبادل الموارد، والوصول إلى الفرص.

توصيات ختامية:

— ضرورة إشراك الجهات الحكومية والخاصة في دعم وتفعيل المنصات الرقمية الريادية؛

- تعزيز ثقافة العمل التشاركي بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي المقاوالاتي؛
- الاستثمار في التحول الرقمي كأداة استراتيجية لربط مكونات النظام البيئي المقاوالاتي محليًا وجهويًا؛
- تطوير المشروع المقترح Up-Nexus عبر شراكات مع الحاضنات والجامعات والمؤسسات التمويلية، مع اختبار موسع للمنصة عبر مراحل متقدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا باللغة العربية :

المقالات :

1. روابح طاهر، دور رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السادس، العدد الثاني، 02 نوفمبر 2022.
2. فرج الله أحلام، ضامن وهيبة، حمادي مراد، واقع منصات رواد الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، سنة 2020.
3. وناس نبيل، الآليات المؤسسية لتحفيز الاقتصاد الرقمي في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023.

المداخلات

1. عباسي طلال، بركان عماد، رأس المال المخاطر صناعة مثلى لتمويل المؤسسات الناشئة: دراسة حالة منطقة الشرق الأوسط والجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي حول البدائل التسويقية والتمويل المحلي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 10 أكتوبر.
2. عبد الله إبراهيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مشاكل التمويل، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل الـ PME في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006.

النصوص القانونية والتنظيمية

1. مرسوم تنفيذي رقم 1923 مؤرخ في 25 مايو 2023، يحدد قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، الجريدة الرسمية عدد 37، الصادرة بتاريخ 04 يونيو 2023.

المواقع الإلكترونية

1. موقع مقال، "منح العلامة في الجزائر"، متاح على الرابط : <https://moukawil.dz/knowledgebase/labelisation/>، تاريخ الاطلاع: 28 ماي 2025.

1. Abhishek Kumbhat and Sushil. "Development Stages and Scaling Issues of Startups." In Flexible Strategies in VUCA Markets, edited by A. K. Sinha. Singapore: Springer, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8926-8>
2. Deborah J. Jackson. What is an Innovation Ecosystem? Arlington, VA: National Science Foundation.
3. Stam, Erik, and Ben Spigel. "Entrepreneurial Ecosystems." In Handbook for Entrepreneurship and Small Business, edited by Robert Blackburn et al. SAGE, 2017.

المقالات والمداخلات العلمية

1. Aleisa, Eisa. Startup Ecosystems: Study of the Ecosystems around the World; Focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow. Summer 2012–2013.
2. Auerswald, Philip E., and Lokesh Dani. "The Adaptive Life Cycle of Entrepreneurial Ecosystems: The Biotechnology Cluster." Small Business Economics, 2017.
3. Blank, Steve. "Why the Lean Start-Up Changes Everything." Harvard Business Review, vol. 91, no. 5.(2013)
4. Daniel Cukier and Fabio Kon. "A Maturity Model for Software Startup Ecosystems." Journal of Innovation and Entrepreneurship 7, no. 1, 2018.
5. Daniel J. Isenberg. "How to Start an Entrepreneurial Revolution." Harvard Business Review. Harvard Business Publishing, June 2010.
6. Denis Dennehy, Laleh Kasraian, Paidi O'Raghallaigh, and Kieran Conboy. Product Market Fit Frameworks for Lean Product Development. Paper presented at the R&D Management Conference, Cambridge, UK, June 2016.
7. Ilindena Sotirofski. "Understanding Innovation Ecosystems." Interdisciplinary Journal of Research and Development 11, no. 1 (March 2024). <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n101>.
8. Jafarov, Nasib, and Nargiz Nahmatova. "The Entrepreneurial Ecosystem Concept: In Search of the Common Definition." ASERC Journal of Socio-Economic Studies, vol. 5, no. 2, 2022.

9. Khedidja Attia, Lynda Ait Bachir. "Sources of Funding Startups in Algeria: Towards Growth and Development." *Journal of Quantitative Economics Studies*, vol. 10, no. 01, 2024.
10. Llewellyn D. W. Thomas and Erkki Autio. "Innovation Ecosystems." *SSRN Electronic Journal*, January 2019. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3476925>.
11. Medkour, Samir, and Arezki Chenane. "Contribution of the Entrepreneurship Ecosystem to the Emergence and Development of the Entrepreneurship Dynamic..." *Journal of Economic Integration*, vol. 10, no. 1, Mar. 2022.
12. Nasib Jafarov, Judit Szakos. "Review of Entrepreneurial Ecosystem Models." *ASERC Journal of Socio-Economic Studies*, vol. 5, no. 1, 2022.
13. Nezha DJELLAL AMEUR, Houria KOLIEL BENGABOU. «Analyse de l'écosystème des start-ups en Algérie : opportunités et défis.» *Les Cahiers du CEDIMES*, vol. 19, hors-série, 2024.
14. Sarah Herzog, Colin Mason, and Michaela Hruskova. "The Role of Large Corporations in Entrepreneurial Ecosystems – A Case Study of Munich." *European Planning Studies*, January 15, 2024. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2301295>.
15. Schäfer, Susann, and Heike Mayer. "Entrepreneurial Ecosystems: Founding Figures and Research Frontiers in Economic Geography." *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, vol. 63, no. 2–4, 2019.
16. Saiful Adzlan Saifuddin, Sharul Effendy Janudin, and Mad Ithnin Salleh. "The Development of Entrepreneurial School in Malaysia: A Proposed Schoolpreneur Model." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 11, no. 4.(2022)
17. Stam, Erik, and Andrew van de Ven. "Entrepreneurial Ecosystem Elements." *Small Business Economics* 56, no. 3, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
18. Thai, Quoc Hoang, Khuong Ngoc Mai, and Tung Thanh Do. "An Evolution of Entrepreneurial Ecosystem Studies: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda." *SAGE Open*, vol. 13, no. 1, 2023.
19. Valentina Lenarduzzi and Davide Taibi. *MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product*. Free University of Bozen-Bolzano, August 2016.
20. Veland Ramadani. "Business angels: who they really are." *Strategic Change*, Wiley InterScience, vol. 18, 2009.

1. "About the Challenge." Algeria Startup Challenge.
<https://algeriastartupchallenge.com/About/>. Accessed May 30, 2025.
2. About Global Entrepreneurship Network. Startup Genome.
<https://startupgenome.com/article/about-global-entrepreneurship-network>.
Accessed May 30, 2025.
3. Ash Maurya. "Problem/Solution Fit," Lean Foundry; Lauren Bass. "5 Phases of the Startup Lifecycle..." Medium. Accessed May 26, 2025.
4. Business Research Insights. "Angel Investment Market Size..."
<https://www.businessresearchinsights.com/...> Accessed May 30, 2025.
5. ELKO Group. "The Role of Sector-Leading Corporations..."
<https://www.elkogroup.com/...> Accessed May 26, 2025.
6. Embassy of Algeria in Zagreb. <https://www.ambalgzagreb.com/...> Accessed May 30, 2025.
7. IMARC Group. "Venture Capital Investment Market..."
<https://www.imarcgroup.com/...> Accessed May 30, 2025.
8. INJAZ El Djazair. <https://www.injaz-eldjazair.org/>. Accessed May 30, 2025.
9. Marla Tabaka. <https://marlatabaka.com/...> Accessed May 26, 2025.
10. Mika, Alex. "Building a Successful Startup Ecosystem..."
<https://www.ramotion.com/...> Accessed May 26, 2025.
11. OECD. Entrepreneurial Ecosystems. <https://www.oecd.org/...> Accessed May 26, 2025.
12. Pilot. "What is a Startup Ecosystem?" <https://pilot.com/glossary/...>
Accessed May 26, 2025.

ثالثا المراجع باللغة الفرنسية :

المقالات :

1. **Aicha Bekaddour.** *Start-up et écosystème d'accompagnement en Algérie.*
2. *Annales de l'Université de Béchar en Sciences Économiques*, Université TAHRI Mohamed – Béchar, vol. 07, no. 03, 2020.
3. **Sabeha Harrar.** *Écosystème d'accompagnement entrepreneurial en Algérie: État des lieux.* *Revue Abaad Iktissadia*, Université Mohamed Ben Ahmed – Oran 2, vol. 11, no. 01, 2021.
4. **Soumeiya Benabdallah.** *Le financement des start-ups algériennes : État des lieux / Financing Algerian start-ups: The current situation.* *Revue Le Manager.*

الملخص :

باللغة العربية :

تهدف هذه المذكرة إلى تحليل النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر من منظور أكاديمي وتطبيقي، حيث تجمع بين التأسيس النظري للنظم البيئية المقاولاتية والتشخيص الواقعي لوضعية البيئة الريادية محليًا. وقد انطلقنا من تناول المفاهيم والنماذج العالمية التي تؤطر هذا النظام المعقد، مرورًا بتحليل المؤشرات الدولية (مثل مؤشر الابتكار العالمي ومؤشر النظام البيئي للشركات الناشئة)، وصولًا إلى تحليل مكونات النظام البيئي الجزائري وتقييمه وفق منهجية SWOT.

وقد أظهر التشخيص أن النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر لا يزال في مرحلة التأسيس، ويعاني من عدة تحديات هيكلية أهمها: ضعف التنسيق بين الفاعلين، نقص التمويل، غياب رؤية تكاملية، ومحدودية ربط البحث بالابتكار. غير أن هذه المعوقات تقابلها فرص واعدة تتمثل في وجود إرادة سياسية متزايدة، وبروز مبادرات شبابية واعدة، وبنى مؤسساتية قابلة للتطوير.

في هذا الإطار، جاء الفصل الثالث ليقترح حلاً عملياً يتمثل في تطوير مركز افتراضي رقمي يُشكّل منصة جامعة لمختلف الفاعلين داخل النظام البيئي المقاولاتي الجزائري. يهدف هذا المركز إلى تسهيل التشبيك، تبادل المعرفة، تعزيز فرص التعاون، وتوفير آليات دعم رقمية تُمكن المشاريع الناشئة من النفاذ السلس إلى الموارد، التوجيه، والفرص التمويلية.

إن نجاح هذا الحل الرقمي يظل مشروطاً بترسيخ الثقافة المقاولاتية، كحلقة وصل جوهرية بين الابتكار والتكنولوجيا، وكأداة فعالة لخلق اقتصاد قائم على المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، النظام البيئي المقاولاتي، الجزائر، الابتكار، المركز الافتراضي، الثقافة الريادية، الحل الرقمي، التكامل.

This thesis aims to analyze the entrepreneurial ecosystem for startups in Algeria through both theoretical and applied lenses. It begins by establishing a solid conceptual foundation, drawing on globally recognized models and frameworks that define entrepreneurial ecosystems as complex, interdependent systems shaped by actors, institutions, and resources.

Subsequently, the study shifts to a contextual assessment of Algeria's entrepreneurial landscape, utilizing international indices—such as the Global Innovation Index (GII) and the Global Startup Ecosystem Index (GSEI)—as benchmarks. These are complemented by an in-depth examination of local ecosystem components and a SWOT analysis to evaluate structural strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Findings reveal that the Algerian startup ecosystem remains in its early developmental stage, facing significant structural challenges. These include weak coordination among stakeholders, limited access to funding, fragmented institutional efforts, and inadequate linkages between academic research and market-driven innovation. Nonetheless, the ecosystem presents promising opportunities, driven by increasing governmental interest, vibrant youth-led initiatives, and a growing infrastructure that can be further optimized.

In response to these insights, the third chapter proposes a practical solution in the form of a **virtual hub**—a digital platform designed to unify key actors within Algeria's entrepreneurial ecosystem. This hub aims to foster networking, knowledge exchange, collaborative opportunities, and streamlined access to support services, thereby enabling startups to better leverage available resources and funding mechanisms.

Ultimately, the success of such a digital initiative hinges on the consolidation of **entrepreneurial culture**, which stands as the critical link between innovation and technology, and a foundational pillar for building a knowledge-based economy.

Keywords: Startups, Entrepreneurial Ecosystem, Algeria, Innovation, Virtual Hub, Entrepreneurial Culture, Digital Solution, Stakeholder Integration.

