



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي: ...../.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

بعنوان:

حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة  
دراسة عينة من حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري

تحت إشراف: أ.د صالح محرز

من إعداد الطالب:

المشرف المساعد: أ.د جنينة عمر

توفيق جداي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	رئيسا
أ.د صالح محرز	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مشرفا ومقررا
أ.د عمر جنينة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مشرف مساعد
أ.د فضيلة بوطورة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	ممتحنا
د. منجية بورحلة	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	ممتحنا
أ.د الجودي صاطوري	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد البشير الابرهيمي برج بوعريريج	ممتحنا
أ.د إسماعيل بن ديلمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الحاج لخضر باتنة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



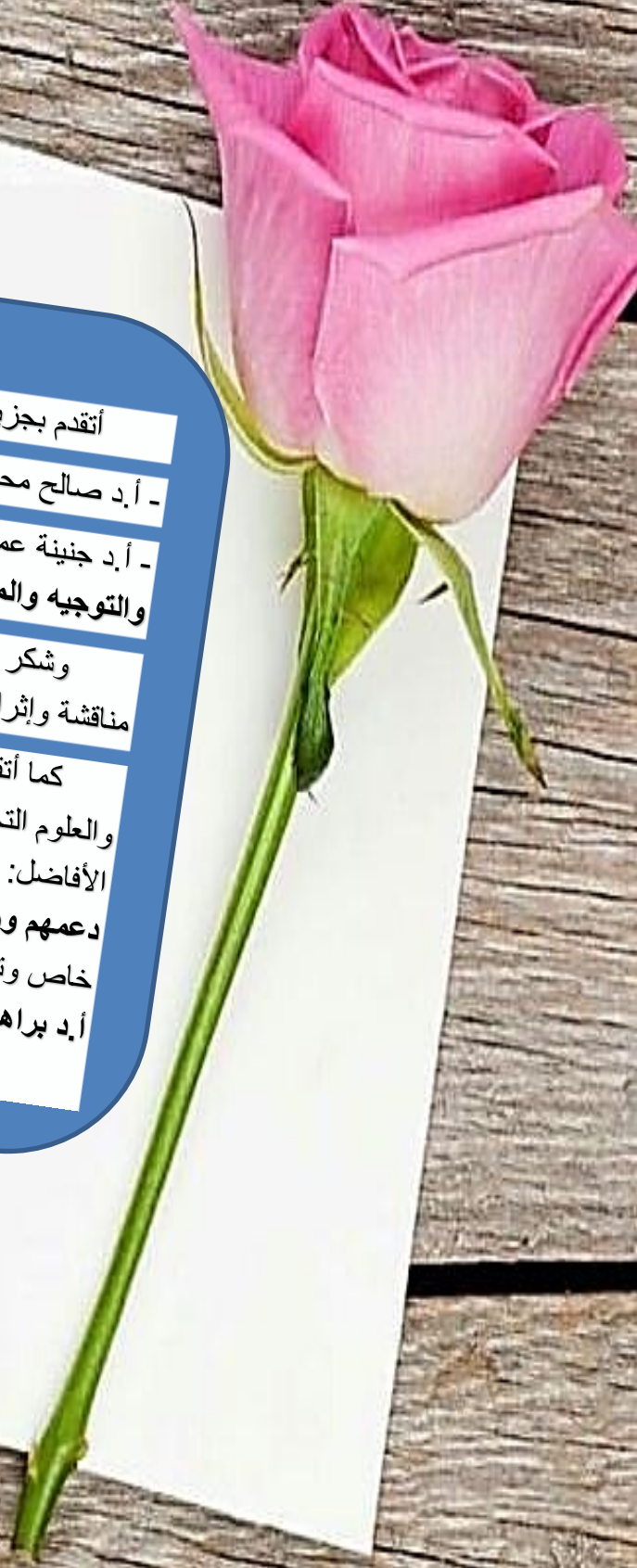
## شكر و عرفان

أنتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان والتقدير للأستاذين الفاضلين:

- أ.د صالح محرز على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة.
- أ.د جنينة عمر على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى الدعم والتوجيه والمساندة ورعاية الصدر والتواضع.

وشكر خاص مع التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أنتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل: أ.د بوطورة فضيلة، أ.د بوطرفة صورية، أ.د العيفة محمد على دعمهم ومساعدتهم وتوجيههم لي خلال مساري الجامعي، وأخيرا شكر خاص وتقدير إلى أستاذي، صديقي، أخي وزميل الدراسة الأستاذ الفاضل: أ.د براهيم زرزور.



## الإهداء



إلى خاتم الأنبياء وشفيع المسلمين " محمد صل الله  
عليه وسلم"

إلى قرّة عيني أطال الله في عمرها حبيبتي الغالية  
"أمي"

إلى روح أبي الطاهرة جعل الله مثواه الجنة.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى رفيقة الدرب زوجتي العزيزة

إلى أبنائي حفظهم الله: نادر، تامر، والكتكوت محمد  
أيان.

إلى كل الأصدقاء والزملاء





# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الاختصارات والرموز
VII	قائمة الملاحق
01	الفصل الأول: مسح عام للدراسات السابقة حول المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال
02	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
03	أولاً: مقدمة
04	ثانياً: إشكالية الدراسة
05	ثالثاً: التساؤلات الفرعية
05	رابعاً: فرضيات الدراسة
06	خامساً: أهمية الدراسة
07	سادساً: أهداف الدراسة
07	سابعاً: أسباب اختيار الموضوع
08	ثامناً: أدوات ومنهج الدراسة
09	تاسعاً: نموذج الدراسة
11	عاشراً: حدود الدراسة
11	احدى عشر: هيكل الدراسة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة
11	المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة
20	المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال وأوجه التشابه والاختلاف
20	المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال
30	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: أساسيات حول المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال
36	تمهيد

37	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
37	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة
47	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسات الناشئة
50	المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الناشئة وعوامل نجاحها أو فشلها
56	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر
56	المطلب الأول: نشأة وتطور حاضنات الأعمال
61	المطلب الثاني: مفهوم وأهداف حاضنات الأعمال
65	المطلب الثالث: أهمية حاضنات الأعمال
68	المبحث الثالث: عناصر عملية حول حاضنات الأعمال
68	المطلب الأول: أنواع حاضنات الأعمال
72	المطلب الثاني: دورة حياة وخدمات حاضنات الأعمال
75	المطلب الثالث: مراحل احتضان حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة
80	المبحث الرابع: أبرز التجارب العالمية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة
80	المطلب الأول: التجارب الأجنبية لحاضنات الأعمال
89	المطلب الثاني: التجارب العربية لحاضنات الأعمال
97	المطلب الثالث: حاضنات الأعمال في الجزائر
101	خلاصة الفصل الثاني
102	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور حاضنات الأعمال في نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر
103	تمهيد
104	المبحث الأول: تقديم حاضنات الأعمال محل الدراسة
104	المطلب الأول: حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY بولاية تبسة
114	المطلب الثاني: حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة - وحاضنة الأعمال أوركيديز orkids بعنابة
126	المطلب الثالث: الحاضنات الجامعية
141	المبحث الثاني: تحضير الدراسة الميدانية
141	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
142	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية
144	المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة
144	المطلب الرابع: دراسة وتحليل المقابلات مع مديري الحاضنات
151	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
151	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

154	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول
147	المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني
168	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
186	خلاصة الفصل الثالث
188	الخاتمة العامة
194	المراجع
204	الملاحق

## قائمة الجداول

106.....	الجدول رقم 1: برامج خدمات حاضنة المؤسسات الناشئة حسب فئة النشاط
107.....	الجدول رقم 2: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر
108.....	الجدول رقم 3: عدد المؤسسات قيد التكوين والتدريب
109.....	الجدول رقم 4: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة
110.....	الجدول رقم 5: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر لسنة 2023
110.....	الجدول رقم 6: عدد المؤسسات المحتضنة من طرف الحاضنة لغاية سنة 2025
118.....	الجدول رقم 7: المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة المؤسسات - محضنة عناية -
125.....	الجدول رقم 8: بعض المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال أوركيذ orkids
131.....	الجدول رقم 9: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023
131.....	الجدول رقم 10: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2025/2024
135.....	الجدول رقم 11: عدد المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال الجامعية خنشلة
139.....	الجدول رقم 12: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023
142.....	الجدول رقم 13: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت
145.....	الجدول رقم 14: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط
145.....	الجدول رقم 15: الاتساق البنائي لمحاو الاستبانة
146.....	الجدول رقم 16: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة
147.....	الجدول رقم 17: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
151.....	الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية
154.....	الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور حاضنات الأعمال
162.....	الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور المؤسسات الناشئة
168.....	الجدول رقم 21: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية
170.....	الجدول رقم 22: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
171.....	الجدول رقم 23: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
173.....	الجدول رقم 24: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
175.....	الجدول رقم 25: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة
178.....	الجدول رقم 26: نتائج اختبار العينات المستقلة
180.....	الجدول رقم 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية
181.....	الجدول رقم 28: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة
182.....	الجدول رقم 29: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة

## قائمة الأشكال

09	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة .....
39	الشكل رقم 2: منحى حياة المؤسسة الناشئة "Startup" .....
50	الشكل رقم 3: منحى المؤسسات الناشئة "Startups" .....
52	الشكل رقم 4: عوامل نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة .....
60	الشكل رقم 5: تاريخ حاضنات الأعمال .....
67	الشكل رقم 6: يوضح العلاقة بين حاضنات الأعمال ومراكز البحوث/ الجامعة/ الصناعة .....
75	الشكل رقم 7: الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال .....
76	الشكل رقم 8: نموذج عمل الحاضنة .....
105	الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي للحاضنة اينواست - تبسة .....
116	الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لحاضنة المؤسسات - محضنة عنابة - .....
123	الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال أوركيذ orkids .....
127	الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال تبسة .....
131	الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس .....
134	الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية خنشلة .....
138	الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي .....
152	الشكل رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية .....



## قائمة الملاحق

204.....	الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة.....
207.....	الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين.....
208.....	الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS.....

**الفصل الأول: مسح عام للدراسات  
السابقة حول المؤسسات الناشئة  
وحاضنات الأعمال**

**تمهيد:**

تناولت العديد من الدراسات مفهوم حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن الحاضنات تساهم في تقليل معدل فشل المؤسسات الناشئة بنسبة ملحوظة، خاصة في السنوات الأولى من تأسيسها. كما أكدت دراسات أخرى على أهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات في بناء شبكات الأعمال وتسهيل الوصول إلى المستثمرين والأسواق.

من جهة أخرى، ركزت بعض الأبحاث على تحليل خصائص المؤسسات الناشئة، مثل المرونة، الإبداع، والتوجه نحو المخاطرة، كعوامل أساسية تميزها عن المؤسسات التقليدية. هذه الدراسات تقدم رؤى عميقة حول كيفية تعزيز بيئة العمل المناسبة لنجاح المؤسسات الناشئة، سواء من خلال السياسات الحكومية أو المبادرات الخاصة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الأول إلى المباحث الثلاث التالية:

- عرض تقديمي للدراسة
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية لمتغير المؤسسات الناشئة.
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية لمتغير حاضنات الأعمال.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرضاً تقديمياً لعناصر منهجية الدراسة، ومسح شامل للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الحالية.

## أولاً: مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة تحولات متسارعة وعميقة تمس مختلف جوانبه، نتيجة تداخل عدة عوامل متشابكة، أبرزها اشتداد المنافسة بين الفاعلين الاقتصاديين، والتقدم التكنولوجي الهائل، والانفتاح الواسع للأسواق العالمية، إضافة إلى التغيرات المتلاحقة في طبيعة العرض والطلب. وقد أدى هذا الوضع إلى تغير جذري في المفاهيم الكلاسيكية المرتبطة بالنشاط الاقتصادي، مما أفرز نماذج جديدة تركز أساساً على الابتكار، والمعرفة، والتكنولوجيا الرقمية، وجعل من المرونة وسرعة التكيف عناصر جوهرية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

في هذا السياق، أصبحت المؤسسات الناشئة (Startups) تحتل مكانة متزايدة الأهمية في مختلف الاقتصادات، لما تمثله من نمط تنظيمي جديد قادر على مواكبة هذه التغيرات بفضل مرونتها، واعتمادها على الإبداع، وتوظيفها للكفاءات الشابة، وتوجهها نحو الحلول الرقمية والمقاربات غير التقليدية. وقد برهنت هذه المؤسسات في العديد من التجارب الدولية، لا سيما في الدول المتقدمة، على قدرتها في إحداث قيمة مضافة، سواء من حيث خلق فرص العمل، أو تنويع مصادر الدخل، أو تحفيز الابتكار وتحسين القدرة التنافسية للدول.

غير أن هذه المؤسسات، رغم ما تتمتع به من مقومات واعدة، تواجه تحديات كبيرة، خاصة في المراحل الأولى من تأسيسها، حيث تسجل نسب عالية من الفشل خلال السنوات الأولى. وتعود أسباب ذلك إلى عوامل متعددة، من بينها نقص التمويل، ومحدودية الخبرة الإدارية، صعوبة الولوج إلى الأسواق، غياب شبكات الدعم، فضلاً عن غياب منظومة مرافقة فعالة تساعد على التحول من مجرد فكرة أو مشروع إلى مؤسسة قائمة وفعالة اقتصادياً. وتعد مرحلة الانطلاق، أو ما يعرف بـ "وادي الموت"، الأخطر في دورة حياة المؤسسة الناشئة، نظراً للهشاشة البنوية التي تميز هذه الفترة، والحاجة الماسة للدعم والإرشاد والتكوين.

واستجابة لهذه التحديات، سعت مختلف الدول إلى تطوير آليات احتضان ومرافقة تهدف إلى خلق بيئة مشجعة وملائمة لاحتضان الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. وتعتبر حاضنات الأعمال من بين أبرز هذه الآليات، حيث تقوم بدور محوري في احتضان المشاريع المبتكرة منذ مراحلها الأولى، عبر تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات تشمل الدعم المالي، التكوين، الإرشاد، التشبيك مع المستثمرين، والمرافقة القانونية والإدارية، وكل ما من شأنه تسهيل انطلاقة المشروع وتعزيز فرص نجاحه واستمراره.

أما في السياق الجزائري، فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بزيادة الأعمال، كمحور استراتيجي لتحقيق الانتقال نحو اقتصاد متنوع ومستدام، يخفف من الاعتماد المفرط على قطاع المحروقات، ويرتكز على الابتكار والمعرفة كمصادر أساسية للنمو. وفي هذا الإطار، باشرت الجزائر في وضع أسس منظومة جديدة لدعم المؤسسات الناشئة، من خلال إنشاء حاضنات أعمال، واستحداث هياكل تنظيمية متخصصة، أبرزها وزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، ووزارة اقتصاد المؤسسات المصغرة وحاضنات الأعمال، إلى جانب إصدار جملة من القوانين والتشريعات المنظمة لهذا المجال، وإطلاق منصات إلكترونية لتسهيل تسجيل وتمويل هذه المؤسسات.

ورغم هذه المبادرات، ما تزال التجربة الجزائرية في بداياتها وتواجه تحديات ميدانية متعلقة بفعالية الحاضنات، ومدى استجابتها لحاجيات المؤسسات الناشئة، ونقص الكفاءات المتخصصة في التأيير والمرافقة، وكذا محدودية التمويل الموجه لهذه الحاضنات. لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة وموضوعية حول واقع حاضنات الأعمال في الجزائر، وتحليل أوجه تدخلها، ورصد نقاط قوتها وضعفها، واقتراح آليات لتطوير أدائها بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الوطني.

وعليه، تسعى هذه الأطروحة إلى دراسة حاضنات الأعمال كآلية استراتيجية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، من خلال التركيز على دورها في مرحلة الانطلاق، وتحليل فعالية خدماتها، واستكشاف المعوقات التي تحد من أثرها، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية من شأنها الإسهام في بناء منظومة احتضان فعالة تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

### ثانيا: إشكالية الدراسة

تشكل المؤسسات الناشئة ركيزة أساسية في بناء اقتصاد معرفي متنوع ومستدام، نظرا لدورها في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي. غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات جسيمة في المراحل الأولى من حياتها، تجعلها عرضة للفشل المبكر، خاصة في ظل بيئة أعمال معقدة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير التكنولوجي. وفي ظل هذه التحديات، برزت حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم هذه المؤسسات ومرافقتها في مراحلها الحرجة.

وعليه، فإن الإشكالية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها تتمثل في:

ما مدى تأثير حاضنات الأعمال كآلية فعالة لدعم المؤسسات الناشئة؟ وكيف تساهم حاضنات الأعمال محل الدراسة (حاضنة الأعمال إينواست تبسة، حاضنة الأعمال عنابة، حاضنة الأعمال أوركيدز orkids عنابة،

الحاضنات الجامعية لكل من: جامعة تبسة - جامعة سوق أهراس - جامعة خنشلة - جامعة أم البواقي) في دعم هذه المؤسسات؟

ثالثا: التساؤلات الفرعية

لتبسيط معالجة الإشكالية الرئيسية تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1- ما مدى تأثير دور حاضنات الأعمال محل الدراسة من حيث الدعم المالي في نجاح المؤسسات الناشئة؟
- 2- ما مدى تأثير دور حاضنات الأعمال محل الدراسة من حيث الدعم الإداري في نجاح المؤسسات الناشئة؟
- 3- ما مدى تأثير دور حاضنات الأعمال محل الدراسة من حيث الدعم الفني في قدرة المؤسسات الناشئة على الابتكار؟

- 4- ما مدى تأثير دور حاضنات الأعمال محل الدراسة من حيث الوصول الى الأسواق في نجاح المؤسسات الناشئة؟

رابعا: فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى تنص على ما يلي: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة".

ويمكن تقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى تنص على ما يلي: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم المالي الذي تقدمه حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات الناشئة.

- الفرضية الفرعية الثانية تنص على ما يلي: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم الإداري الذي تقدمه حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات الناشئة.

- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على ما يلي: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم الفني الذي تقدمه حاضنات الأعمال وقدرة المؤسسات الناشئة على الابتكار.

- الفرضية الفرعية الرابعة تنص على ما يلي: "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم حاضنات الأعمال في الوصول إلى الأسواق ونجاح المؤسسات الناشئة.

- الفرضية الرئيسية الثانية تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نشاط المؤسسة الناشئة) على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة ".

ويمكن تقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير الجنس على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة ".

- الفرضية الفرعية الثانية تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير العمر على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة ".

- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير المستوى التعليمي على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة ".

- الفرضية الفرعية الرابعة تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير مجال نشاط المؤسسة الناشئة على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة ".

#### خامسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

- أهمية موضوع المؤسسات الناشئة كأداة فعالة لتحفيز الابتكار، وخلق مناصب شغل جديدة، وتنويع الاقتصاد، خاصة في البلدان الساعية إلى التحرر من التبعية لقطاعات تقليدية مثل قطاع المحروقات.

- الدور المتزايد لحاضنات الأعمال في العالم كوسيلة لدعم وتحفيز رواد الأعمال الشباب، وتوفير بيئة مناسبة لتحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية قابلة للنمو والمنافسة.

- الاهتمام المتنامي في الجزائر بريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة، وتبني سياسات جديدة تهدف إلى بناء اقتصاد معرفي، مما يستدعي دراسات تحليلية نقدية تقيم هذه السياسات وتقترح حلولاً عملية لتحسين فعاليتها.

- الفراغ البحثي النسبي في الأدبيات الأكاديمية الجزائرية حول تقييم أداء حاضنات الأعمال وقياس أثرها الفعلي على المؤسسات المحتضنة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته علميا.
- القيمة التطبيقية للدراسة، حيث يمكن أن تساهم نتائجها وتوصياتها في دعم صناع القرار، والمسؤولين عن وضع السياسات العمومية في مجال ريادة الأعمال، وكذا القائمين على الحاضنات والمؤسسات الداعمة.

#### سادسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم النظرية لحاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- دراسة الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- تحليل وتقييم فعالية الحاضنات الجزائرية من حيث الخدمات المقدمة ومدى استجابة المؤسسات المحتضنة لها.
- إبراز أبرز العراقيل التي تحد من فعالية الحاضنات.
- تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز أداء الحاضنات والمؤسسات الناشئة في الجزائر

#### سابعا: أسباب اختيار الموضوع

اختير هذا الموضوع لعدة دوافع موضوعية وعلمية، من بينها:

- التحولات الاقتصادية الراهنة التي تشهدها الجزائر، ورغبتها في بناء نسيج مؤسساتي متجدد يعتمد على الابتكار وريادة الأعمال.
- ضعف الدراسات التطبيقية التي تدرس فعليا أداء الحاضنات في البيئة الجزائرية، وخاصة من وجهة نظر المؤسسات المحتضنة.
- الاهتمام الأكاديمي الشخصي بالمواضيع المتعلقة بريادة الأعمال، والمؤسسات الناشئة، وآليات دعمها في السياق المحلي والدولي.
- الرغبة في المساهمة العلمية في تطوير منظومة الابتكار الوطني، ودعم توجه الجزائر نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والتكنولوجيا.
- أهمية تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في تجربة الجزائر فيما يخص الحاضنات، قصد الوصول إلى توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء العام.

## ثامنا: أدوات ومنهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الإجراء التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل الظاهرة محل الدراسة من حيث المفاهيم والأبعاد النظرية وفهم عناصره وتحليل أبعاده ، وكذا تقييم الواقع العملي لبعض حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، من خلال المسح المكتبي والإلكتروني حول الظاهرة موضوع الدراسة، والذي سمح بتوفير مجموعة من المراجع العربية والأجنبية من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات ودراسات تناولت حاضنات الأعمال وكذا المؤسسات الناشئة.

كما تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، وتحليل النتائج المتوصل إليها بشكل يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في تطوير الواقع المدروس، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز أداء الحاضنات والمؤسسات الناشئة في الجزائر ، وهذا ما سعت الدراسة إلى تحقيقه من خلال استخدام استمارة الاستبيان الموزعة على عينة من المؤسسات الناشئة المتواجدة بالحاضنات محل الدراسة لمحاولة الإجابة على فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V26)، إضافة إلى إجراء أربعة مقابلات مع مدراء الحاضنات للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة، وكذلك بهدف جمع بيانات مكتملة ومساعدة، بالإضافة إلى الحصول على وثائق من الحاضنات وتحليلها، من أجل جمع مختلف المعلومات اللازمة للقيام بالدراسة على أكمل وجه.

أدوات جمع البيانات: وذلك من خلال:

- استبيانات موجهة إلى أصحاب المؤسسات الناشئة المحتضنة.

- مقابلات شبه مهيكلة مع مديري الحاضنات.

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، إضافة إلى القوانين والمراسيم ذات الصلة.

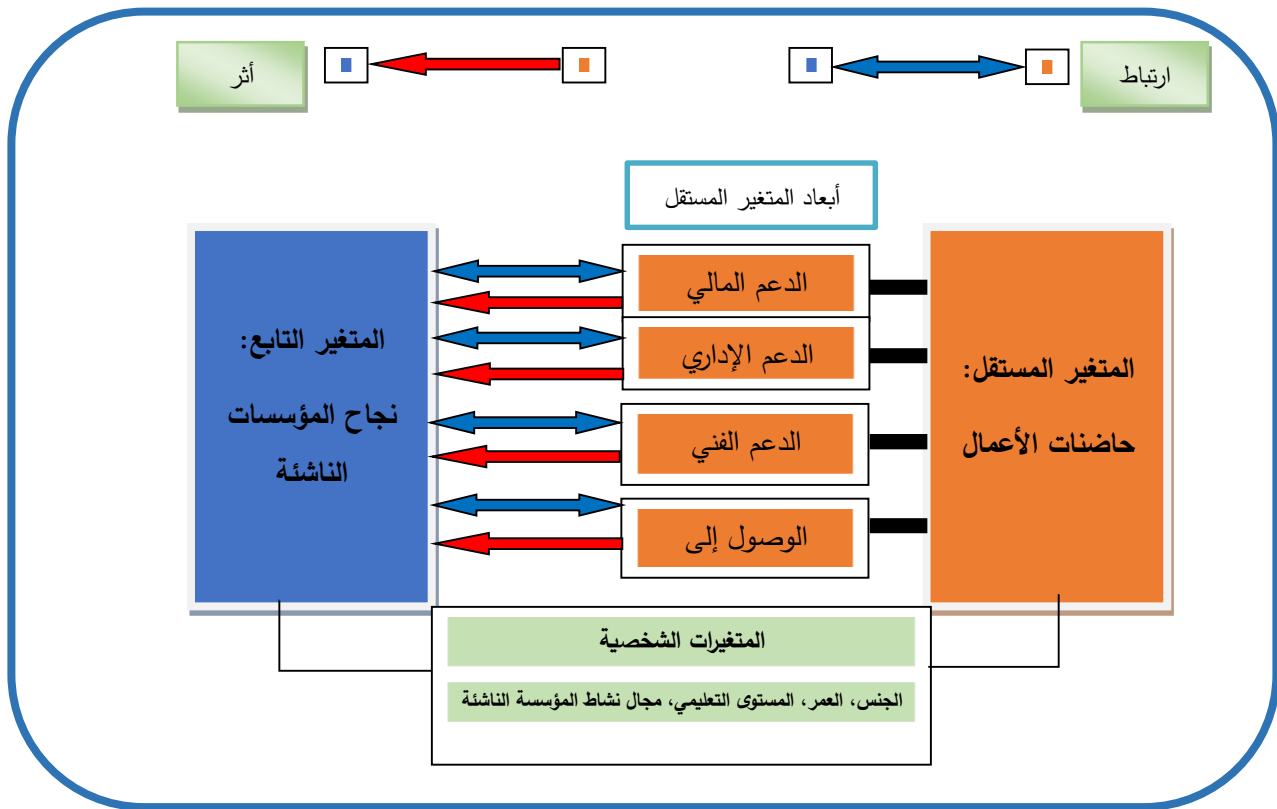
كما تم اختيار عينة قصدية تضم مجموعة من حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، إلى جانب مؤسسات ناشئة تم احتضانها خلال السنوات الأخيرة.

## تاسعا: نموذج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الأطروحة على نموذج ميداني تحليلي قائم على اختبار العلاقة بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال (كمتغيرات مستقلة) ونجاح المؤسسات الناشئة (كمتغير تابع)، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية للعينة المدروسة (كعوامل وسيطة).

- المتغير المستقل: (أبعاد دور حاضنات الأعمال):
  - الدعم المالي.
  - الدعم الإداري.
  - الدعم الفني.
  - دعم الوصول إلى الأسواق.
- المتغير التابع: نجاح المؤسسات الناشئة.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



## عاشرا: حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تمتد الدراسة على الفترة من سنة (2021 إلى 2025)، وهي فترة شهدت تطورا ملحوظا في مجال ريادة الأعمال في الجزائر.
- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على بعض الحاضنات المنتشرة في الشرق الجزائري بولايات عنابة، تبسة، سوق أهراس، أم البواقي وخنشلة.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على حاضنات الأعمال كمؤسسات داعمة للمؤسسات الناشئة، دون التطرق إلى الهياكل الداعمة الأخرى كالمسرعات أو مراكز البحث.

## احدى عشر: هيكل الدراسة

وقد تم تنظيم هذه الدراسة ضمن ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة، بحيث يهتم كل فصل بجانب محدد من الموضوع، لتشكل جميعها في النهاية بناءً منهجياً متسلسلاً يخدم أهداف البحث ويعزز من قوة نتائجه. ففي الفصل الأول، اقترحنا عرضاً تقديمياً لعناصر منهجية الدراسة وتم التركيز على مسح شامل للدراسات السابقة حول الموضوع، وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ركز الفصل الثاني على المؤسسات الناشئة من الناحية النظرية، من خلال تقديم تعريف شامل لها وإبراز خصائصها المميزة التي تجعلها مختلفة عن المؤسسات التقليدية، مع التطرق إلى أهميتها في الاقتصاد المعاصر ودورها في خلق القيمة المضافة وفرص العمل. كما تناول هذا الفصل أبرز التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وفي مقدمتها صعوبات التمويل وضعف الخبرة الإدارية وصعوبة النفاذ إلى الأسواق، وهي إشكاليات تفسر نسب الفشل المرتفعة في سنواتها الأولى.

كما تم التركيز على حاضنات الأعمال باعتبارها آلية مؤسساتية لدعم هذه الفئة من المؤسسات. حيث تم التطرق إلى مفهوم الحاضنات وتطورها التاريخي، وبيان أهدافها الأساسية، وأنواعها المختلفة (جامعية، حكومية، خاصة)، فضلاً عن استعراض أدوارها في تعزيز الابتكار، وتوفير التمويل الجزئي والخدمات اللوجستية، والتشبيك مع الفاعلين الاقتصاديين. كما تضمن الفصل عرضاً للتجارب الدولية والعربية الرائدة، بما يتيح مقارنة مقارنة يمكن من خلالها تقييم التجربة الجزائرية.

شكل الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، إذ تم فيه تحليل أثر حاضنات الأعمال على نجاح المؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري. وقد تم ذلك من خلال اعتماد منهجية علمية دقيقة تضمنت تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة ممثلة من الحاضنات، ثم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات، ومعالجتها إحصائياً باستخدام أدوات مناسبة لاختبار الفرضيات. وقد مكّن هذا الفصل من إبراز الواقع العملي للحاضنات الجزائرية، وتحديد أوجه القوة والقصور في أدائها، وصولاً إلى النتائج النهائية التي دعمت القسم النظري وأثرت التوصيات.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة

يتضمن هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي تم جمعها والتي تتعلق في مجملها بموضوع المؤسسات الناشئة، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين يتعلق المطلب الأول بعرض أهم الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، والمطلب الثاني لعرض أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة أيضا سواء الفرنسية أو الإنجليزية.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة

نتناول في هذا المطلب عرض لأهم الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير الدراسة المؤسسات الناشئة، والمدونة باللغة العربية، وتم ترتيب هاته الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث بالاستناد إلى سنة النشر.

هناك العديد من الدراسات الحديثة حول المؤسسات الناشئة وتم اختيار البعض منها نذكرها فيما يلي:

أولا- دراسة (إبراهيم سليمان المصري، 2019) بعنوان: **أهم العوامل المؤثرة على قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة**.<sup>1</sup>

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على العوامل الريادية التي تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسات الناشئة في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية. كما تسعى إلى الكشف عن مستوى توافر هذه العوامل في الحاضنة ومدى تأثيرها على المؤسسات المحتضنة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تلك المؤسسات، ودراسة طبيعة العلاقة بين العوامل الريادية المختلفة والإبداع الإداري. ومن الأهداف الأخرى قياس مقدار التغيير في الإبداع الإداري نتيجة التغيير في العوامل الريادية، وكذلك التعرف على الفروقات في استجابات العينة تجاه هذه العوامل بناء على المتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي، وفترة الاحتضان، وعدد العاملين في المشروع.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الريادية والإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية، مما يؤكد أن هذه العوامل تلعب دورا مهما في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات الناشئة. كما أظهرت النتائج أن خلق بيئة متسامحة مع الفشل يرتبط إيجابيا بتحقيق الإبداع الإداري،

1- إبراهيم سليمان المصري، أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019. على الرابط الإلكتروني:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-912105->, Consulté le : 23/11/2024 à 14h00.

حيث يعد التسامح مع الفشل محفزا للابتكار. وأظهرت الدراسة أيضا أن الاستثمار في البحث العلمي له علاقة دالة بإبداع المؤسسات، مما يشير إلى أن تعزيز البحث العلمي يدعم الابتكار والإبداع في بيئة الأعمال.

أوصت الدراسة بضرورة تشجيع خريجي الجامعة الإسلامية على إنشاء مشاريع جديدة توفر لهم فرص عمل، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة والحصار المفروض على قطاع غزة، وذلك لتعزيز فرص العمل والاستقلال المالي. كما أكدت على أهمية وضع قوانين وتنظيمات توفر الحماية والدعم للمشاريع الصغيرة، باعتبارها رافدا أساسيا لتوفير فرص عمل للشباب والخريجين، ومساعدتها على النمو والاستمرارية في بيئة الأعمال التنافسية.

**ثانيا- دراسة (بلقايد ثورية وآخرون، 2020) بعنوان: دراسة نظرية للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى واقعها في الجزائر.<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة بشكل عام، مع التركيز على واقعها في الجزائر. كما تسعى إلى توضيح الإجراءات التي اتخذتها الدولة لدعم هذه المؤسسات، وتقديم نظرة تحليلية حول أهمية المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الابتكار بين الشباب.

توصلت الدراسة إلى أن الدولة الجزائرية قد بذلت جهودا ملحوظة لدعم إنشاء المؤسسات الناشئة، من خلال تقديم تسهيلات مالية وتدابير تحفيزية للشباب الطموح لتمكينهم من دخول هذا المجال. وبينما تساهم هذه المؤسسات في تقديم حلول ابتكارية تلعب دورا مهما في تنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، فإنها لا تزال تواجه تحديات، من أبرزها قلة الوعي بقدراتها وإمكانياتها، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة تقديم التدريب والتوجيه للشباب المهتمين بفكرة المؤسسات الناشئة، لتعزيز مهاراتهم في الإدارة والابتكار، وتشجيعهم على الدخول في عالم ريادة الأعمال. كما أكدت على أهمية توفير تحفيزات للأفكار الإبداعية، مثل الإعفاءات الضريبية والدعم المالي، لدفع عجلة الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، شددت على ضرورة زيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، وربط الجامعات ومراكز البحث ببيئة الأعمال، لضمان تحقيق نتائج مستدامة تعزز من مكانة المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الجزائري.

1- بلقايد ثورية، بلعابد فايزة، لمطوش لطيفة، دراسة نظرية للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى واقعها في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2020. على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/171473> , Consulté le : 23/11/2024 à 15h00.

ثالثا - دراسة (ياسين تليلي، 2022) بعنوان: دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشئة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على بقاء واستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر. ركزت على أبعاد متعددة، منها خصائص شخصية المقاول، مميزات المؤسسة، العمليات المقاولاتية، والعوامل البيئية المحيطة. الهدف الأساسي كان توفير رؤية واضحة تساعد في تعزيز استراتيجيات تدعم نجاح هذه المؤسسات وزيادة فرص بقائها في بيئة ريادة الأعمال الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة. فيما يتعلق بشخصية المقاول، فإن المؤسسات الناشئة تكون أكثر استدامة عندما يديرها رجال في الفئة العمرية 30-39 عاما، حائزون على تعليم جامعي، يمتلكون خبرة مهنية سابقة، ويحيط بهم مقاولون من العائلة أو الأصدقاء، مع أن وضع المقاول المهني قبل إنشاء المؤسسة والخبرة المقاولاتية لم يؤثر بالنسبة لخصائص المؤسسة، فقد تبين أن رأس المال الصغير (أقل من 1,000,000 دينار جزائري) والاعتماد على موارد بشرية عائلية يعززان فرص البقاء، بينما حجم العمالة وعدد الموظفين لم يكن لهما تأثير. من ناحية العمليات، تبين أن إجراء دراسة جدوى واستشارة مختصين وبناء علاقات استراتيجية مع العملاء والموردين يحسن فرص النجاح، كما أن ضعف المنافسة أو الاعتدال فيها يزيد من احتمالات الاستدامة. اقترحت الدراسة عدة توصيات لتعزيز بقاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. لصناع القرار، يجب تحسين السياسات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالمقاولاتية، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية مع توفير استشارات متخصصة. الهيئات الممولة مدعوة لتطوير برامج دعم تركز على تقديم مرافقة فعالة تتماشى مع طبيعة واحتياجات كل مشروع، وليس فقط تقديم التمويل. كما ينصح المقاولون بالتحضير الجيد من خلال إنجاز دراسات جدوى شاملة، الحصول على تدريب متخصص في ريادة الأعمال والعمل على بناء شبكة علاقات قوية واستراتيجيات مبتكرة لضمان استمرارية مشاريعهم.

1 - ياسين تليلي، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشئة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022. على الرابط الإلكتروني:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33024>. Consulté le : 23/11/2024 à 15h30.

## رابعاً- دراسة (حكيم زايد، 2023) بعنوان: المؤسسات الناشئة في الجزائر نظرة تحليلية للأطر القانونية والآثار الاقتصادية.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المراسيم التنفيذية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، وتبسيط الضوء على الأطر القانونية التي تساهم في دعم هذه المؤسسات وتشجيع الابتكار. كما تهدف إلى استكشاف الآثار الاقتصادية المتوقعة من تطبيق هذه القوانين، مع التركيز على كيفية الاستفادة منها في تنمية الاقتصاد الجزائري وتبنيه بعيداً عن الاعتماد التقليدي على قطاع المحروقات.

أظهرت الدراسة أن وجود قوانين منظمة وواضحة للمؤسسات الناشئة يعد خطوة فعالة لفتح المجال أمام أصحاب الأفكار المبتكرة لتجسيد مشاريعهم على أرض الواقع. كما توصلت إلى أن تطبيق هذه القوانين يساهم في تنويع الاقتصاد الوطني من خلال دعم مجالات اقتصادية جديدة غير مرتبطة بقطاع المحروقات، بالإضافة إلى المساهمة في خفض معدلات البطالة عبر خلق فرص عمل جديدة. كذلك، فإن التشريعات المتعلقة بالمؤسسات الناشئة قد ساعدت في بناء بيئة داعمة للابتكار والنمو السريع للشركات الناشئة.

توصي الدراسة بضرورة تحسين البيئة القانونية لريادة الأعمال في الجزائر عبر إصدار تشريعات توضح آليات تمويل المؤسسات الناشئة بشكل أكثر وضوحاً. كما تشدد على أهمية إصدار قوانين تتماشى مع البيئة الاقتصادية الجزائرية، مما يساهم في تسهيل عملية إنشاء وتشغيل هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي منح رواد الأعمال مرونة أكبر في نقل التكنولوجيا، الأمر الذي يساهم في تعزيز الابتكار والنمو السريع. وأخيراً، توصي الدراسة بتكليف القوانين بما يسهل عملية التصدير للمؤسسات الناشئة، مما يزيد من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

## خامساً- دراسة (محفوظ بلقيس، 2024) بعنوان: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وتحدياتها دراسة حالة مؤسسة Khidma-Tech ومؤسسة Nahla Delivery.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، والتعرف على التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشئة في ولاية عنابة. ركزت الدراسة على تقييم

1- حكيم زايد، المؤسسات الناشئة في الجزائر نظرة تحليلية للأطر القانونية والآثار الاقتصادية، مجلد الدراسات الحقوقية، المجلد 09، العدد 03، 2023. على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/218706>, Consulté le : 23/11/2024 à 18h20.

2- محفوظ بلقيس، واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وتحدياتها دراسة حالة مؤسسة khidma-teck ومؤسسة Nahla delivery، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024. على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/246773>, Consulté le : 23/11/2024 à 15h40.

مدى الاهتمام الذي توليه السلطات الجزائرية لهذا القطاع الحيوي، بالنظر إلى دوره المتوقع في أن يكون محركاً للنموذج الاقتصادي الجديد للبلاد. كما سعت الدراسة إلى تقديم حلول لتعزيز بيئة ريادة الأعمال وتشجيع الابتكار لدعم هذا القطاع المتنامي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، من أبرزها عدم وجود تعريف موحد للمؤسسات الناشئة حتى الآن، رغم اشتراكها في بعض المعايير مثل الفئة العمرية، والابتكار، وارتفاع درجة المخاطر. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات الناشئة تسهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. وأشارت الدراسة إلى أن الدولة الجزائرية تعول على المؤسسات الناشئة كمحرك اقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال التشريعات الداعمة واستحداث وزارة مكلفة بمتابعة هذا القطاع، بالإضافة إلى إطلاق صندوق وطني لدعم المؤسسات الناشئة وتقديم حوافز ضريبية. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة تشمل صعوبة الحصول على التمويل، الإجراءات البيروقراطية المعقدة، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والخوف من الفشل الذي يعيق النمو والابتكار.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتثمين الابتكارات ونتائج البحث العلمي لضمان تطوير منتجات وخدمات مبتكرة قادرة على المنافسة. كما دعت إلى تنفيذ تدابير تمويل فعالة لدعم رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة، وذلك بتسهيل إجراءات الحصول على التمويل وتقديم حلول مالية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تعميم مقياس ريادة الأعمال في المناهج التعليمية لتشجيع ثقافة المقاولاتية لدى الأفراد، مما يسهم في إنشاء جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على تقديم حلول مبتكرة ودعم الاقتصاد الوطني.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير المؤسسات الناشئة

نتناول في هذا المطلب عرض لأهم الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير الدراسة المؤسسات الناشئة، والمدونة باللغة الأجنبية، وتم ترتيب هاته الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث بالاستناد إلى سنة النشر. نذكر في الآتي بعضها:

أولاً- دراسة: (Simona Adela Maria Grama, 2013) بعنوان:

### **Incidence des compétences pour l'innovation ouverte des entrepreneurs sur la performance des start-up incubées : le cas des incubateurs roumains<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الكفاءات المتعلقة بالابتكار المفتوح لدى رواد الأعمال على أداء المؤسسات الناشئة المحتضنة في حاضنات الأعمال، مع التركيز على الكيفية التي تسهم بها هذه الكفاءات في تحسين الاستفادة من الخدمات المقدمة من قبل الحاضنات. كما سعت إلى إبراز أهمية الابتكار المفتوح في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية للشركات الناشئة، من خلال تطوير نموذج يوضح العلاقة بين الكفاءات الخاصة بالابتكار المفتوح، والخدمات التي تقدمها الحاضنات، وأداء المؤسسات الناشئة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات التي توفرها حاضنات الأعمال تلعب دوراً محورياً في تطوير الكفاءات اللازمة للابتكار المفتوح لدى رواد الأعمال، مما يسهم في تعزيز فرص نجاح المؤسسات الناشئة في تبني ممارسات الابتكار وتحقيق أداء أفضل. وأكدت النتائج أن الكفاءات الخاصة بالابتكار المفتوح لها تأثير إيجابي في زيادة فاعلية استخدام الخدمات المقدمة من الحاضنات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركات الناشئة، سواء من حيث القدرة على الابتكار أو التنافسية في السوق.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الدعم الذي تقدمه حاضنات الأعمال ليشمل تعزيز الكفاءات الخاصة بالابتكار المفتوح لدى رواد الأعمال، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير هذه الكفاءات. كما دعت إلى تشجيع إقامة شراكات استراتيجية بين حاضنات الأعمال وجهات خارجية مثل الجامعات، والمؤسسات البحثية، والمؤسسات الكبرى، بهدف خلق بيئة تعزز من عمليات الابتكار المفتوح وتسهل من مشاركة الأفكار والخبرات بين الأطراف المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسات الناشئة ويساعدها في تحقيق أداء أفضل.

1- GRAMA Simona Adela Maria, **Incidence des compétences pour l'innovation ouverte des entrepreneurs sur la performance des start-up incubées: le cas des incubateurs roumains**, Thèse doctorat, Sciences de Gestion, à l'Université Jean Moulin Lyon 3, 2013.

Sur le lien électronique : [https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2013\\_out\\_grama\\_s.pdf](https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2013_out_grama_s.pdf), Consulté le : 23/11/2024 à 16h25.

ثانياً - دراسة (Alice de BIGAULT DE CASANOVE, 2020) بعنوان:

## STIMULER LES RELATIONS D'INNOVATION OUVERTE ENTRE LES GRANDES ENTREPRISES ET LES STARTUPS. APPLICATION À L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الكبيرة، وتطوير إطار عمل يهدف إلى قياس مدى نضج خطط الابتكار المفتوح بين الطرفين، مع التركيز بشكل خاص على النظام البيئي الفرنسي. تعتمد الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية ومصنفات النضج التي تستخدم لتقييم مستويات الدعم والتفاعل بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الناشئة. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تطوير التعاون بين هذه المؤسسات وأثر هذا التعاون على تعزيز الابتكار والنمو.

أظهرت النتائج أن العلاقات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الكبيرة تتجه نحو نموذج تعاون قائم على البناء المشترك، حيث تتوافق استراتيجيات الطرفين بشكل أفضل مما كان عليه في السابق. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات الكبرى بدأت تعي بشكل متزايد أهمية دعم الابتكار من خلال الشراكات مع المؤسسات الناشئة، وهو ما يساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في السوق. ومع ذلك، تم تحديد بعض التحديات المتعلقة بسرعة تنفيذ الحلول المبتكرة وتوسيع نطاقها، مما قد يؤثر على فعالية هذه الشراكات في تحقيق الأهداف المنشودة.

قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين فعالية الابتكار المفتوح بين المؤسسات الناشئة والكبيرة. أولاً، أوصت بضرورة تحسين التنسيق وزيادة الكفاءة في النظام البيئي الفرنسي لدعم الابتكار المفتوح، من خلال تطوير معايير موحدة تساعد المؤسسات الناشئة على اختيار الخطط الأنسب لمرحلة تطورها. ثانياً، اقترحت الدراسة توسيع نطاق البحث ليشمل أنظمة بيئية مختلفة حول العالم، مما يسمح بمقارنة السياسات العامة لدعم الابتكار المفتوح والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية التي يمكن تبنيها في فرنسا. وأخيراً، شددت على أهمية تعزيز المنظور الخاص بالمؤسسات الناشئة عبر إعادة تصميم مصنفات النضج وجمع ملاحظات إضافية من تلك المؤسسات لتحسين إطار العمل وتوسيع الفئات التي يتم دراستها.

1- Alice De Bigault DE CASANOVE, **Fostering Open Innovation Relationships Between Large Corporations And Startups. Implementation In the French Ecosystem**, Thèse Doctorat, École Doctorale Simeppé, Université De Lorraine, 2020. Sur le lien électronique : <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03285385>, Consulté le : 23/11/2024 à 16h35.

ثالثا - دراسة (Pierre-Luc PASSY, 2021) بعنوان:

### LES CONDITIONS DE SUCCÈS DES STARTUPS<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى فهم مفهوم النجاح الريادي في سياق المؤسسات الناشئة واستكشاف العوامل التي تؤثر عليه. لتحقيق هذا الهدف، تم تطوير نموذج بحث يعتمد على استعراض الأدبيات السابقة ودراسة كيفية إدراك رواد الأعمال لمفهوم الشركة الناشئة ومعايير النجاح المرتبطة بها. شملت الدراسة إجراء دراستين: الأولى نوعية لتحديد الأبعاد المختلفة للنجاح، والثانية كمية لاختبار العوامل المؤثرة في النجاح الريادي، مثل خصائص رائد الأعمال، بيئة الشركة الناشئة، وخصائص الشركة نفسها.

كشفت النتائج عن وجود أربعة أبعاد رئيسية للنجاح الريادي: الأول هو النجاح الموضوعي للشركة، الذي يقاس بتحقيق إيرادات، عدد الموظفين، والربحية؛ الثاني هو النجاح الذاتي للشركة، الذي يتعلق بمدى رضا مؤسسيها عن الأداء العام؛ الثالث هو النجاح الموضوعي لرائد الأعمال، ويتمثل في النمو المهني والاعتراف بالإنجازات؛ أما الرابع فهو النجاح الذاتي لرائد الأعمال، ويتعلق بالشعور بالإنجاز الشخصي. كما أوضحت الدراسة أن عوامل مثل العمر، المستوى التعليمي، والخبرة السابقة لرائد الأعمال تؤثر على احتمالات النجاح. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن بيئة العمل والابتكار يلعبان دورا كبيرا في تحقيق النجاح للشركات الناشئة.

قدمت الدراسة عدة توصيات عملية لدعم بيئة ريادة الأعمال، منها تعزيز الدعم المالي من خلال استثمارات من قبل المستثمرين أو عبر مسرعات الأعمال لدعم نمو المؤسسات الناشئة. كما أوصت بتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الاجتماعية والقيادية لرواد الأعمال. وأخيرا، شددت الدراسة على أهمية تشجيع الابتكار وتطوير نماذج أعمال مستدامة لضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل.

رابعا - دراسة (Maxens BERRE, 2023) بعنوان:

### Valuation of Start-up Companies<sup>2</sup>

تهدف الدراسة إلى فهم عملية تقدير قيمة المؤسسات الناشئة من خلال استكشاف محددات التقييم المختلفة التي تؤثر على هذه المؤسسات. تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج شامل يمكن من خلاله شرح كيف تؤثر العوامل الاقتصادية، القانونية، والجغرافية على عملية التقييم. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على العلاقة بين الأسواق

1- Pierre-Luc PASSY, LES CONDITIONS DE SUCCÈS DES STARTUPS, Thèse doctorat, Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2021.

Sur le lien électronique : <https://theses.fr/2021PA01E067>, Consulté le : 23/11/2024 à 16h43.

2- Maxens BERRE, Valuation of Start-up Companies, Sciences économiques et de gestion, Thèse doctorat, université de Lyon, 2023. Sur le lien électronique :

[https://theses.hal.science/tel-04644944v1/file/2023\\_arch\\_berre\\_m.pdf](https://theses.hal.science/tel-04644944v1/file/2023_arch_berre_m.pdf), Consulté le : 23/11/2024 à 16h50.

المالية والتمويل الريادي لتوضيح كيفية تأثير العوامل الماكرو اقتصادية، مثل الدورات الاقتصادية والاختلافات القانونية والمؤسسية بين البلدان، على تقييم المؤسسات الناشئة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المؤسسات الناشئة يتأثر بشكل كبير بالظروف الماكرو اقتصادية، مثل الدورات الاقتصادية والسيولة المتاحة في السوق. كما بينت النتائج أن الاختلافات بين الأسواق المحلية والدولية تلعب دورا كبيرا في تحديد القيمة، خصوصا فيما يتعلق بالحوكمة والاختلافات المؤسسية بين أسواق المستثمرين وأسواق المؤسسات الناشئة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الفروقات المادية والقانونية بين الدول قد تشكل حواجز تؤثر على التقييم، لكنها في ذات الوقت قد تجذب رؤوس الأموال الاستثمارية من الخارج.

توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول التفاعلات المعقدة بين محددات التقييم المختلفة، بما يشمل العوامل الاقتصادية والمالية. كما تدعو إلى تنوع الأساليب المنهجية المستخدمة لفهم كيفية تأثير هذه العوامل على تقييم المؤسسات الناشئة. وترى الدراسة أهمية دراسة الآثار الاجتماعية والاقتصادية لتقييم المؤسسات الناشئة، وكيف يمكن لهذه التقييمات أن تسهم في إحداث اضطرابات اقتصادية إيجابية في القطاعات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تشدد على أهمية السياسات الاقتصادية التي تستهدف دعم أسواق المؤسسات الناشئة ورؤوس الأموال الاستثمارية.

خامسا - دراسة (Zeina El Hayek, 2023) بعنوان:

### **Contribution à la connaissance du rôle de l'université entrepreneuriale dans la favorisation des startups chez les jeunes étudiants libanais.<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الجامعات اللبنانية في تعزيز ثقافة الابتكار وتوجيه الطلاب نحو ريادة الأعمال، بالإضافة إلى الإسهام في خلق فرص العمل. تركز الدراسة على تحليل كيفية نجاح الجامعات في لبنان في تطوير برامج ريادة الأعمال والأنشطة التي تشجع على الإبداع، من خلال استكشاف تجارب جامعتين محددتين: مركز الابتكار وريادة الأعمال ACIE وجامعة SmartESA كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري يعتمد على مفهوم "الجامعة الريادية"، الذي يسلط الضوء على أهمية الدعم الأكاديمي والتوجيه العملي للطلاب في مجال ريادة الأعمال.

أظهرت النتائج أن الجامعات اللبنانية تلعب دورا حيويا في دعم ريادة الأعمال من خلال تقديم برامج تدريبية وشبكات دعم تمويلية للطلاب. ومع ذلك، تم تحديد عدة تحديات تعيق نجاح هذه المبادرات، مثل الأزمات

1- Zeina El Hayek, **Contribution à la connaissance du rôle de l'université entrepreneuriale dans la favorisation des startups chez les jeunes étudiants libanais**, Thèse doctorat, Sciences de Gestion et du Management, ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE, 2023. Sur le lien électronique : <https://theses.hal.science/tel-04592909>, Consulté le : 23/11/2024 à 16h55.

الاقتصادية والموارد المحدودة وصعوبات الاستدامة على المدى الطويل. وقد استعرضت الدراسة أيضا مبادرات مثل LEAN، التي تهدف إلى توحيد الجهود بين مختلف الجهات الفاعلة لتعزيز النظام البيئي الريادي في لبنان، مع التركيز على معالجة نقاط الضعف التي تعترض طريق النجاح.

تقدم الدراسة عدة توصيات تهدف إلى زيادة فعالية المبادرات الريادية في الجامعات اللبنانية. تشمل هذه التوصيات تحسين التنسيق بين حاضنات الأعمال والجهات المعنية الأخرى، وتوفير موارد إضافية لدعم استدامة المؤسسات الناشئة. كما تدعو الدراسة إلى تعزيز الوعي بين الشباب حول ريادة الأعمال كمسار مهني محتمل، بالإضافة إلى تشجيع الوصول إلى الأسواق الخارجية، وذلك لخلق بيئة أكثر ملاءمة لدعم الابتكار وريادة الأعمال في لبنان.

### المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال وأوجه التشابه والاختلاف

يتضمن هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي تم جمعها والتي تتعلق في مجملها بموضوع حاضنات الأعمال، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يتعلق المطلب الأول بعرض أهم الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بحاضنات الأعمال، والمطلب الثاني لعرض أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بحاضنات الأعمال أيضا سواء الفرنسية أو الإنجليزية، فيما خصص المطلب الثالث لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ومختلف الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال

ظهر مصطلح الحاضنات منذ مدة معتبرة وصاحب ذلك الظهور الكثير من الدراسات في هذا المجال، وعليه نتناول في هذا المطلب عرض لأهم الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير الدراسة حاضنات الأعمال، والمدونة باللغة العربية، وتم ترتيب هاته الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث بالاستناد إلى سنة النشر، نوجزها فيما يلي:

أولا- دراسة (ماجدة سليمان أرتيمه، 2012) بعنوان: حاضنات الأعمال ودورها في بناء القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية حاضنات الأعمال للقيام بدورها في دعم المشاريع الصغيرة في الأردن، وكذلك معرفة العلاقة بين جاهزية حاضنات الأعمال وبناء القدرات التنافسية لهذه المشاريع، بما في

1- ماجدة سليمان أرتيمه، حاضنات الأعمال ودورها في بناء القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2012. على الرابط الإلكتروني:

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb326288-317500&search=books>, Consulté le : 23/11/2024 à 15h50.

ذلك أبعاد مثل الابتكار، التخطيط الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات. كما سعت إلى الكشف عن مساهمة حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمشاريع الصغيرة، وتقييم هذا الدور بناء على فئة المستجيبين. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى فحص التباين في القدرات التنافسية بين المشاريع الصغيرة المحتضنة والمتخرجة وتلك التي تعمل خارج إطار الاحتضان، وتحليل الفروق بين دور حاضنات الأعمال في تزويد المشاريع الصغيرة بالقدرات التنافسية بناء على فئة المستجيبين، وأخيرا معرفة مدى وجود فروق بين وجهات نظر مديري المشاريع الصغيرة المحتضنة والمتخرجة وتلك غير المحتضنة فيما يتعلق ببناء القدرات التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جاهزية حاضنات الأعمال في الأردن لتوفير القدرات التنافسية للمشاريع الصغيرة، حيث كانت الفروق لصالح أصحاب المشاريع المتخرجة الذين أكدوا جاهزية الحاضنات فيما يتعلق بالأبعاد المادية والقانونية. كما وجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في إسهام حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية للمشاريع الصغيرة، لصالح التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى جاهزية حاضنات الأعمال في الأردن وقدرتها على بناء القدرات التنافسية للمشاريع الصغيرة. ومن ناحية أخرى، أظهرت آراء أصحاب المشاريع غير المحتضنة أن حاضنات الأعمال في الأردن لا تساهم في بناء القدرات التنافسية للمشاريع الصغيرة.

أوصت الدراسة بضرورة استقدام حاضنات الأعمال لخبراء ومستشارين ذوي خبرة لتعزيز القدرات الاقتصادية للمشاريع المحتضنة من خلال تقديم استشارات في دراسات الجدوى الاقتصادية. كما دعت حاضنات الأعمال إلى البحث عن جهات تمويل داخلية وخارجية لدعم المشاريع الصغيرة وضمان استمرارها. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير الإمكانيات التشغيلية لحاضنات الأعمال لتلبية الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المشاريع المحتضنة في ضوء التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ثانيا- دراسة (الجوهرة ناصر عبد العزيز الهزاني، 2015) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة من خلال توفير الدعم الفني والإداري والمالي اللازم لهم. كما سعت إلى تحديد الصعوبات التي تواجه حاضنات الأعمال

1- الجوهرة ناصر عبد العزيز الهزاني، دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض، بحث مدعوم جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد 54، 2015. على الرابط الإلكتروني:

[https://egjsw.journals.ekb.eg/article\\_174652.html](https://egjsw.journals.ekb.eg/article_174652.html), Consulté le : 23/11/2024 à 16h00.

والتي تعيق تحقيق هذا الدعم بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، هدفت إلى التوصل إلى رؤية مستقبلية لمواجهة هذه الصعوبات، لضمان تعزيز فعالية الحاضنات في دعم رواد الأعمال وتطوير مشروعاتهم.

أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال تلعب دورا هاما في تقديم الدعم الفني والإداري والمالي لرواد الأعمال، مما يساعدهم على تجاوز العقبات التي تواجه مشروعاتهم في مراحلها الأولية. ومع ذلك، توجد بعض الصعوبات التي تعرقل عمل الحاضنات، من أبرزها صعوبة الحصول على ممولين، الروتين وتعقيد الإجراءات الحكومية، غياب ثقافة الفكر الريادي بين الشباب، وكذلك نقص الدعم من المجتمع المحلي، مما يؤثر على قدرة الحاضنات في تقديم الدعم الأمثل.

أوصت الدراسة بتقديم تسهيلات بنكية وائتمانية للمشاريع المحتضنة لتمكينها من النمو والاستمرار. كما شددت على ضرورة تقليص الإجراءات الحكومية الروتينية عبر الاستفادة من برامج الحكومة الإلكترونية لتسهيل العمليات. وأوصت بتسهيل إجراءات إنشاء شركات جديدة للشباب المبدعين، وتبني فكرة الحاضنة الإقليمية التي تهتم بتنمية مناطق جغرافية محددة، وأخيرا أوصت بإنشاء حاضنات متخصصة تركز على قطاعات أو أنشطة معينة بهدف تعزيز التنمية في تلك المجالات.

**ثالثا - دراسة (بو الشعور شريفة، 2018) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة startups دراسة حالة الجزائر.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك من خلال توفير مجموعة متنوعة من الخدمات مثل البنية التحتية، الدعم المالي، والاستشارات الفنية والإدارية. ركزت الدراسة على كيفية مساهمة هذه الحاضنات في تعزيز بيئة ريادة الأعمال المحلية، وأهمية دورها في مساعدة المؤسسات الناشئة على تجاوز التحديات التي تواجهها في المراحل المختلفة من تأسيسها ونموها.

توصلت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال تعتبر أداة فعالة في توفير بيئة داعمة لنمو المؤسسات الناشئة، حيث تسهم في تقليل معدلات الفشل عبر تقديم التدريب، التخطيط، التمويل، والتسويق. ومع ذلك، تبين أن الجزائر لا تزال تفتقر إلى عدد كافٍ من حاضنات الأعمال الرائدة التي تلبي احتياجات السوق المحلي بشكل فعال، حيث يتركز نشاط العديد من المؤسسات الناشئة في مجالات محددة مثل التسويق الإلكتروني. وأظهرت الدراسة أن

1- بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، 2018. على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62210>, Consulté le : 23/11/2024 à 16h05.

المؤسسات الناشئة تواجه تحديات كبيرة، بما في ذلك قلة التمويل، الإجراءات البيروقراطية، وصعوبات الابتكار، مما يحد من قدرتها على المنافسة والنمو.

أوصت الدراسة بضرورة توجيه الشباب المقاول نحو تلبية الاحتياجات الفعلية للسوق المحلي من خلال تقديم التدريب والتوجيه اللازم لتعزيز روح ريادة الأعمال وتشجيع الأفكار الإبداعية والمبتكرة. كما شددت على أهمية زيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير وربط الجامعات ومراكز البحث ببيئة الأعمال، لضمان تطوير مشروعات ابتكارية قادرة على المنافسة. وأوصت أيضا بتعزيز وتطوير حاضنات الأعمال في الجزائر لتصبح أدوات أكثر فعالية في دعم واستدامة المؤسسات الناشئة، مما يسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل.

رابعا- دراسة (خالد مدخل، 2021) بعنوان: أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على الكفاءة والفعالية التي تقدمها هذه الحاضنات. تسعى الدراسة إلى تحليل التجارب العالمية في مجال حاضنات الأعمال بهدف الاستفادة منها في تحسين حاضنات الأعمال الجزائرية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية. كما تهدف إلى تقييم واقع حاضنات الأعمال في الجزائر من خلال قياس تأثيرها على إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على تحديد معايير الكفاءة التي يجب أن تتوفر في الحاضنات لتتمكن من زيادة فعاليتها وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية.

خلصت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال الجزائرية تعاني من بعض القصور في الكفاءة عند تقديم خدماتها العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من ذلك، فقد أظهرت بعض الخدمات المهنية التي تقدمها الحاضنات قبولا واسعا من قبل المؤسسات المستفيدة. وأوضحت الدراسة أن هناك ضعفا في مستوى الاتصال الداخلي وأساليب المتابعة الإدارية المستخدمة من قبل الحاضنات، مما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسات الجديدة على النجاح والاستمرار. كما أظهرت النتائج أن هناك كفاءة في معايير انضمام المؤسسات إلى الحاضنات، حيث يتم اختيار المؤسسات بانتقائية، إلا أن هذه الانتقائية لم تترجم إلى كفاءة في تقديم الخدمات التي تعزز نجاح المؤسسات.

1- خالد مدخل، أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة ورقلة، 2021. على الرابط الإلكتروني:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/26625>, Consulté le : 23/11/2024 à 16h10.

قدمت الدراسة عدة توصيات تهدف إلى تحسين أداء حاضنات الأعمال الجزائرية. من بين هذه التوصيات ضرورة تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية للحاضنات من خلال الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، مما يمكن أن يساعد في رفع مستوى الخدمات المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى الاتصال الداخلي وأساليب المتابعة الإدارية لضمان تقديم دعم فعال وموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في نجاحها واستمراريتها. كذلك، أكدت الدراسة على أهمية تحسين خدمات التدريب والتوجيه التي تقدمها الحاضنات للمؤسسات الجديدة، بحيث يتم تأهيلها بشكل أفضل لمواجهة تحديات السوق. وأخيراً، دعت الدراسة إلى العمل على إنشاء بيئة تنظيمية وتشريعية تدعم تطوير الحاضنات وتزيد من مساهمتها في التنمية الاقتصادية الشاملة في الجزائر.

### خامساً - دراسة (حكيم زايدي، 2023) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة -start-up دراسة حالة<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال في ترقية وتطوير المؤسسات الناشئة. تأتي هذه الأهداف في سياق دعم الشباب المبادر ومساعدتهم على تجاوز التحديات التي تواجههم عند إنشاء مشاريعهم، وذلك من خلال توفير بيئة داعمة تعزز من فرص نجاح وتطور مؤسساتهم بسرعة وفعالية. كما تهدف الدراسة إلى إبراز التوصيات اللازمة لتنمية حاضنات الأعمال وتعزيز أدائها، من خلال تحليلات دقيقة تستهدف تحسين برامج الدعم المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم حلول وإجابات للإشكاليات المتعلقة بدور حاضنات الأعمال، وتسلط الضوء على التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال بهدف المقارنة والاستفادة منها في تطوير النموذج المحلي.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي لحاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة، حيث تبين أن هذه الحاضنات تساهم بشكل كبير في تطوير البيئة المحيطة بالمؤسسات الناشئة، وتقديم الدعم اللازم لنجاحها واستمرارها في السوق. من خلال التحليل الإحصائي، ظهرت دلالات إحصائية معنوية تشير إلى مساهمة الحاضنات في تحسين أداء المؤسسات على جميع محاور الاستبيان. كما أثبت النموذج المقترح للدراسة فعاليته في قياس هذا التأثير، مما يدل على نجاح الحاضنات في تحسين مهارات أصحاب المؤسسات وتعزيز قدراتهم الابتكارية، وبالتالي زيادة فرص نجاح وتطور هذه المؤسسات في بيئة تنافسية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير حاضنات الأعمال بشكل مستمر، لضمان تقديم الدعم الفعال والمتكامل للمؤسسات الناشئة. يشمل ذلك تحسين برامج التكوين وبناء العلاقات، لتعزيز شبكات الدعم التي تساهم

1- حكيم زايدي، دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة start-up دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص المقاولاتية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2023.

في نجاح المؤسسات. كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الحاضنات والمجتمع الجامعي والصناعي، لتحقيق تكامل أكبر بين الخبرات المتاحة، ما يسهم في نقل التكنولوجيا وتطوير المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، يجب العمل على تهيئة بيئة تنظيمية وقانونية داعمة، تسهل من عمليات نمو ونجاح المؤسسات الناشئة عبر توفير حوافز مناسبة وتسهيلات تشغيلية. أخيراً، توصي الدراسة بالاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تطوير حاضنات الأعمال، وتطبيق ما يتناسب مع السياق المحلي، لضمان تحقيق نتائج مستدامة تدعم الاقتصاد المحلي بشكل فعال.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير حاضنات الأعمال

هناك العديد من الدراسات الأجنبية تناولت موضوع حاضنات الأعمال نذكر في الآتي بعضها:

أولاً- دراسة (Iman Fouad Shokeir, Amal Sulaiman Alsukaity, 2019) بعنوان:

#### **The role of business incubators in supporting small and medium enterprises in Saudi Arabia - with reference to some international and arb experiences<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول حاضنات الأعمال وأنواعها، مع توضيح الفرق بينها وبين مسرعات الأعمال، وتبسيط الضوء على أهم المؤشرات التي تسهم في نجاح هذه الحاضنات. كما تهدف إلى استعراض التجربة السعودية في إنشاء الحاضنات ومراكز الأعمال، والعمل على تطويرها لتتماشى مع الاتجاهات العالمية، بالإضافة إلى دعم دورها في المشروعات المتعلقة بالصناعات والمجالات النسائية، لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

خلصت الدراسة إلى أن فكرة حاضنات الأعمال في السعودية حديثة نسبياً، حيث لم يتجاوز عمرها عشر سنوات، ولا يوجد سوى 24 حاضنة، وغالباً ما تكون تلك الحاضنات غير مستفيدة بشكل كامل من التجارب الدولية. كما تبين أن دور الحاضنات في دعم المشاريع لا يزال محدوداً بسبب اتباع منهجيات غير علمية، حيث تقتصر أنشطتها غالباً على توفير مقرات اجتماعية للمشاريع. ووجدت الدراسة قلة الاهتمام بمتابعة المشاريع بعد التخرج، وعدم وجود دعم كافٍ يجعل الحاضنات آلية فعالة لدعم المشاريع الجديدة. وأشارت إلى أن من أهم عوامل نجاح الحاضنات توفر الإمكانيات اللازمة، ووضع معايير واضحة للدخول والخروج، والمتابعة المستمرة بعد التخرج، بالإضافة إلى الإدارة المهنية والفعالة.

1- Iman Fouad Shokeir, Amal Sulaiman Alsukaity, **the role of business incubators in supporting small and medium enterprises in Saudi Arabia** - with reference to some international and arb experiences, The Business and Management Review, Volume 10, Number 2, April 2019. Sur le lien électronique :

[https://cberuk.com/cdn/conference\\_proceedings/2019-07-12-18-35-15-PM.pdf](https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-12-18-35-15-PM.pdf), Consulté le : 23/11/2024 à 17h00.

أوصت الدراسة بإنشاء جمعية خاصة بحاضنات الأعمال في السعودية لدعم وتنظيم هذه الحاضنات من الناحية الإدارية والمالية والقانونية، مع تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية لتكون حاضنات افتراضية تقدم المزيد من الدعم. كما شددت على ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية والعربية، وخاصة تجربة مصر، كجزء من التعاون الاقتصادي والتكنولوجي. ومن بين التوصيات، تم اقتراح تشكيل تحالفات بين الحاضنات ومراكز البحوث والجامعات والبنوك والقطاعات الأخرى لتوفير بيئة محفزة للإبداع وريادة الأعمال. كما أوصت باعتماد استراتيجية لتتويج ملكية الحاضنات مع إعطاء الأولوية للقطاع العام، وتحديد أولويات صناعية محددة لدعمها. بالإضافة إلى ذلك، دعت إلى تطبيق فكرة التكامل الصناعي بين المشاريع أثناء فترة الاحتضان لمواجهة المشكلات وتجاوزها، وتقديم حوافز للمشاريع المتميزة بعد التخرج، مع الاستمرار في تقييم برامج الحاضنات لتحسين الأداء وتعزيز القيمة المضافة للمشاريع المرتبطة بها.

ثانياً - دراسة (karl dalex, 2020) بعنوان: **incubateurs, start-up et partenariats**<sup>1</sup>

هدف الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين. الهدف الأول هو دراسة تأثير التعاونات على تطوير نماذج الأعمال الخاصة بالمؤسسات الناشئة، وخاصة تلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا الطبية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة هذه التعاونات في تغيير وتطوير نماذج الأعمال بناء على البيانات المستخلصة من دراسة الحالة. الهدف الثاني هو استكشاف كيفية دعم الحاضنات للمؤسسات الناشئة في إدارة هذه التعاونات بين المؤسسات، مع التركيز على تحليل الممارسات التي تتبعها الحاضنات في توجيه وتسهيل عمليات التعاون لضمان الاستفادة المؤسسات الناشئة منها بأفضل شكل ممكن.

أظهرت نتائج الدراسة أن التعاونات تلعب دوراً حاسماً في تغيير نماذج الأعمال للمؤسسات الناشئة. خلال فترة البحث، تم تحديد 32 تغييراً في نموذج الأعمال نتيجة للتعاونات المختلفة، وكان 21 منها ناتجاً عن هذه التعاونات بشكل مباشر. كما بينت النتائج أن التغييرات التي نتجت عن التعاونات لم تكن متساوية في التأثير؛ فبعضها أدى إلى تحسينات طفيفة، بينما البعض الآخر ساهم في إعادة تشكيل نموذج الأعمال بشكل كامل. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن التعاونات التي شهدت تكراراً مكثفاً ومشاركة أعمق أدت في الغالب إلى ظهور نماذج أعمال جديدة، مما يعزز من أهمية بناء علاقات تعاون استراتيجية ومثمرة للشركات الناشئة.

توصي الدراسة بأهمية تطوير ممارسات موحدة داخل الحاضنات لدعم التعاونات بين المؤسسات الناشئة بشكل فعال ومستدام. تشير الدراسة إلى ضرورة تبني نظام تقييم شامل لأداء الحاضنات، يأخذ في الاعتبار وجهات

1- Karl Dalex, **Incubateurs, start-up et partenariats**, thèse doctorat, école doctorale Augustin Cournot, université de Strasbourg, 2020. Sur le lien électronique :

[https://theses.hal.science/tel-03013691v1/file/DALEX\\_Karl\\_2020\\_ED221.pdf](https://theses.hal.science/tel-03013691v1/file/DALEX_Karl_2020_ED221.pdf), Consulté le : 23/11/2024 à 18h00.

نظر المستفيدين لضمان تقديم أفضل خدمات ممكنة في مجال التوجيه والدعم. بالإضافة إلى ذلك، تدعو الدراسة إلى إجراء مزيد من البحوث حول تأثيرات التعاونات على نماذج الأعمال، وذلك في سياقات متنوعة وحاضنات متعددة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق وأكثر شمولاً للآليات التي تجعل من هذه التعاونات ناجحة وفعالة في تعزيز نمو المؤسسات الناشئة.

ثالثاً - دراسة (TIFANNI WAI MAN FONG, 2022) بعنوان:

### **BUSINESS INCUBATION PROCESS FOR DESIGN START-UPS: CASE STUDIES ON GOVERNMENT-BASED AND UNIVERSITY-BASED BUSINESS INCUBATORS IN HONG KONG<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى استكشاف عملية احتضان الأعمال الناشئة في مجال التصميم من خلال منظورين مختلفين: منظور الحاضنات ومنظور المؤسسات الناشئة المحتضنة. وتسعى الدراسة إلى تطوير إطار عمل متكامل لاحتضان المؤسسات الناشئة في مجال التصميم يعتمد على نهج قائم على العمليات. كما تهدف إلى فهم كيفية دعم الحاضنات سواء كانت حكومية أو جامعية للشركات الناشئة في هذا المجال وتلبية احتياجاتها الخاصة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة تتعلق بالفئات الستة لعملية الاحتضان، وهي: دعم الخدمات التجارية، التدريب على ريادة الأعمال، الشبكات، البنية التحتية، التمويل، وعملية الاختيار. أشارت النتائج إلى أن نجاح الحاضنات يعتمد بشكل كبير على تقديم دعم شامل في جميع هذه المجالات، مع التركيز على تكييف التدريب والخدمات وفقاً لاحتياجات المؤسسات الناشئة في مجال التصميم. كما لوحظ أن وجود بيئة داعمة تمكن المؤسسات الناشئة من الوصول إلى الموارد والتوجيه الملائم يساعد في تعزيز نجاحها ونموها.

قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين فعالية برامج الحاضنات، من أبرزها ضرورة توضيح أهداف البرامج للشركات الناشئة قبل انضمامها، لضمان فهم واضح ومتفق عليه للأهداف خلال فترة الاحتضان. كما أوصت بتصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات المؤسسات الناشئة في مجال التصميم، مع التركيز على تعزيز مهارات ريادة الأعمال لديهم. بالإضافة إلى ذلك، شددت على تحسين سياسات التمويل لجعلها أكثر مرونة لتتناسب مع مختلف مراحل تطور المؤسسات الناشئة. وأخيراً، أكدت على أهمية تعزيز الشبكات بين المؤسسات الناشئة وبينها وبين الجهات المعنية الأخرى، لخلق فرص أوسع للتواصل والشراكات المحتملة، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام لهذه المؤسسات.

1- Tifanni Wai Man FONG, *Business Incubation Process for Design Start-ups: Case Studies on Government-based and University-based Business Incubators in Hong Kong*, These doctorate, The Hong Kong Polytechnic University, 2021. Sur le lien électronique :

<https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/11810>, Consulté le : 23/11/2024 à 18h20.

رابعاً- دراسة (Lynn Grijsen, 2023) بعنوان:

### **The effect of incubator participation on the performance of start-ups<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المشاركة في حاضنات الأعمال على أداء المؤسسات الناشئة عبر مجموعة من المؤشرات المختلفة مثل التمويل والعائدات والترتيب العام في قاعدة بيانات Crunch base. كما تسعى الدراسة للإجابة على أسئلة فرعية تتعلق بتأثير حجم شبكة الحاضنة وموارد رأس المال البشري الخاصة بالحاضنة على أداء المؤسسات الناشئة. يتمثل الهدف الأساسي في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الحاضنات وأداء المؤسسات الناشئة، من خلال اعتماد تحليل كمي واسع النطاق يستند إلى نظريات متعددة مثل نظرية الموارد ونظرية الشبكات الاجتماعية، بهدف توفير رؤى قيمة للمستثمرين والمبتكرين وصناع القرار حول كيفية تعزيز فعالية الحاضنات في دعم المؤسسات الناشئة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركة في حاضنات الأعمال قد تؤدي إلى تأثير سلبي على أداء المؤسسات الناشئة، حيث وجدت تحليلات الانحدار أن المشاركة في الحاضنة ارتبطت بشكل سلبي مع جميع مؤشرات الأداء الثلاثة المستخدمة، وهي التمويل والعائدات والترتيب العام. علاوة على ذلك، لم تشر البيانات إلى تأثير كبير لحجم شبكة الحاضنة أو موارد رأس المال البشري الخاصة بها على تحسين الأداء. هذه النتائج تتحدى الفرضية الشائعة بأن الحاضنات تحسن أداء المؤسسات الناشئة بشكل مباشر، وتسلط الضوء على الحاجة إلى إعادة النظر في كيفية تقييم وقياس دور الحاضنات في دعم ريادة الأعمال.

توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لتوسيع نطاق مؤشرات الأداء لتشمل جوانب أكثر تنوعاً، مثل رضا العملاء والمشاركة الاجتماعية، وذلك لتوفير صورة أكثر شمولية لأداء المؤسسات الناشئة. كما توصي بالاعتماد على منهجيات بحث نوعية لتقييم العوامل الديناميكية التي قد تؤثر على أداء المؤسسات الناشئة في سياق الحاضنات، مثل استكشاف دور البيئة الداعمة التي توفرها الحاضنات في تشجيع الابتكار والمرونة مقابل تقييد المخاطرة واتخاذ القرارات المستقلة. هذه التوصيات تهدف إلى تقديم رؤى أوضح حول كيفية تحسين تأثير الحاضنات على المؤسسات الناشئة وتعزيز فعاليتها في بناء بيئات ريادية ناجحة.

1- Lynn Grijsen, **The effect of incubator participation on the performance of start-ups**, these master, Business Administration specialization: Innovation and Entrepreneurship, redubds universities Nijmegen, 2023. Sur le lien électronique :

<https://theses.ubn.ru.nl/bitstreams/8954c851-688f-4459-8b91-78b96ff539f7/download>, Consulté le : 23/11/2024 à 18h35.

خامسا - دراسة (Kehinde Feranmi Awonuga and others, 2024) بعنوان:

### **Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري الذي تلعبه حاضنات الأعمال في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة من خلال توفير بيئة داعمة تشمل الإرشاد، الوصول إلى التمويل، وتقديم فرص التواصل. كما تسعى إلى تحليل تأثير هذه الحاضنات على تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في الولايات المتحدة، مع التركيز على تحديد أفضل الممارسات والتحديات التي تواجه هذا القطاع. تبرز الدراسة أهمية فهم كيفية تأثير الحاضنات على استدامة ونجاح المؤسسات الناشئة في ظل بيئة تنافسية ومتنوعة.

أظهرت النتائج أن حاضنات الأعمال تسهم بشكل كبير في تحسين فرص المؤسسات الناشئة في الحصول على التمويل، حيث توفر شبكة من المستثمرين وتسهل الوصول إلى قنوات تمويل متنوعة مثل رأس المال الاستثماري والمستثمرين الملائكيين. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن جودة البرامج الإرشادية تلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسات الناشئة من خلال تقديم الإرشاد الاستراتيجي الذي يغطي تطوير الأعمال والتخطيط طويل الأجل. كما أن البيئات التعاونية التي توفرها الحاضنات تعزز من تبادل المعرفة وحل المشكلات بشكل إبداعي، مما يدعم نمو وتطور المؤسسات الناشئة.

توصي الدراسة بضرورة تنوع حاضنات الأعمال لمصادر التمويل من خلال إنشاء شراكات مع القطاع الخاص وتطوير نماذج تمويل مبتكرة لتقليل الاعتماد على الدعم التقليدي. كما تشدد على أهمية تصميم برامج إرشادية مخصصة تلبي احتياجات كل شركة ناشئة على حدة، بدلا من اتباع نهج واحد يناسب الجميع، لضمان تأثير إيجابي ملموس على أداء المؤسسات. إضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بضرورة استمرار الحاضنات في تقديم الدعم للشركات حتى بعد انتهاء فترة الحضانة لمساعدتها على التكيف مع تحديات السوق وتعزيز فرصها للنمو المستدام.

1: Kehinde Feranmi Awonuga, Noluthando Zamanjomane Mhlongo, Funmilola Olatundun Olatoye, Chidera Victoria Ibeh, Oluwafunmi Adijat Elufioye , Onyeka Franca Asuzu, **Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA**, International Journal of Science and Research Archive, 2024. Sur le lien électronique : Article DOI : <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0234>, Consulté le : 23/11/2024 à 18h50.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

فيما يخص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، نستعرض التفاصيل المتعلقة بالجوانب المختلفة، مع التركيز على الأهداف، المناهج، المتغيرات، الأدوات، والنتائج، وأوجه الاختلاف التي تميز كل دراسة.

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وتتلخص في العناصر التالية

##### 1- أوجه التشابه من حيث الأهداف: وتتمثل فيما يلي:

- التقييم الشامل لدور حاضنات الأعمال: تهدف جميع الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، إلى تقييم الدور الشامل لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة. تركز هذه الدراسات على جوانب الدعم المختلفة التي تقدمها الحاضنات، مثل الدعم المالي والإداري والتقني.
- أهمية حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة: تتفق جميع الدراسات على أن حاضنات الأعمال تعتبر آلية أساسية لدعم المؤسسات الناشئة وتسهيل توسعها في الأسواق. يشمل ذلك تقديم مجموعة من الخدمات التي تحسن من كفاءة المؤسسات المحتضنة وتزيد من فرصها في البقاء والنمو.
- تحديد العوائق والتحديات: تسعى جميع الدراسات إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها حاضنات الأعمال، سواء كانت تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، نقص التمويل، أو القوانين التنظيمية، وهذا يساعد على تقديم توصيات فعالة للتغلب على هذه التحديات.

##### 2- أوجه التشابه من حيث المناهج المستخدمة: نوضحها كما يلي

- المنهج الوصفي التحليلي: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في جميع الدراسات لفهم واقع حاضنات الأعمال وتحليل دورها وتأثيرها على المؤسسات الناشئة. يتيح هذا المنهج تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتقديم صورة واقعية عن أداء الحاضنات.
- المنهج المختلط في بعض الحالات: بعض الدراسات السابقة، كما هو الحال مع دراسة حكيم زايدي (2023)، استخدمت المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات النوعية والكمية لتعزيز دقة النتائج، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، مما يظهر تقارباً في طريقة جمع البيانات وتحليلها.

### 3- أوجه التشابه من حيث المتغيرات الأساسية: نوضحها كما يلي

- المتغير المستقل "حاضنات الأعمال": يتفق كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على اعتبار "حاضنات الأعمال" المتغير المستقل الرئيسي، وتندرج تحت هذا المتغير عدة أبعاد تشمل الدعم المالي، الدعم الإداري، الدعم الفني، والبنية التحتية.

- المتغير التابع "نجاح المؤسسات الناشئة": أيضا، تعتبر "نجاح المؤسسات الناشئة" المتغير التابع الأساسي في معظم الدراسات، ويشمل الاستدامة المالية، الابتكار، التوسع في الأسواق، وتوظيف العمالة. هذه الأبعاد تستخدم كمؤشرات لتحديد مدى نجاح أو إخفاق المؤسسات المحتضنة.

### 4- أوجه التشابه من حيث النتائج الرئيسية: كما يلي

- الدور المحوري لحاضنات الأعمال توافقت النتائج بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أن حاضنات الأعمال تلعب دورا حاسما في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة، حيث تمكنها من النمو والتوسع في الأسواق، وتساعد على بناء قاعدة مالية مستقرة.

- أهمية الدعم المالي والإداري: تشير جميع الدراسات إلى أهمية الدعم المالي والإداري الذي تقدمه الحاضنات، حيث يعتبر من أهم العوامل التي تسهم في استمرارية المؤسسات الناشئة وقدرتها على الابتكار، مما يؤكد تشابه الرؤية حول أهمية هذه الخدمات في دعم المشاريع الريادية.

- تحسين فرص النمو والتوسع: وجدت الدراسات أن المؤسسات الناشئة التي تستفيد من خدمات الحاضنات تحقق معدلات نمو وتوسع أسرع مقارنة بالمؤسسات التي لا تحظى بدعم الحاضنات، مما يدعم الفكرة المشتركة حول دور الحاضنات في تحقيق الاستدامة والنمو.

### ثانيا: أوجه الاختلاف

نوجزها في العناصر التالية

#### 1- نطاق الدراسة والتركيز الجغرافي: نوضحها كما يلي:

- نطاق الدراسة في الدراسة الحالية: تركز الدراسة الحالية على منطقة الشرق الجزائري، مما يعطيها خصوصية في فهم التحديات والفرص في تلك المنطقة، ويتيح إمكانية تحليل تأثير العوامل المحلية على عمل الحاضنات. بينما تنوعت الدراسات السابقة في تغطيتها للمناطق، حيث شملت دراسات مثل دراسة زايدي (2023) مناطق مختلفة في الجزائر، بينما اهتمت دراسات أخرى بالمناطق الريادية في البلدان الأخرى.

- تأثير البيئة المحلية: يتيح هذا التركيز الجغرافي للدراسة الحالية تحليل تأثيرات بيئة الأعمال الخاصة بشرق الجزائر، مما قد يظهر نتائج مختلفة أو توصيات مخصصة لهذه المنطقة، على عكس الدراسات السابقة التي قدمت توصيات عامة بدون تخصيص جغرافي دقيق.

## 2- الأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات: تظهر كما يلي:

- التنوع في أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، بينما اختلفت الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة. على سبيل المثال، اعتمدت دراسة حكيم زايد (2023) على استبيانات ومقابلات مع أصحاب المشاريع، كما استخدمت بعض الدراسات استبيانات واسعة التحليل باستخدام أدوات مثل SPSS، بينما ركزت دراسات أخرى على التحليل النوعي فقط.

- التكامل بين الأدوات: الدراسة الحالية، من خلال استخدام عدة أدوات، تجمع بين جمع البيانات الأولية والثانوية بشكل متكامل، بينما قد تكون بعض الدراسات السابقة اقتصرت على أحد الأساليب أو اعتمدت على بيانات نوعية فقط، مما يمكن أن يؤثر على دقة وتنوع النتائج.

## 3- أبعاد المتغير المستقل: نوضحها كالآتي:

- تنوع الأبعاد: بينما تتناول الدراسة الحالية المتغير المستقل (حاضنات الأعمال) من جوانب عديدة مثل الدعم المالي، الإداري، الفني، والوصول إلى الأسواق، فقد ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد محددة فقط مثل الدعم المالي أو الإداري، دون التوسع في تفاصيل مثل التسويق أو البنية التحتية.

- أبعاد متخصصة إضافية في بعض الدراسات: اهتمت بعض الدراسات السابقة بجوانب معينة تختلف عن الدراسة الحالية، مثل التركيز على تعزيز الثقافة الريادية، أو تقديم دعم للشركات التقنية كما هو الحال في دراسة نور الدين نوي (2021) عن الحاضنات التقنية. هذا التباين يعكس اختلافًا في كيفية تناول المتغير المستقل وتفسيره بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## 4- أبعاد المتغير التابع: نبرزها كما يلي:

- تنوع أبعاد النجاح المؤسسي: ركزت الدراسة الحالية على أبعاد الاستدامة المالية، الابتكار، التوسع في الأسواق، وتوظيف العمالة كمؤشرات لنجاح المؤسسات الناشئة، بينما اختارت بعض الدراسات السابقة أبعادًا إضافية مثل النمو في الإنتاجية، أو الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. يظهر هذا اختلافًا في كيفية تعريف "النجاح المؤسسي" وتحديد مؤشراتته.

- التأكيد على الابتكار في بعض الدراسات: بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة فاطمة الزهرة عايب (2019)، أعطت أهمية كبيرة للابتكار كمؤشر رئيسي لنجاح المؤسسات الناشئة، بينما اتبعت الدراسة الحالية نهجا متوازنا يشمل جوانب متعددة للنجاح، ما يشير إلى اختلاف في أولويات التقييم.

#### 5- النتائج والتوصيات: تتضح في الآتي:

- اختلاف في الأولويات: ركزت الدراسة الحالية على توصيات تطوير شبكة أوسع من المستثمرين، وتحسين الدعم التكنولوجي في حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري. أما الدراسات السابقة فقدت توصيات متنوعة حسب سياق الدراسة، مثل تحسين البنية التحتية للحاضنات، أو تفعيل الشراكات الدولية، كما هو مقترح في دراسة بوشعور شريفة (2018).

- التوصيات المتخصصة: بعض الدراسات السابقة اهتمت بتوصيات محددة مرتبطة بتجارب دولية مثل دراسة وفاء سعدي (2019) التي أوصت بتطبيق تجارب ناجحة من دول أخرى، بينما تركز توصيات الدراسة الحالية على تحسينات محلية تلامس واقع الحاضنات في الشرق الجزائري.

#### 6- الفروقات الزمنية وتحديث البيانات: موضحة كما يلي:

- الفترة الزمنية: بعض الدراسات السابقة أجريت في فترات زمنية أبعد، مثل دراسة أحمد بن قطاف (2016)، مما قد يعكس تحليلا لبيانات قديمة نسبيا أو تحديات لم تعد قائمة في بيئة ريادة الأعمال اليوم. في المقابل، تتميز الدراسة الحالية بأنها مبنية على بيانات حديثة في 2024، مما يمنحها ميزة مواكبة التغيرات الحالية في بيئة الأعمال.

- تأثير التغيرات الاقتصادية: نظرا لاختلاف الفترات الزمنية بين الدراسات، قد يكون للدراسة الحالية منظور محدث حول تأثير التغيرات الاقتصادية الأخيرة في الجزائر، مثل التشريعات الجديدة لدعم المؤسسات الناشئة، التي لم تكن مشمولة في بعض الدراسات السابقة.

وعليه يمكن ملاحظة التشابه الواضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الأهداف، المناهج، والمتغيرات المستخدمة، مما يضمن اتساق الفرضيات الأساسية ويعزز الثقة في نتائج الدراسات حول تأثير حاضنات الأعمال على المؤسسات الناشئة. إلا أن هناك تمايزا واضحا في نطاق الدراسة الحالي الذي يركز على منطقة الشرق الجزائري، وفي استخدام أدوات وأساليب جمع البيانات، وتنوع أبعاد النجاح المؤسسي، مما يبرز رؤية خاصة بالدراسة الحالية قد لا توجد في الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل الأول

تناولت العديد من الدراسات مفهوم حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن الحاضنات تساهم في تقليل معدل فشل المؤسسات الناشئة بنسبة ملحوظة، خاصة في السنوات الأولى من تأسيسها. كما أكدت دراسات أخرى على أهمية الدور الذي تلعبه الحاضنات في بناء شبكات الأعمال وتسهيل الوصول إلى المستثمرين والأسواق.

من جهة أخرى، ركزت بعض الأبحاث على تحليل خصائص المؤسسات الناشئة، مثل المرونة، الإبداع، والتوجه نحو المخاطرة، كعوامل أساسية تميزها عن المؤسسات التقليدية. هذه الدراسات تقدم رؤى عميقة حول كيفية تعزيز بيئة العمل المناسبة لنجاح المؤسسات الناشئة، سواء من خلال السياسات الحكومية أو المبادرات الخاصة.

على الرغم من العقبات التي تواجهها المؤسسات الناشئة، مثل نقص الموارد والخبرة، إلا أن الدور الفاعل لحاضنات الأعمال في توفير الدعم اللازم قد يساهم بشكل كبير في تعزيز استدامتها ونموها، حيث أظهرت الدراسات السابقة أهمية حاضنات الأعمال كأداة استراتيجية لدعم المؤسسات الناشئة من خلال تقديم التدريب، الاستشارات، وتسهيل الوصول إلى التمويل والأسواق. كما كشفت عن الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسات الناشئة، مثل المرونة والإبداع، والتي تجعلها قادرة على تحقيق النجاح في بيئات تنافسية.

## الفصل الثاني:

أساسيات حول المؤسسات الناشئة

وحاضرات الأعمال

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات الناشئة محور اهتمام عالمي نظرا لدورها الحيوي في تعزيز الابتكار وتحفيز النمو الاقتصادي، وتتميز هذه المؤسسات بكونها صغيرة الحجم في البداية، لكنها تحمل طموحات كبيرة للنمو والتوسع، وغالبا ما تعتمد على أفكار مبتكرة وحلول غير تقليدية للتحديات المختلفة، وهذا ما منحها التميز عن المؤسسات التقليدية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لفهم الديناميكيات التي تشكل نجاح وفشل هذه المشاريع ذات الأفكار الناشئة، والعوامل التي تمكنهم من الازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، تعتبر المؤسسات الناشئة حجر الزاوية في الاقتصاد العالمي الجديد، حيث تسهم في خلق فرص عمل جديدة وتنشيط الاقتصاد المحلي والعالمية.

تلعب حاضنات الأعمال دورا محوريا في تعزيز الابتكار ودعم ريادة الأعمال، حيث توفر بيئة متكاملة لدعم رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة. من خلال خدماتها المختلفة مثل الإرشاد، البنية التحتية، والدعم المالي والتسويقي، وقد ساهمت الحاضنات في تقليل معدلات فشل المشاريع وخلق فرص عمل جديدة. نستعرض في هذا الفصل ماهية حاضنات الأعمال، وذكر عناصر عملية لحاضنات الأعمال مع أبرز العناصر الإيجابية لحاضنات الأعمال من خلال التجارب الدولية، مع تسليط الضوء على التجارب الأمريكية، الصينية، والفرنسية، بالإضافة إلى التجارب العربية مثل المصرية والسعودية، وأخيرا إطلالة على حاضنات الأعمال في الجزائر،

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى المباحث الثلاث التالية:

- الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر.
- أبرز التجارب العالمية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

تلعب المؤسسات الناشئة دورا حيويا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تمثل محركا أساسيا للابتكار وتعد مصدرا ديناميكيا لتحفيز النمو الاقتصادي. يسهم نشاطها بشكل كبير في تطوير الاقتصاد من خلال خلق فرص عمل جديدة، وهو ما يساعد على تقليل معدلات البطالة، ورفع نسب التشغيل، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. كما تسهم هذه المؤسسات في زيادة العائدات الوطنية وتحفيز التنافسية في الأسواق، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الاقتصادي العام للدول التي تحتضن هذه المؤسسات.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

يتضمن هذا المطلب تعريف المؤسسات الناشئة وأهم خصائصها ومميزاتها، بالإضافة إلى التعرف على الفروقات الموجودة بينها وبين المؤسسات التقليدية.

#### أولا: تعريف المؤسسات الناشئة

وفقا للقاموس الفرنسي (La Rousse)، يتم تعريف المؤسسات الناشئة بأنها: "مؤسسات شابة يافعة تتميز بالابتكار، وخاصة في قطاع التكنولوجيا الحديثة. يستخدم هذا المصطلح عادة للإشارة إلى المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق أفكار جديدة وحلول تكنولوجية قابلة للتطوير، مما يجعلها مرشحة لتحقيق نمو سريع، مع دعمها بشكل كبير من رأس المال الاستثماري والمستثمرين المتخصصين، المعروفين بـ "ملائكة الأعمال" أو business angels. تشير التسمية الفرنسية البديلة "jeune pousse" النبتة الشابة إلى كون هذه المؤسسات في طور التكوين والنمو السريع نحو نموذج عمل مستدام"<sup>1</sup>.

وتعرف المؤسسات الناشئة كقيادة الأعمال الناشئة بأنها "منظمات مؤقتة صممت للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع". ويؤكد "ستيف بلانك"، رائد الأعمال والمستشار الريادي، أن المؤسسات الناشئة تركز على اختبار وتطوير نماذج أعمال جديدة يمكنها النمو بسرعة وبشكل فعال.<sup>2</sup>، كما تعرف كمؤسسات ناشئة ابتكارية بأنها "مؤسسات تتسم بالابتكار، وغالبا ما تنشأ للتغلب على التحديات الجديدة أو لتلبية احتياجات السوق غير المتوفرة سابقا". يعرف "إريك ريس"، مبتكر منهجية "لين ستارت أب"، الشركة الناشئة على أنها مؤسسة تهدف إلى تطوير منتجات أو خدمات في ظل عدم اليقين المرتفع.<sup>3</sup>

1- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>; Consulté le : 22/11/2024 à 18h00.

2- Blank Steve, and Bob Dorf, **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**, Pescadero, CA: K & S Ranch Press, 2012, p: 17.

3- Ries Eric, **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, New York: Crown Business, 2011, p: 27.

ويشير البعض إلى أن المؤسسات الناشئة غالبا ما تكون: "مبنية على التكنولوجيا وتستغل الابتكارات التكنولوجية لتلبية الاحتياجات السوقية أو تحسين الكفاءة الإنتاجية." وهذا ما يناقشه "بول غراهام"، أحد مؤسسي شركة "واي كومبيناتور"، الذي يصف المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسات تقنية تسعى للنمو السريع<sup>1</sup>، وينظر إلى المؤسسات الناشئة من منظور اقتصادي على أنها "أداة اقتصادية أساسية لدفع عجلة النمو والتجديد في الأسواق العالمية، كونها تقدم حولا جديدة وتتحدى النماذج التقليدية." وقد ورد هذا التعريف في دراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث توضح أن المؤسسات الناشئة تساهم في تجديد الاقتصاد عبر الابتكار<sup>2</sup>.

وتعرف المؤسسات الناشئة بأنها "مؤسسات تجارية ناشئة تستهدف خلق قيمة طويلة الأجل، مع المرونة في التكيف مع التغيرات السوقية السريعة." وهذا التعريف ينظر إلى المؤسسة الناشئة على أنها تركز على الاستفادة بجانب الابتكار<sup>3</sup>. كما تعرف المؤسسات الناشئة كمسارات للابتكار السريع بأنها "كيانات تسعى لتحقيق نمو سريع من خلال الابتكار وتطوير نماذج عمل جديدة، مستغلة التكنولوجيا والاستراتيجيات الحديثة للوصول إلى السوق." حيث يعتبر هذا التعريف من منظور إدارة الابتكار وسرعة الوصول للأسواق<sup>4</sup>.

ويعرف البعض المؤسسات الناشئة كمنصات مجتمعية بأنها: "منصات مجتمعية تسعى لتوفير حلول تتماشى مع متطلبات السوق الحديثة وتعزز من التفاعل بين المستهلكين والخدمات." يتمحور هذا التعريف حول فكرة أن المؤسسات الناشئة يمكنها تفعيل التواصل المجتمعي من خلال حلول مبتكرة<sup>5</sup>، وتعرف المؤسسات الناشئة أيضا على أنها: "مشاريع ذات توجه تحويلي، تقدم منتجات أو خدمات تحدث تغييرا جذريا في طرق استهلاك أو استخدام التقنية." حيث يعتبر هذا التعريف من منظور المؤسسات التي تقدم حولا تعمل على تحويل تجارب المستخدمين في مجالات معينة<sup>6</sup>، وآخرون يعرفون المؤسسات الناشئة كخطوة للمخاطرة على أنها "مشاريع تتميز بمستوى عالٍ من المخاطرة والتجريب، إذ تدخل أسواقا جديدة أو تقدم منتجات جديدة غير مألوفة للمستهلكين." يعكس هذا التعريف أهمية الجرأة والإقدام كعناصر أساسية للمؤسسات الناشئة<sup>7</sup>.

1- Graham Paul, Startup = Growth. Paul Graham's Essays, September 2012, p: 3.

2- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), **Start-up Latin America: Promoting Innovation in the Region**, Paris: OECD Publishing, 2013, p: 45.

3- Munger Michael, **Tomorrow 3.0: Transaction Costs and the Sharing Economy**, Cambridge: Cambridge University Press, 2018, p: 67.

4- Schilling Melissa A, **Strategic Management of Technological Innovation**, 6th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019, p: 152.

5- O'Reilly Tim, and Sarah Milstein, **The Twitter Book**, 2nd ed, Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011, p: 65.

6- Thiel Peter, and Blake Masters, **Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future**, New York: Crown Business, 2014, p: 45.

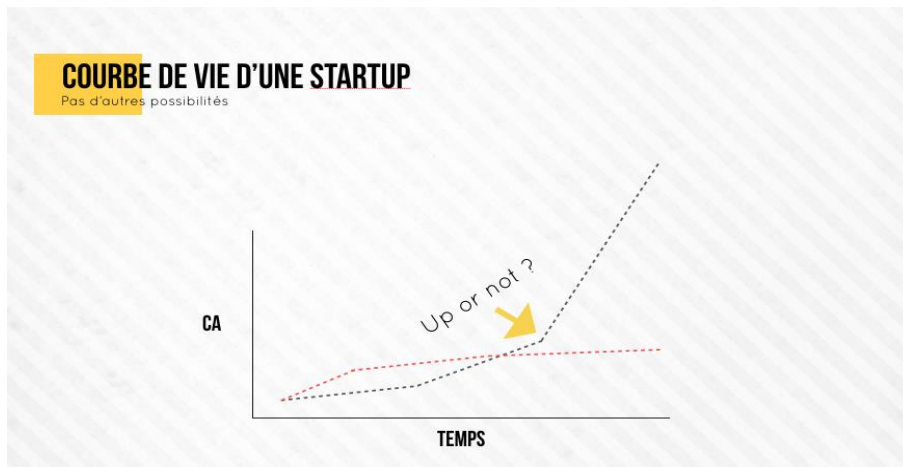
7- Degroot Gerard, **The Entrepreneurial Spirit: How Risk-Taking Transformed the World**, London: HarperCollins, 2018, p: 23.

بناء على التعريفات السابقة، نستنتج أن المؤسسات الناشئة هي: كيانات اقتصادية شابة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا لتقديم حلول جديدة أو لتلبية احتياجات السوق غير المتوفرة، وتستهدف نمواً سريعاً من خلال تطوير نماذج أعمال قابلة للتكرار والتوسع. تتميز هذه المؤسسات بالمرونة المالية والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يجعلها محفزاً اقتصادياً قادراً على تحقيق تأثير تحويلي وتقديم قيمة مستدامة طويلة الأجل في بيئات تنافسية تتطلب التجريب والابتكار.

### ثانياً: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات التقليدية

أن تكون مؤسسة ناشئة هو وضع مؤقت، إما بسبب عدم تحقيق نموذج الأعمال، وبالتالي فإن المؤسسة الناشئة تفشل أو تختفي، أو بسبب أنها نجحت وتم امتصاصها أو تحويلها إلى مؤسسة كلاسيكية أو تقليدية تقريباً، والتحول من شركة ناشئة إلى شركة كبيرة يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها النمو Upper، وهو ما يبينه الشكل التالي:

### الشكل رقم 2: منحنى حياة المؤسسة الناشئة "STARTUP"



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

تاريخ الاطلاع: 23:08 2024/11/04.

يبين الشكل أعلاه دورة حياة المؤسسة الناشئة، حيث يتبين أن المؤسسة أمامها العديد من التحديات، فالمؤسسة الناشئة أمامها أن تتطور وتستحوذ عليها مؤسسة كبيرة أخرى، كذلك يمكن أن تفشل وتختفي بسبب عدم اتساق نموذج العمال، والمنحنى يبين عامل الزمن وعامل رقم الأعمال وهما أهم عاملين يؤثران في مستقبل ونمو المؤسسة الناشئة.

يمكن حصر أهم نقاط الاختلاق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة التقليدية فيما يلي:

## 1-2- الهدف والنمو

نلخص ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المؤسسات الناشئة:** تركز المؤسسات الناشئة على تحقيق نمو سريع وابتكار منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات غير مشبعة في السوق. غالباً ما تكون هذه المؤسسات موجهة نحو التوسع في أسواق جديدة أو بناء قاعدة عملاء واسعة، ما يجعلها تهدف إلى اختراق الأسواق بشكل سريع لتحقيق الربحية على المدى القصير والمتوسط. لهذا، تعتمد هذه المؤسسات على تطوير استراتيجيات تعزز الابتكار وتحقق تميزاً تنافسياً.

- **المؤسسات التقليدية:** على الجانب الآخر، تهتم المؤسسات التقليدية بالاستدامة وتحقيق أرباح مستمرة من خلال تقديم منتجات أو خدمات ثابتة تلبي احتياجات محددة ومعروفة للعملاء. تسعى هذه المؤسسات إلى الحفاظ على استقرارها وتعزيز سمعتها في السوق بدلاً من السعي السريع للنمو، وتهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والشركاء في السوق الذي تعمل فيه.

## 2-2- النموذج التشغيلي

نستعرض ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- **المؤسسات الناشئة:** تعتمد المؤسسات الناشئة على نموذج تشغيلي مرن يمكنها من التكيف السريع مع التغيرات السريعة في السوق. تتميز بهياكل بسيطة وفريق عمل صغير متعدد المهام، مما يتيح لها القدرة على التجربة والتطوير بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح هذا النموذج التشغيلي باتخاذ قرارات سريعة دون الحاجة إلى إجراءات بيروقراطية معقدة.

- **المؤسسات التقليدية:** تعتمد المؤسسات التقليدية على هيكل تنظيمي هرمي وأكثر استقراراً، حيث ينظم العمل بطريقة تضمن الكفاءة والإنتاجية على المدى الطويل. تهدف هذه الهياكل إلى تحديد أدوار واضحة ومسؤوليات محددة تساهم في الاستدامة والوضوح الوظيفي، مما يجعلها أقل مرونة في التعامل مع التغيرات السريعة لكنها تحقق استقراراً طويلاً الأمد.

1- كحيل علي، ريادة الأعمال وتطوير الأعمال الناشئة، عمان: دار الشروق، 2020، ص: 45.

2- Ries Eric, Op.cit, P: 78.

## 2-3- المخاطرة والتمويل

نستعرض ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المؤسسات الناشئة:** تميل المؤسسات الناشئة إلى تحمل المخاطر بشكل أكبر؛ إذ تعتبر المخاطرة جزءاً أساسياً في استراتيجية عملها. تستقطب هذه المؤسسات استثمارات من مصادر مثل رأس المال الجريء والمستثمرين الملائكة، حيث يستثمرون في مراحلها الأولى رغم المخاطر العالية على أمل تحقيق عوائد كبيرة في حالة نجاحها. لذلك، تعتمد في مراحلها الأولى على جولات تمويلية متكررة لجذب رأس المال اللازم للتوسع والنمو.

- **المؤسسات التقليدية:** تميل المؤسسات التقليدية إلى تجنب المخاطرة بقدر الإمكان. وتعتمد في تمويلها غالباً على المصادر التقليدية مثل البنوك أو الإيرادات الذاتية، وذلك بهدف تحقيق استدامة مالية وتقليل الاعتماد على الاستثمارات الخارجية. تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق أرباح ثابتة بدلاً من السعي وراء الأرباح الكبيرة والسريعة، مما يجعلها أكثر تحفظاً من الناحية التمويلية.

## 2-4- الابتكار والتكنولوجيا

نستعرض ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- **المؤسسات الناشئة:** الابتكار هو جوهر عمل المؤسسات الناشئة؛ فهي تعتمد على الأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة كوسيلة للتميز في السوق، تستهدف هذه المؤسسات تقديم حلول مبتكرة لمشاكل العملاء، مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية، وتلجأ عادة إلى تجريب وتطبيق تقنيات جديدة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة بسرعة، ما يساعدها على التكيف والنمو بسرعة.

- **المؤسسات التقليدية:** بالرغم من أن المؤسسات التقليدية تستفيد أيضاً من التكنولوجيا، إلا أنها تميل إلى استخدام التقنيات التي أثبتت فعاليتها بدلاً من تجربة تقنيات جديدة قد تكون غير مؤكدة الفعالية. تركز هذه المؤسسات على تعزيز كفاءتها وتقليل التكاليف من خلال التكنولوجيا، ولكنها تفضل الاعتماد على النماذج التقليدية التي تضمن الاستقرار.

1- Casson Mark, **The Entrepreneur: An Economic Theory**, 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003, P: 92.  
2- Kaplan Robert S., and David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston: Harvard Business Review Press, 1996, P: 121.

## 2-5- استراتيجية الخروج

نستعرض ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المؤسسات الناشئة**: تتبع المؤسسات الناشئة عادة استراتيجية خروج مثل الاندماج أو الاستحواذ، أو الطرح للاكتتاب العام، وذلك لتحقيق عائدات للمستثمرين عند بلوغها مراحل متقدمة من النجاح. يعتبر هذا التوجه جزءا من استراتيجية المؤسسات الناشئة؛ حيث يستفيد المستثمرون من بيع المؤسسة بعد تحقيق نجاحات ملحوظة.

- **المؤسسات التقليدية**: تكون المؤسسات التقليدية أقل اهتماما باستراتيجيات الخروج، حيث تركز بشكل أكبر على الاستدامة والاستمرارية بدلا من التخارج. تهدف هذه المؤسسات إلى تعزيز حصتها السوقية والحفاظ على العملاء، مما يجعل التخارج خيارا أقل شيوعا إلا في حالات خاصة مثل الاندماج الاستراتيجي أو إعادة الهيكلة.

6- التركيز على العملاء: ويكون كما يلي:<sup>2</sup>

- **المؤسسات الناشئة**: تحرص المؤسسات الناشئة على فهم احتياجات العملاء بعمق وتطوير منتجات وخدمات تتماشى مع تفضيلاتهم. تتبنى هذه المؤسسات نهجا يعتمد على التجريب والتفاعل المستمر مع العملاء لتحسين منتجاتها وجعلها أكثر ملاءمة، وهو ما يمنحها قدرة على تقديم حلول مخصصة لكل فئة من العملاء.

- **المؤسسات التقليدية**: غالبا ما تكون المؤسسات التقليدية لديها قاعدة عملاء ثابتة، وتعمل على تلبية احتياجاتهم بطرق مجربة وفعالة. تركز استراتيجياتها على تقديم منتجات أو خدمات تتماشى مع توقعات العملاء الحالية بدلا من التغيير المستمر، مما يجعلها أقل اعتمادا على التعديلات السريعة لكنها تحافظ على رضا العملاء واستقرارهم.

7- سرعة التغيير والتكيف: نوضح ذلك كما يلي:<sup>3</sup>

- **المؤسسات الناشئة**: تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها على التكيف السريع مع متغيرات السوق ومتطلبات العملاء، حيث تعتمد على استراتيجيات مرنة تجعلها قادرة على تغيير توجهاتها بسرعة استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية أو الاقتصادية. يساعد هذا النهج المؤسسات الناشئة في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة بنجاح.

- **المؤسسات التقليدية**: تكون المؤسسات التقليدية أقل مرونة في التغيير نظرا لتبنيها نظم وهياكل ثابتة وصارمة. قد يستغرق تعديل الاستراتيجيات أو الإجراءات وقتا أطول نظرا للتدرج الإداري والبنية التنظيمية الكبيرة، ما يجعلها أقل استجابة للتغيرات الطارئة في السوق، ولكنها تحقق استقرارا وموثوقية أكبر على المدى الطويل.

1- Gompers Paul A., and Lerner Josh, **The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth**, Boston: Harvard Business School Press, 2001,P: 56.

2- الدوسري راشد، التسويق الريادي للشركات الناشئة، الدوحة: دار الثقافة، 2019، ص: 43.

3- صبري خالد، الإدارة في بيئة الأعمال المتغيرة، عمان: دار الإسراء للنشر، 2021، ص: 25.

## ثالثاً: خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة وخطوات إنشائها

نستعرض ذلك من خلال ما يلي:

### 1- خصائص المؤسسات الناشئة: هناك مجموعة من الخصائص للمؤسسات الناشئة نذكر أهمها:

**1-1: الابتكار:** المؤسسات الناشئة تتميز بقدرتها على تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تحدث تغييراً في السوق أو تحل مشاكل جديدة أو قائمة. هذا الابتكار قد يكون في شكل تكنولوجيا جديدة أو نموذج عمل جديد يسعى لتحقيق ميزة تنافسية في سوق مشبعة أو ناضجة. كما أن المؤسسات الناشئة تعتمد بشكل كبير على ما يعرف بـ "الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق (Minimum Viable Product)"، حيث يتم تطوير منتجات تجريبية لاختبار جاذبية الفكرة في السوق بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

**1-2: النمو السريع:** إحدى الخصائص المميزة للشركات الناشئة هي سعيها للنمو السريع، سواء من حيث الإيرادات أو العملاء، يعتمد هذا النمو على القدرة على تكرار وتوسيع نموذج العمل بسرعة عند إثبات فعاليته. وهذا يعني أن المؤسسة الناشئة تتطلع للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين بأسرع وقت، دون الاعتماد بالضرورة على موارد كبيرة<sup>2</sup>.

**1-3: المخاطرة العالية:** تعتبر المؤسسات الناشئة من أكثر المشاريع عرضة للمخاطر، حيث تعتمد على أفكار جديدة وغير مختبرة غالباً، مما يزيد من احتمالية فشلها. بمعنى أن المؤسسات الناشئة تواجه بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة، حيث تتطلب عمليات متعددة من التجارب والخطأ لضمان نجاح المنتج أو الخدمة في السوق. وتقدر نسبة فشل المؤسسات الناشئة بحوالي 90%، وذلك نتيجة لمواجهة تحديات مثل ضعف التخطيط، ونقص الخبرة، وعدم كفاية رأس المال<sup>3</sup>.

**1-4: التمويل الخارجي:** المؤسسات الناشئة غالباً ما تحتاج إلى تمويل خارجي في مراحلها الأولى، لأنها لم تصل بعد إلى نقطة تحقيق الأرباح. وتعتبر مصادر التمويل مثل المستثمرين الملاك وصناديق رأس المال الجريء أساسية لدعم هذه المؤسسات نشير إلى أن رأس المال الجريء يساعد في توفير الموارد المالية والخبرة اللازمة لدعم النمو والتوسع في السوق<sup>4</sup>.

**1-5: الاعتماد على التكنولوجيا:** العديد من المؤسسات الناشئة تعمل في مجالات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، والتجارة الإلكترونية، والتطبيقات الإلكترونية. هذه التكنولوجيا تتيح للمؤسسات الناشئة

1- Moogk David R, **Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups**, Technology Innovation Management, Review 2, no. 3, (2012), p: 6.

2- Ries Eric, **Op.cit**, 2011, p : 35.

3- Blank Steve, and Bob Dorf, **Op. Cit**, p : 14.

4- Gompers Paul, and Josh Lerner, **The Venture Capital Cycle**. Cambridge, MA: MIT Press, 2001, p: 20.

ك

تقديم خدماتها عالميا والوصول إلى شرائح واسعة من العملاء بتكاليف أقل نسبيا، وبالتالي فإن هذه التقنية تعتبر عنصرا رئيسيا في النموذج التجاري للشركات الناشئة الحديثة، حيث تسهم في تسريع تقديم المنتجات للسوق وتقليل تكاليف التشغيل بشكل ملحوظ<sup>1</sup>.

**2- مميزات المؤسسات الناشئة:** بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نستعرض بعض المميزات كما يلي:

**2-1- الابتكار والتجديد:** تتميز المؤسسات الناشئة بتركيزها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات غير مشبعة في السوق. حيث يعتمد نجاحها على تقديم أفكار أو حلول مبتكرة تختلف عما تقدمه المؤسسات التقليدية. يساهم هذا الابتكار في جعل المؤسسة الناشئة ملفتة للأنظار سواء للمستثمرين أو العملاء، كما أن الابتكار المفتوح يعزز من قدرة المؤسسات الناشئة على إدخال تحسينات متجددة، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>2</sup>.

**2-2- المرونة والتكيف:** تعتبر المؤسسات الناشئة صغيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يسمح لها بمرونة أعلى في اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات. مثلا، يمكنها التحول بسرعة من نموذج عمل إلى آخر أو تبني استراتيجيات جديدة بناء على تغيرات السوق، تمثل هذه القدرة على التكيف "التغيير المستمر" الذي يساعد المؤسسات الناشئة في مواجهة التحديات والبحث عن طرق مبتكرة للنمو<sup>3</sup>.

**2-3- التركيز على النمو السريع:** تهدف المؤسسات الناشئة غالبا إلى التوسع السريع للاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، يتحقق ذلك عبر جذب استثمارات خارجية تمكنها من توسيع عملياتها بشكل أسرع، وأن تحقيق النمو السريع يتطلب تكوين قاعدة عملاء كبيرة بسرعة وبناء سمعة قوية في السوق، وهي استراتيجية ضرورية للمؤسسات الناشئة<sup>4</sup>.

**2-4- التركيز على العملاء:** تتبنى المؤسسات الناشئة نهجا يعتمد على التعرف على احتياجات العملاء وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات بدقة، يعد هذا التركيز على العميل أحد أسس بناء منتج ناجح؛ حيث تقوم المؤسسات الناشئة بجمع آراء العملاء بشكل متكرر وتعديل منتجاتها بناء على هذه الآراء، يعد ما يسمى "إعادة الابتكار" بناء على ردود فعل العملاء أمرا أساسيا لضمان أن المنتج النهائي يلبي احتياجات السوق<sup>5</sup>.

1- Feld Brad, **Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City**, Hoboken, NJ: Wiley, 2012, p: 46.

2- Chesbrough Henry, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Boston: Harvard Business School Press, 2003, p: 45.

3- Ries Eric, **Op.cit**, 2011, p: 97.

4- Blank Steve, and Bob Dorf, **Op. Cit**, p: 34.

5- Maurya Ash, **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2012, p: 63.



2-5- التركيز على التكنولوجيا: تعتمد المؤسسات الناشئة بشكل كبير على التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنيات الحوسبة السحابية، والتي تمكنها من توسيع نطاق عملياتها وخدماتها بسهولة. كما أن التكنولوجيا تمنح المؤسسات الناشئة مرونة في تطوير نماذج أعمال مبتكرة وقابلة للتوسع، مما يساعدها على تحقيق نجاح طويل الأمد في السوق المتغيرة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: الخطوات الأساسية لإنشاء مؤسسة ناشئة

لإنشاء مؤسسة ناشئة ناجحة، يجب أن يمر رائد الأعمال بخمس خطوات أساسية، تهدف كل منها إلى تطوير الفكرة وتحويلها إلى مؤسسة قادرة على التوسع وتحقيق الأرباح، يتطلب هذا الالتزام بكل مرحلة وتنفيذها بفعالية لضمان نجاح المشروع، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>2</sup>

#### - الخطوة الأولى: البحث عن الفكرة وتطويرها

المرحلة الأولى في إنشاء شركة ناشئة هي البحث عن فكرة ملائمة ومبتكرة تخلق قيمة مضافة للسوق. يجب أن يبدأ رائد الأعمال بتحديد مشكلة حقيقية يعاني منها العملاء المحتملون، فكلما كانت المشكلة واضحة، كانت الفكرة أو الحل المقترح أكثر وضوحاً وقابلية للتنفيذ. يتطلب ذلك القيام بتحليل دقيق للفكرة والتأكد من توافقها مع مؤهلات ودوافع رائد الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري إجراء دراسة مبدئية للتأكد من أن الفكرة تحمل إمكانيات تحقيق الأرباح. يوصى في هذه المرحلة بتطوير نموذج أولي للمنتج أو الخدمة، مما يتيح تحديد حجم المشروع وتقدير الموارد المطلوبة، إلى جانب تحديد نقاط الضعف أو التحديات. يمكن أن يكون اختبار السوق أساسياً في هذه المرحلة لتعديل المنتج أو الخدمة بناء على ردود الفعل الأولية من العملاء.

#### - الخطوة الثانية: إعداد المشروع وإضفاء الطابع الرسمي عليه

بعد تقييم الفكرة والتأكد من ملاءمتها، يجب على رائد الأعمال العمل على إعداد المشروع وصياغته بشكل رسمي. تتضمن هذه الخطوة وضع خطة عمل شاملة، وهي بمثابة وثيقة توضح تفاصيل المشروع وتساعد في إقناع المستثمرين بجذواه. تتضمن خطة العمل عناصر أساسية مثل تقديم المنتج أو الخدمة مع شرح كيفية تلبية احتياجات السوق وحل المشكلات القائمة، تحليل السوق الذي يحدد العملاء المحتملين والمنافسين، وتوضيح نموذج العمل بما في ذلك استراتيجيات المبيعات وقنوات التوزيع. كما يجب تقديم فريق العمل الذي سيقود المشروع، مع

1- Osterwalder Alexander, and Yves Pigneur, **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010, p: 22.

2- Laurent Dufour, **Les 5 étapes pour créer sa start-up**, Le 24/01/2024, Récupéré sur LE BLOG DU DIRIGEANT, Sur le lien électronique :

<http://www.leblogdudirigeant.com/les-etapes-pour-creer-sa-start-up/#etape-1-concevoir-un-projet-clair-et-pertinent>, Consulté le : 24/11/2024 à 20h20.

كـ

التأكيد على توافر مهارات وخبرات متكاملة تضمن نجاح المشروع. يجب أن تكون خطة العمل مدروسة ومقنعة، لأنها تزيد من فرص الحصول على التمويل الضروري لإطلاق المشروع.

#### - الخطوة الثالثة: البحث عن التمويل المناسب

بمجرد الانتهاء من إعداد المشروع بشكل رسمي، تبدأ المرحلة الحيوية في البحث عن التمويل. يتطلب ذلك إعداد ملف قوي يحتوي على جميع التفاصيل المهمة التي تساعد في إقناع المستثمرين والبنوك. تشمل خيارات التمويل المتاحة القروض البنكية، التي تعد الخيار التقليدي، بالإضافة إلى مصادر التمويل البديلة مثل التمويل الجماعي. يتيح التمويل الجماعي للشركات الناشئة جمع الأموال من الجمهور، سواء عبر التبرعات أو الاستثمارات في رأس المال. يمكن أن يكون هذا النوع من التمويل في شكل قروض أو استثمارات شخصية من قادة أعمال سابقين. علاوة على ذلك، تتوفر العديد من المنظمات التي تدعم الابتكار وتقدم منحا وتمويلا للمشاريع المبتكرة. يوصى أيضا بالاستجابة لدعوات المشاريع والمسابقات التي تديرها شركات ومؤسسات كبرى، إذ إنها توفر تمويلا وفرصا إضافية للنمو. لا ننسى رأس المال الاستثماري وصناديق دعم المؤسسات الناشئة، والتي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في تمويل المشاريع ذات الإمكانيات العالية.

#### - الخطوة الرابعة: اختيار النموذج القانوني للمؤسسة

من الأمور الأساسية التي يجب على رائد الأعمال التفكير فيها عند إنشاء مؤسسة ناشئة هو الشكل القانوني المناسب. تتوفر عدة خيارات قانونية مثل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، أو شركة المساهمة البسيطة (SPA)، أو شركة ذات شخص واحد وذات مسؤولية محدودة (EURL). يعتمد الاختيار على طبيعة المشروع، وعدد الشركاء، وآفاق النمو المستقبلية. على سبيل المثال، يجب التفكير فيما إذا كان المشروع سيبدأ بشكل فردي أو بالتعاون مع شركاء آخرين، وما إذا كان من المحتمل إدخال مستثمرين جدد في المستقبل. لكل نموذج قانوني مميزاته وقيوده، لذا يفضل الاستعانة بخبير قانوني للتأكد من اختيار النموذج الذي يناسب احتياجات المشروع ويتماشى مع أهداف النمو على المدى الطويل.

#### - الخطوة الخامسة: إطلاق المؤسسة الناشئة

بعد اتخاذ القرارات القانونية، تأتي المرحلة النهائية، وهي إطلاق المؤسسة الناشئة رسميا. تتضمن هذه الخطوة صياغة النظام الأساسي للمؤسسة، وتسجيله لدى السلطات المختصة، والإعلان عن تأسيس المؤسسة في صحيفة الإعلانات القانونية. من المهم أيضا التصريح عن النشاط التجاري وتسجيل المؤسسة في السجل التجاري. بعد ذلك، ينبغي تحديد الشركاء والمستشارين الذين سيساهمون في نجاح المشروع، مثل المحاسب القانوني، والبنك

الذي ستم إدارة الحسابات من خلاله، والموقع الرسمي لمقر الشركة. هؤلاء الشركاء يمكن أن يكون لهم تأثير كبير على نجاح المشروع، حيث يساهمون في تقديم الاستشارات القانونية، والمالية، والتنظيمية الضرورية لتحقيق النجاح.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسات الناشئة

تهدف المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات خاصة المصغرة إلى تنويع النسيج الاقتصادي خاصة في مجال المؤسسات التي تعتمد على التقنيات الحديثة.

#### أولاً: أهداف المؤسسات الناشئة

تهدف المؤسسات الناشئة إلى خلق مناصب شغل وتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق، حيث يعتبر هذا الهدف جوهرياً من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات، حيث تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانيات مالية أو مادية كبيرة، وأبرز أهداف المؤسسات الناشئة نوضحها في النقاط التالية:

**1-1- تقديم حلول مبتكرة للسوق:** إن أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات الناشئة هو تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات غير مشبعة في السوق، مما يتيح لها فرصة التميز والمنافسة مع المؤسسات التقليدية، يساعد هذا الابتكار المؤسسات الناشئة على اختراق الأسواق القائمة وفتح أسواق جديدة<sup>1</sup>.

**1-2- تحقيق نمو سريع ومستدام:** تسعى المؤسسات الناشئة إلى "تحقيق النمو السريع والمستدام" من خلال نماذج أعمال مرنة وقابلة للتوسع، مما يمكنها من استغلال الفرص السوقية الجديدة وزيادة حصتها السوقية بسرعة<sup>2</sup>.

**1-3- استقطاب وتوظيف الكفاءات:** إن المؤسسات الناشئة تسعى لجذب الموظفين ذوي المهارات العالية بهدف "تعزيز قدراتها التنافسية والابتكارية"، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى فرق عمل مرنة ومتنوعة لتحقيق النجاح في بيئات ديناميكية، هذا الاستقطاب يعزز من إنتاجية المؤسسات الناشئة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التحديات<sup>3</sup>.

**1-4- الاستفادة من الموارد المحدودة بفعالية:** تهدف المؤسسات الناشئة إلى إدارة الموارد بشكل فعال من خلال تطبيق استراتيجيات ذكية في إدارة رأس المال، الأمر الذي يساعدها على البقاء والنمو حتى مع محدودية الموارد<sup>4</sup>.

1- Bennett Thomas, and Rachel Larsen, **Innovation and Startup Success: Building Value in the New Economy**, San Francisco: Jossey-Bass, 2021, p: 37.

2- Chang Lily, and Emily Parker, **Startup Growth Strategies: Sustainable and Scalable Models**, London: Palgrave Macmillan, 2019, p:28.

3- Johnson Robert, **Talent Acquisition in the Startup World: Skills for Innovation and Growth**, Boston: MIT Press, 2020, p: 15.

4- Torres Carlos, and Miguel Garcia, **Efficient Resource Management in Early-Stage Startups**, Berlin: Springer, 2018, p: 43.

**1-5- تطوير علاقات مع الشركاء والمستثمرين:** يعد بناء شبكة من الشركاء والمستثمرين هدفا حاسما للمؤسسات الناشئة، إن هذه العلاقات تساعد المؤسسات الناشئة في الحصول على التمويل والدعم الاستشاري اللازمين للنمو والتوسع مثل هذه الشبكات تتيح للشركات فرصا للتوسع والاستفادة من خبرات الشركاء<sup>1</sup>.

**1-6- دفع التحول الرقمي:** تهدف المؤسسات الناشئة إلى تسريع التحول الرقمي من خلال تطبيق التقنيات الحديثة ودمجها في العمليات التجارية التقليدية، مما يؤدي إلى خلق نماذج عمل جديدة تدعم التنافسية<sup>2</sup>.

**1-7- إحداث تأثير اجتماعي إيجابي:** تسعى العديد من المؤسسات الناشئة إلى إحداث تغيير اجتماعي إيجابي من خلال تقديم حلول تساهم في حل مشكلات اجتماعية أو بيئية، مما يعزز من قيمة الشركة ويزيد من تأثيرها المجتمعي<sup>3</sup>.

**1-8- تحقيق ربحية مستدامة:** يعد الوصول إلى الربحية المستدامة هدفا أساسيا، حيث تشير أحد الدراسات إلى أن المؤسسات الناشئة تسعى إلى تحقيق الربحية دون المساس بقيم الشركة، مما يساعدها على البقاء في المنافسة على المدى الطويل<sup>4</sup>.

### ثانيا: أهمية المؤسسات الناشئة

تتمثل أهمية المؤسسات الناشئة في الآتي:

- 2-1- تحفيز الابتكار المستدام:** تلعب المؤسسات الناشئة دورا رئيسيا في دفع الابتكار المستدام من خلال تقديم حلول تقنية تتماشى مع المتطلبات البيئية والتحديات المستدامة، مما يجعلها عوامل فاعلة في التحول نحو الاقتصاد الأخضر هذا الابتكار المستدام يعزز تنافسية المؤسسات الناشئة ويضعها في المقدمة في الصناعات الحديثة<sup>5</sup>.
- 2-2- تحقيق توازن اقتصادي محلي وعالمي:** تساهم المؤسسات الناشئة في خلق توازن اقتصادي من خلال تعزيز الأسواق المحلية وربطها بالأسواق العالمية، حيث تعمل هذه المؤسسات على تسريع تدفق الأفكار ورأس المال بين الحدود مما يدعم الاندماج الاقتصادي العالمي ويفتح فرصا جديدة للأسواق النامية<sup>6</sup>.

1- Finn Olivia, **Funding the Future: Networks and Investment in Startups**, New York: Routledge, 2017.

2- Richardson Harry, **Digital Transformation and the Startup Economy**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2020, p: 19.

3- Smith Janet, **Startups with a Social Impact: Changing the World through Entrepreneurship**, Geneva: World Economic Forum, 2019, p: 24.

4- Williams Andrew, **Sustainable Profitability for Startups: Balancing Growth and Values**, Chicago: University of Chicago Press, 2018, p: 50.

5- Perkins Jordan, **Sustainable Innovation and Green Startups: Driving Change in the 21st Century**, New York: Harvard Business Review Press, 2021, p: 45.

6- Johnson Thomas, and Lisa Brown, **Economic Connectivity and Local Markets: The Global Startup Ecosystem**, Boston: MIT Press, 2020, p: 13.

2-3- دفع عجلة التوظيف وخلق وظائف ذات قيمة عالية: إن المؤسسات الناشئة تخلق وظائف جديدة ذات قيمة مضافة عالية، حيث أنها توظف الأفراد في تخصصات تقنية وإدارية متطورة، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءات في المجتمع ويدعم التنوع المهني، وتوظيف الكفاءات العالية يرفع من القدرة الإنتاجية ويعزز من قيمة الاقتصاد ككل<sup>1</sup>.

2-4- زيادة التنافسية في الأسواق: تعمل المؤسسات الناشئة على زيادة مستوى التنافسية في الأسواق من خلال إدخال منتجات وخدمات جديدة تضيف تحديات للشركات القائمة، مما يحفز الجميع على تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة كفاءة الإنتاج، هذا بدوره يفيد المستهلك النهائي ويضمن له منتجات وخدمات أفضل<sup>2</sup>.

2-5- تشجيع الابتكار المفتوح: تعمل المؤسسات الناشئة كمراكز للابتكار المفتوح، حيث تستفيد من الموارد الخارجية مثل المستثمرين والمستشارين والموردين لتحسين منتجاتها، مما يؤدي إلى نموذج عمل قائم على التعاون والشراكات يعزز هذا النهج القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة من خلال الاستفادة من الخبرات الخارجية<sup>3</sup>.

2-6- تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية: تركز المؤسسات الناشئة بشكل كبير على الاستدامة، حيث أنها تسعى لتحقيق التأثير الاجتماعي والاقتصادي من خلال تلبية احتياجات المجتمع وتقديم حلول ذات أثر اجتماعي إيجابي، هذا يشمل قيادة الأعمال الاجتماعية التي تسعى لحل مشاكل اجتماعية من خلال نماذج أعمال مستدامة<sup>4</sup>.

2-7- دفع التحول الرقمي: يوضح تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2022) أن المؤسسات الناشئة تلعب دوراً أساسياً في قيادة التحول الرقمي للشركات التقليدية، حيث تعمل كنماذج أعمال متقدمة تعتمد على التقنيات الحديثة وتدفع المؤسسات الأخرى لاعتماد هذه التقنيات لتبقى قادرة على المنافسة<sup>5</sup>.

2-8- التخفيف من البطالة وتشجيع العمل المستقل: إن المؤسسات الناشئة تخفف من معدلات البطالة وتخلق فرصاً جديدة للعمل المستقل، مما يعزز من مرونة سوق العمل ويسمح للأفراد بالعمل بشكل مستقل أو ضمن مشاريع قصيرة الأمد، مما يسهم في خلق بيئة عمل متنوعة<sup>6</sup>.

1- Harris Alex, and Martin Allen, **High-Value Employment and Startups: The New Economic Paradigm**, Chicago: University of Chicago Press, 2019, p: 27.

2- Munir Zafar, **Competitive Markets and the Rise of Innovative Startups**, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2018, p: 66.

3- Castano Gabriel, **Collaborative Innovation in Startups: A Path to Sustainable Growth**, New York: Routledge, 2020, p: 51.

4- Clark Laura, **Entrepreneurship for a Better World: Startups Driving Social and Economic Impact**, London: Palgrave Macmillan, 2017, p: 36.

5- World Economic Forum, **The Role of Startups in the Digital Economy: Trends and Insights**, Geneva: World Economic Forum, 2022, p: 24.

6- Brisco Charlotte, **Flexible Work and Employment in the Startup Era**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020, p: 19.

### المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الناشئة وعوامل نجاحها أو فشلها

نستعرض في هذا المطلب دورة حياة المؤسسات الناشئة من خلال المراحل التي تمر بها، وعوامل نجاح

أو فشل هذه المؤسسات كما يلي:

#### أولاً: دورة حياة المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة في الغالب ما تتعثر وتمر بتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة يمكن توضيح

ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: منحني المؤسسات الناشئة "STARTUPS"



source : Graham, P. (2017). startup happiness curve. Consulted on sur ,30/04/2024

<http://t.co/P1FDc1MCUB> Good graphic.

من الشكل أعلاه نستنتج أن المؤسسات الناشئة تمر بست مراحل نوضحها كما يلي:

1- **مرحلة الفكرة والتأسيس:** تعتبر هذه المرحلة الأولى في حياة المؤسسة الناشئة حيث تبدأ بتطوير فكرة المشروع وفحص جدواها الاقتصادية وتحديد أهداف المؤسسة وخططها المستقبلية. يتميز التأسيس بتطوير نموذج عمل مبدئي وتقييم كيفية تقديم المنتج أو الخدمة المقترحة للسوق المستهدف. هذه المرحلة تتطلب الابتكار والنمو المرتفع مع التعامل مع قدر كبير من عدم اليقين، حيث تعتمد المؤسسات الناشئة في هذه المرحلة على رأس المال الاستثماري و"ملائكة الأعمال" لدعمها ماليًا وتوجيهها استراتيجيًا<sup>1</sup>.

1- نوى محمد الأمين، دهان محمد، الابتكار في إدارة الأعمال الناشئة، الرياض : دار الابتكار، 2022، ص : 33-34.

هـ

**2- مرحلة الإطلاق:** في هذه المرحلة، تبدأ المؤسسة الناشئة بتحقيق أول اتصال لها مع السوق حيث يتم فيها إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، هنا يبحث المقاول على من يمول الفكرة ماديا ويلجأ إلى ما يسمى بـ: FFF أي Friends, Family, Fools لأن درجة المخاطرة تكون عالية، ويتطلب الإطلاق تجهيزات متعددة تشمل الأمور القانونية والتقنية، وتكوين شراكات استراتيجية عند الضرورة. وكما تشير الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، فإن إطلاق الشركة يشمل تنفيذ الإجراءات القانونية مثل تسجيل الشركة، وإقامة شراكات محتملة، ووضع استراتيجيات تسويقية لجذب العملاء الأوائل، مما يمثل اختبارا عمليا لتفاعل السوق مع المنتج الجديد<sup>1</sup>

**3- مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة بمثابة نقطة انطلاق حقيقية، حيث تركز المؤسسة على زيادة قاعدة العملاء، وتحقيق مبيعات متزايدة، وتطوير العمليات التشغيلية. وفي هذا الصدد، يؤكد موقع "الرجل" على أن تحديات تنظيم الوقت وإدارة الطلب المتزايد تعتبر من أكبر العقبات التي تواجه المؤسسة، كما أن جذب المزيد من العملاء وتوسيع الفريق يتطلب استراتيجية واضحة لإدارة النمو بشكل فعال دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة<sup>2</sup>

**4- مرحلة الانزلاق في الوادي:** حيث أنه بالرغم من استمرار التمويل إلا أن المشروع يتراجع ويخرج من السوق.<sup>3</sup>

**5- مرحلة تسلق المنحدر:** هنا يستمر رائد الأعمال بإدخال التعديلات على منتجه ويطلق إصدارات محسنة لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض ويتم إطلاق الجيل الثاني في المنتج وضبط سعره وتسويقه على نطاق أوسع.<sup>4</sup>

**6- مرحلة النمو المرتفع:** حيث يتم هنا تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة وي طرح في السوق المناسبة وتبدأ المؤسسة بالنمو المستمر، حيث يأخذ المنحنى بالارتفاع وتحقيق الأرباح الضخمة.<sup>5</sup>

**ثانيا: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة.**

من خلال دراسة العوامل التي من شأنها التأثير على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة، أكد بعض الباحثين على تأثير خمس عوامل أساسية تتمثل في وحدة الفريق، الفكرة المبتكرة، التمويل، نموذج الأعمال، وتوقيت الفكرة، موضحة في الشكل التالي:

1- British Academy of Training and Development, **Launching a Startup: A Practical Guide**, Business Training Reference, 2023, P: 59-60.

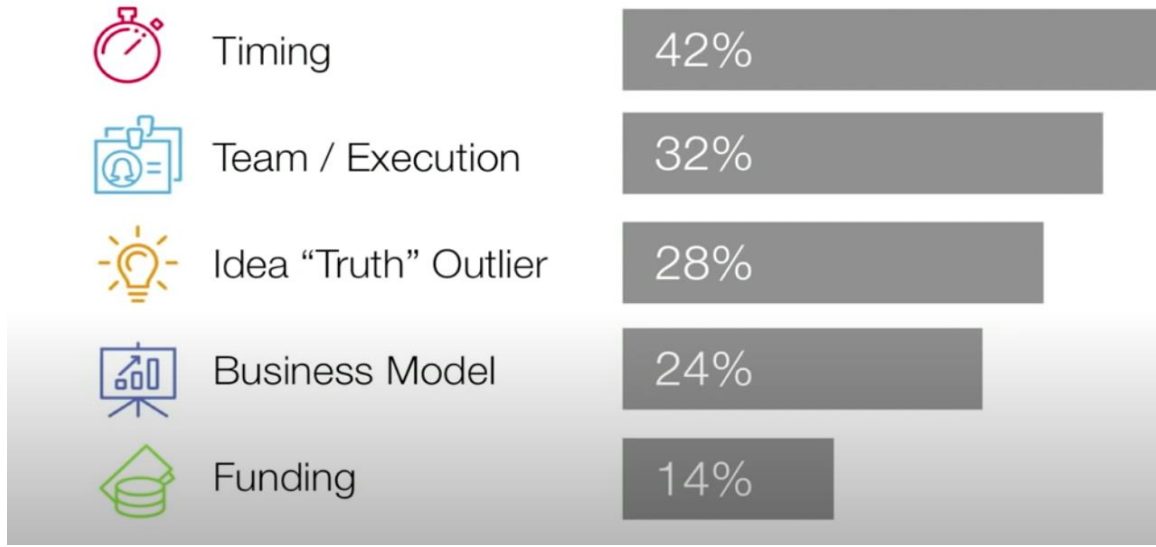
2- بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، 2018، ص: 421.

3- نفس المرجع السابق، ص: 421.

4- نفس المرجع السابق، ص: 421.

5- نفس المرجع السابق، ص: 421.

## الشكل رقم 4: عوامل نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة



Source: Bill Gross, "The single biggest reason why startups succeed." TED.com  
<https://medium.com/@lijiang2087/8-questions-i-ask-every-startup-f051116ddf83>, seen as:  
 2024/11/15 à 20h00.

ويمكن أن يساعد الفهم الجيد لهذه العوامل التي يتعين على المؤسسات الناشئة التعامل معها على مساعدة رواد الأعمال على الاستعداد بشكل أفضل، والتي تدرجها في قسمين<sup>1</sup>:

- المحددات الفردية: المهارات والمواقف العامة (الحاجة لتحقيق الاستقلالية روح المخاطرة، الثقة...) تساعد على بناء خصائص معينة تعزز المعرفة والقدرات الفردية استغلال أفضل الفرص والتوجه لإنشاء مؤسسة ناشئة في وجود أفكار إبداعية.

- المحددات البيئية: تتمثل في الجهات الفاعلة التي تتعامل معها المؤسسات الناشئة بشكل مباشر أو غير مباشر في النظام البيئي الجزائري، كالجامعات المؤسسات الكبرى، مخابر البحث، مختلف الهياكل الداعمة، المنظومة المالية والمصرفية ...

كما تتأثر المؤسسات الناشئة بالعديد من العوامل التي يكون لها الدور الرئيسي في نجاحها أو فشلها ويمكن أن نستعرض هذه العوامل في النقاط التالية:

1- بوزيدي سعاد: عوامل نجاح التوجه نحو المؤسسات الناشئة بين الفكرة والتطبيق دراسة حالة عينة طلبة جامعة تلمسان، دفاتر MEKAS، المجلد 19، العدد 1، جوان 2022. على الموقع الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/222227>, Consulté le : 25/11/2024 à 10h00.

- 1- فهم عميق للسوق واحتياجات العملاء: إن نجاح المؤسسات الناشئة يعتمد بشكل كبير على "الفهم الدقيق للسوق" وتحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر، مما يساعد على تطوير منتجات أو خدمات ملائمة تماما للجمهور المستهدف، هذا الفهم يمكن المؤسسة الناشئة من تقديم حلول فريدة تضيف قيمة للمستهلكين<sup>1</sup>.
- 2- وجود فريق عمل قوي وملتزم: يعتبر تكوين فريق عمل ذو كفاءة عالية من الأسباب الأساسية لنجاح المؤسسات الناشئة، حيث يجب أن يكون الفريق متنوعا في المهارات والخبرات، وملتزما بتحقيق رؤية المؤسسة الناشئة، يساعد هذا التنوع والتكامل في تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والإدارية<sup>2</sup>.
- 3- الابتكار المستمر: إن المؤسسات الناشئة الناجحة تستمر في الابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل دوري، مما يساعدها على البقاء في المنافسة وجذب عملاء جدد، الابتكار يجعل المؤسسة الناشئة قادرة على التكيف مع تغييرات السوق وتلبية تطلعات العملاء<sup>3</sup>.
- 4- استراتيجيات التسويق الفعالة: تعد استراتيجيات التسويق التي تعتمد على الفهم الدقيق للسوق وتوجيه الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات الناشئة، حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على بناء قاعدة عملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية<sup>4</sup>.
- 5- المرونة والتكيف مع التغيرات: يظهر تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق وتعديل استراتيجيات الشركة يعد من أسباب النجاح، حيث أن المؤسسات الناشئة الناجحة تمتلك مرونة عالية في التعامل مع التحديات والتكيف مع الظروف المتغيرة<sup>5</sup>.
- 6- الوصول إلى التمويل المناسب: إن الوصول إلى التمويل الكافي في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات الناشئة، حيث يمكنها من تنفيذ خطط النمو والتوسع بدون ضغوط مالية كبيرة يساعد التمويل في تعزيز موارد المؤسسة ومواصلة الابتكار<sup>6</sup>.

1- Garcia Robert, Angela Johnson, **Market Intelligence and Customer Insight for Startups**, Boston: MIT Press, 2019, P: 34.

2- Finn Olivia, Greg Delore, **Building Effective Startup Teams: Keys to Growth and Innovation**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020, P: 22.

3- Lee Soo, and Wei Zhu, **Innovation Strategies for Startups in Dynamic Markets**, London: Palgrave Macmillan, 2018, P: 41.

4- Morris Tom, **Strategic Marketing for Startups: Building Brands in the Digital Age**, Chicago: University of Chicago Press, 2017, P: 19.

5- World Economic Forum, **Flexibility and Resilience in the Startup Ecosystem: Adapting to Market Change**, Geneva: World Economic Forum, 2022, P: 28.

6- Brown Emily, and Mark Lyon, **Funding Success: How Financing Shapes Startup Growth**, New York: Cambridge University Press, 2019, P: 53.

7- **بناء شبكة قوية من العلاقات:** تتأثر المؤسسات الناشئة بأهمية بناء علاقات استراتيجية مع الشركاء والمستثمرين والعملاء، حيث أن المؤسسات الناشئة الناجحة تستفيد من شبكاتها لتعزيز نموها واستدامتها الشبكات القوية توفر دعماً استراتيجياً وتمويلًا إضافياً وفرص توسيع السوق<sup>1</sup>.

8- **التخطيط والتنفيذ المدروس:** تحتاج المؤسسات الناشئة الناجحة إلى خطط عمل واضحة واستراتيجيات تنفيذ مدروسة، حيث أن التخطيط الفعال والتنفيذ المنضبط يساعدان في تحقيق الأهداف وتجنب الأخطاء الشائعة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة

يمكن أن نستعرض أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في النقاط التالية:

1- **الحصول على التمويل:** إن الحصول على التمويل يعد من أكبر التحديات التي تواجه رواد الأعمال، المؤسسات الناشئة تحتاج إلى رأس مال لدعم عملياتها، مثل تطوير المنتجات، التسويق، وتوظيف المواهب. ومع ذلك، المستثمرون التقليديون، مثل البنوك، يكونون في كثير من الأحيان مترددين في تمويل المؤسسات الناشئة بسبب المخاطر العالية وعدم وجود سجل إنجازات طويل. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون شروط التمويل، مثل تقديم جزء من الملكية أو ضمانات أخرى، مرهقة للمؤسسات الناشئة. وللتغلب على هذا التحدي، تحتاج المؤسسات إلى إظهار براهين قوية على إمكاناتها للنمو والربحية، مما قد يكون أمراً صعباً في مرحلة الانطلاق الأولية، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات في إدارة تدفقاتها النقدية وتعرض للإغلاق في وقت مبكر<sup>3</sup>.

2- **المنافسة الشديدة:** في الأسواق الحديثة، تكون المنافسة شديدة وشرسة. المؤسسات الناشئة غالباً ما تدخل أسواقاً مشبعة بعلامات تجارية راسخة ولها عملاء مخلصون، كما أن المؤسسات الكبرى يمكنها استخدام مواردها الضخمة لتقديم أسعار مخفضة أو ابتكار منتجات جديدة بسرعة لمواجهة الوافدين الجدد، هذا الضغط يجعل من الصعب على المؤسسات الناشئة الاحتفاظ بعملائها أو حتى جذبهم في المقام الأول، وبالتالي فإن المؤسسات الناشئة بحاجة إلى التفكير الإبداعي وتقديم عروض قيمة استثنائية، سواء من حيث الجودة أو الابتكار أو تجربة العملاء، كي تتمكن من بناء حضور قوي في السوق<sup>4</sup>.

3- **الخبرة الإدارية المحدودة:** لا يتمتع جميع رواد الأعمال بخلفية إدارية قوية، مما قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة أو إلى ضعف في استراتيجيات إدارة النمو. هذا النقص في الخبرة الإدارية يؤثر على كل جانب من جوانب الأعمال، بما في ذلك إدارة العمليات، والتخطيط الاستراتيجي، والتمويل. بعض رواد الأعمال قد يكون

1- Smith Janet, *Networking and Partnerships for Startup Growth*, Geneva: World Economic Forum, 2020, P: 15.

2- Richardson David, *Planning for Success: Execution Strategies in the Startup World*, Berlin: Springer, 2018, P: 26.

3- Jones Mark, *Startup Finance: The Challenges and Opportunities*, New York, Business Press, 2020, P: 34

4- عبد الرحمن محمد، إدارة المشاريع الناشئة، دار الفكر، القاهرة، 2021، ص: 45.

كـ

لديهم معرفة تقنية ممتازة لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية لإدارة فرق العمل بكفاءة أو التفاوض مع الشركاء والمستثمرين، إن نقص المهارات الإدارية يضعف قدرة المؤسسات الناشئة على مواجهة التحديات المتغيرة ويعوق نموها.<sup>1</sup>

**4- التغيرات التكنولوجية السريعة:** الوتيرة السريعة للتطور التكنولوجي تمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الناشئة. فبينما يتيح التطور فرصاً كبيرة، إلا أن المؤسسات بحاجة إلى مواكبة هذه التغيرات واستثمار الوقت والموارد في تحسين تقنياتها. على سبيل المثال، الاعتماد على تقنيات قديمة أو عدم الاستجابة بشكل سريع لتبني الابتكارات يمكن أن يجعل المؤسسات تفقد ميزتها التنافسية، في عالم يتغير بسرعة، يجب على المؤسسات الناشئة ألا تكتفي بمواكبة التغيرات، بل يجب أن تكون في الطليعة.<sup>2</sup>

**5- تعقيدات القوانين والتشريعات:** البيئة القانونية والتنظيمية غالباً ما تكون معقدة، خاصة في البلدان التي تفرض قوانين صارمة، الإجراءات البيروقراطية يمكن أن تؤدي إلى تأخيرات وتكلفة إضافية، مثل الحصول على التراخيص اللازمة أو الالتزام بالضرائب واللوائح الأخرى، هذه التحديات تستهلك الوقت والطاقة، مما يعيق التركيز على الابتكار وتوسيع نطاق الأعمال، كما أكدت بعض الدراسات أن التحديات القانونية، خاصة فيما يتعلق بالتشريعات المتغيرة باستمرار، تضع عبئاً كبيراً على المؤسسات الناشئة وتؤثر على قدرتها على التوسع.<sup>3</sup>

1- سالم أحمد، التحديات الإدارية في الأعمال الناشئة، عمان: دار الجسر، 2020، ص: 78.

2- Brown Daniel, **Startup Tech Challenges**, London: Tech Future Publishers, 2019, P: 67.

3- عبد الله فاطمة، التشريعات التجارية وأثرها على المؤسسات الناشئة، دبي: دار الحكمة، 2022، ص: 112.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحاضنات الأعمال في الجزائر

تلعب حاضنات الأعمال من خلال أهدافها دورا حاسما في دعم نمو ونجاح المؤسسات الناشئة، من خلال توفير الموارد والإرشاد والتواصل والوصول إلى التمويل، حيث تساعد الحاضنات رواد الأعمال على التنقل في المراحل الأولى من رحلتهم، وزيادة فرصهم في النجاح، والمساهمة في التنمية الشاملة للنظام البيئي لريادة الأعمال.

### المطلب الأول: نشأة وتطور حاضنات الأعمال

مع تزايد الحاجة إلى دعم رواد الأعمال وتعزيز بيئات الابتكار، ظهرت حاضنات الأعمال كواحدة من الأدوات الرئيسية التي تسهم في تمكين المؤسسات الناشئة وضمان استدامتها. وقد مرت هذه الحاضنات بمراحل تطور متعددة منذ نشأتها، مما أكسبها أشكالاً وأدواراً متنوعة تلبي احتياجات الأسواق المتغيرة. لفهم موضوع حاضنات الأعمال بشكل شامل، سنتناول فيما يلي نشأة حاضنات الأعمال، التطور التاريخي الذي مرت به، وأخيرا عدة تعريفات قدمت لحاضنات الأعمال.

### أولا: نشأة حاضنات الأعمال

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1959، وتحديدا في ولاية نيويورك، من خلال إنشاء مركز صناعات باتافيا (Batavia Industrial Center)، نشأت الفكرة عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها، التي توقفت عن العمل، إلى مركز يتيح لرواد الأعمال استئجار وحدات لإقامة مشاريعهم، مع تقديم النصائح والاستشارات لدعمهم. لاقت هذه المبادرة نجاحا كبيرا، لا سيما وأن المبنى كان يقع في منطقة تجارية حيوية. ومع مرور الوقت، أصبحت هذه الفكرة تعرف باسم "الحاضنة"، واستمر مركز باتافيا في العمل حتى اليوم، مسهما في تخريج آلاف المؤسسات الناشئة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

لاحقا، انتقلت الفكرة إلى دول أخرى، حيث شهدت أوروبا إنشاء أول حاضنة أعمال عام 1986، مستلهمة من التجربة الأمريكية. شهدت الحاضنات تطورا كبيرا منذ نشأتها، خاصة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين، إذ أصبحت أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية. مع ثورة تكنولوجيا المعلومات في النصف الثاني من التسعينيات، تغيرت قواعد السوق، مما ساهم في تسريع دخول المشاريع إلى الأسواق والبقاء فيها. تزايدت الشركات الاستثمارية، وأصبحت جاهزية رأس المال أكثر وضوحا، مما عزز الحاجة إلى مهارات إدارية متقدمة بدلا من التركيز الحصري على الجوانب الفنية.

1- NBIA, **Business Incubation: The Essential Role of Incubators in Growing Startups**, Washington, DC: National Business Incubation Association, 2016, P: 12.

هذه التحولات دفعت إلى إعادة تقييم مفهوم الحاضنات وإعادة صياغته، لتتلاءم مع متطلبات السوق المتجددة ودورها المتنامي في دعم ريادة الأعمال والنهوض بالاقتصادات المحلية والعالمية.

وبالنسبة لدول الشرق الأوسط وأفريقيا، فقد ظهرت فكرة الحاضنات لدى الدول العربية في التسعينات بمساعدة الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي حيث لعبت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية دورا هاما خاصة في دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية، وكانت أول حاضنة في جمهورية مصر العربية في 1995 كما كانت أول منظمة غير حكومية قامت لرعاية المشروعات الصغيرة في نفس السنة هي الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال بتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية.

ولقد حققت كل من مصر والأردن وتونس قدرا من التقدم في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال فتعددت التجارب وحققت نتائج ملموسة كما انتشر مفهوم الحاضنات في باقي منطقة الشرق الأوسط والدول العربية كسلطنة عمان وقطر والبحرين ولبنان والسودان، كذلك بدأت تجربة الحاضنات في الجزائر والمغرب وليبيا وسوريا ولبنان والإمارات العربية.

وفي العقدين الأخيرين، مع تطور التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي، أصبحت الحاضنات تلعب دورا أكبر في دعم المؤسسات الناشئة في المجالات التكنولوجية والابتكارية. حاضنات التكنولوجيا، مثل تلك الموجودة في وادي السيليكون، توفر الآن بيئة متكاملة لتسريع نمو المؤسسات الناشئة من خلال ربطها بالمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال المغامرة، وتقديم الدعم في تطوير البرمجيات والحلول الرقمية<sup>1</sup>. هذا التحول جعل الحاضنات مراكز رئيسية لتطوير الابتكار وريادة الأعمال في العصر الرقمي<sup>2</sup>.

### ثانيا: التطور التاريخي لحاضنات الأعمال

في ظل التطور المستمر لبيئة ريادة الأعمال العالمية، برزت حاضنات الأعمال كأداة أساسية لدعم رواد الأعمال وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى مؤسسات ناشئة ناجحة. ومع مرور الوقت، تطورت هذه الحاضنات لتواكب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما جعلها عاملا حاسما في تعزيز الابتكار ودفعة عجلة التنمية الاقتصادية. لفهم الدور الكبير الذي تلعبه حاضنات الأعمال اليوم، من الضروري أن نستعرض مسيرتها التاريخية التي شكلت ملامحها الحالية.

1- Grimaldi Rosa, and Alessandro Grandi, **Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models**, *Technovation* 25, no. 2, 2005,P: 116. Sur le lien électronique : [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2), Consulté le : 25/11/2024 à 20h00.

2- Bruneel Johan, Tiago Ratinho, and Bart Clarysse, **The Evolution of Business Incubators: Comparing Demand and Supply of Business Incubation Services Across Different Incubator Generations**, *Technovation* 32, no. 2, 2012, P : 111. Sur le lien électronique : <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>, Consulté le : 23/11/2024 à 20h43.

## 1- البدايات (1970-1959)

كانت البداية الفعلية لحاضنات الأعمال في عام 1959 في مدينة باتافيا، نيويورك، عندما أسست أول حاضنة أعمال باسم **Batavia Industrial Center (BIC)** جاءت هذه الفكرة نتيجة لإغلاق مصنع محلي أدى إلى تسريح العديد من العمال. قرر أصحابها الاستعادة من المباني الفارغة لتوفير مساحات عمل بأسعار رمزية للمؤسسات الناشئة، حيث كان الهدف في البداية تقديم دعم بسيط يتمثل في توفير مساحات العمل والبنية التحتية، دون خدمات متخصصة مثل الإرشاد أو التمويل.

هذا النموذج الأولي أثبت نجاحه كحل للبطالة ودعم الاقتصاد المحلي، مما ألهم رواد الأعمال في الولايات المتحدة ودول أخرى لتبني مفهوم الحاضنات، ورغم محدودية الخدمات المقدمة آنذاك، كانت الحاضنة نقطة انطلاق مهمة لتطوير الفكرة<sup>1</sup>.

## 2- التوسع والتنظيم (1970 - 1990)

مع بداية السبعينيات، بدأت الحاضنات تتحول من مجرد مساحات عمل إلى مراكز توفر خدمات متكاملة، حيث بدأ التركيز على تقديم الإرشاد والتوجيه المهني، بالإضافة إلى الاستشارات القانونية والمالية. في هذه المرحلة، كانت الحكومات والمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة وأوروبا تقدم دعماً مالياً كبيراً لإنشاء وتشغيل الحاضنات، خاصة تلك التي تركز على دعم القطاعات الصناعية.

بحلول منتصف الثمانينيات، تأسست الجمعية الدولية لحاضنات الأعمال (INBIA) في الولايات المتحدة عام 1985. ساهمت هذه الجمعية في وضع معايير موحدة وإطار عمل تنظيمي لدعم انتشار الحاضنات عالمياً. وبدأت الحاضنات في التنوع، حيث ظهرت حاضنات صناعية، زراعية، وتجارية، مع التركيز على تحسين فرص نجاح المؤسسات الناشئة من خلال تقديم خدمات استشارية وإدارية متخصصة<sup>2</sup>.

## 3- التركيز على التكنولوجيا (1990-2000)

في التسعينيات، بدأ التركيز يتجه نحو الابتكار التكنولوجي مع ظهور الإنترنت وثورة المعلومات. أصبحت الحاضنات التكنولوجية لاعبا رئيسيا، خاصة في وادي السيليكون، حيث قدمت هذه الحاضنات للمؤسسات الناشئة خدمات تقنية عالية المستوى، مثل توفير مختبرات متقدمة، دعم في تطوير البرمجيات، وربط المؤسسات بمستثمرين متخصصين في التكنولوجيا.

1- Brown Michael, *The History of Business Incubators*, New York: Oxford University Press, 2000, P: 45.

2- Campbell Colin, and David Allen, *The Development of Business Incubators*, *Journal of Business Venturing* 2, no. 3, 1987, P: 122.

أحد أهم الأمثلة على نجاح الحاضنات في هذه الفترة هو دعمها لمؤسسات مثل **Apple** و **Google**، التي استفادت من البيئة الابتكارية التي وفرتها الحاضنات. ركزت الحكومات أيضا على دعم الابتكار من خلال تخصيص تمويل لإنشاء حاضنات متخصصة في البحث والتطوير، مما جعل هذه الفترة علامة فارقة في تاريخ الحاضنات<sup>1</sup>.

#### 4- الحاضنات كمحركات للتنمية الاقتصادية (2000-2010)

مع دخول القرن الحادي والعشرين، أصبحت الحاضنات أداة رئيسية لدعم التنمية الاقتصادية على المستويين المحلي والدولي. بدأت الحاضنات في تبني نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما ساهم في توفير تمويل أكبر وخدمات أكثر تنوعا. توسع نطاق الحاضنات ليشمل دعم قطاعات مثل الصحة، الطاقة المتجددة، والبيئة.

على الصعيد الدولي، ظهرت برامج حاضنات مدعومة من الأمم المتحدة والبنك الدولي لدعم المؤسسات الناشئة في الدول النامية. على سبيل المثال، في أفريقيا وآسيا، تم إنشاء حاضنات لدعم المؤسسات الناشئة في قطاعات الزراعة والطاقة النظيفة. في هذه المرحلة، ارتبطت الحاضنات ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز ريادة الأعمال وخلق فرص عمل<sup>2</sup>.

#### 5- الحاضنات الافتراضية (2010 - حتى الآن)

مع التطور التكنولوجي السريع وظهور الإنترنت عالي السرعة، ظهرت الحاضنات الافتراضية كبديل جديد. أصبحت المؤسسات الناشئة قادرة على الاستفادة من خدمات الحاضنات عن بعد، دون الحاجة إلى وجود فعلي في الموقع. قدمت الحاضنات الافتراضية خدمات مثل الإرشاد عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، وربط المؤسسات بمستثمرين عالميين.

تميزت هذه الحاضنات بتوفير حلول مبتكرة لرواد الأعمال في المناطق الريفية والدول النامية، حيث كان الوصول إلى الحاضنات التقليدية صعبا. كما أنها أصبحت جزءا من الاقتصاد الرقمي، مع التركيز على المؤسسات الناشئة في مجالات مثل التجارة الإلكترونية، التكنولوجيا المالية (FinTech)، والذكاء الاصطناعي<sup>3</sup>.

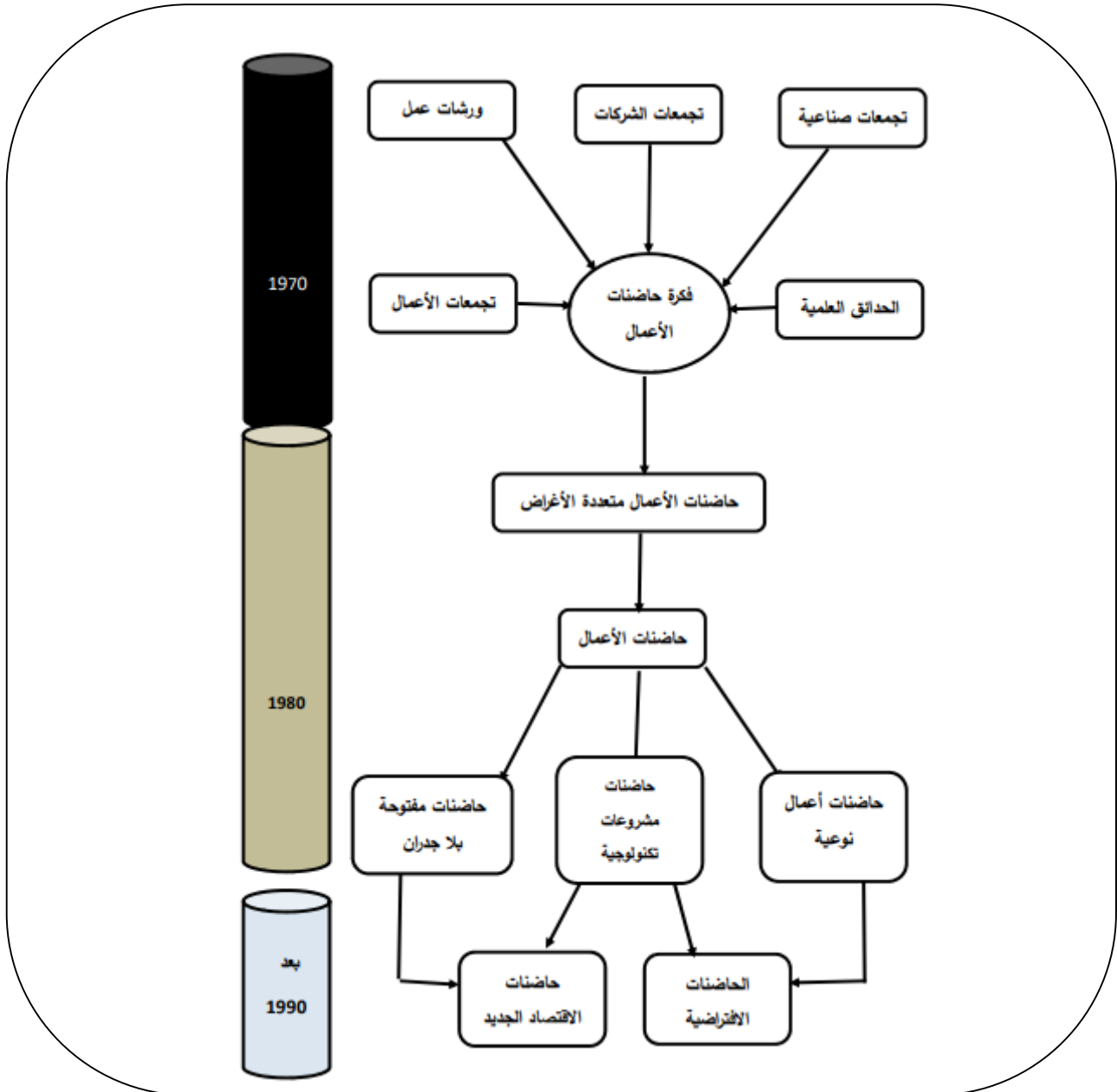
1- Grimaldi Rosa, and Alessandro Grandi, **Op.cit**, P : 1200. Sur le lien électronique :

[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2) , Consulté le : 23/11/2024 à 22h20

2- Phan Phillip H., Donald S Siegel, and Mike Wright, **Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research**, *Journal of Business Venturing* 20, no. 2, 2005, P: 175. Sur le lien électronique : <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001> , Consulté le : 23/11/2024 à 22h30.

3- Bruneel Johan, Tiago Ratinho, and Bart Clarysse, **Op.cit**, P: 110. Sur le lien électronique : <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003> , Consulté le : 23/11/2024 à 22h30.

## الشكل رقم 5: تاريخ حاضنات الأعمال



المصدر: عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إبيسك، الرباط، المغرب، 2005، ص: 73.

ويتضح من الشكل السابق أن سبعينيات القرن العشرين شهدت هذه الفترة بداية ظهور حاضنات الأعمال بشكلها البدائي، وكانت تركز على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الصناعية وإدارة مناطق العمل. لم يكن هناك تطور كبير أو انتشار واسع للحاضنات، بل اقتصر على أنشطة محدودة تدار غالباً بواسطة وكالات حكومية أو جمعيات تنموية، مع بداية الثمانينيات، ظهرت الحاضنات متعددة العمليات التي كانت تسعى إلى تقديم خدمات أوسع وأكثر شمولية، بما في ذلك دعم المشاريع في مراكز الأعمال والمعامل العلمية. هذه الفترة

كـ

مثلت خطوة هامة نحو تعزيز دور الحاضنات كوسيلة لدعم الابتكار والنمو الاقتصادي. وأخر التسعينيات شهدت تحولا في طبيعة الحاضنات، حيث بدأ التركيز على إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح. استفادت هذه الحاضنات من التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدماتها بطرق أكثر تطورا، مثل الدعم عن بعد عبر الإنترنت. كما ظهرت الحاضنات المتخصصة التي تهدف إلى خدمة قطاعات معينة أو صناعات محددة.

في السنوات الأخيرة، أصبحت الحاضنات الجامعية محط اهتمام كبير، حيث تمثل هذه الحاضنات جسرا يربط بين الجوانب الأكاديمية والنشاطات العملية. تسعى الجامعات من خلال هذه الحاضنات إلى تفعيل دورها في الاقتصاد القائم على المعرفة عن طريق تحويل الأبحاث والنظريات الأكاديمية إلى تطبيقات عملية. هذا التوجه يعزز التفاعل بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، مما يساهم في زيادة فرص الابتكار والتنمية الاقتصادية. كما أنه يعكس التحول نحو تعزيز قدرة النظام الجامعي على دعم النجاح الاقتصادي وتعزيز دوره في تحقيق التنافسية العالمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن البداية الفعلية لإقامة حاضنات الأعمال كانت في الولايات المتحدة في نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أن تطورها يعود إلى الثمانينيات، حيث سعت إلى الاهتمام بدور المؤسسات الناشئة، وضرورة تنمية روح الريادة والمبادرة والترويج لها، وزاد الاهتمام بها إلى أن أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها صناعة الحاضنات وخالصة تحليل الشكل في النقاط التالية:

- تطور حاضنات الأعمال يعكس استجابة للنمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي.
- التركيز انتقل من الدعم التقليدي للمشاريع إلى تقديم خدمات متخصصة ومرنة.
- الحاضنات الجامعية تعد نموذجا رائدا يجسد التكامل بين التعليم والتنمية الاقتصادية.
- الاقتصاد المعرفي أصبح المحرك الرئيسي لتطور الحاضنات، مما يتطلب استمرارية الابتكار وتكييف البرامج وفق الاحتياجات المتغيرة.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهداف حاضنات الأعمال

نتناول في هذا المطلب مفهوم حاضنات الأعمال وكذا أهدافها كما يلي:

#### أولا: مفهوم حاضنات الأعمال

اختلف الباحثون والمهتمون بحاضنات الأعمال في وضع تعريف شامل لها وعليه نستعرض فيما يلي أهم

التعريفات التي قدمت لحاضنات الأعمال:

تعرف حاضنات الأعمال بأنها "بيئات مؤسسية توفر الدعم الشامل للمؤسسات الناشئة من خلال تقديم مساحات عمل وخدمات استشارية وإرشادية، بهدف تقليل معدلات الفشل وتعزيز فرص النجاح والنمو".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يتمثل الهدف الرئيسي من الحاضنات في مساعدة المؤسسات الناشئة على تخطي الصعوبات الأولية وتوفير البيئة المثلى لتطوير الأفكار الإبداعية.

وحسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعرف حاضنات الأعمال بأنها "منظمات مصممة لدعم المؤسسات الناشئة عبر تقديم الموارد الأساسية والتوجيه المتخصص، مما يسهم في نمو المؤسسات الناشئة وتحقيق الاستفادة<sup>2</sup> يعتمد هذا التعريف على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الداعمة التي تشمل التمويل والإرشاد والتدريب، وهو ما يعزز التنمية الاقتصادية.

وتعرف أيضا حاضنات الأعمال بأنها: "كيانات تقدم مجموعة من الموارد الداعمة والمساعدة التقنية لرواد الأعمال، بما في ذلك التدريب والإرشاد وربطهم بالمستثمرين"، بهدف تعزيز قدرات المؤسسات الناشئة وزيادة فرص نجاحها<sup>3</sup> تركز الحاضنات في هذا السياق على تقديم الخدمات التي تدعم تحقيق النمو والتوسع.

كما تعرف الجمعية الدولية لحاضنات الأعمال (INBIA) الحاضنات بأنها "منشآت مصممة لتعزيز نمو المؤسسات الناشئة من خلال تقديم خدمات تتضمن التوجيه والتمويل والدعم الفني"، حيث تهدف إلى مساعدة المؤسسات الناشئة على تحويل أفكارها إلى مشاريع ناجحة ومستدامة<sup>4</sup> يعكس هذا التعريف دور الحاضنات كأدوات للتنمية المستدامة وتعزيز ريادة الأعمال.

وهناك تعريف آخر لحاضنات الأعمال هي "مراكز تكنولوجية تهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي من خلال توفير البنية التحتية اللازمة وخدمات الاستشارات الفنية"<sup>5</sup> يركز هذا التعريف على الحاضنات التي تهدف إلى دعم المؤسسات التكنولوجية الناشئة وتعزيز الابتكار التقني.

1- الصباغ أحمد، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية ريادة الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019، ص: 18.

2- UNDP, **Supporting Small Businesses through Incubation Programs**, Geneva: United Nations Development Programme, 2018, P: 12.

3 -Murphy Sarah, **Entrepreneurial Development through Business Incubation**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020, P: 23.

4- INBIA. **International Business Incubation Best Practices**, New York: INBIA Press, 2019, P: 7.

5- Jones Michael, and Thomas Albert, **Technology and Business Incubation: Pathways to Innovation**, Boston: MIT Press, 2017,P: 15.

وتعرف حاضنات الأعمال أيضا بأنها "وسائل اقتصادية تهدف إلى تقليل معدلات فشل المؤسسات الناشئة عبر توفير بيئة محمية وآمنة تساعد في تطوير المشاريع وزيادة فرصها للنمو في بيئة تنافسية"<sup>1</sup> ويدمج هذا التعريف بين الجوانب الاقتصادية والتنموية التي تقدمها الحاضنات لدعم المؤسسات الناشئة.

بناء على التعريفات السابقة، نستنتج أن حاضنات الأعمال هي: "مؤسسات متخصصة تهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة من خلال توفير بيئة متكاملة تشمل مساحات عمل، خدمات استشارية وإرشادية، تدريب، تمويل وربط بالمستثمرين، مع التركيز على تقليل معدلات الفشل وتعزيز فرص النمو والاستدامة. تعمل هذه الحاضنات كمنصات تنموية واقتصادية تهدف إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة ومستدامة، مع التركيز على الابتكار التكنولوجي والتنمية الاقتصادية."

وفيما يلي نوضح الأهداف التي تسعى حاضنات الأعمال إلى الوصول إليها.

### ثانيا: أهداف حاضنات الأعمال

تعزز حاضنات الأعمال دورها كبيئة متكاملة لتطوير المؤسسات الناشئة، مع التركيز على الابتكار، التعاون، الاستدامة، وتحقيق تأثير اقتصادي واجتماعي واسع النطاق وعليه تهدف حاضنات الأعمال لتحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الأهداف المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل في:

- تخفيض مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط، وتخفيض الفترة الزمنية اللازمة لبداية المشروع وتطوير إنتاجه.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع، وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس الجودة، المواصفات، قاعده البيانات وتجارية).
- تساعد المؤسسة على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات لأشطتها، ودعم التعاون والتنسيق بين مختلف المشروعات المحتضنة.
- العمل على تحسين فرص نجاح المشروعات وتشجيع الأفكار ومساعدة الخريجين في الحصول على فرص عمل.

1- Cohen Benjamin, **Incubation Economics: A Path to Business Growth**, London: Routledge, 2016, P: 28.

2- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي يومي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و18 أبريل 2006، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، ص 612. على الرابط الإلكتروني: <https://ebook.univeyes.com/42104>. بتاريخ: 2024/11/26، على الساعة: 11:56h.

## 2- الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية: وتتمثل في:

- العمل على خلق وزيادة فرص عمل جديدة، لاسيما بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب، وتوجيه جيل الشباب ورجال الأعمال نحو مشاريع عالية التكنولوجيا.
- الاتجاه لزيادة عدد المؤسسات وتشجيع الصناعات وبشكل خاص القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى تنمية الاقتصاد الوطني.
- العمل على رفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي، بما يساهم في تحسين المستوى المعيشي للأفراد بإنعاش الأحياء والمناطق السكنية، وكذا تسويق التكنولوجيات وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية.
- دعم المؤسسات التي تحتاج إلى الأسواق المحلية والخارجية، وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المؤسسات.

## 3- الأهداف المرتبطة بالابتكار والتكنولوجيا: من خلال

- تشجيع البحث والتطوير: تحفيز الشركات على الاستثمار في البحث العلمي لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
- تبني التكنولوجيا المتقدمة: مساعدة الشركات الناشئة على اعتماد التقنيات الحديثة لتعزيز تنافسيتها في السوق.
- تعزيز التحول الرقمي: دعم المشاريع في الانتقال إلى الحلول الرقمية لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

## 4- الأهداف المرتبطة بالعلاقات والشراكات: كما يلي

- بناء شبكات اتصال قوية: تسهيل التواصل بين الشركات الناشئة والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.
- تعزيز التعاون الدولي: تمكين الشركات من الوصول إلى الأسواق العالمية من خلال شراكات دولية.
- إنشاء منصات للتبادل المعرفي: تنظيم ورش عمل وفعاليات تجمع بين رواد الأعمال وخبراء الصناعة لتبادل الخبرات.

## 5- الأهداف المرتبطة بالبيئة المستدامة: كالآتي

- تشجيع المشاريع البيئية: دعم الأفكار التي تساهم في حل المشكلات البيئية وتحقيق الاستدامة.
- تقديم دعم مخصص للشركات الخضراء: توفير حوافز للشركات التي تعمل على تطوير حلول صديقة للبيئة.

## 6- الأهداف المرتبطة بريادة الأعمال الاجتماعية: من خلال

- تعزيز المشاريع ذات الأثر الاجتماعي: دعم المبادرات التي تستهدف تحسين جودة الحياة في المجتمع.
- تشجيع العمل التطوعي والشراكات المجتمعية: ربط الشركات الناشئة بالمبادرات المحلية التي تساهم في التنمية.

## 7- الأهداف المرتبطة بتمويل المشاريع: على النحو التالي



- توفير قنوات تمويل مبتكرة: دعم المؤسسات الناشئة من خلال التمويل الجماعي، والحوافز الحكومية، وبرامج دعم الابتكار.

- ضمان استدامة التمويل: إنشاء صناديق استثمار متخصصة لدعم المشاريع الناشئة طوال دورة حياتها. ومما سبق يمكن القول بأن حاضنات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى تطوير الاقتصاد، ودعم أصحاب الأفكار والاختراعات، وأصحاب المؤسسات الناشئة من داخل الجامعة أو خارجها، وصولاً إلى اكتسابهم المهارات والقدرات الإبداعية في مواجهة شتى أنواع المشكلات والمعوقات، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة والناجعة لها.

### المطلب الثالث: أهمية حاضنات الأعمال

هناك من ينظر الى أهمية حاضنات الأعمال من خلال عدة زوايا مختلفة نوجزها في الآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: أهمية حاضنات الأعمال في الجانب المالي

تلعب حاضنات الأعمال دوراً أساسياً في الجانب المالي، من خلال التنسيق مع الحكومات والبنوك التجارية ومؤسسات التمويل، حيث تسعى إلى إنشاء صناديق تمويل بشروط ميسرة، بالإضافة إلى ضمان القروض المقدمة من البنوك التجارية، بهدف مواجهة التكاليف المرتفعة والتحديات المرتبطة بالمخاطر الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة..

#### ثانياً: أهمية حاضنات الأعمال في الجانب الفني

من خلال:

- تقديم المشورة العلمية وإعداد دراسات الجدوى لدعم المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مساعدة المؤسسات الناشئة على التغلب على التحديات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي تواجهها في مراحل التأسيس.
- تقليل تكاليف بدء النشاط وتعزيز القدرات، مع تقليص مخاطر التعرض للإفلاس، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي لأصحاب المشاريع.
- توفر خدمات إدارية واستشارية ومحاسبية فضلاً على التدريب.
- تشكيل لجان استشارية من الخبراء ورجال الأعمال والمختصين لمساعدة المؤسسات الصغيرة في وضع خطط العمل والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج.

1- خالد مدخل، مرجع سابق، ص: 60-63.

كـ

- تعمل على إنشاء قاعدة للبيانات في المجالات التي تحتاجها المؤسسات الناشئة المنتسبة للحاضنة، مثل التقنيات المستخدمة وكيفية الاستفادة منها، والأسواق المستهدفة وكيفية الوصول إليها، ومصادر التمويل.

### ثالثا: أهمية حاضنات الأعمال في جانب توفير فرص العمل

تتمثل أهمية حاضنات الأعمال في جانب توفير فرص العمل من خلال:

- تمكين رواد الأعمال في مجالات التجارة والاتصالات، وتوفير الأدوات والوسائل التي يحتاجونها لخوض تجارب تجارية ناجحة.

- تعزيز ثقافة الريادة والعمل الحر، خاصة في المناطق التي تفتقر إلى هذه التقاليد والممارسات.

- توفير البيئة الملائمة والإمكانات اللازمة لانطلاق المؤسسات الناشئة.

- المساهمة في تكوين جيل من رواد الأعمال من خلال دعمهم ومساندتهم لتأسيس مشاريع مستدامة وذات عوائد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، فتح فرص عمل جديدة، ودعم النمو الاقتصادي.

- تقديم نماذج ناجحة من المؤسسات المتخصصة مما يساهم في معالجة مشكلة البطالة.

- الحاضنات لها أهداف خاصة في مجال توليد فرص عمل نوعية للموارد البشرية بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية والمهنية للأيدي العاملة.

### رابعا: أهمية حاضنات الأعمال في الجانب التنموي

تلعب حاضنات الأعمال دورا مهما في الجانب التنموي من خلال:

- الحاضنات تساعد وتقدم الدعم للمؤسسات الناشئة لتحقيق معدلات نمو جيدة وجودة عالية مما ينعكس على الاقتصاد بشكل عام.

- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية عبر رعاية الأفكار الإبداعية وتشجيع الأبحاث التطبيقية.

- توفير بيئة محفزة لاستقطاب الصناعات والخدمات الضرورية، وتشجيع المستثمرين الصغار على الدخول في مجالات استثمارية واعدة.

- جذب الاستثمارات الأجنبية ونقل التكنولوجيا الحديثة، مما يدعم أنشطة التصدير ويوسع قاعدة الأسواق المحلية والدولية.

- تمكين المؤسسات الناشئة المنتسبة إليها من تحقيق النجاح والنمو حتى تكون لها قيمة اقتصادية مضافة وقدرة تنافسية في السوق.

هـ

- فتح آفاق الاستثمار في مجالات ذات جدوى اقتصادية تساهم في تنويع الاقتصاد، تسويق التقنيات الحديثة، خلق فرص عمل مجزية، وبناء الثروات.

- تعزيز التنمية الاقتصادية في المناطق والأقاليم والمدن المتأثرة بالركود الاقتصادي.

### خامسا: أهمية حاضنات الأعمال في جانب تطبيقات البحوث العلمية

وذلك من خلال:

- تعمل الحاضنات كمؤسسة تجريبية لتحويل نتائج البحوث إلى منتجات وخدمات تساهم في دفع عجلة البحث العلمي باتجاه تحقيق التنمية المنشودة.

- تعتبر الحاضنات الأداة المثلى لحل مشاكل مراكز البحث العلمي والباحثين فهي أداة استراتيجية للبناء والمحافظة على الرأسمال الفكري.

- الربط بين نتائج البحوث والاختراعات والمبادرات العلمية ونقل ذلك لمجالات التطبيق وتحويلها إلى مشروعات ومنتجات قابلة للتسويق وقادرة على مواجهة التحديات والصعوبات الاقتصادية والمالية والفنية التي تتطلبها هذه المشاريع.

- تساعد الحاضنات في إقامة مؤسسات إنتاجية أو خدمية تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة.

### سادسا: أهمية حاضنات الأعمال في جانب تشبيك الأعمال

تكمن أهمية حاضنات الأعمال في جانب تشبيك الأعمال من خلال:

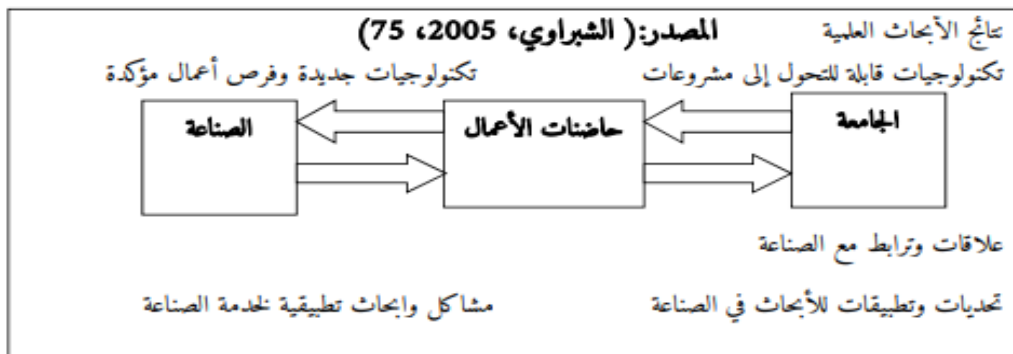
- بناء شبكة علاقات قوية تربط المؤسسات الناشئة المنتسبة إليها بالقطاعات الإنتاجية وتوجهات السوق ومتطلباته.

- تعزيز التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يدعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

- توفير بيئة محفزة لتنمية وتطوير المؤسسات الناشئة، حيث تعتبر الحاضنة أكثر من مجرد مكان للاستضافة،

بل هي نظام متكامل يتيح تبادل الخبرات وتحقيق المنافع المشتركة بين المؤسسات الناشئة.

### الشكل رقم 6: يوضح العلاقة بين حاضنات الأعمال ومراكز البحوث/ الجامعة/ الصناعة



المصدر: الشبراوي، مرجع سابق، ص:75.

كـ

ومما سبق نستنتج أن أهمية حاضنات الأعمال تكمن في كونها أصبحت القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية على المستويين الوطني والعالمي، حيث تلعب دورا محوريا في مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تعد النواة لتحويل الابتكار العلمي والإبداع البشري إلى مؤسسات إنتاجية فاعلة، من خلال ربط المؤسسات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وتلبية متطلبات السوق. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تشجيع المستثمرين ورواد الأعمال على تأسيس مشاريعهم الخاصة، وتعتبر أداة فعالة لخلق فرص عمل جديدة، وتحفيز الطلبة والخريجين على تبني ثقافة العمل الحر.

### المبحث الثالث: عناصر عملية حول حاضنات الأعمال

يتناول هذا المبحث عرضا موجزا لأنواع حاضنات الأعمال، وكذا دورة حياة حاضنات الأعمال وأبرز الخدمات التي تقدمها، ونعرج أخيرا إلى مراحل احتضان حاضنات الأعمال للمؤسسات وذلك على النحو التالي:

#### المطلب الأول: أنواع حاضنات الأعمال

توجد العديد من حاضنات الأعمال نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: حاضنات الأعمال الدولية

تهدف هذه الحاضنات إلى تعزيز التعاون الدولي في المجالات المالية والتكنولوجية، مما يسهم في تسهيل دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق المحلية، وفي الوقت ذاته تدعم المؤسسات الوطنية لتوسيع أنشطتها نحو الأسواق الخارجية.

#### ثانيا: التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص

تتألف هذه الحاضنات من منظومات أعمال متكاملة ذات طابع صناعي، تعمل على تطوير صناعات معينة من خلال توفير بيئة ملائمة وبنية تحتية داخل تجمعات صناعية كبيرة.

#### ثالثا: حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة

تركز هذه الحاضنات على إيجاد حلول لمشكلات بعينها، مثل استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة أو الموظفين المتأثرين من انهيار شركات كبرى.

#### رابعا: حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية

1- الشيراوي، مرجع سابق، ص: 16

تهدف إلى دعم المشاريع المتعلقة بالوسائط المتعددة، الإنتاج التلفزيوني، التصميمات، وغيرها من المجالات الإبداعية.

### خامسا: حاضنات متخصصة في أعمال المرأة

رغم أن نجاح المشاريع لا يعتمد على جنس المؤسس، فإن هذه الحاضنات تسعى لمواجهة العقبات الثقافية والتقاليد التي تعيق مشاركة النساء في الأعمال الحرة في العديد من البلدان.

### سادسا: حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة

ظهرت هذه الحاضنات في دول مثل الولايات المتحدة وكندا، وتقدم تجهيزات مخصصة تناسب أنشطة معينة لدعم الصناعات المختلفة.

كما يختلف تصنيف حاضنات الأعمال اختلافا كبيرا من بلد إلى آخر، وحتى داخل البلد الواحد، حيث يمكن تصنيفها وفقا للجهة المنشئة لها، أو موقعها، أو الهدف منها، وفيما يلي عرض لتلك الأنواع، وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

### أولا: الحاضنات وفقا للجهة المنشأة لها

وتنقسم إلى:

- **حاضنات الأعمال العامة:** وهي التي تقوم الحكومة أو هيئة الحكم الذاتي المحلي بتأسيسها بهدف إنعاش الاقتصاد القومي من خلال فرص العمل، وتشجيع ريادة الأعمال، والمشروعات الجديدة، ومن ثم زيادة الاستثمارات وغيرها.

- **حاضنات الأعمال التابعة للجامعات:** وهي تلك الحاضنات التي تقوم الجامعات بإنشائها بهدف ربط الصناعة بالجامعات بشكل عملي من خلال المشروعات المشتركة بينهم، حيث يتم تمويل الأبحاث العلمية المهمة، وتسويق نتائجها العلمية بصورة سريعة وتحويلها إلى منتج أو خدمة داخل الأسواق.

- **حاضنات الأعمال الخاصة:** ويتم تأسيسها من قبل مؤسسات القطاع الخاص من أجل اختيار المشروعات الصغيرة والمتوسطة الواعدة، والهدف منها الحصول على أرباح رأس المال عن طريق تملك تلك المشروعات.

- **حاضنات الأعمال المشتركة بين القطاعين العام والخاص:** ويتم إنشاؤها من خلال مشاركة القطاعين العام والخاص معا، حيث يتم تشغيلها بالشراكة بين القطاع الخاص والجامعات والمؤسسات العامة.

1- أحمد رغدة سعيد، أثر الحاضنات التكنولوجية في نمو القطاع الصناعي في مصر دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2015، ص ص : 38-45.

ثانياً: الحاضنات وفقاً لموقعها: وتنقسم إلى:

- حاضنات الأعمال المنشأة داخل الجامعات: وهي الحاضنات التي تؤسس داخل الحرم الجامعي بهدف الاستغلال الجيد لتقنيات المعرفة الخاصة بالجامعات.
- حاضنات الأعمال الحضرية: وهي تلك الحاضنات التي تنشأ من أجل تنشيط الاقتصاد المحلي الراكد، وذلك لما تحققه حاضنات الأعمال من تقديم الدعم للمشروعات الناشئة وتوفير فرص العمل، وغيرها.
- حاضنات الأعمال في المناطق الريفية: وهي تلك الحاضنات الموجودة في الريف والتي أنشئت من أجل استغلال موارد الريف الاستغلال الأمثل، بالإضافة إلى أن الريف يعاني من قلة رأس المال مما قد يؤثر سلباً على المشروعات الناشئة بالريف.

ثالثاً: الحاضنات وفقاً لأهدافها

وتتمثل في الفئات التالية:

- حاضنات الأعمال العامة أو المتعددة الاستخدامات: ويركز هذا النوع على إقامة الأبحاث المجتمعية وتنمية التكنولوجيا العالية، كما تسهم في إحداث تأثيرات طويلة الأجل على التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل، وتهدف إلى تعزيز النمو الصناعي والاقتصادي من خلال تطوير الأعمال العامة.
  - حاضنات التنمية الاقتصادية: وهي حاضنات تنشأ غالباً من قبل الحكومة بهدف مساعدة المؤسسات الناشئة وتعزيز دور المؤسسات والمشروعات القائمة بالفعل من أجل تحقيق أهداف اقتصادية محددة كإعادة الهيكلة الصناعية وخلق فرص العمل.
  - حاضنات الأعمال التكنولوجية: وتمثل هذه الحاضنات شكلاً متميزاً من حاضنات الأعمال، وهدفها التركيز على المشاريع الجديدة التي تعتمد على فكرة تكنولوجية جديدة، والتي قد تؤدي إلى منتج جديد للتسويق. في حين هناك من يرى أن حاضنات الأعمال تصنف استناداً إلى مجموعة من المعايير، وذلك على النحو التالي:
- 1- من حيث الوظيفة التي تؤديها: وتصنف طبقاً لهذا المعيار إلى:
- حاضنات الأعمال التكنولوجية وتمثل هذه الحاضنات شكلاً متميزاً من حاضنات الأعمال، وهدفها التركيز على المشاريع الجديدة التي تعتمد على فكرة تكنولوجية جديدة، والتي قد تؤدي إلى منتج جديد للتسويق.
  - في حين هناك من يرى أن حاضنات الأعمال تصنف استناداً إلى مجموعة من المعايير، وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:
  - حاضنات حكومية غير ربحية: تمولها الحكومة والجامعات، وتهدف إلى التنمية الاقتصادية في البلاد.

1- عمر أيمن علي، دراسات في إدارة الصناعات والمشروعات الصغيرة مدخل تطبيقي معاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص : 223-221.

- **حاضنات خاصة:** تمولها شركات استثمارية يكون هدفها تحقيق الربح والاستثمار.
- **حاضنات أكاديمية:** تمولها الجامعات، ولها نفس خصائص النوع الأول، ولكن يضاف إليها الرغبة في تطوير الكليات من وراء العائد الاقتصادي للأبحاث التي تقوم بها الحاضنات التابعة للجامعات والمعاهد ومراكز البحث، وتهدف هذه الحاضنات إلى ربط الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث بما تقدمه من دراسات وبحوث وابتكارات بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا النوع لا يهدف إلى الربح.
- **حاضنات مشتركة بين القطاعين العام والخاص:** وهي تمثل جهود مشتركة بين الحكومة والوكالات والمؤسسات الخاصة غير الربحية، وتساهم هذه الحاضنات في تقديم التمويل والمشورة للجامعات والقطاع الخاص.
- 2- من حيث التخصص:** وتصنف طبقاً لهذا المعيار إلى:
- **حاضنة المشروعات العامة غير التكنولوجية:** وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المؤسسات، وترتكز على جذب مؤسسات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة بالدرجة الأولى.
- **حاضنات تكنولوجية:** وتمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مؤسسات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من مصانع وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية.
- 3- من حيث الربح:** توجد حاضنات أعمال تهدف إلى تحقيق الربح، كما توجد حاضنات أعمال أخرى لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتعمل الحاضنات الهادفة إلى الربح على تحقيق إيرادات نتيجة لاستضافة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المشاركة في ملكية هذه المؤسسات في بعض الحالات، ولا يحصل هذا النوع من الحاضنات على دعم من الجهات الحكومية أو السلطات المحلية، ويتم قبول المؤسسات في الحاضنة وفقاً لقدرتها على سداد التزاماتها تجاه إدارة الحاضنة، ولذلك لا يتم بشكل عام وضع شروط القبول للمؤسسات في الحاضنة، كما لا يتم تحديد حد لفترة الاحتضان طالما يدفع بالتزاماته.
- وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن الحاضنات الأعمال أنواعاً كثيرة وتصنيفات متعددة وذلك حسب ما ورد في أدبيات الموضوع، ولكن مهما تعددت أنواعها وأشكالها وتصنيفاتها كتلك التي أنشئت داخل الجامعات كالحاضنات الأكاديمية، والصناعية، والتكنولوجية والبحثية والزراعية، وحاضنات تقنية المعلومات والإلكترونيات، وغيرها، أو تلك التي أنشئت خارج الجامعات، والتي سبق الإشارة إليها، فإنها تساهم جميعها في التنمية الاقتصادية

كـ

والاجتماعية، حيث تستهدف تنمية قدرات ومهارات أصحاب الأعمال والمؤسسات الناشئة، وصولاً إلى تمكينهم من التصدي للمشاكل والمعوقات التي تواجههم في بداية الانطلاق بمشاريعهم، وخلال مراحل النمو والنضج لمشاريعهم وأعمالهم وصولاً أيضاً إلى تحقيق النجاحات المستدامة لمؤسساتهم، بالإضافة إلى ضمان النمو والاستمرارية في عالم الأعمال اليوم. كما أن هناك من يصنف مراكز الأعمال كحاضنات أعمال أيضاً.

### المطلب الثاني: دورة حياة وخدمات حاضنات الأعمال

تعد حاضنات الأعمال من أهم المؤسسات الفاعلة في تنفيذ برامج التنمية، وخلق فرص عمل مكنتها الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الناشئة وكذا متابعة تطورها انطلاقاً من الموافقة على المشروع، إلى توفير مختلف الأدوات اللازمة لنجاحه (تدريب تخطيط التمويل والتسويق) من فرض دورها كأداة لتطوير وتهيئة مناخ ريادة الأعمال وبالتالي الحد من فشل المشاريع.

### أولاً: دورة حياة حاضنات الأعمال

تعتبر حاضنة الأعمال مثل أي مشروع آخر يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى وانتهاء بتسجيل المشروع، وتوضح دورة حياة الحاضنة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الوقت المستغرق ونواتج الحاضنة.

ومن المهم معرفة أنه مع تقدم الحاضنة خلال حياتها، يتغير تركيزها، وتتغير معه كيفية توجيهها، وسياسات قبولها وتخريجها، ويمر تطورها عبر المراحل الموائية:<sup>1</sup>

- 1- **مرحلة التأسيس والبناء:** خلال هذه المرحلة تتولى الحاضنة تحديد نطاق عملها والقيام بدراسة الجدوى الاقتصادية، كما تقوم بتحديد الطاقم المؤسس وأعضاء الحاضنة وعدد موظفيها وكذا رأسمالها.
- 2- **مرحلة التطور:** وهي مرحلة البدء في استقبال المؤسسات الناشئة، ويتوقف نجاح الحاضنة واستمرارها في أداء دورها على طبيعة الخدمات التي تقدمها لزيائنها وعلى قدرتها في الحصول على الموارد المالية التي تسمح لها بالاضطلاع بمهمتها وخلال هذه المرحلة تقوم الحاضنات بتقييم نشاطها من أجل تحسين أدائها والاستمرار في ممارسة النشاط الذي وجدت من أجله.

1 - عبد الرحمان مغاري، رشيد بوكساني، دور حاضنات التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 و19 أفريل 2012، ص: 11. على الرابط الإلكتروني:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2654/1/46.pdf>, Consulté le : 06/12/2024 à 22h30.

**3- مرحلة نضج الحاضنة:** خلال هذه المرحلة تكون الحاضنة قد اكتسبت تجربة وزبائن وسمعة تسمح لها بالحصول على الموارد المالية التي تمكنها من توسيع نشاطها وتقديم خدمات متنوعة للمؤسسات المحتضنة تمويل، إدارة استشارات ...

### ثانياً: الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات العامة والخدمات الخاصة، وهذا يعتمد على نوعية الحاضنة والأهداف التي أقيمت من أجلها، فالخدمات التي تقدمها الحاضنة ترتبط أساساً بتذليل الصعوبات والعقبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الانطلاق كما يمكن للحاضنة أن توفر خدماتها بنفسها أو عن طريق جهات خارجية، وتتمثل الخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال للمؤسسات المنتسبة إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الخدمات التحتية: تهدف إلى توفير البيئة الفيزيائية المناسبة لنمو الأعمال وفقاً للنقاط التالية.

- توفر مبنى نموذجياً للحاضنة نفسها يلائم إنشاء وتأسيس الأعمال بداخله.
- توفير الأماكن المجهزة لاستضافة المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة إذ تشمل مكاتب الإدارة لكل منها وقاعة استقبال خاصة أو مشتركة.
- توفير مواقع كافية للمختبرات والوحدات التنظيمية.
- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية.
- الاستفادة من خدمات الاتصال كالهاتف، والفاكس والحواشيب المتصلة بالإنترنت ...
- توفر خدمات السكرتارية المختلفة كمعالجة النصوص، وتصوير المستندات وحفظ الملفات واستقبال وتنظيم المراسلات ...

- توفير غرف الاجتماعات والقاعات المجهزة للعرض.

- توفير معدات التحميل، والنقل، والتخزين المؤقت، والشحن.

- توفير خدمات الصيانة والأمن والحراسة، والأمان والسلامة المهنية.

#### 2- الخدمات الإجرائية: تركز على تسهيل العمليات الإدارية والمالية والقانونية من خلال:

- توفير الشروط المطلوبة لاستضافة المؤسسات وتسهيل الحصول على مقر مناسب لها.

- تسهيل الحصول على الدعم المالي من خلال الاستفادة من القروض الميسرة من البنوك والمؤسسات المالية.

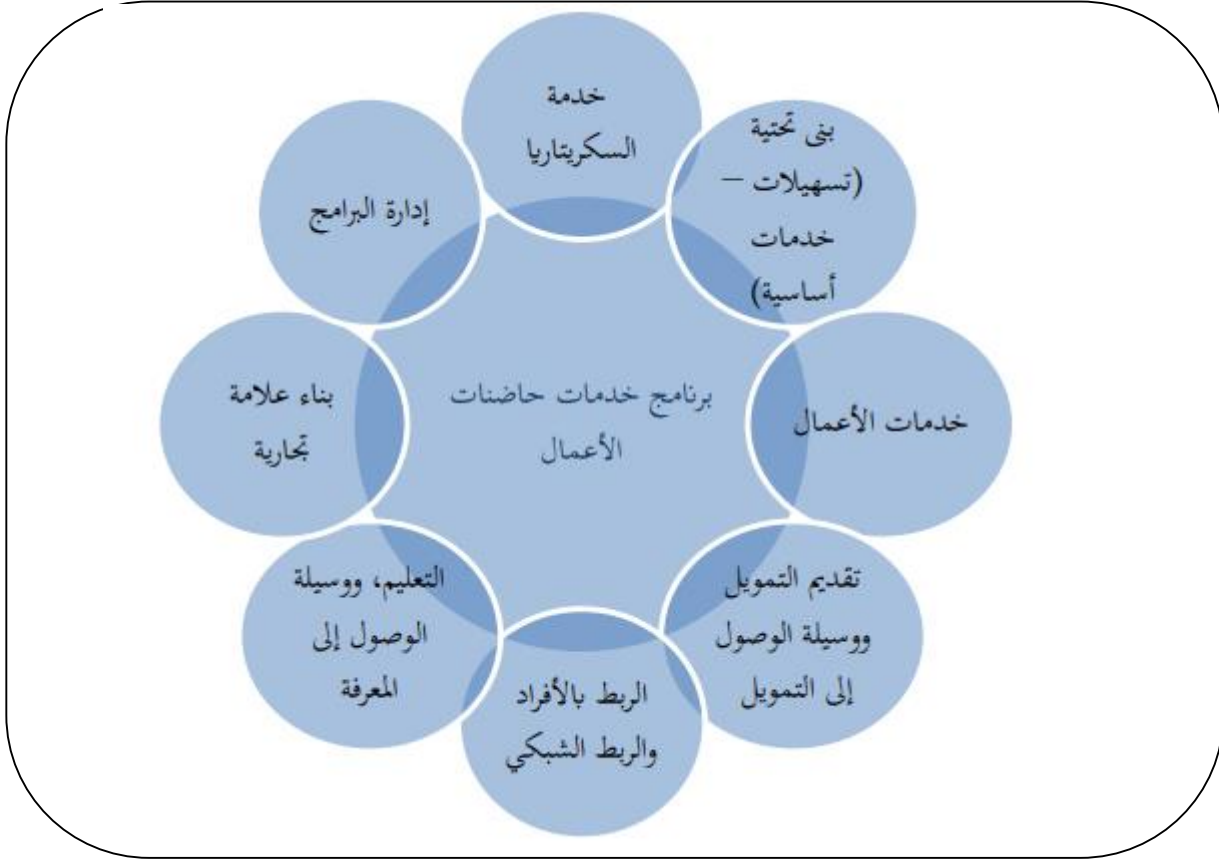
1- خالد مدخل، مرجع سابق، ص: 73-74.

☞

- المساعدة والاستشارة في مجال الفرص الاستثمارية واختيار الموقع ودراسات الجدوى الاقتصادية.
- مساعدة المؤسسات المنتسبة في اختصار الوقت اللازم للحصول على التراخيص والسجل التجاري، والتأمينات الاجتماعية والضرائب والأمور ذات العلاقة لدي الجهات الحكومية.
- تقديم الاستشارة في مجال اختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق العمل.
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المنتسبة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي.
- توفير الخدمات الإدارية كالخدمات المحاسبية، وإعداد الفواتير، وتأجير المعدات.
- 3- الخدمات الاستراتيجية:** تعنى بتطوير رؤية طويلة المدى للمؤسسات المنتسبة وفقا لما يلي:
  - تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها على المستوى الوطني أول الدولي، وذلك عن طريق تنظيم الندوات والملتقيات وتبادل الخبرات.
  - تربط الحاضنة علاقات تواصل مستمرة مع المؤسسات المتخرجة بحيث تستفيد المؤسسات المنتسبة للحاضنة من المؤسسات المتخرجة منها.
  - توفر الحاضنة الخدمات القانونية الخاصة بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع مع تخفيض التكاليف المرتبطة بها.
  - توفر الخدمات المتخصصة كاستشارات تطوير المنتجات والتعبئة والتغليف والتسعيرة وإدارة المنتج، وخدمات التسويق ...
  - تساعد في الحصول على التمويل من خلال شركات التمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المؤسسات الصغيرة.
  - تعمل على توفير الأنشطة النوعية والجودة، وتحسين الأداء، وتصميم المنتجات، وتطويرها.
  - تقدم الاستشارات والنصح التي تتعلق ببرمجة العمل، وتخطيطه، وإعداد موازناته، ومتابعاته.
  - تنظيم الدورات التدريبية والتأهيل للموارد البشرية المطلوبة وإمداد العاملين بالحاضنة ومشروعاتهم بأحدث التطورات في العمل والإنتاج.
  - الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة بالحاضنة في مجال الإنتاج والبيئة.
  - إرشاد المؤسسات المنتسبة إلى الحاضنة إلى متخلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الموردين والأسواق المحتملة والتعرف على المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.
  - المساعدة في تسويق المنتجات محليا ودوليا بتوفير المعلومات التجارية والتكنولوجية والتطوير الفني لزيادة الكفاءة.
  - تقديم تسهيلات الترويج والمشاركة في المعارض محليا ودوليا.

وهناك من يلخص الخدمات المقدمة من حاضنات الأعمال للمؤسسات المنتسبة إليها في الشكل التالي:

### الشكل رقم 7: الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال



المصدر: بوالشعور شريفة، مرجع سابق، ص: 423.

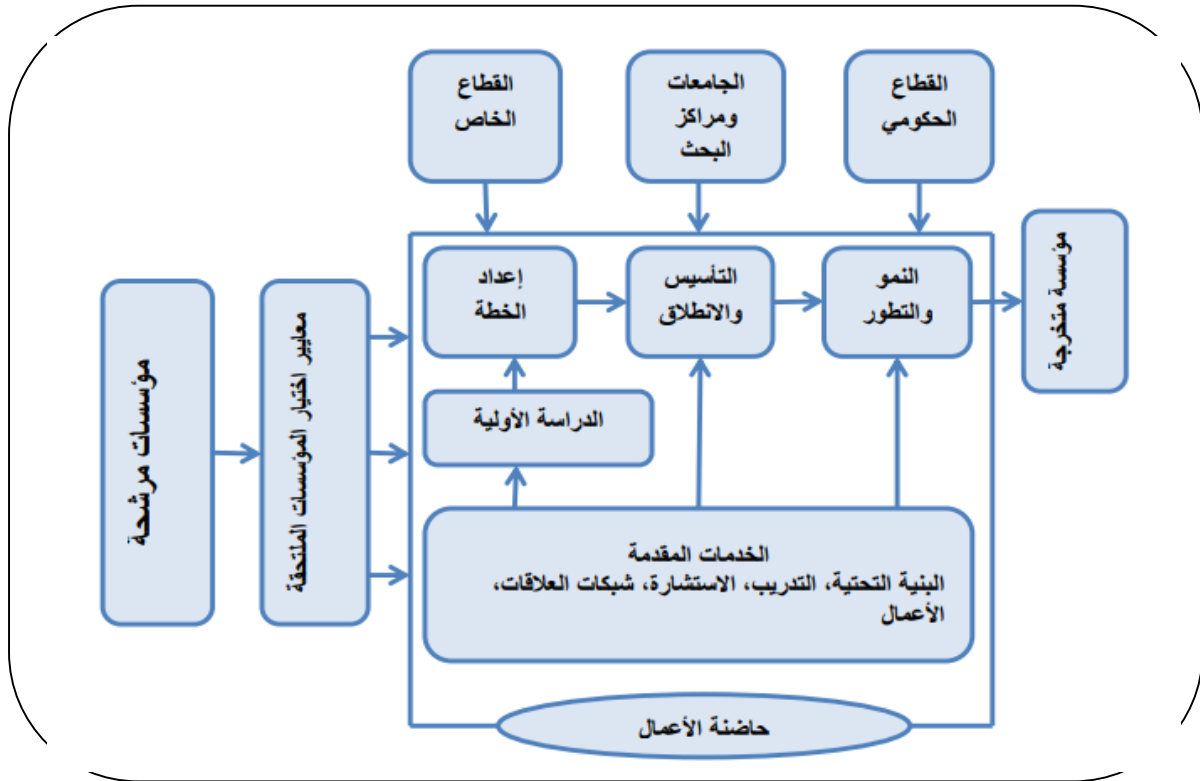
يوضح الشكل برنامج الخدمات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال، والتي تتمثل أساسا في خدمات السكرتاريا (الاستقبال، الاتصالات طباعة وغيرها)، توفير بنو تحتية من مباني ومكاتب للعمل تقديم خدمات استشارية لإيجاد حلول للمشاكل المالية القانونية والإدارية.

كما تقدم حاضنات الأعمال التمويل اللازم للمؤسسات الناشئة أو تساعد على توفير ذلك من خلال المستثمرين من بنوك ومؤسسات مالية، وتساعد على بناء شبكة علاقات مع شركاء في بيئة الأعمال، إلى جانب تقديم دورات تعليمية وتدريبية في مجال عمل المؤسسة، كما توفر خدمات متعلقة ببناء العلامة التجارية وحقوق الملكية وإدارة البرامج للمؤسسات الناشئة.

### المطلب الثالث: مراحل احتضان حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة

يتضمن احتضان المؤسسات الناشئة عادة سلسلة من المراحل التي توفر الدعم والموارد والتوجيه لمساعدتهم على النمو والنجاح، والشكل التالي يوضح نموذج عمل الحاضنة.

## الشكل رقم 8: نموذج عمل الحاضنة



المصدر: مراد إسماعيل، عماد داتو سعيد، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 5/4/3 ماي 2011، ص: 7. على الموقع الإلكتروني:

[https://me.univ-biskra.dz/images/me\\_seminaire/2011/pdf\\_ar/sm2211.pdf](https://me.univ-biskra.dz/images/me_seminaire/2011/pdf_ar/sm2211.pdf), Consulté le : 28/11/2024 à 14h00

من خلال الشكل قد تختلف المراحل والعمليات المحددة اعتمادا على الحاضنة أو نوعية البرامج التي تقدمها، تتم رعاية متابعة المؤسسات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي:<sup>1</sup>

### أولا: مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط

خلال هذه المرحلة تجرى مقابلات شخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، حيث يتم التأكد من جدية أصحاب الفكرة أو المشروع ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم، وكذا قدرة أصحاب المشاريع على الإدارة والتسيير، كما يتم التأكد من نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة، ومدى قدرتها على توفيرها، والخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

1- بامحمد نفيسة، برباوي كمال، بن شلاط مصطفى، حاضنة الأعمال كآلية مستحدثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر - الواقع والتحديات، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص ص 237 - 238. على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149693> بتاريخ: 2024/11/26، على الساعة: 19h00.

عند البحث عن أفكار مشاريع يمكن تنفيذها في إطار احتضان حاضنات الأعمال، يجب أن تكون الأفكار مبتكرة وقابلة للتنفيذ ولها سوق مستهدف. فيما يلي مجموعة من الأفكار في مجالات متنوعة:

### 1- التكنولوجيا والابتكار: أمثلة على ذلك:

- تطبيقات الهواتف الذكية: مثل تطبيقات تسهيل الحياة اليومية (توصيل، إدارة المهام، تعلم المهارات).  
- منصات التعليم الإلكتروني: تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت مع ميزات مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي لتخصيص المحتوى.

- تطوير البرمجيات: برامج لإدارة المؤسسات الصغيرة، أو أدوات تحليل البيانات للمؤسسات الناشئة.

### 2- البيئة والاستدامة: ومنها:

- إعادة التدوير الذكية: تطوير حلول تقنية لإدارة النفايات وإعادة تدويرها بطرق مبتكرة.  
- الطاقة المتجددة: مشاريع تعتمد على إنتاج الطاقة الشمسية أو الرياح بأسعار معقولة للمناطق الريفية.  
- الزراعة الذكية: أنظمة تعتمد على تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين الإنتاج الزراعي.

### 3- التجارة الإلكترونية

- متاجر إلكترونية متخصصة: بيع منتجات محددة مثل الهدايا المصنوعة يدويا، أو المنتجات الصديقة للبيئة.  
- منصات للمنتجات المحلية: تسويق منتجات المزارعين أو الحرفيين المحليين عبر الإنترنت.  
- خدمات الاشتراك الشهري: مثل صناديق المنتجات العضوية أو المستحضرات التجميلية.

### 4- الصحة والعافية

- تطبيقات صحية: تطبيقات لمتابعة اللياقة البدنية، أو إدارة الأمراض المزمنة مثل السكري.  
- منتجات غذائية صحية: إنتاج وتسويق وجبات خفيفة صحية أو مكملات غذائية طبيعية.  
- الخدمات الطبية عن بعد: منصات تتيح الاستشارات الطبية أو النفسية عبر الإنترنت.

### 5- الخدمات المجتمعية

- تطبيقات التوظيف: ربط الباحثين عن عمل بأصحاب العمل بطريقة مبتكرة.  
- منصات التطوع: تسهيل تنظيم الفعاليات الخيرية أو التطوعية عبر التكنولوجيا.  
- خدمات الأطفال: مراكز تعليمية تعتمد على الأنشطة التفاعلية والتكنولوجيا.

### 6- السياحة والترفيه

- تطبيقات السياحة المخصصة: تقديم خطط سفر مخصصة تعتمد على تفضيلات المستخدم.  
- منصات للأنشطة المحلية: تسويق الأنشطة الترفيهية أو الثقافية في المناطق المحلية.

هـ

- تطوير ألعاب الواقع الافتراضي: ألعاب تستهدف الأسواق الناشئة.

#### 7- الصناعات الإبداعية

- التصميم الجرافيكي: تقديم خدمات التصميم للأفراد والشركات الناشئة.

- الإنتاج الإعلامي: إنتاج محتوى مرئي (فيديوهات، بودكاست) للشركات أو المنصات الرقمية.

- التجارة الفنية: منصة لبيع الأعمال الفنية مثل اللوحات أو المجوهرات.

#### ثانيا: مرحلة إعداد خطة المشروع

بعد دراسة جدوى المشروع من الجانب الاقتصادي والإداري والفني والموافقة عليه من قبل إدارة المحضنة

تعطى الإشارة لصاحب المشروع بإعداد خطة تتوافق وحجم المشروع وإمكانياته ومحيطه. وذلك من خلال:

- توضيح الأهداف: تساعد على تحديد الأهداف النهائية والنتائج المرجوة من المشروع.

- تنظيم العمل: توفر إطارا واضحا لتنفيذ المهام والخطوات.

- إدارة الموارد: تحدد الموارد المطلوبة (بشرية، تقنية...).

- تحديد المخاطر: تساعد على توقع التحديات ووضع خطط للتعامل معها.

- الخطة المالية: إعداد ميزانية تفصيلية تشمل جميع النفقات والإيرادات المتوقعة، وتحديد مصادر التمويل.

- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني واضح يحدد المدة الزمنية لكل مرحلة.

- قياس الأداء: توفر مؤشرات واضحة لقياس التقدم وتحقيق الأهداف.

#### ثالثا: مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط

خلال هذه المرحلة يتم إبرام عقد الانضمام للحاضنة، وبموجبه يستفيد المشروع من المستلزمات الهامة

لممارسة النشاط ومكان لممارسة النشاط، بحيث يتجدد المكان تبعا لنوع النشاط الممارس وحجمه.

#### رابعا: مراحل نمو وتطوير المشروع

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل بالنسبة للمشروع الناشئ حيث يتم خلالها متابعة أداء المشروع ميدانيا

ومساعدته على تحقيق معدلات نمو عالية، من خلال المساعدات والاستشارات والدورات التدريبية التي تتم داخل

الحاضنة، إضافة إلى المشاركة في الندوات وورش العمل، إلى جانب توفير المكاتب المجهزة ومتطلبات الاتصالات

الأساسية، وتقديم الخدمات المساندة (مثل التنظيف والصيانة والأمن والحراسة).

**خامسا: مرحلة التخرج من الحاضنة**

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع، بناء على معايير محددة للتخرج مع مراعاة مدى قدرته على بدء نشاطه خارج الحاضنة. وبالرجوع للشكل رقم (8) الخاص بنموذج عمل الحاضنة يمكن تلخيص كل نقطة في الشكل كما يلي:

**1- مصادر اختيار المؤسسات الناشئة**

تبدأ العملية بتحديد مصادر المؤسسات الناشئة التي ترغب في الانضمام إلى الحاضنة. تشمل هذه المصادر المؤسسات الفردية أو الشركات القائمة التي تسعى إلى تحسين أدائها أو إطلاق منتجات جديدة. تقوم الحاضنة بدور الوسيط لتقييم مدى ملاءمة هذه المشاريع بناء على معايير مثل الابتكار، الإمكانيات المستقبلية، والقدرة على تحقيق النمو.

**2- الدراسة الأولية**

قبل البدء بأي دعم أو احتضان، يتم إجراء دراسة جدوى أولية لتقييم المشروع. تشمل هذه الدراسة تحليل الفكرة الأساسية، السوق المستهدف، الموارد المطلوبة، والتحديات المحتملة. الهدف من هذه المرحلة هو تحديد ما إذا كان المشروع قابلاً للتنفيذ ويمتلك فرصة لتحقيق النجاح قبل تخصيص أي موارد.

**3- إعداد الخطة**

في هذه المرحلة، تعد خطة عمل متكاملة للمؤسسة الناشئة. تتضمن الخطة تحديد الأهداف الرئيسية، الخطوات التفصيلية لتنفيذ المشروع، الموارد المالية والبشرية المطلوبة، وجدولاً زمنياً للتنفيذ. تعتبر هذه الخطة خارطة طريق واضحة توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

**4- التأسيس والانطلاق**

بعد إعداد الخطة والموافقة عليها، تبدأ مرحلة التأسيس والإطلاق. يتم في هذه المرحلة إنشاء المشروع رسمياً، سواء من خلال تسجيل الشركة قانونياً أو تطوير المنتج الأولي. تقدم الحاضنة الدعم الأساسي، مثل توفير المساحات المكتبية والخدمات التقنية اللازمة لتسهيل الانطلاقة.

**5- النمو والتطوير**

تعد هذه المرحلة حاسمة لاستدامة المشروع. تعمل الحاضنة على تقديم الدعم المستمر من خلال تحسين المنتج أو الخدمة، تعزيز العمليات التشغيلية، واكتساب حصص سوقية أكبر. كما تساعد الحاضنة في إيجاد شراكات استراتيجية أو الوصول إلى مستثمرين محتملين لدعم نمو المؤسسة.

## 6- الخدمات المقدمة

تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى دعم المؤسسات الناشئة بشكل شامل:

- البنية التحتية: توفير مكاتب مجهزة ومرافق عمل مشتركة.
  - التدريب: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة.
  - الاستشارات: تقديم خبراء ومستشارين لتوجيه المؤسسات الناشئة.
  - شبكات العلاقات: تسهيل الوصول إلى شبكات الأعمال، المستثمرين، والشركاء الاستراتيجيين.
- تساهم هذه الخدمات في توفير بيئة مثالية لنجاح المؤسسات الناشئة.

## 7- مصادر الدعم

تستفيد الحاضنات من عدة جهات داعمة، تشمل:

- القطاع الحكومي: يقدم دعماً مالياً وتشريعات ميسرة.
  - القطاع الخاص: يوفر تمويلاً وشراكات استراتيجية.
  - الجامعات ومراكز البحث: تسهم في تقديم الأفكار المبتكرة والدعم العلمي.
- يساعد هذا التنوع في المصادر على توفير موارد متكاملة تدعم المؤسسات الناشئة في جميع المراحل.

## 8- النتيجة النهائية

بعد انتهاء مراحل الاحتضان، يكون الهدف هو تخرج مؤسسة ناشئة قوية وقادرة على المنافسة في السوق. تتميز هذه المؤسسة بامتلاكها للخبرات والموارد التي تؤهلها للنمو والاستقلالية، مما يحقق الأثر الإيجابي المطلوب من الحاضنة على الاقتصاد والمجتمع.

## المبحث الرابع: أبرز التجارب العالمية لحاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الناشئة

يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لأبرز التجارب العالمية العربية والأجنبية في ميدان حاضنات الأعمال، والتي يمكن الاستفادة منها في إنشاء حاضنات أعمال بالجزائر، وبما يتناسب وظروف وخصوصيات البيئة الجزائرية، متناولاً نشأتها وتطورها، وأهدافها، وخصائصها، والخدمات التي تقدمها، ومصادر تمويلها، إضافة إلى تحليل عام على التجارب العربية والأجنبية وذلك على النحو التالي:

## المطلب الأول: التجارب الأجنبية لحاضنات الأعمال

نستعرض ثلاث تجارب أجنبية في مجال حاضنات الأعمال وهي تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، والتجربة الصينية، والتجربة الفرنسية، وقد تم اختيار هذه الدول لعدة اعتبارات أهمها:

كـ

- بالنسبة لتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، باعتبارها الأم التي أنتجت فكرة حاضنات الأعمال، ومنها انتشرت إلى بقية دول العالم، وفيما يخص التجربة الفرنسية فهي أقدم دول الاتحاد الأوروبي خوضا في هذه التجربة، وأكثرها اهتماما بها، وكذلك بالنسبة للصين في قارة آسيا باعتبارها منافسة للدول المتقدمة، وذلك على النحو التالي:

### أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحاضنات الأعمال

نستعرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحاضنات الأعمال في النقاط التالية:

#### 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال الأمريكية:

يعود ظهور حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عام 1959 عندما تم تأسيس مركز

باتافيا الصناعي (Batavia Industry Center) في إحدى مستودعات نيويورك<sup>1</sup>.

كما أن التجربة الأمريكية تعتبر من أقدم التجارب حيث بدأت فكرة حاضنات الأعمال في الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية التي تضم أكثر من نصف الحاضنات في العالم تنتظم في جمعية غير حكومية تسمى "الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال"، وتقدم هذه الجمعية لأعضائها المشورة والمعلومات والتدريب وقد أقيمت الحاضنات هناك لتخفيض معدلات الفشل وزيادة معدل النمو للمؤسسات الناشئة، وخلق فرص عمل جديدة، حيث تعد أداة جديدة للتنمية الاقتصادية، وترتبط نسبة كبيرة من هذه الحاضنات بالجامعات أو المعاهد التعليمية المحلية، وتقدم خدمات متنوعة، وتتمتع بعض الجامعات الأمريكية مثل جامعة ستانفورد وجامعة دوك وغيرها بملكية أراض واسعة مما شجع على إقامة حاضنات تكنولوجية وحدائق علمية فيها، إضافة إلى أن الجامعات الأمريكية تتمتع بوجود نظام لرعاية وتطوير الأفكار الإبداعية للطلبة والباحثين وتقوية الروابط بينها وبين الشركات مما ساهم في خلق مؤسسات ناشئة ساهمت كثيرا في النمو الاقتصادي المحلي والوطني في أمريكا<sup>2</sup>.

#### 2- أهداف حاضنات الأعمال الأمريكية:

تهدف حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل عام إلى دعم المبادرات العلمية والمؤسسات

الناشئة التي لا تتوافر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل، ولعل من أهم أهدافها ما يلي:

- السعي إلى تطوير أفكار إبداعية تساهم في إيجاد مؤسسات ناشئة جديدة أو تطوير المؤسسات الناشئة القائمة.

- توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات في شكل مشروعات قابلة للتحويل إلى منتجات.

1 - الشماع خليل، حاضنات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، المجلد 17، العدد 4، 2009، ص: 23. على الرابط الإلكتروني:

<https://search.mandumah.com/Record/504935>, Consulté le : 02/12/2024 à 13h00.

2- محمد عبود ظاهر، عامر جميل عبد الحسين، مرجع سابق، ص: 54.

☞

- المتابعة المستمرة لعمل وسير نشاط المؤسسات الناشئة ومقارنتها بمدى تحقق أهدافها.
- توفير المناخ والإمكانات لدعم المؤسسات الناشئة.
- السعي إلى جلب عمالة وطنية وتطوير مهاراتها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ورجال الأعمال على القيام بإنشاء المشاريع الاقتصادية الواعدة.
- ربط المؤسسات الناشئة بالقطاعات الإنتاجية في السوق.
- توفير الدعم، والتسهيلات، والمساعدات، والاستشارات.

### 3- خصائص حاضنات الأعمال الأمريكية:

تتميز حاضنات الأعمال الأمريكية بالعديد من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- مشاركة جميع القطاعات الحكومية والخاصة في تنمية قطاع الحاضنات، وفي كافة المجالات العلمية والتكنولوجية والصناعية والتجارية والخدمات بصفة عامة.
- ارتباط معظم الحاضنات التكنولوجية والعلمية بالجامعات الحكومية والجامعات المحلية، حيث توجد أكثر من (80%) من الحاضنات لها ارتباطات رسمية أو غير رسمية بالجامعات.
- تشجيع سياسة التوسع في إنشاء المشاريع على أساس نتائج الأبحاث الجامعية، وعلى هذا الأساس تم إصدار التشريعات اللازمة لترقية هذا القطاع، وقد شكلت حاضنة TEN نموذجاً متميزاً بالجامعات، وتوفير المناخ في هذه التجربة.
- غالبية الحاضنات تقع في المناطق الحضرية، ولكن تميل إلى المدن الأصغر أكثر من المدن الكبيرة.
- تمثل الحاضنات حلقة الوصل بين مراكز التكنولوجيا المحلية والفيدرالية.

### 4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الأمريكية:

تقدم حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الخدمات أبرزها:<sup>2</sup>

- المشاركة مع الجامعة في التسهيلات المكانية أو المكتبية.
- الاستفادة من المعدات المعامل والمختبرات والورش المتاحة.
- خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- الاستشارات والخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية المتخصصة.

1- الحاروني محمد السيد علي، الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات على الصناعات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص: 332.

2- الشماع خليل، مرجع سابق، ص: 23.

☞

- الاستفادة من التمويل المتاح.
- خدمات الإسناد الفني والإداري الأخرى.
- وأخيرا تقوم بتقديم التخطيط والنصح في مجال الأعمال، وتوفير إمكانية استخدام خدمات الجامعة والاتصال بطلابها.

### 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال الأمريكية:

تتنوع مصادر تمويل الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية كالآتي:<sup>1</sup>

- تمويل حكومي: حيث بلغ عدد الحاضنات الممولة من الحكومة حوالي (51%) من مجموع الحاضنات وهي لا تهدف إلى الربح.
- تمويل من جهات خاصة ومستثمرين ومجموعات شركات صناعية، وبنسبة (8%) من الحاضنات.
- تمويل من بعض الهيئات الخاصة مثل الغرف التجارية وبعض الجاليات ذات الأصول الأمريكية وبنسبة (5%) من الحاضنات. إضافة إلى ذلك يتم تمويل الحاضنات التكنولوجية من قبل الجامعات الأمريكية البحثية ووكالة التطوير الاقتصادي.
- ومما سبق يمكن القول بأن تجربة الولايات المتحدة هي الأغنى لأنها الأقدم والأوسع، وهي التي أدت إلى التعرف على العديد من المشاكل التي تواجه الحاضنات في العالم، وإلى إيجاد بعض الحلول لها.

1- عبد السلام زايد، وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة - عرض تجارب ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية. الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يوم 18 و 19 أبريل 2012، ص: 32.

## ثانياً: التجربة الصينية لحاضنات الأعمال

نستعرض التجربة الصينية في ميدان حاضنات الأعمال كما يلي:

## 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال الصينية:

بدأت حاضنات الأعمال في الصين في أواخر 1980، ثم في عام 1985 تمت المصادقة على برنامج لإعادة هيكلة البحث العلمي بهدف دمج مع النشاط الاقتصادي، وبتنفيذ هذا البرنامج كانت الانطلاقة لمفهوم الحاضنة في الصين في 1987، ولما كان التوجه الصيني في إنشاء حاضنات الأعمال للتكنولوجيا بدرجة كبيرة، وبهدف تحويل اتجاهات البحوث العلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد، بدأت الصين سنة 1988 في إعداد برنامج وطني مركزي يعرف بـ Torch، والذي يهدف إلى النهوض بالبحث العلمي وإعادة هيكلته وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث يركز على ثلاث نقاط محورية هي:<sup>1</sup>

- التركيز على تسويق الأبحاث.

- الاتجاه نحو العولمة.

- تحديث وتطوير عمليات التصنيع.

هذا وقد تم تنفيذ برنامج Torch على المستوى المركزي والإقليمي، من خلال التوسع في إقامة الحدائق، والحاضنات، والمراكز التكنولوجية، والقواعد الصناعية، وبرامج التمويل الخاصة، ويتركز برنامج Torch على تسويق الأبحاث، وتطوير التصنيع، والاتجاه نحو العولمة، ولقد أدى البرنامج إلى إنشاء (54) حديقة تكنولوجية خلال التسعينيات، ونجح في إقامة (465) حاضنة حتى أكتوبر 2002، جميعها تقريبا حاضنات تكنولوجية، مما حقق للصين المركز الثاني في العالم في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة.<sup>2</sup>

كما أعيدت هيكلة الجامعات الصينية من خلال مشروع يطلق عليه (مشروع 211) الذي وضع لتطوير مائة 100 جامعة صينية رائدة، وإعدادها، وتجهيزها للدخول إلى القرن الحادي والعشرين، فكثير من الجامعات الصينية تمتلك شركات خاصة بها، تقوم بتقديم الخدمات، وعمل المشروعات خارج إطار الجامعات، وتساهم هذه الجامعات في تطوير الصناعة، ونقل وتبادل الخبرات، وتأهيل العديد من المؤسسات.

1- العساف أحمد عارف، وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 566.

2- الشبراوي عاطف، دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الصناعي والاقتصادي، ورقة عمل مقدمة للندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية، أيام 29-29 جانفي 2003، ص: 80.

**2- أهداف حاضنات الأعمال الصينية:**

تهدف حاضنات الأعمال الصينية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- توجيه البحوث العلمية النظرية إلى التطبيقات في الصناعة والاقتصاد.
- سد الفجوة بين الأبحاث الممولة من جانب الدولة والأبحاث التي يمولها القطاع الخاص.
- تنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشاريع خاصة.
- تقوية وتنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي.
- تنمية وتطوير التكنولوجيا.

**3- خصائص حاضنات الأعمال الصينية:**

وضعت الحكومة الصينية برنامج لحاضنات الأعمال بالاعتماد على العديد من التجارب الأجنبية وبخاصة برنامج الولايات المتحدة، ومنذ بدايتها شهدت الصين تطوراً سريعاً في برنامج الحضانة الذي يتميز بالخصائص التالية:

- إنشاء صندوق يكفل الدعم المالي الكلي أو الجزئي للحاضنات.
- تلعب دوراً هاماً في تحويل النتائج العلمية إلى منتجات حقيقية.
- توثيق الصلة بين الحاضنات وبرامج تكنولوجيا الحدائق العلمية.
- الاهتمام بالخدمات ذات القيمة المضافة.
- توفر حاضنات الأعمال الصينية للمؤسسات المحتضنة أنواعاً مختلفة من الخيارات الاستثمارية وطرق التمويل عن طريق تعاون الحاضنات مع شركات رأس المال الاستثماري أو التعاون بين شركات رأس المال الاستثماري والبنوك. هذا بالإضافة إلى مساهمة الحاضنات الصينية في إحداث تغيير ثقافي كبير، وتنمية حب العمل الحر والرغبة في إقامة مشروعات خاصة.<sup>2</sup>

**4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الصينية:**

تقدم حاضنات الأعمال الصينية العديد من الخدمات أهمها ما يلي:

- تدريب العاملين في المؤسسات على اللغات وعلى إدارة الأعمال في الخارج.
- توفير خدمات فعالة لتسريع تسويق وتصنيع المنجزات العلمية.

1- نفس المرجع السابق، ص: 23.

2- عبد السلام زايد، وآخرون، مرجع سابق، ص: 36.

كـ

- توفر أفضل البنى التحتية والسياسات وفقا لخصائص ومطالب العلماء في الخارج الذين اعتادوا على التكنولوجيا المتطورة.

- توفر جميع أنواع الخدمات ذات القيمة المضافة للمؤسسات المستأجرة، بما في ذلك مصادر التمويل والاستشارات المالية.<sup>1</sup>

### 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية:

بالنسبة لمصادر تمويل حاضنات الأعمال الصينية فتوزع على النحو التالي.<sup>2</sup>

- تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات.

- دعم من قبل المؤسسات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي.

- دعم من الجامعات الصينية.

- دعم من القطاع الخاص والذي يهدف إلى الربح.

ومما سبق تجدر الإشارة إلى أن التجربة الصينية في إقامة الحاضنات تعد من التجارب الدولية الجديرة

بالدراسة والتحليل إذ بنيت استراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد.

### ثالثا: التجربة الفرنسية لحاضنات الأعمال

نستعرض فيما يلي التجربة الصينية في ميدان حاضنات:

#### 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال الفرنسية:

تعتبر التجربة الفرنسية في ميدان حاضنات الأعمال من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي، حيث

أنشئت أول حاضنة في فرنسا سنة 1985 لتلبية الاحتياجات العقارية للمؤسسات الفتية في المدن الجديدة، ثم

تطورت هذه الحاضنة بالتدرج لتضيف خدمات أخرى مكملة لخدماتها والتي أصبحت فيما بعد مركز أعمال وابتكار

مرجعي، وفي سنة 2001 تمت إقامة مؤسسة مركزية "الجمعية الفرنسية للحاضنات"، وقدرت المفوضية الأوروبية

سنة 2002 عدد الحاضنات (220) منها ما يزيد عن (30) حاضنة تتبع الجامعات ووزارة البحث العلمي، والتي

ازدهرت بشكل كبير باحتضانها للعديد من المؤسسات الناشئة داخل الكليات الهندسية الفرنسية، ومن أشهر هذه

الحاضنات الحديثة العلمية Antipolice Sophia المدعومة من قبل جامعة نيس، وتضم أكثر من (40) شركة

1- نفس المرجع السابق، ص: 34-35.

2- السنوسي رمضان، الديوبيي عبد السلام، مرجع سابق، ص: 33.

كـ

تعمل في مجال الصحة والتقنية الحيوية والكيمياء الزراعية مثل Texas Instruments, IBM، ومن الحاضنات التكنولوجية المتميزة هي حاضنة جامعة ليون، التي أنشأت مركزاً متميزاً يعد منبعاً للابتكار العلمي من خلال التلاحم بين التعليم والبحث والصناعة.<sup>1</sup>

## 2- أهداف حاضنات الأعمال الفرنسية:

تهدف حاضنات الأعمال الفرنسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:

- تقديم الخدمات، وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، وليس لتحقيق الربح المادي.
- إنشاء مؤسسات اقتصادية مبنية على المعرفة والتقنية، وقادرة على المنافسة الدولية.
- خفض معدلات البطالة.

## 3- خصائص حاضنات الأعمال الفرنسية:

تتميز التجربة الفرنسية في مجال حاضنات الأعمال بعدة خصائص منها:<sup>2</sup>

- جميع الحاضنات الفرنسية (تكنولوجية أو غير تكنولوجية) تقدم خدمات للمؤسسات غير الملتحقة بها.
- تم إنشاء كثير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا.
- معظم الحاضنات تعمل على توفير الخدمات المالية والتمويلية اللازمة لتحويل أفكار الرياديين إلى مشاريع واقعية.
- تتعامل مؤسسات عالمية عملاقه مع الحاضنات ومراكز الابتكار.
- تحاول الحاضنات ربط الجامعات بالمشاريع من أجل تفعيل الجامعات في تمويل الأبحاث وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.

## 4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الفرنسية:

تعمل الحاضنات الفرنسية كمثيلاتها في الاتحاد الأوروبي على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات سواء أكانت خدمات استشارية، أو قانونية، أو مالية، أو فنية، أو إدارية، أو تسويقية، كما تقدم العديد من خدمات الدعم والمرافقة، وشبكة واسعة من العلاقات مع مختلف الهيئات العلمية والإدارية.<sup>3</sup>

1- محمد عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، مرجع سابق، ص: 55.

2- الشبراوي عاطف، مرجع سابق، ص: 57.

3- السنوسي رمضان، الديوبي عبد السلام، مرجع سابق، ص: 152.

## 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال الفرنسية:

يتم تمويل حاضنات الأعمال الفرنسية وخصوصاً حاضنات الأعمال الجامعية من قبل وزارة البحث العلمي وخزانة الأرصد، والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف يورو سنوياً.<sup>1</sup>

وبعد استعراض بعض التجارب العربية والأجنبية المعاصرة المتعلقة بحاضنات الأعمال وخصوصاً التابعة للجامعات يتضح مدى الاهتمام بحاضنات الأعمال في مختلف البلدان التي تمت الإشارة إليها سابقاً، وذلك من خلال تأسيسها لعدد كبير من الحاضنات داخل الجامعات وخارجها، كما يتضح مدى اهتمامها وتركيزها على إنشاء روابط بين الحاضنات والجامعات والمؤسسات الأكاديمية بهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال في وسط الباحثين والطلبة، وتثمين نتائج أبحاثهم العلمية، وإنشاء علاقات التعاون مع القطاع الصناعي. بالإضافة إلى ذلك تعمل حكومات تلك البلدان على دعم وتطوير عمل حاضنات الأعمال بالعديد من الوسائل سواء من خلال الخطط الاستراتيجية أو الميزانيات المالية، والشراكة معها من أجل إنعاش الاقتصاد المحلي المترتب على نجاح عمل المشاريع والمؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة، وتوسيع دائرة عملها، ويمكن استخلاص بعض القواسم المشتركة بين تلك التجارب وتحليلها، وخصوصاً فيما يتعلق بمحاور الدراسة الحالية من حيث أهداف الحاضنات، ومصادر تمويلها، وكذا الخدمات التي تقدمها، وذلك على النحو الآتي:

من حيث الأهداف: باستقراء ما تقدم فإن معظم حاضنات الأعمال العربية والأجنبية تهدف إلى السعي إلى تطوير أفكار إبداعية تساهم في إيجاد مشروعات جديدة أو تطوير المشروعات الصغيرة القائمة وربطها بالقطاعات الإنتاجية في السوق، وتسويق ونقل الأفكار الإبداعية من داخل الجامعات ومراكز البحوث إلى الجانب التطبيقي في القطاع الصناعي، وتوظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات في شكل مشروعات قابلة للتحويل إلى منتجات، والمتابعة المستمرة العمل وسير نشاط المشروعات الصغيرة ومقارنتها بمدى تحقق أهدافها، وتوفير المناخ والإمكانات لدعم المشروعات الصغيرة والسعي إلى جلب عمالة وطنية وتطوير مهاراتها، وتشجيع رجال الأعمال على القيام بإنشاء المشروعات الاقتصادية الواعدة، وإنشاء مؤسسات اقتصادية مبنية على المعرفة والتقنية وقادرة على المنافسة الدولية، وخفض معدلات البطالة وتقديم الخدمات، وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا.

1- عبد السلام زايد، وآخرون، مرجع سابق، ص: 28.

ومن حيث مصادر التمويل لتلك الحاضنات: فهناك شبه اتفاق بين مختلف التجارب التي تم عرضها آنفاً أن معظم الحاضنات يتم تمويلها من قبل الحكومة وخصوصاً في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات بالإضافة إلى الدعم من قبل الشركات الصناعية الكبرى والقطاع الخاص، ومن قبل الجامعات نفسها، ومن خلال استثمار موارد الجامعات وكلياتها. إضافة إلى عوائد الاستشارات والتدريب والخدمات المقدمة لجهات داخلية وخارجية، وكذلك الدعم المقدم لها من جهات، وهيئات خاصة مثل الغرف التجارية والصناعية ومن بعض المستثمرين.

أما من حيث الخدمات التي تقدمها الحاضنات فتنوع وتتعدد الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال حيث تتفق بعض التجارب التي تم استعراضها سابقاً على أن الحاضنات تقدم خدمات مناسبة لطبيعة المشاريع التي تقوم باحتضانها، وأبرز تلك الخدمات التي تشترك فيها معظم

الحاضنات هي خدمات استشارية، وخدمات تدريبية وخدمات تسويقية، وذلك من خلال تقديمها لوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والاستشارات الهندسية ونقل التكنولوجيا العالية والتعاون الدولي المشترك وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وخلق شبكات ومؤسسات للمشروعات والمساهمة في إعداد برامج التقييم، والرقابة، وتوفير البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة، وتقديم استشارات خاصة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقديم استشارات تسويقية لرفع الكفاءة التسويقية، وعقد دورات تدريبية متقدمة في التسويق، وفي إدارة الموارد البشرية، ودورات في مهارات الاتصالات، ... إلخ.

### المطلب الثاني: التجارب العربية لحاضنات الأعمال

نستعرض تجربة كل من جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، وفلسطين، وقد تم اختيار تلك الدول كونها السبقة في إنشاء حاضنات الأعمال على مستوى الوطن العربي، وذلك كما يأتي:

#### أولاً: التجربة المصرية

نستعرض التجربة المصرية لحاضنات الأعمال في النقاط التالية:

#### 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال في مصر:

تعتبر التجربة المصرية في ميدان حاضنات الأعمال التجربة الأولى على مستوى الدول العربية، حيث أنشأت الحكومة المصرية عام 1991 ما يشبه حاضنة الأعمال تحت مسمى الصندوق الاجتماعي للتنمية بقرار جمهوري رقم 40 لسنة 1991، وفي منتصف التسعينات، اعتمد الصندوق الاجتماعي للتنمية حاضنات الأعمال

ك

التقنية كآلية لدعم إقامة المؤسسات الناشئة، وتنمية مهارات العمل الحر لدى المبادرين التقنيين، وعلى ذلك جاءت فكرة إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المؤسسات الصغيرة، وهي جمعية أهلية وغير حكومية تم إشهارها في مارس 1995 بأعضاء جمعية عمومية ومجلس إدارة من رجال أعمال ووزراء سابقين.<sup>1</sup>

كما أن الجمعية المصرية لحاضنات المؤسسات الصغيرة تهدف أساسا إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- نشر وتنمية ثقافة العمل الحر ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم الخدمات الاستشارية، والفنية، والإدارية، والتمويلية، والتسويقية عن طريق حاضنات الأعمال.

- إنشاء وإقامة وإدارة حاضنات الأعمال والتجمعات التكنولوجية، والعلمية، والصناعية، والإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات.

- الإشراف على برامج التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الحاضنات.

هذا وقد بذلت الحكومة المصرية جهودا كبيرة في إنشاء بعض الحاضنات في الجامعات المصرية أهمها حاضنة المشروعات التكنولوجية في جامعة المنصورة، والحاضنة التكنولوجية في مدينة مبارك للأبحاث العلمية.

## 2- أهداف حاضنات الأعمال المصرية:

يتمثل الهدف من حاضنات الأعمال المصرية التي يتبناها الصندوق الاجتماعي للتنمية في تمكين أصحاب المشروعات الصغيرة المبادرين من التعرف على إمكاناتهم وقدراتهم، وعلى إدارة وتأسيس مشروعاتهم لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة، وترجمة أفكارهم إلى مشاريع إنتاجية متميزة.

كما تهدف حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة إلى تقديم ثلاث خدمات رئيسية هي: تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية ريادة الأعمال، من خلال ندوات تستهدف رفع الوعي بريادية الأعمال، وإلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بها، واستعراض أهم الممارسات التطبيقية من خلال جلسات مع رواد أعمال

1- خليل عبد الرزاق، هناء نور الدين، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، بحث مقدم للملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص: 614. على الموقع الإلكتروني:

<https://www.findevgateway.org/ar/paper/2006/04/dwr-hadnat-alamal-fy-dm-alabda-ldy-almwssat-alsghyrt-fy-aldwl-alrbyt>. Consulté le : 01/12/2024 à 20h00.

2- أحمد بن قطاف، فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة في تجارب ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، العدد 5، جانفي 2016، ص: 179. على الموقع الإلكتروني

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/299/4/1/19792>. Consulté le : 01/12/2024 à 21h00.

١٥

يتم فيها نقل الخبرات للطلاب. بالإضافة لورش عمل، ودورات تدريبية، ومسابقات في ريادة الأعمال تساهم في تأصيل فكرة ريادة الأعمال عند الطلاب.<sup>1</sup>

### 3- خصائص حاضنات الأعمال المصرية:

تتميز حاضنات الأعمال المصرية بتقديمها لكافة الخدمات الإدارية، والقانونية، والفنية والتسويقية والتمويلية للمؤسسات المحتضنة، إضافة إلى دعم البحوث التطبيقية وتحويلها إلى مشاريع منتجة.

### 4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال المصرية:

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال المصرية للمؤسسات الملتحقة بها في الآتي:

- **خدمات فنية:** تتمثل في المساعدة في وضع خطة العمل والموازنة التفصيلية لمؤسسات الحاضنة، وتعرف المؤسسات المحتضنة بالورش والمختبرات المتخصصة في محيط الحاضنة، وتقديم الدورات التدريبية المكثفة للمؤسسات المحتضنة لإعداد كوادر قادرة على إدارة تلك المؤسسات بكفاءة.
- **خدمات تسويقية:** من خلال إشراك المؤسسات المتميزة في المعارض الداخلية والخارجية.
- **خدمات إدارية:** من خلال معالجة النصوص والترجمة، والقيام بواجبات موظف الاستقبال، وتوفير خدمات الفاكس والإنترنت والربط الإلكتروني بشبكات المعلومات الدولية.
- **خدمات محاسبية:** من خلال تعريف المستفيدين بكيفية إعداد الفواتير، وتعريف المستفيدين بكيفية إعداد دورة مستنديه مالية وإدارية لمؤسساتهم.

كما أن حاضنات الأعمال الجامعية تقدم جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها المؤسسات المحتضنة وبعد الاحتضان، والتي تشمل: **خدمات استشارية** مثل دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة، وخدمات تنمية الموارد البشرية واستشارات المؤسسات الناشئة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على الابتكارات والتكنولوجيا الحديثة والاستشارات القانونية والمالية والإدارية وغيرها، و**خدمات إدارية** ومنها إقامة المؤسسات، والخدمات المحاسبية، وإعداد الفواتير وتأجير المعدات، وخدمات السكرتارية، وغيرها، و**خدمات تقنية المعلومات:** كخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخطوط الهاتف، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتصميم

1- هبة مدحت زكي، حاضنات الأعمال في الجامعات المصرية. الطريق لريادة الأعمال، نشر يوم الاثنين 27/03/2017 على الموقع الإلكتروني:

<https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=26032017&id=344fb88a-e322-4d15-a82c-8b4ac08263d3>  
Consulté le : 01/12/2024 à 22h00.

المواقع وغيرها، وخدمات تدريبية: من خلال تنظيم دورات تدريبية لرجال الأعمال، وتنمية مهارات إدارة الأعمال وتدريب الموظفين، وبرامج التدريب على تنظيم المشاريع، ... إلخ.<sup>1</sup>

### 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال المصرية:

تقدم الجمعية المصرية في جمهورية مصر العربية دعماً لحاضنات المؤسسات الناشئة والصغيرة لإنشاء وتشغيل حاضنات بمواقع مختلفة، بالإضافة إلى أن الصندوق الاجتماعي للتنمية يقوم بتمويل أعمال إنشاء وتأهيل موقع الحاضنة، كما يقوم بتمويل إدارة وتشغيل الحاضنة حتى تصل إلى مرحلة الاعتماد على الذات، ويتنوع التمويل لحاضنات الأعمال المصرية على النحو الآتي:

- التمويل الكامل للحاضنات عن طريق الصندوق الاجتماعي للتنمية حتى الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات.

- التمويل من خلال رأس مال مخاطر من خلال شركة جزء منها للدولة والآخر لمستثمرين في القطاع الخاص.

### ثانياً: حاضنات الأعمال في التجربة السعودية

نستعرض التجربة السعودية لحاضنات الأعمال فيما يلي:

#### 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال السعودية

تسعى المملكة العربية السعودية جاهدة إلى توجيه اقتصادها نحو اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا، وتقليل الاعتماد على العوائد النفطية، لذا ظهرت الحاجة إلى إنشاء عدة حاضنات تكنولوجية في السعودية، ولذلك أطلقت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أول حاضنة بالبرنامج تحت اسم حاضنة بادر لتقنية المعلومات والاتصالات في نهاية عام 2008، وفي عام 2009 أنشئت الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال SBIN كجهة إرشادية لمساعدة وتشجيع وتقديم أفضل الممارسات المتبعة لبرامج حاضنات الأعمال، والتي تسعى إلى تحفيز النشاط الاقتصادي والتنموي في المملكة العربية السعودية من خلال تأسيس مؤسسات جديدة قادرة على إتاحة فرص استثمارية وإعادة، كما تسعى هذه الشبكة إلى دعم نشاطات الحاضنات من خلال تسهيل تبادل المعلومات والخبرات العملية بين حاضنات الأعمال السعودية وصناع القرار وعملاء الحاضنات والجهات ذات العلاقة، وتبعتها في عام 2010 انطلاق الحاضنة الثانية بسمى حاضنة بادر للتصنيع المتقدم، ومن ثم حاضنة بادر للتقنية الحيوية، وفي نهاية عام 2011 تم تدشين أول حاضنة للأعمال النسائية بالمنطقة الشرقية كمشروع مشترك بين

1- عيدروس أحمد نجم الدين، أحمد أشرف محمود، تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، المجلد 24، العدد 95، جامعة بنها، مصر، 2013، ص ص: 284-285. على الموقع الإلكتروني:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-667131>, Consulté le : 01/12/2024 à 22h30.

صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز لتنمية المرأة وشركة أرامكو الذي اتخذ من المدينة الصناعية الأولى بالدمام مقراً له.<sup>1</sup>

## 2- أهداف حاضنات الأعمال السعودية:

تهدف حاضنات الأعمال في السعودية إلى:

- البحث بجدية عن الشباب المبدعين من بنين وبنات، واستكشاف المواهب الحقيقية وتشجيعها.
- زيادة فرص نجاح المشاريع.
- ربط التعليم والتدريب بسوق العمل.
- تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع ومنتجات يمكن تسويقها.
- توفير بيئة ملائمة لنشأة المؤسسات الناشئة وحمايتها خلال مراحل حياتها الأولى.
- دعم المهارات والإبداعات.
- ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها.
- خلق فرص عمل جديدة وتقليص معدل البطالة وتحويل البطالة في المجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء.
- تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.
- المساهمة الفاعلة في بناء اقتصادي وطني متماسك وفق أسس ومعطيات علمية يتقدمها روح الفريق والمشاركة.
- المساهمة الفاعلة في نقل التقنيات الحديثة والمتطورة وبخاصة تقنية المعلومات، والاتصالات، والتقنيات التطبيقية، والصناعية.<sup>2</sup>

## 3- خصائص حاضنات الأعمال السعودية:

إن من أهم الخصائص التي تتميز بها حاضنات الأعمال السعودية هو دعم الدولة وتشجيعها للجامعات على المبادرة والتخطيط لإنشاء الحاضنات والحدائق العلمية، بالإضافة إلى قيام الدولة بنقل مراكز البحوث التابعة للمؤسسات الحكومية إلى الجامعات.

## 4- الخدمات التي تقدمها الحاضنات السعودية:

1- معهد الملك سلمان لريادة الأعمال، على الموقع الإلكتروني :

<https://alriyadah.ksu.edu.sa>, Consulté le : 01/12/2024 à 23h00.

2- حاضنات الأعمال بجامعة الطائف، على الموقع الإلكتروني:

<https://io.hsoub.com/entrepreneurship/29459>, Consulté le : 02/12/2024 à 10h30.

لقد قامت المملكة العربية السعودية بتأسيس خمس حاضنات تكنولوجية في الجامعات تقدم العديد من الخدمات أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تحويل الأفكار الإبداعية إلى مؤسسات منتجة.
  - تطوير وتشجيع البحوث التطبيقية.
  - تقديم الخدمات إلى المؤسسات المختصة.
  - إعطاء الأولوية لاحتضان المشاريع التكنولوجية في الاتصالات والمعلومات، لأنها محفزة للأنشطة الاقتصادية.
- 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال السعودية:**

تعتمد حاضنات الأعمال في تمويلها على التمويل الحكومي، عن طريق البنك السعودي للتسليف والادخار، بالإضافة إلى جهات دعم مختلفة كشركة وادي الرياض وشركة أرامكو، وحاضنة بادر، وغيرها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: حاضنات الأعمال في التجربة الأردنية

نستعرض التجربة الأردنية لحاضنات الأعمال في النقاط التالية:

#### 1- لمحة عن تطور حاضنات الأعمال الأردنية:

تعد الأردن من أوائل الدول العربية التي أنشئت فيها الحاضنات، وذلك في أوائل التسعينات من القرن الماضي، حيث تمثلت البداية الأولى لدعم المشاريع الصغيرة عن طريق إنشاء التجمع الوطني الأردني لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا في أواخر الثمانينات، والذي يعمل بشكل أساسي على دعم المشاريع الصغيرة، وذلك من خلال احتضان المشاريع، وتوفير بعض الخدمات المالية والفنية والإدارية والتسويقية لها<sup>3</sup>

وقد بدأت التجربة الأردنية بتأسيس حاضنتين، الأولى في الجمعية العلمية الملكية، والأخرى في كلية الزراعة في الجامعة الأردنية، ثم أنشئت حاضنة ثالثة ipark، وهي تابعة للمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، كما تم إضافة حاضنتين اثنتين في كل من مدينة الحسن الصناعية، وفي جامعة فيلادلفيا الخاصة.

1- محمد عبود ظاهر، عامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحداثة العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 23، 2012، ص: 58. على الموقع الإلكتروني:

<https://www.iasj.net/iasj/download/897da6b54c72fa2f>, Consulté le : 02/12/2024 à 11h30.

2- معهد الملك سلمان لريادة الأعمال، على الموقع الإلكتروني:

<https://alriyadah.ksu.edu.sa>, Consulté le : 02/12/2024 à 12h00.

3- السنوسي رمضان، الديوبي عبد السلام، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، طرابلس، 2003، ص: 130.

وحرصاً من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة على تنفيذ توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني بتحقيق النقلة النوعية في المستوى التعليمي، وحرصاً أيضاً من وزارة التعليم العالي على أن يلعب التعليم العالي دوراً أساسياً وجوهرياً في دعم السوق الأردني بالكفاءات المؤهلة للنهوض بالاقتصاد الأردني، وذلك من خلال خلق بيئة تحاكي البيئة العملية داخل الجامعات الأردنية بتبني فكرة حاضنات الأعمال الجامعية، والتي هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي مؤسسات قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الناشئة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، كما تم إنشاء حاضنات أعمال في الجامعات الأردنية الرسمية، والتي هي جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، وفي الجامعات الخاصة، والتي هي جامعة الأميرة سمية وجامعة فيلادلفيا.<sup>1</sup>

## 2- أهداف حاضنات الأعمال الأردنية:

تهدف حاضنات الأعمال الأردنية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- دعم أفكار الرياديين والأبحاث وتحويلها إلى أعمال ناجحة اقتصادياً وتجارياً.
- توفير الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل خدمة المؤسسات الناشئة وإنجاح مشاريعها.
- ربط المؤسسات الناشئة بالمشاريع التقنية المتطورة.
- تشجيع التطور التقني بما يخدم المؤسسات الناشئة.

كما أن حاضنات الأعمال بالجامعات الأردنية تهدف إلى:<sup>3</sup>

- زيادة الاهتمام بالمؤسسات العلمية والتكنولوجية ومشاريع البحث والتطوير والتسويق التجاري لنتائجها.
- تنمية مهارات الكوادر البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة لأعمال الحاضنة.
- زيادة الثقة بخبراء التكنولوجيا الأردنيين وقدراتهم على إيجاد حلول للتحديات التكنولوجية المحلية والعربية.
- تشجيع الرياديين للبدء بإنشاء مؤسسات أعمال ناجحة خاصة بهم.
- إنشاء بيئة عملية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز إدراكهم وخبراتهم في بيئة العمل الحقيقية، وتعزيز روح العمل الجماعي وإكساب المهارات الفنية، ومواكبة أحدث التطورات والتقنيات.
- بلورة مشاريع لربط الجامعات مع الصناعة في الأردن.

1- الفواز عمران محمد، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2014، ص: 69.

2- السنوسي رمضان، الديوبي عبد السلام، مرجع سابق، ص: 130.

3- الفواز عمران محمد، مرجع سابق، ص: 185.

كـ

- تأسيس مؤسسات ذات جدوى اقتصادية ومستدامة لخلق فرص عمل جديدة من خلال إنتاج منتجات تساعد على الاكتفاء الذاتي.

- التعرف على أفكار أعمال إبداعية تكنولوجية جديدة.

### 3- خصائص حاضنات الأعمال الأردنية:

تتمتع حاضنات الأعمال الأردنية بعدة خصائص أهمها:

- تخريج المؤسسات الناشئة الريادية بأكبر مقومات نجاح ممكنة لمواجهة السوق.

- إقامة ورش تدريب مع أصحاب المشاريع والأعمال الريادية.

- البحث والتطوير ورعاية ودعم المنشآت الريادية الجديدة.

- تحديث المعارف والمعلومات لدى الشباب في مجالات الريادة والمؤسسات الناشئة.

- صقل المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لدى الشباب ليتمكنهم من إنشاء وإدارة المؤسسات الناشئة بنجاح.

- الإسهام في رفع كفاءة وأداء العاملين في المؤسسات المهتمة بالمؤسسات الناشئة - تنمية القدرات المهنية في مجال ريادة الأعمال.

### 4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الأردنية:

تقدم حاضنات الأعمال الأردنية العديد من الخدمات أبرزها:<sup>1</sup>

- الاستشارات المالية.

- الخدمات المحاسبية.

- الخدمات الدعائية والتسويقية والإعلانية.

- خدمات تصميم مواقع الويب على الإنترنت.

- الخدمات المالية المقدمة من الجامعات.

- التسويق والإعلان.

- خدمات إدارة الأعمال (خطة العمل، التسويق، المحاسبة ... الخ).

- الدعم التقني.

- فتح قنوات الاتصال مع الممولين والجهات المانحة.

- المساعدة على إيجاد تمويل خارجي.

1- الفواز عمران محمد، مرجع سابق، ص: 178.

- المحافظة على حقوق الملكية الفكرية.

## 5- مصادر تمويل حاضنات الأعمال الأردنية:

تم تأسيس حاضنات الأعمال الأردنية بمشاركة ودعم من المشروع الأوروبي الأردني لتحديث وتطوير المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبدعم من وزارة التخطيط والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى الدعم المقدم من جمعية الرواد الشباب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: حاضنات الأعمال في الجزائر

تشهد الجزائر ظهور حاضنات الأعمال وبرامج دعم المؤسسات الناشئة لتعزيز ريادة الأعمال والابتكار في البلاد. في حين أن النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر لا يزال يتطور وهو في عرضة للتغيير والتطور، وتتجسد العديد من حاضنات الأعمال البارزة التي توفر الدعم والموارد للمؤسسات الناشئة. وقد يتغير توافر الحاضنات وتفاصيلها المحددة بمرور الوقت.

### أولاً: واقع حاضنات الأعمال

عملت الحكومة على تحدي المشاكل التي تقف كحاجز أمام تطور عمل حاضنات الأعمال والأهداف التي أنشئت من أجلها، من خلال تفعيل الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية الخاصة بعمل من الحاضنات لتشجيع بروز المشاريع المبتكرة مع ضمان الدعم والمرافقة، وتحويل الأبحاث العلمية من المرحلة النظرية إلى المرحلة التطبيقية في صورة سلع وخدمات، وفي هذا الإطار تم إسناد الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب إلى وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-110 المؤرخ في 05 ماي 2020، (الجريدة الرسمية، 2020، ص 09) حيث تعمل الوزارة على دعم المؤسسات الناشئة لتحقيق مزايا تنافسية تكفل لها فرص النجاح والنمو والاستمرارية، إلى جانب إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 (الجريدة الرسمية، 2020، ص 10 - 13) المتضمن اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" أو "مشروع مبتكر" أو "حاضنة أعمال"، وقد تم استحداث هذه اللجنة بهدف المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

كما تضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020 (الجريدة الرسمية، 2020، ص 12) تحفيزات جبائية لأصحاب المؤسسات الناشئة لا سيما التي تنشط في المجال التكنولوجي تمثلت في الإعفاء من الضريبة على الأرباح والرسم على القيمة المضافة لمدة ثلاث سنوات، كما تضمن القانون إعفاءات من الضرائب والرسوم

1- الفواز عمران محمد، مرجع سابق، ص:184.

كـ

الجمركية خلال مرحلة الاستغلال مع إقرار تسهيل الوصول إلى العقار والتمويل لغرض توسيع مشاريعها الاستثمارية، كما قرر رئيس الجمهورية استحداث صندوق استثمار لتمويل المؤسسات الناشئة خلال إشرافه على انطلاق أشغال الطبعة الأولى للمؤتمر السنوي للمؤسسات « Algeria Disrupt 2020 »، يعتمد على آلية التمويل قائمة على الاستثمار في رؤوس الأموال وليس على طرق التمويل التقليدية المختلفة القائمة على الثروة، وقد أكد وزير القطاع ضمن هذا الإطار أن الصندوق بمثابة ممول ومؤمن في نفس الوقت يتحمل الأعباء الأولية بما فيها تغطية الخسائر الممكنة للمشروع، وذلك يسمح للمؤسسات الناشئة بالمبادرة والابتكار.

كما أشرفت الدولة على تأسيس عدد من مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل على المستوى الوطني تشجيعا للاستثمار ودعمًا للمؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

### ثانيا: تحديات حاضنات الأعمال في الجزائر

كل من حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر يعاني جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا أمام تطورها، ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقار لخلفية كافية حول المقاولاتية.
- ضعف التمويل، ونقص رأس المال المغامر للاستثمار.
- الإجراءات البيروقراطية، وعدم مواكبة التشريعات والقوانين.
- تخلف وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول أسواق كبرى نظرا لضعف تنافسيته.
- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع.
- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية.

1- نفس المرجع السابق، ص ص 240-241.

2- عيساوي فاطمة، الهزام محمد، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03 (2020)، ص ص 59-60. على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149681> ، بتاريخ: 2023/03/08، على الساعة: 41h :21.

## ثالثا: أبرز حاضنات الأعمال في الجزائر

رغم التحديات التي كان تواجهها حاضنات الأعمال في الجزائر، إلا أنها فرضت إمكانيتها للتغلب على الصعوبات، والأخذ بكل الأساليب والاستراتيجيات لتساهم في دعم المؤسسات الناشئة ومرافقة أصحاب هاته المؤسسات، ومن أهم حاضنات الأعمال التي انتشر صيتها في الجزائر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- حاضنة سيلابس Sylabs:** تأسست سيلابس عام 2015، وهي حاضنة أعمال ومسرعة مشاريع مقرها الجزائر العاصمة بالقرب من البريد المركزي، تعمل هذه المؤسسة على تقريب ودمج الشركات الناشئة في النظام البيئي الريادي الجزائري، ويتم ذلك من خلال دعم رواد الأعمال بالاستشارة وتوفير الأدوات الريادية الضرورية للنجاح في السوق الجزائري، وكذلك مساعدتهم على توسيع شبكة علاقاتهم، كما تهدف لتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال التواصل والتقرب مع صناع القرار في القطاعين العام والخاص محليا وعالميا وتشجيع ريادة الأعمال.

**2- حاضنة INCUBME:** هي حاضنة أعمال مقرها في الجزائر العاصمة. ويسير أصحابه من الجزائر في الخارج، وتساعد هذه الشركة مساعدا المشاريع والشركات الناشئة المبتكرة من خلال تقديم الدعم والمشورة ومتابعة سير المشاريع (فنيا، ماديا، لوجستيا، إداريا) كما تهدف الى نشر ثقافة ريادة الأعمال وعامل الأعمال من خلال المؤتمرات والفعاليات.

**3- حاضنة Cyberpark De SIDI Abdellah:** الوكالة الوطنية لترويج ولترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها، هي مؤسسة في القطاع العام تأسست عام 2004، يقع مقرها الرئيسي في سايبير بارك في مدينة سيدي عبد الله، مقر الجزائر العاصمة. وتهدف هذه المؤسسة إلى إنشاء نظام بيئة ريادي وطني من خلال تشجيع الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة لضمان المشاركة الفعالة في الاقتصاد الجزائري.

**4- حاضنة BCOS:** يقع مقر بيكوس مدينة المحمدية بالجزائر. ومنذ ذلك الحين، تقدم هذه المؤسسة خدمات استشارية وتوجيهية، بالإضافة إلى تدريبات للشركات الجزائرية في مجال الأعمال. تشمل خدماتها تسريع المشاريع والدعم والتوجيه وعقد فعاليات ومؤتمرات حول ريادة الأعمال والبيزنس.

**5- حاضنة Algerian Center For Social Entrepreneurship:** تأسس المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية عام 2016، ويهدف الى تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، وكذلك دعم وتقريب

1- نور الدين أحمد حسام، بعداش طاهر، واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة الأغواط، الجزائر (2022)، المجلد 2، العدد 4، ص ص 14-15، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/213965>، بتاريخ: 2023/03/08، على الساعة: 45h: 22.

﴿

الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال، ويدعم كذلك رواد الأعمال الاجتماعيين، يتم ذلك من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال الاجتماعية في الجزائر، ودعم المشاريع في هذا المجال من خلال تقديم التوجيه والاستشارات. **6- حاضنة Fikra Tech- CDTA:** وتعرف كذلك بمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة التي يقع مقرها في بابا حسن، بالعاصمة. وتعد مؤسسة تابعة للقطاع العام متخصصة في العلوم والتكنولوجيا، وتتمثل خدماتها في دعم المشاريع المبتكرة في مجالات العلوم والتكنولوجيا وفي مجال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي والمساعدة في زيادة القيمة من خلال التدريبات.

**7- حاضنة Institute Haba:** يقع معهد حبة في بلوزداد، مكان 1 ماي الجزائر. معهد حبة هو مسرعة مشاريع تساعد على تطوير الابتكار وريادة الأعمال في الجزائر من خلال تسريع نمو المؤسسات الناشئة باستعمال أدوات مختلفة مثل Fablabs و Think Thank، كما أنها تملك مجلسا علميا لتقييم المشاريع ومراقبتها.

## خلاصة الفصل الثاني

في ضوء ما سبق، يتبين أن حاضنات الأعمال تمثل أداة استراتيجية ومحورية في دعم المؤسسات الناشئة وتعزيز روح المبادرة والابتكار، سواء من خلال توفير بيئة احتضان شاملة، أو عبر تقديم خدمات متعددة تغطي الجوانب التحتية، الإجرائية، والاستراتيجية. كما أن تنوع النماذج والتجارب الدولية، من الولايات المتحدة إلى الصين وفرنسا، يؤكد على الأهمية المتزايدة لهذه الحاضنات في الاقتصاد المعاصر، ويعكس تطورها من مجرد فضاءات عمل إلى منظومات متكاملة تشكل حلقة وصل بين المعرفة الأكاديمية، السوق، والمجتمع.

تتضح أهمية هذه الحاضنات في قدرتها على تقليص نسب فشل المشاريع، تسريع الابتكار، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، لاسيما من خلال تفعيل الروابط بين الجامعات، مراكز البحث، والقطاع الصناعي. كما أن نجاح التجارب العالمية والعربية في هذا المجال، يفتح المجال أمام الجزائر لتبني نماذج مرنة ومتكيفة مع خصوصياتها المحلية، بما يضمن المساهمة الفعلية في تحفيز الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر النمو. بالتالي، فإن حاضنات الأعمال لا تعد مجرد هياكل داعمة، بل أصبحت تمثل بنية تحتية أساسية لنظام ريادة الأعمال، مما يستدعي من الجهات الفاعلة في الجزائر تفعيل سياسات عمومية واضحة، وتوفير آليات تمويل وتشبيك فعالة، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الآلية التنموية الحيوية.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول دور حاضنات الأعمال في

نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر

**تمهيد**

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة ميدانية معمقة لعدد من الحاضنات النموذجية في الشرق الجزائري، من خلال التطرق إلى هيكلها التنظيمي، برامجها، خدماتها، والمشاريع التي احتضنتها. وسنركز على ثلاث نماذج من الحاضنات العامة: حاضنة Innoest بولاية تبسة، محضنة عنابة، وحاضنة أوركيذ Orkids، إلى جانب دراسة أربع حاضنات جامعية ناشطة بكل من تبسة، سوق أهراس، خنشلة، وأم البواقي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يقارب واقع الحاضنات الجزائرية كما هو على الأرض، ويقيم دورها في تمكين المؤسسات الناشئة من تجاوز مرحلة التأسيس نحو تحقيق الاستقلالية الاقتصادية، مع الوقوف عند التحديات التي تواجهها واقتراح سبل تعزيز فعاليتها، خاصة في الوسط الجامعي الذي يعد خزاناً غنياً بالأفكار والمشاريع المبتكرة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- تقديم حاضنات الأعمال محل الدراسة
- تحضير الدراسة التطبيقية
- عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

**المبحث الأول: تقديم حاضنات الأعمال محل الدراسة**

تعتبر حاضنات الأعمال الجزء الفعال الذي يقوم برعاية ودعم نمو المؤسسات ورجال الأعمال في المراحل المبكرة. توفر هذه الحاضنات البرامج المتخصصة من خلال مجموعة من الموارد والإرشاد وفرص التواصل لمساعدة المؤسسات الناشئة على التغلب على التحديات وزيادة فرص نجاحها. في هذه المبحث سوف نقدم لمحة عامة بسيطة عن حاضنات الأعمال محل الدراسة

**المطلب الأول: حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY بولاية تبسة**

حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company حاضنة متواجدة على مستوى الشرق الجزائري في ولاية تبسة وتسعى للدخول لمجال المقاولاتية من خلال دعم المؤسسات الناشئة، وعلى ذلك تم تقسيم المطلب الى ثلاثة فروع التالية:

- تقديم حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY.

- المهام الرئيسية لوظائف الحاضنة.

- نشاطات الحاضنة المتعلقة بالمؤسسات الناشئة.

**أولاً: تقديم حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY**

حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company تهدف لمساعدة ومرافقة وتوفير الدعم للمؤسسات التي احتضنتها خلال مرحلة بدء التشغيل لهذه المؤسسات وبعد خروجهم إلى أرض الواقع.

وتسهر حاضنة المؤسسات الناشئة اينواست على الاستمرار في مرافقة وتوجيه ودعم أصحاب المشاريع التي قامت باحتضانها إلى غاية بدء عملية النشاط الخاص بها على أرض الواقع.

**1- التعريف بحاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST COMPANY.**

حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST Company في إطار برنامج رئيس الجمهورية لتشجيع المؤسسات الناشئة وخلق اقتصاد المعرفة كأول حاضنة أعمال بالشرق الجزائري على مستوى ولاية تبسة، كما تحصلت على وسم حاضنة أعمال رقم 0903213011 بتاريخ 11 مارس 2021 من طرف رئيس اللجنة الوطنية الدكتور ياسين وليد وزير المؤسسات الناشئة والمصغرة واقتصاد المعرفة.

**2- خدمات حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company**

وتتمثل وظائف الحاضنة فيما يلي:

- التطوير من الفكرة إلى مؤسسة ناشئة.

☞

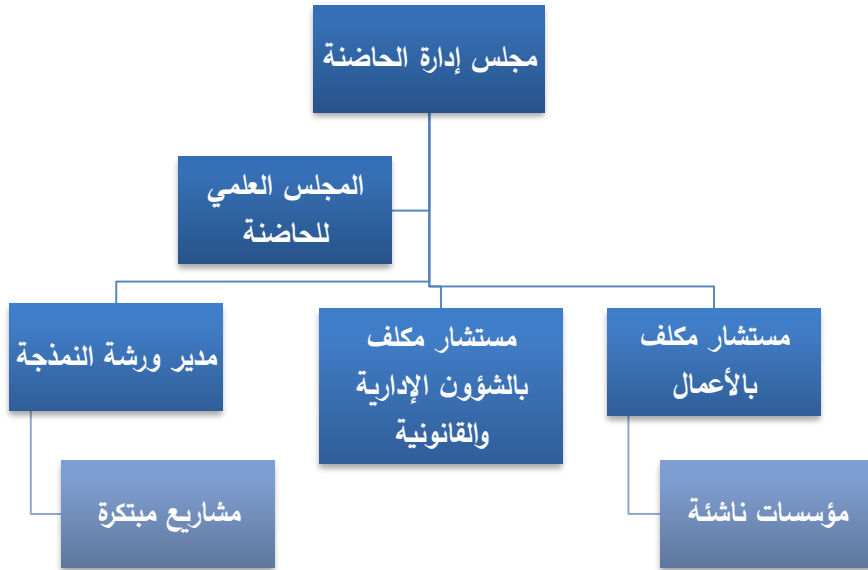
- توفير مساحات عمل مشتركة.
- تمويل النموذج المصغر Prototype.
- تقديم الخدمات التدريب والاستشارات لأصحاب الأفكار الإبداعية من أجل بلورة فكرتهم.
- تسويق المنتج أو الخدمة داخل الحاضنة وعلى مستوى التظاهرات التي تنشطها الحاضنة.
- المرافقة الإدارية والتقنية والبحث عن مصادر للدعم المالي وتقديم الاستشارات المالية.
- ترشيح المشاريع المحضنة للمشاركة في التظاهرات والمسابقات الوطنية والدولية.

### 3- هيكل حاضنة المؤسسات الناشئة INNOEST Company

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تعمل به الحاضنة والذي تم تحديثه بعد التغييرات التي طرأت

على مستوى إدارة الحاضنة:

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي للحاضنة اينواست - تبسة



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الهيكل التنظيمي للحاضنة يتكون من مجلس الإدارة ثم يأتي المجلس العلمي للحاضنة وهو مرتبط بمجلس الإدارة لتتفرع لأجزاء المستويات الأخرى من الهيكل والمتمثلة في مستشار مكلف بالأعمال وهو الذي يرافق المؤسسات الناشئة، ومستشار مكلف بالشؤون الإدارية والقانونية ومدير ورشة النمذجة والذي يختص في متابعة المشاريع المبتكرة.

## 4- برامج حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company:

تقوم حاضنة Innoest باحتضان العديد من المشاريع إلا أنها تركز على البعض منها الموضحة في

الجدول الموالي:

## الجدول رقم 1: برامج خدمات حاضنة المؤسسات الناشئة حسب فئة النشاط

فئة المشروع	برنامج الحاضنة
الذكاء الاصطناعي	وهذا باحتضان المشاريع والأفكار الريادية التي تقوم على تطبيقات وبرامج وخدمات الذكاء الاصطناعي
السياحة	ترافق الحاضنة المؤسسات التي يهدف نشاطها تقديم الخدمات السياحية للأفراد
المناجم	تقوم الحاضنة من خلال برنامجها العملي في استقبال ودعم المشاريع التي تختص في مجال المناجم والقطاع البترولي وغيره
التنمية المستدامة	تهدف الحاضنة إلى تحقيق الغاية الأساسية من نشاطها وذلك بدعم المؤسسات الناشئة الريادية التي تمتلك رؤية بعيدة لتحقيق التنمية في كافة القطاعات وعلى المدى البعيد
التكنولوجيا المالية	تساهم الحاضنة في مرافقة والمشاريع التي تخدم المجال المالي سواء إداريا أو عمليا وذلك من خلال التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تهدف إلى تسيير المجال بطريقة متطورة وحديثة معتمدة على وسائل تكنولوجية
الصحة	تعمل حاضنة المؤسسات الناشئة في توفير واحتضان أصحاب الاختراعات الجديدة في المجال الصحي سواء أدوية مصنعة، مضادات، لقاحات، اختراعات طبية جديدة وغيرها...
الزراعة المائية	من المشاريع التي تسعى الحاضنة من خلال برامج المرافقة الخاصة بها المشاريع التي تقوم على تقنية الزراعة بالماء وخدمة محال الزراعة بالبدايل الحديثة واستغلال مورد الماء في ذلك
التجارة الإلكترونية	تستقبل الحاضنة المشاريع التي تخدم الأفراد عن طريق التطبيقات والمواقع الإلكترونية، والتي تعمل في مجال البيع والشراء وتوفير الخدمات المريحة والمنتجات المستهدفة من طرف العملاء أو الزبائن.

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المشاريع التي تنشط فيها خدمات حاضنة اينواست متنوعة، فهي تهتم بالزراعة المائية و المشاريع الابتكارية التي تعتمد في تشكيلها وصناعتها على الذكاء الاصطناعي، وتحتضن المشاريع التي من خلالها يمكن خدمة قطاع السياحة، وتهتم أيضا بفئتي المناجم والتنمية المستدامة وهذا لما تمتلك مؤسسات الناشئة الجديدة من قدرات وإمكانيات في خدمة هذين القطاعين، وتعمل الحاضنة أيضا على توفير المرافقة الجيدة لأصحاب الأفكار والابتكارات الطبية في مجال الصحة، وهذا لما تمتلكه هذه الأفكار المتطورة من قدرات ابتكارية لتوفير خدمة جيدة ومرضية للأفراد، وبالنسبة لفئات المشاريع التي يركز نشاطها على التجارة الإلكترونية فحاضنة المؤسسات الناشئة تخدم هذا النوع من المشاريع وتعطيه اهتماما كبيرا.

## ثانيا: المؤسسات الناشئة بحاضنة اينواست-تبسة

تشهد حاضنة المؤسسات الناشئة Innoest Company نشاطا كبيرا منذ انطلاقتها، وهو ما يعكسه الإقبال الكبير من طرف أصحاب الأفكار الإبداعية سواء كانوا طلبة، أم أستاذة، أم باحثين أو حتى رجال أعمال، حيث يوجد العديد من أصحاب الأفكار الإبداعية تحصلوا على وسم مشروع مبتكر وأخرى لاتزال في مرحلة الاحتضان.

## 1- المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر

تجدون في هذه الحويلة المفصلة جميع البرامج والنشاطات التي تم احتضانها من قبل حاضنة المؤسسات الناشئة (تبسة) وذلك منذ افتتاح مقرها بتاريخ 10 مارس 2021 إلى غاية سنة 2025، والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم 2: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر

اسم المؤسسة الناشئة	وصف المشروع	مجال عمل المؤسسة
بريستو	تطبيق سوبرماركت لتوصيل الطلبات	الخدمات
Bus Time	تطبيق لحجز تذاكر الحافلة عن بعد	النقل
Transgo	تطبيق لحجز مواعيد نقل البضاعة	النقل
Innoponia	الزراعة المائية المبتكرة باستعمال الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا أنترنت الأشياء	الزراعة
Innoest Technologie	ابتكار نظام تشغيل مولدات الأكسجين والأجهزة الإلكترونية	صناعي-خدماتي
Bz Booking	منصة لحجز تذاكر الفنادق والطائرات بالدفع الإلكتروني	السياحة
Nutrisect	تربية الذباب الجندي الأسود للحصول على أعلاف طبيعية مليئة بالبروتينات موجهة للحيوانات	زراعة وتربية المائيات
Snailigent	مزرعة ذكية لتربية الحلزون واستخلاص مشتقاته لاستعمالها في الإنتاج الصناعي الصيدلاني ومواد التجميل	الزراعة الذكية
Cooknero	منصة إلكترونية لهواة الطبخ ومشاركة الوصفات	خدمات
Smart Bein X	حاوية قمامة ذكية لفرز القمامات	البيئة
Kimial	إنتاج واستخلاص الإيتانول الطبي	صناعة صيدلانية

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

ويمثل الجدول أعلاه المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر، والملاحظ أن نشاط هذه

المؤسسات الناشئة يتمثل في: الزراعة، النقل، الخدمات، البيئة ...

حيث يتضح من المعلومات المتواجدة في الجدول أعلاه أن قطاع الزراعة الذي يشهد اهتمام كبير من طرف المؤسسات الناشئة وذلك على الدعم الذي تقدمه الدولة الجزائرية في مجال الزراعة، وكذلك اهتمام بالنقل الذي نرى فيه احتياج ومشاكل يعالجها أصحاب الأفكار الإبداعية، وكذلك قطاع التكنولوجيا والتطبيقات الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.

## 2- المؤسسات الناشئة الحالية بحضانة INNOEST COMPANY

يوجد بالحضنة العديد من أصحاب الأفكار الإبداعية في طور إنجاز مؤسساتهم، وهم الآن في مرحلة التدريب والتكوين، نذكر منهم في الجدول الآتي:

### الجدول رقم 3: عدد المؤسسات قيد التكوين والتدريب

اسم المؤسسة الناشئة	وصف المشروع	مجال عمل المؤسسة
AGRI Life	إعادة رسكلة النفايات	البيئة
Santé vite	تطبيق لحجز المواعيد الطبية والاستشارات عن بعد	الصحة
إدارة تاك Idara Tech	تطبيق إلكتروني للتواصل مع جميع الإدارات من أجل رقمنة الإدارة	الرقمنة
Drivememe	تطبيق سيارات الأجرة موجه للنساء	سياحة
FabroZit	صناعة الآلات واستخلاص الزيوت الطبية والعطرية	الصناعة
Farpan	صناعة ألواح الخشبية عن طريق رسكلة سعف النخيل	التكنولوجيا الخضراء
Marouvesty	إعادة تدوير الألبسة المستعملة وتحويلها لألبسة جاهزة بطريقة عصرية	التكنولوجيا الخضراء
Safro Tech	استنبات الزعفران بيولوجي باستعمال الزراعة الاحيوائية بطريقة ذكية	الزراعة
TouriMeta	أرشيف رقمي ثلاثي الأبعاد للتحف الأثرية مع زيارات افتراضية للمناطق السياحية	السياحة
T-Tour	منصة رقمية لدعم وتشجيع السياحة	السياحة

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حضنة اينواست - تبسة.

ويمثل الجدول أعلاه المؤسسات الناشئة المحتضنة داخل الحضنة، والملاحظ أن نشاط هذه المؤسسات الناشئة يتمثل في: الزراعة، السياحة، التكنولوجيا الخضراء، البيئة، الرقمنة وهي تخضع لفترة من التدريب والمرافقة من طرف برامج المرافقة الخاصة بالحضنة. حيث يمثل أكثر 11 مشروع مبتكر وأغلبها في مرحلة متقدمة من الحصول على وسم مشروع مبتكر، حيث اعتمد أصحاب الأفكار على الإبداع والابتكار في المجالات التكنولوجية.

### 3- المؤسسات المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة وإحصائيات الحاضنة

توجد مجموعة من الإحصائيات التي تدل على مرافقة المؤسسات الناشئة ودعمها، وتتمثل هذه الإحصائيات

فيما يلي:

3-1- المتحصلين على وسم مؤسسة ناشئة: هناك ثلاث مؤسسات ناشئة تم احتضانها من طرف حاضنة (تبسة) وقد تحصلت على وسم مؤسسة ناشئة، والجدول التالي يبين هذه المؤسسات المتحصلة على الوسم:

الجدول رقم 4: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مؤسسة ناشئة.

صاحب المؤسسة	اسم المؤسسة	تعريف المؤسسة
خمايسية نور	presto	تطبيق لتوصيل الأكل والسلع
بوعلاق يعقوب جابري روابحية	Touri meta	مشروع للسياحة الافتراضية باستخدام الذكاء الاصطناعي
بوعلاق يعقوب	Innoponia	مزرعة ذكية لتوفير منتجات زراعية باستخدام الذكاء الاصطناعي

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 03 مشاريع متحصلة على الوسم المقدم من طرف اللجنة الوطنية الوزارية التي منحت أصحاب المشاريع ثلاثة علامة مؤسسة ناشئة، وهذه إضافة جديدة للحاضنة في نتائج الحاضنة.

3-2- إحصائيات أعمال من الحاضنة اينواست - تبسة: تعتبر هذه الإحصائيات دقيقة وهي مؤكدة منذ بداية تأسيس الحاضنة إلى غاية سنة 2025.

أ- عدد المسجلين بالموقع الإلكتروني للحاضنة: يقدر عدد المشاريع التي يحمل أصحابها أفكار ريادية ومبتكرة، والذين قاموا بالتسجيل على موقع الحاضنة الإلكتروني وذلك بغية المرافقة الحسنة والحصول على أي شكل من الأشكال الخاصة بالدعم، يقدر بـ 340 مشروع، وهذا العدد مؤكد من قبل الحاضنة.

ب- عدد المشاريع المتحصلة على وسم مشروع مبتكر لسنة 2025: الجدول الموالي يوضح المؤسسات الناشئة التي احتضنتها المؤسسة والتي تحصلت على وسم مشروع مبتكر في سنة 2023:

**الجدول رقم 5: المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم مشروع مبتكر لسنة 2025**

صاحب المشروع	اسم المشروع	تعريف المشروع
بلقاسم بلال	idaratech	تطبيق رقمي يعمل على رقمنة المؤسسات والإدارات
دقايشية تقي	orgacohol	منتوج كحول جراحي
بومنجل نوار	Tmb boumengel	تطبيق في السياحة الطبية يعمل على توفير الربط بالعيادات الخاصة وتوفير النقل للمرضى
سايفي رؤوف بوعلاق يعقوب	prosect	منتوج دودة القيقب التي تعتبر مصدر للبروتين للتغذية الحيوانية

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

من خلال الجدول أعلاه هناك ثلاث مشاريع استفادة من وسم العالم وهي مشروع رقمنة المؤسسات والإدارات. ج- عدد المشاريع المبتكرة التي تم احتضانها منذ بداية التأسيس لغاية سنة 2025: بعد التسجيل الذي كان على مستوى الموقع الإلكتروني للحاضنة، وتم قبول عدد منها ليستفيدوا من الامتيازات المتوفرة والتي تقدمها حاضنة المؤسسات الناشئة (تبسة)، وهذا لفائدة أصحاب المشاريع والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 6: عدد المؤسسات المحتضنة من طرف الحاضنة لغاية سنة 2025**

البيان	العدد
عدد المشاريع المسجلة	340
المشاريع قيد التطوير	28
مشاريع خارج الولاية	01
مشاريع خارج الوطن	0
عدد ساعات التكوين	80
عدد التظاهرات المنظمة	22

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة اينواست - تبسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد المشاريع المسجلة يقدر ب 340 مشروع، والمشاريع التي هي قيد التطوير فهي 28 مؤسسة، والمشاريع الموجودة خارج الولاية تمثل مشروع واحد، وبالنسبة للمشاريع خارج الوطن فهي غير موجودة ويقدر عدد ساعات التكوين ب 80 ساعة.

### ثالثاً: التظاهرات والأشغال المنظمة بالحاضنة اينواست -تبسة

في إطار تطبيق استراتيجيات المرافقة ودعم المؤسسات الناشئة، اهتمت حاضنة اينواست بالأشغال وإقامة التظاهرات وحضورها، وذلك بهدف تعزيز علاقة المؤسسات الناشئة والحاضنة خصوصا بتطوير العلاقات مع كافة الإدارات والجهات الأخرى في كل قطاع.

#### 1- التظاهرات التي شغلتها الحاضنة داخل الولاية

لقد أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة على تنظيم عدة تظاهرات ونشاطات لسنة 2021 قمنا بوضعها في هذا التقرير وتمثل فيما يلي:

- **23 فيفري 2021** نظمت حاضنة المؤسسات الناشئة يوم إعلامي بالتنسيق مع دار المرافقة والإدماج حول المؤسسات الناشئة ودور الحاضنة في تجسيد المشاريع المبتكرة.

- **10 مارس 2021** بديوان الوالي وتحت الرعاية للسيد والي ولاية تبسة تم تنظيم اليوم الإعلامي الأول لحاضنة المؤسسات Innoest company. بحضور السيد الأمين العام للولاية والعديد من حاملي المشاريع المبتكرة والمدراء التنفيذيون لولاية تبسة والسيد أحمد مهدي، عمرو عياش مستشار وزارة النقل ونخبة من الشباب التبيسي.

- **28 مارس 2021** تم إمضاء اتفاقية شراكة وتعاون بين حاضنة المؤسسات الناشئة تبسة والمجمع الجزائري للجامعة الصناعية تحت إشراف السيد المدير العام الدكتور سيفي غريب وهذا في إطار تسهيل دمج المؤسسات الناشئة التابعة للحاضنة مع المؤسسات الصناعية العمومية.

- **29 أبريل 2021** تم عقد اجتماع على مستوى مقر الحاضنة لدراسة مشروع تطوير نموذج لتدوير النفايات العضوية وتحويلها إلى أسمدة طبيعية حيث كان هذا الاجتماع بحضور السادة والسيدات:

- مدير برامج الحاضنة.

- مدير الإدارة المالية للحاضنة.

- مدير مركز التكوين المهني الحمامات.

- مدير معهد التكوين المهني تبسة.

- مدير مركز التكوين المهني مراح خريف الماء الأبيض.

☞

- مدير مركز الردم التقني تبسة.

- ذيب مروى حاملة للمشروع.

- **18 ماي 2021** تشرفنا بزيارة السيد الأمين العام لولاية تبسة حيث عاين مقر الحاضنة واطلع على المشاريع المبتكرة المحتضنة.

- **20 ماي 2021** تنصيب اللجنة التقنية ودراسة بعض المشاريع المبتكرة بحضور كل من السيدة مديرة التجارة لولاية تبسة السيد مدير مركز الردم التقني لولاية تبسة.

- **25 ماي 2021** تم بالتنسيق مع جامعة العربي التبسي تظاهرة الأسبوع الوطني للابتكار بقاعة المحاضرات بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث تم عرض الخدمات التي توفرها الحاضنة لفائدة حاملي المشاريع المبتكرة وشرح البيئة الاقتصادية والقطاعات الاستراتيجية لولاية تبسة.

- **29 جوان 2021** تم عقد اجتماع بمقر الحاضنة بحضور السادة والسيدات أصحاب المشاريع المبتكرة وشرفنا السيد مدير غرفة التجارة والصناعة لولاية تبسة والذي أبرز الخدمات التي توفرها غرفة التجارة والصناعة لفائدة أصحاب المؤسسات الناشئة.

- **05 جويلية 2021** نظمت الحاضنة بالتنسيق مع مديرية التكوين والتعليم المهنيين نهائي مسابقة أفضل 9 مشاريع مبتكرة وذلك بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مصطفى بن بولعيد بلدية بولحاف الدير؛

- **23 أوت 2021** دائما في إطار الدعم والمساندة مكافحة جائحة كورونا قام فريق الحاضنة بتثبيت مولد أكسجيني بمستشفى محمد الشبوكي في بلدية الشريعة ولاية تبسة بنجاح كما أنه يعتبر أكبر مولد أكسجيني على مستوى الوطن.

- **03 سبتمبر 2021** أشرفت حاضنة المؤسسات الناشئة على تثبيت مولد الأكسجين بنجاح بمستشفى ابن سينا بولاية أم البواقي.

- **12 أبريل 2022** شاركت حاضنة الأعمال اينواست في فعاليات أسبوع التكوين المهني بدعوة من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مصطفى بن بولعيد- بولحاف الدير، وقد تم تقديم محاضرة بعنوان واقع وآفاق المؤسسات الناشئة.

- **13 مارس 2023** شهدت فعاليات الملتقى الوطني الأول، الموسم ب "تمكين الشباب البطال والمرأة الريفية اقتصاديا واجتماعيا للنهوض بالصناعات التقليدية تحقيق التنمية محلية مستدامة"، الذي احتضنته ولاية تبسة نهار اليوم الأثنين، إضاءا بروتوكولات شراكة، بين "قطاع السياحة والصناعة التقليدية" من جهة، و"مديرية الطاقة والمناجم، وحاضنة المؤسسات الناشئة، ومؤسسة ديار الدزاير"، من جهة أخرى.

هـ

- **10 ماي 2023** تم عقد ندوة وطنية حول "حاضنات الأعمال ودورها في دعم المرأة الحرفية لمشروعها من الفكرة إلى التجسيد" وهذا من تنظيم منتدى جذور الثقافة الجزائرية بالتنسيق مع حاضنة المؤسسات الناشئة (innoest)، بمشاركة مجموعة من الدكاترة والأكاديميين من مختلف جامعات الوطن، في إطار النهوض بمشاريع الحرف والصناعات التقليدية، ودعم المرأة الحرفية لما تمتلكه من إمكانيات عالية ومواهب وأفكار.

- **20 ماي 2023** قامت الحاضنة بخرجة ميدانية مع السيد والي ولاية تبسة الوقوف على وضعية المشاريع ذات الطابع الحضري، وضمن تنفيذ مخرجات جلسة العمل التي ترأسها والي الولاية استقبال مقترحات مؤسسة "ديار دزائر للتجارة الإلكترونية والابتكار"، حول تأثيث المجال الحضري عاصمة الولاية، وتحسين أدوات الفضاءات العمومية بما يحقق الانسجام في البيئة العمرانية، ويضمن خدمات رقمية تلبي حاجيات المواطنين.<sup>1</sup>

- **18 نوفمبر 2024** مشاركة حاضنة الأعمال إينواست كومباني في فعاليات الأسبوع العالمي للمقاولاتية 2024، الذي انطلقت فعالياته بجامعة تبسة، تحت إشراف السيد والي الولاية وبالتنسيق مع مختلف الشركاء من مؤسسات جامعية وإدارات ومرافقي المشاريع وتم عرض قصتي النجاح لـ PRESTO و BRICOOL أمام طلبة الجامعة، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

## 2- تظاهرات الحاضنة إينواست تبسة خارج الولاية والوطن

وتتمثل التظاهرات التي شاركت فيها الحاضنة خارج ولاية تبسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- **27 جانفي 2023** زيارة أحد قادة الحاضنة إلى أكبر تجمع للمؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال والشركات الاستثمارية. في باريس.

- **28 فيفري 2023** نظمت ولاية قالمة بقاعة المحاضرات الكبرى بمقر الولاية يوما إعلاميا دراسيا خاص بالمؤسسات الناشئة ودور الحاضنات، أين أشرفت والي الولاية السيدة "حورية عقون" بمعية رئيس المجلس الشعبي الولائي والسيد الأمين العام للولاية على افتتاح أشغال هذا اليوم بالاطلاع على أفكار مجسدة وأخرى طور النضوج بمعرض الأفكار مؤسسات ناشئة وحاضنات أعمال محلية ومن ولايات تبسة، عنابة، وبجاية، بحضور رؤساء الدوائر، المدراء التنفيذيين، المندوب المحلي الوسيط الجمهورية، ممثلي المجلس الأعلى للشباب، منتسبي النوادي العلمية من جامعة 08 ماي 1945 قالمة، جمعيات تعنى بالمجال، وأسرة الإعلام، وقد تم تعرض المؤسسات

1- من الموقع الإلكتروني لحاضنة المؤسسات الناشئة إينواست كومباني، على الرابط الإلكتروني:

[https://www.facebook.com/Startup.Incubator.Tebessa/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Startup.Incubator.Tebessa/?ref=page_internal)، بتاريخ: 2025/05/02 على الساعة: 10.00 سا.

2- نفس المرجع السابق، بتاريخ: 2023/05/02، على الساعة: 12.00

ك

الناشئة الرائدة TouriMeta و Innoponia للدكتور جابري روابحية والدكتور يعقوب بوعلاق، كما تم التطرق إلى مشاركة خبرة كل من حاضنة ولاية بجاية وولاية عنابة وحاضنة الأعمال اينواست كومباني.

### المطلب الثاني: حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة - وحاضنة الأعمال أوركيذ orkids بعنابة

في سياق تعزيز قطاع المؤسسات، أطلقت الجزائر برنامجا وطنيا لإنشاء حاضنات أعمال عبر مختلف مناطق البلاد. وقد تم بالفعل تأسيس عدد من الحاضنات الجهوية، من بينها حاضنة الأغواط، بانتة، البليدة، تلمسان، سطيف، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، وعنابة. وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول دور حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة، تم تدعيم الجانب النظري بتحليل ميداني لحالة "حاضنتين متواجدين بعنابة".

#### أولا: تقديم حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

تعتبر حاضنة عنابة من أوائل الحاضنات التي شهدت انطلاق النشاط الفعلي، وتهدف إلى دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة خلال مرحلة التأسيس وحتى خروجها إلى السوق. كما تواصل توفير الإرشاد والتوجيه لأصحاب المؤسسات المحتضنة لضمان انطلاقتهم الفعلية ومساعدتهم في بدء أنشطتهم على أرض الواقع.

#### 1- التعريف بحاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، وعملا بالمادة 02 منه، تم إنشاء حاضنة المؤسسات المعروفة باسم "محضنة عنابة"، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لوصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تقع الحاضنة بمدينة عنابة، تحديدا بشارع صيود عاشور، على مساحة إجمالية تقدر بـ 477.82 متر مربع. وتتميز بموقع استراتيجي في قلب المدينة، بمحاذاة القنصلية الفرنسية والمديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بدأت الحاضنة نشاطها الفعلي في فيفري 2010، وذلك عقب الانتهاء من عمليات التهيئة والتجهيز التي استغرقت نحو عام، وقد رصد لها غلاف مالي قدره 10 ملايين دينار جزائري من قبل الوزارة الوصية. أما رأسمال انطلاقتها فقد بلغ 2.000.000,00 دينار جزائري.

هـ

## 2- خدمات حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

وتتمثل وظائف الحاضنة فيما يلي:

### 2-1- الاستشارات

حيث تقوم حاضنة عنابة بتقديم العديد من الاستشارات في مجالات عدة منها المالية، المحاسبية، الجبائية

وتتمثل هذه الاستشارات في الآتي:

- إعداد خطة عمل مثالية.
- إعداد دراسات اقتصادية وتسويقية ومالية متكاملة.
- تحديد الوظائف والمسؤوليات لضمان عدم تداخل الصلاحيات.
- تقديم نصائح في المجال المالي للتعامل مع المؤسسات المالية والبنوك ومختلف الهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2-2- التدريب

حيث تقوم حاضنة عنابة على إعداد وتنظيم دورات تدريبية في مختلف المجالات من أجل تنمية المهارات

لدى العنصر البشري وتدريبه ليصبح عضو فعال لإدارة مشروعه، ويتم هذا من خلال تجمعات داخل قاعات مخصصة لهذا الغرض، و حسب المقابلة التي أجريناها مع مدير حاضنة عنابة (1) فكانت الإجابة بان عدد الدورات التدريبية التي يقومون بها هي 17 دورة تكوينية في تخصصات التالية: الاتصال الداخلي، إدارة الأعمال لوحات القيادة، تحصيل الضرائب المحاسبية العامة التسويق، تسيير الموارد البشرية، البحث عن المتجر الاتصالات التجارية التحكم بالإدارة، بدء وتطوير خطة عمل، إدارة الرواتب والأفراد، إنشاء الأعمال التجارية الإجراءات الإدارية إنشاء الأعمال المحاسبية والجوانب المالية، إنشاء الأعمال: إدارة المخزون، كيف تجد فكرة المشروع.

### 2-3- التمويل:

يقتصر تمويل حاضنة عنابة للمؤسسات المحتضنة على تأجير العقار بمبلغ لا يتجاوز 5000 دج لكل

10م2 شهريا.

### 2-4- خدمات المساندة:

بالإضافة إلى الخدمات السابقة تقدم حاضنة عنابة خدمات أخرى تتمثل في: الأمن، الصيانة، الكهرباء،

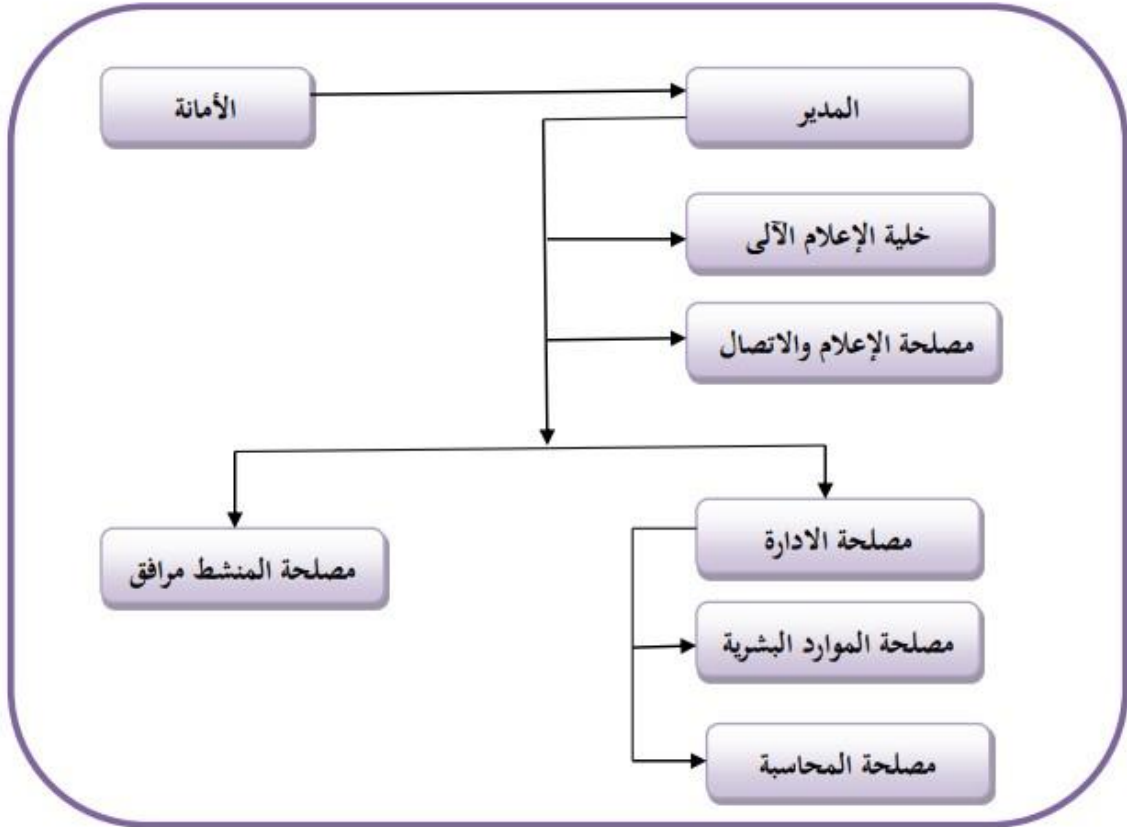
الماء ... إلى غيرها من الخدمات.

كل هذه الخدمات تقدمها حاضنة عنابة للمؤسسات المحتضنة خلال مرحلة الاحتضان فقط، بينما الخدمات ما بعد مرحلة الاحتضان فهي غير مصادق عليها من طرف الوزارة الوصية.

### 3- هيكل حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تعمل به حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لحاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات محضنة عنابة تتكون من المدير وهو المسؤول الأول عن تسيير وإدارة الحاضنة، ويتبع له بشكل مباشر مجموعة من الأقسام والموظفين، الأمانة تتولى مهام تنظيم المواعيد، استقبال الزوار، وتوجيههم حسب الحاجة، إلى جانب الدعم الإداري المباشر للمدير. ثم تأتي خلية الإعلام الآلي تتولى مسؤول إدارة الأنظمة والمعدات المعلوماتية، وصيانة الشبكات والدعم التقني، ومصلحة الإعلام والاتصال، لتتفرع أجزاء المستويات الأخرى من الهيكل والمتمثلة في مصلحة الإدارة ومصلحة الموارد البشرية وكذا مصلحة المحاسبة ومصلحة المنشط مرافق المتمثل في عدة مستشارين.

☞

ويمكن توضيح مهام المسؤولين عن خدمات المرافقة على النحو التالي:

### 3-1- المستشار الرئيسي: يتولى القيام بالمهام التالية :

- تقييم روح المبادرة لدى صاحب المؤسسة المحتضنة من خلال المقابلات.
- وضع خطة محددة لدعم كل مشروع، وتحضير جدول مواعيد المرافقة ومتابعة المؤسسة المحتضنة داخل الحاضنة.
- مرافقة المؤسسة المحتضنة لتقديم خطة عمل تساعد على إقناع الجهات التمويلية للحصول على التمويل اللازم.
- توفير المعلومات ذات الصلة بالمشروع.
- تشخيص الاحتياجات للمؤسسة المحتضنة وإجراء دورات تدريبية.

### 3-2- المستشار المساعد: يقوم بما يلي:

- مساعدة المستشار الرئيسي في مرافقة المؤسسة المحتضنة، وتزويدها بالنصائح والاستشارات في مختلف المجالات.

- النيابة عن المستشار الرئيسي في حالة التغيب، وتقديم بعض الحصص التدريبية.

### 3-3- هيئة الاستقبال والتوجيه: ومن مهامها ما يلي:

- استقبال وإعلام حاملي المشاريع بشروط الدخول للمحضنة والإقامة داخل المحضنة والوثائق المستخرجة والمكونة للملف.
- تسليم النشرات المتعلقة بالمحضنة وكذا استمارة بطاقة التحديد الحامل للمشروع.
- استقبال الملفات والتحقق من توافرها والشروط المتطلبة لذلك الملفات غير المكتملة أو غير المتطابقة، تعاد لحاملي المشروع لإتمامها.
- منح كل ملف رقم تسجيل على سجل الأحرف الأولى من طرف مديرية المحضنة، والموضوع لهذا الغرض إصدار وصل إيداع .
- الأخذ لموعد مقابلة الحامل للمشروع لدى المستشار المرافق لمرافقته مع تسليمه بطاقة اتصال بغرض دراسة ملفه من طرف هذا الأخير.

### 4- برامج وشروط الانتساب لحاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -:

- تقوم حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة باحتضان العديد من المؤسسات وفي جميع التخصصات إلا أنها تركز على بعض الشروط من أجل الانتساب لها موضحة كما يلي:

- الفكرة تحتاج فعلا للدعم والرعاية لتجسيدها على أرض الواقع.
  - قدرة المؤسسة المحتضنة على خلق قيمة مضافة وإحداث مناصب عمل.
  - أفكار جديدة منفردة، وتمتلك القدرة على الاستمرار.
  - تلائم الفكرة مع احتياجات السوق الفعلية.
  - قدرة صاحب المؤسسة على توفير مساهمة شخصية.
- 5- المؤسسات الناشئة المتواجدة بالحاضنة.

الجدول رقم 7: المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة المؤسسات - محضنة عناية -

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط	سنة الإنجاز
1	وكالة اتصال	الخدمات	2011
2	أعمال السكرتارية	الخدمات	2011
3	الأشغال الحضرية والصحة العمومية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2011
4	طلاء ومعالجة المعادن	الخدمات	2011
5	كراء الآليات	الخدمات	2011
6	وكالة اتصال	الخدمات	2011
7	طلاء المباني	الخدمات	2011
8	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2011
9	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2011
10	شركة ذات مسؤولية محدودة لإنتاج الحليب	الصناعة	2011
11	شركة LASCOM لخدمات الشبكات بالألياف البصرية	الخدمات	2011
12	الأشغال الحضرية والصحة العمومية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2012
13	وكالة إخبارية	الخدمات	2012
14	دار نشر	الخدمات	2013
15	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2013
16	ترقية عقارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2013
17	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2013
18	بناء المباني	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2013

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط	سنة الإنجاز
19	وكالة اتصال	الخدمات	2013
20	مكتب دراسات تسويقية	الخدمات	2013
21	مراقب حسابات	الخدمات	2013
22	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	الخدمات	2013
23	مطبعة صناعية	الصناعة	2014
24	معهد خاص للتكوين	الخدمات	2014
25	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2014
26	تركيب الكهرباء في المباني	الخدمات	2014
27	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2014
28	تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية	الخدمات	2015
29	وكالة إخبارية	الخدمات	2015
30	صناعة المنتجات شبه الصيدلانية	الصناعة	2015
31	وكالة إخبارية واستيراد وتصدير معدات الإشهار	الخدمات	2015
32	وكالة اتصال	الخدمات	2015
33	وكالة اتصال وتطوير مواقع الويب	الخدمات	2015
34	شركة للعزل	الخدمات	2015
35	وكالة اتصال	الصناعة	2016
36	شركة تصنيع الحاويات المعدنية والرافعات	الخدمات	2016
37	مكتب دراسات في التنظيم، والاستبيان ودراسة السوق	الخدمات	2016
38	شركة للمعاملات البنكية البيئية	الخدمات	2016
39	أعمال معمارية (رسم المخططات، نسخ...)	الخدمات	2016
40	تركيب الشبكات ومعالجة المعلومات	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2017
41	ترقية عقارية	الخدمات	2017
42	وكالة اتصال	الخدمات	2017

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط	سنة الإنجاز
43	شركة صيانة وعزل وخدمات متعددة التخصصات	الخدمات	2017
44	وكالة إخبارية	الخدمات	2017
45	مكتب استشارات معلوماتية	الخدمات	2018
46	مكتب هندسة معمارية	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2018
47	شركة للهندسة الصناعية	الخدمات	2018
48	شركة بناء	الخدمات	2018
49	شركة معايرة وتقنيش للآلات	الخدمات	2018
50	شركة تجارة إلكترونية	الخدمات	2018
51	شركة ناشئة: عافية ميديكال	الخدمات	2021
52	شركة ناشئة: نهلة ديليفري	الصناعة	2021
53	شركة ناشئة: خدمات العناية الذكية	الصناعة	2021
54	وكالة اتصال	الصناعة	2022
55	دار نشر وإنتاج الكتب	الخدمات	2022
56	صناعة الطوب العازل	الخدمات	2022
57	شركة ذات مسؤولية محدودة منتجات الباي (تعبئة غذائية)	الخدمات	2022
58	وكالة إخبارية: تصميم فني	الخدمات	2022
59	شركة ناشئة: سكني آب	الخدمات	2022
60	شركة ناشئة: بريكول آب	الخدمات	2022
61	صيانة صناعية	الخدمات	2022
62	شركة ناشئة: فعاليات ماريبوزا	الخدمات	2023
63	تكوين وتدريب	الخدمات	2023
64	مكتب دراسات	الخدمات	2023
65	شركة ذات مسؤولية محدودة للإنتاج والنشر	الخدمات	2023
66	شركة ناشئة: ريتش أفريقيا	الصناعة	2023

الرقم	اسم المؤسسة	قطاع النشاط	سنة الإنجاز
67	صناعة الصابون الطبيعي	الصناعة	2023
68	مكتب استشارات معلوماتية	الصناعة	2023
69	مكتب استشارات وتدريب	الخدمات	2024
70	مكتب دراسات	الخدمات	2024
71	الموارد البشرية	الخدمات	2024
72	شركة ذات مسؤولية محدودة: باتيمان	الخدمات	2024
73	تركيب وصيانة صناعية	الخدمات	2024
74	مدقق في التنظيم	البناء والأشغال العمومية والإسكان	2024
75	وكالة اتصال	الخدمات	2024
76	بناء مباني	الخدمات	2025

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة -

يمثل الجدول أعلاه عرضاً تفصيلياً للمؤسسات الناشئة المحتضنة ضمن حاضنة المؤسسات - محضنة عنابة - خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية سنة 2025. يلاحظ من خلال المعطيات المدرجة أن المحضنة احتضنت ما مجموعه 76 مؤسسة، موزعة على مختلف قطاعات النشاط، مع هيمنة واضحة لقطاع الخدمات الذي يشكل الغالبية الساحقة من المؤسسات المحتضنة، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية والإسكان، ثم قطاع الصناعة، في حين سجل قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) حضوراً محدوداً.

تعكس هذه المعطيات توجه الحاضنة نحو دعم المشاريع ذات الطابع الخدمي والإداري، مثل وكالات الاتصال، مكاتب الدراسات، مؤسسات التكوين، وخدمات الدعم الهندسي. كما يلاحظ تنوع في طبيعة المؤسسات من حيث الشكل القانوني والتخصص، بما يشمل شركات ذات مسؤولية محدودة، وكالات إخبارية، دور نشر، وشركات ناشئة مبتكرة في مجالات مثل التجارة الإلكترونية، الصحة، والإنتاج الغذائي.

من جهة أخرى، تبين تواريخ الإنجاز المدرجة تطور نشاط الحاضنة بوتيرة تصاعدية، خاصة بعد سنة 2020، حيث يسجل تزايد ملحوظ في عدد المؤسسات الناشئة، ما يعكس ديناميكية جديدة مرتبطة بدعم السياسات العمومية للمؤسسات الناشئة أو بالتحفيز المتزايدة.

يمكن الاستنتاج أن حاضنة عنابة تعد رافعة حقيقية لريادة الأعمال في المنطقة، وتؤدي دورا فعالا في مرافقة المشاريع الناشئة نحو التمكين الاقتصادي والمهني، من خلال توفير بيئة مناسبة للنمو، والتوجيه، والتكوين المستمر.

### ثانيا: تقديم حاضنة الأعمال أوركيذ orkids - عنابة -

تعتبر حاضنة الأعمال أوركيذ بعنابة من أوائل الحاضنات في ميدان المقاولاتية الاجتماعية والثقافية التي شهدت انطلاق النشاط الفعلي، وتهدف حاضنات المشاريع الثقافية والاجتماعية إلى دعم رواد الأعمال في مجالات الثقافة والفنون والخدمات الاجتماعية.

#### 1- تعريف حاضنة الأعمال أوركيذ orkids

حاضنة الأعمال أوركيذ المتواجدة بمركز الابتكار البوني عنابة، تم تدشينها في 29 أكتوبر 2022 وتتربع على مساحة تفوق 250 متر مربع، هي مزيج ذكي من الابتكار والإبداع والعمل والتعاون مجتمعة تحت سقف واحد لتوفر مكانا دافئا وأمنا للنمو والازدهار وتحقيق أقصى قدر من التأثير والفعالية.

#### 2- خدمات حاضنة الأعمال أوركيذ orkids

أوركيذ هي حاضنة أعمال متخصصة في:

##### 1-2- المقاولاتية الاجتماعية:

على كل مشروع يجب أن يحدث أثرا مباشرا على الصعيد الاجتماعي، ويعالج إشكالية معينة (الصحة، البيئة، التعليم، النقل...)

##### 2-2- المشاريع الثقافية: الانتقال الى مرحلة تحويل الثقافة الى مشاريع مربحة وخالقة للثروة.

والخدمات التي توفرها الحاضنة هي:

- توفير مساحات العمل والمعدات المشتركة والأدوات المكتبية.
- تقديم خدمات احتضان متميزة لأصحاب الأفكار الواعدة.
- تقديم خدمات التوظيف، والتأجير، والسكرتاريا، والبريد.
- تحويل الأفكار المبتكرة والريادية الى مشاريع ناجحة قادرة على الاستمرار والتطور.
- تقديم الاستشارات والإرشاد والتكوين والدعم الإداري في المراحل المختلفة للمشاريع.

كـ

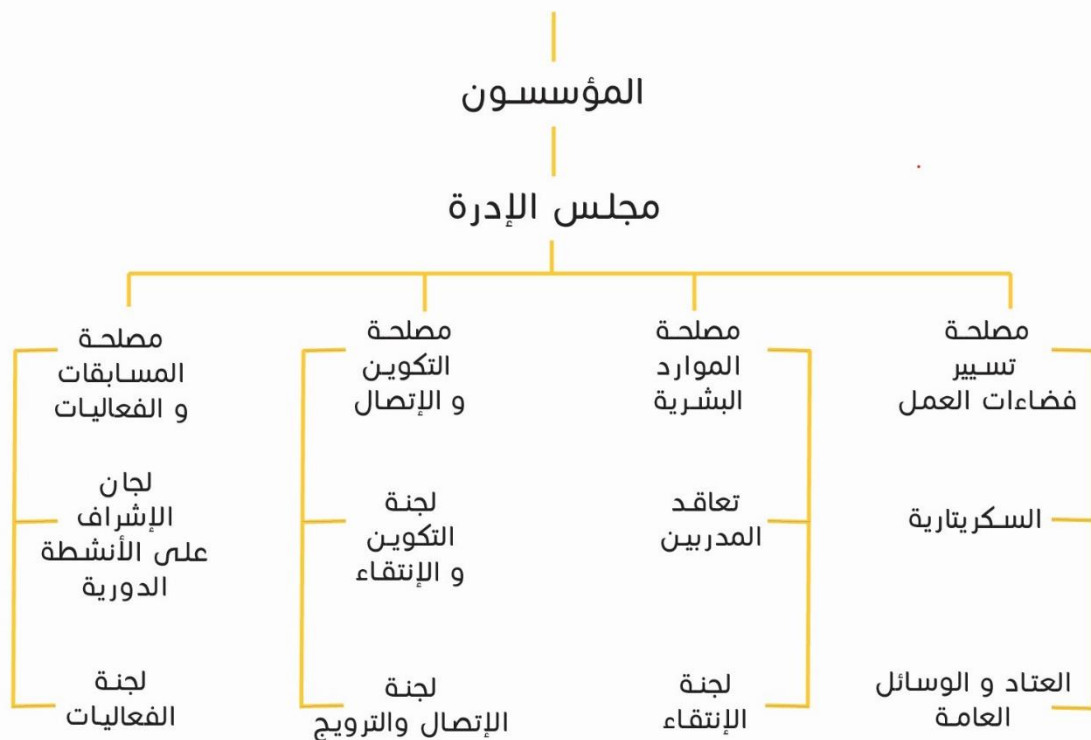
- فتح القنوات بين المحتضنين ومن يحتاجون من جامعات وهيئات وجهات التمويل.
- توفير فرص إقامة علاقات وشبكات ...

### 3- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال أوركيديز orkids

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تعمل به حاضنة الأعمال أوركيديز orkids

#### الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال أوركيديز ORKIDS

### الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير حاضنة الأعمال أوركيديز orkids

من خلال الشكل نستنتج أن الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال أوركيديز orkids يظهر تنظيماً إدارياً هرمياً ينطلق من قمة الهرم ممثلة في المؤسسين، يليهم مجلس الإدارة الذي يشرف على أربع مصالح رئيسية، لكل منها مهام محددة. تشمل هذه المصالح: مصلحة تسيير فضاءات العمل، التي تعنى بإدارة السكرتارية والوسائل العامة؛ مصلحة الموارد البشرية، والتي تشرف على تعاقد المدربين وتنظيم عملية الانتقاء؛ مصلحة التكوين والاتصال، وتتضمن لجنتين، إحداهما للتكوين والانتقاء والأخرى للاتصال والترويج؛ وأخيراً مصلحة المسابقات

☞

والفعاليات، المسؤولة عن تنظيم الأنشطة الدورية والإشراف على الفعاليات. يبرز هذا التنظيم تقسيما واضحا للمهام وتوزيعا وظيفيا يضمن سير العمل بكفاءة داخل المؤسسة.

#### 4- مجال عمل حاضنة المشاريع الثقافية والاجتماعية:

تهدف حاضنات المشاريع الثقافية والاجتماعية إلى دعم رواد الأعمال في مجالات الثقافة والفنون والخدمات الاجتماعية من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والموارد التي تساعدهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة ومستدامة، تشمل مجالات عمل حاضنات المشاريع الثقافية والاجتماعية بشكل عام ما يلي:

- دعم الأفكار والمشاريع: تقييم الأفكار والمشاريع وتقديم الاستشارات والتوجيهات اللازمة
  - مساعدة رواد الأعمال في تطوير خطط العمل والدراسات الجدوى.
  - ربط رواد الأعمال بشبكات من المستثمرين والشركاء المحتملين.
  - توفير المساحات والمرافق: توفير مساحات مكتبية وورش عمل مجهزة لرواد الأعمال.
  - توفير قاعات اجتماعات وتدريب.
  - توفير خدمات الإنترنت والاتصالات.
  - تقديم البرامج التدريبية: تنظيم برامج تدريبية في مجالات مثل ريادة الأعمال والتسويق والإدارة المالية.
  - عقد ورش عمل وندوات حول مواضيع ذات صلة بالمجال الثقافي والاجتماعي.
  - توفير فرص للتواصل والتفاعل بين رواد الأعمال.
  - تقديم الدعم المالي: تقديم منح وقروض لرواد الأعمال.
  - مساعدة رواد الأعمال في الوصول إلى مصادر التمويل الأخرى.
  - تقديم المشورة حول كيفية كتابة طلبات التمويل.
  - تقديم خدمات التسويق والترويج:
  - مساعدة رواد الأعمال في تسويق منتجاتهم وخدماتهم.
  - الترويج لأنشطة الحاضنة ورواد الأعمال من خلال مختلف قنوات الاتصال.
  - بناء علاقات مع وسائل الإعلام والمؤثرين في المجال الثقافي والاجتماعي.
- بالإضافة إلى ذلك، قد تقدم بعض حاضنات المشاريع الثقافية والاجتماعية خدمات متخصصة مثل:
- دعم المشاريع الفنية والإبداعية: توفير مساحات عرض وأداء للمبدعين. ربط المبدعين بفرص التمويل والتعاون مع المؤسسات الثقافية.

٥

- تقديم المشورة حول كيفية حماية حقوق الملكية الفكرية.
- دعم المشاريع الاجتماعية: مساعدة رواد الأعمال في تحديد احتياجات المجتمع المحلي. ربط رواد الأعمال بالمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الداعمة للمشاريع الاجتماعية.
- تقديم المشورة حول كيفية قياس أثر المشاريع الاجتماعية. تختلف مجالات عمل حاضنات المشاريع الثقافية والاجتماعية.

#### 5- المؤسسات الناشئة المتواجدة بالحاضنة

الجدول رقم 8: بعض المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال أوركيذز ORKIDS

الرقم	اسم المؤسسة	نسبة الاكتمال	سنة الإنجاز	لايل Label
1	Calobike كالمو بايك	80%	2022	نعم
2	ناست للتسوق Shop Nest	100%	2022	نعم
3	عناية ناغويا Annaba Nagoya	30%	2022	
4	مدينة تيك (تقنيات المدينة) MadinaTech	80%	2022	
5	الجزور The Roots	40%	2022	
6	ب-أمان B-amine	20%	2023	
7	مبادرتنا Ouraction	60%	2019	نعم
8	صوتنا Ourvoice	100%	2023	نعم
9	موبين Mouben	20%	2024	
10	بونا راسكالا Bona Rascala	80%	2024	
11	باك باي بيك Bag By Bike	100%	2024	
12	باهيج Bahidj	20%	2024	

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

الجدول يضم معلومات حول 12 مؤسسة ناشئة، ويغطي الجوانب التالية:

- مدى نضج المشاريع:
- بعض المشاريع وصلت إلى مراحل متقدمة مثل Shop Nest، Bag By Bike مع تطبيق فعلي وتسجيل رسمي (RC).

• مشاريع أخرى لا تزال في مراحل أولية أو لم تسجل قانونيا بعد.

- نسبة الفرق المكتملة:

- مشاريع مثل Shop Nest و Ourvoice و Bag By Bike لديها فريق كامل بنسبة 100%
- في المقابل، بعض المشاريع تعاني من نقص في عدد أو كفاءة الفريق مثل Moubeen و Bahidi بنسبة 20%.

- المشاريع المصنفة كمبتكرة:

- تم منح تصنيف "مشروع مبتكر" لأربع مؤسسات ناشئة فقط: Ouraction، Shop Nest، Calobike، Ourvoice.

### المطلب الثالث: الحاضنات الجامعية

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وسعي الجزائر نحو ترسيخ نموذج اقتصادي قائم على الابتكار والمعرفة، برزت الحاضنات الجامعية كأداة استراتيجية تهدف إلى ترجمة الأفكار المبدعة للطلبة والباحثين إلى مؤسسات ناشئة ذات قيمة مضافة. وقد جاءت هذه الحاضنات استجابة للقرار الوزاري رقم 1275، لتعزيز روح المقاولاتية في الوسط الجامعي، وتوفير بيئة مؤطرة لتحويل المشاريع الطلابية إلى كيانات اقتصادية فعلية. في هذا السياق، يستعرض هذا المطلب تجارب بعض الحاضنات الجامعية الرائدة في الجزائر، مركزا على نماذج جامعة تبسة، سوق أهراس، خنشلة وأم البواقي.

### أولا: تقديم حاضنة الأعمال الجامعية تبسة

نحاول التعرف على حاضنة الأعمال الجامعية تبسة من خلال ما يلي:

#### 1- تعريف حاضنة الأعمال الجامعية تبسة

تعد حاضنة الأعمال الجامعية لجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة، هيكلًا تابعًا للمؤسسة الجامعية، أنشئت رسميًا في إطار تنفيذ القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في سبتمبر 2022، الذي ينص على ضرورة إدماج روح المقاولاتية والابتكار في الوسط الجامعي.

وقد حصلت الحاضنة على علامة "حاضنة أعمال جامعية (Label Incubateur Universitaire)

بتاريخ 30 مارس 2023، مما يجعلها من أوائل الحاضنات الجامعية المعتمدة رسميًا على المستوى الوطني.

تهدف الحاضنة إلى تحويل الأفكار المبتكرة للطلبة والباحثين إلى مؤسسات ناشئة حقيقية، والمساهمة في

دعم الاقتصاد المعرفي والتشغيل الذاتي، ضمن رؤية تنموية قائمة على الابتكار المحلي.

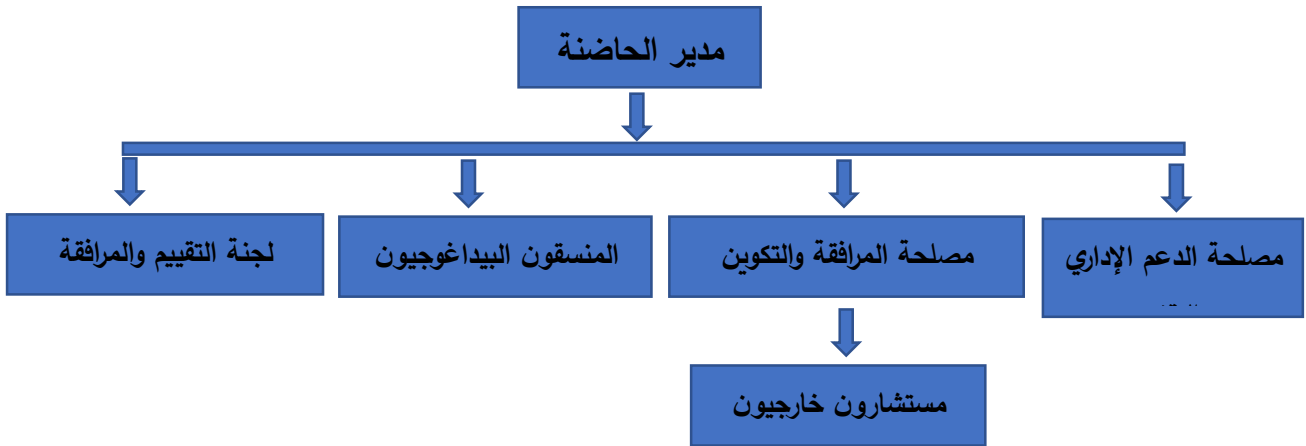
## 2- خدمات حاضنة الأعمال الجامعية تبسة

تقدم الحاضنة مجموعة متكاملة من الخدمات لفائدة حاملي المشاريع الجامعيين، من أهمها:

- دراسة ملفات الطلبة وتوجيههم لاختيار المسار الأنسب (مشروع مبتكر أو مؤسسة ناشئة).
- مرافقة متخصصة في إعداد نموذج الأعمال (Business Model Canvas)
- تكوينات دورية في ريادة الأعمال، التخطيط المالي، التسويق، الملكية الفكرية، والتحول الرقمي.
- دعم في إجراءات الحصول على علامة "لابل مشروع مبتكر" أو "مؤسسة ناشئة".
- تأطير إداري وقانوني لمساعدة الطلبة على تأسيس شركاتهم.
- توفير فضاء عمل وتجهيزات رقمية لدعم النمذجة والتجريب.
- ربط المشاريع بالمحيط الاقتصادي من خلال شراكات مع المؤسسات، المستثمرين، والفاعلين المحليين.
- مواكبة بعد التأسيس لتسهيل الانتقال من الفكرة إلى السوق.

## 3- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية تبسة

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال تبسة



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

يتوزع الهيكل التنظيمي للحاضنة على عدد من المصالح واللجان المتكاملة، بما يضمن تسييرا فعالا ومرافقة

شاملة للمشاريع المحتضنة:

## \* مدير الحاضنة

- يشرف على التخطيط الاستراتيجي للحاضنة.
- يسهر على تنسيق وتنفيذ مختلف النشاطات والبرامج.

## \* لجنة التقييم والمرافقة

✍

- تتألف من خبراء وأساتذة جامعيين.
- تضطلع بدراسة ملفات المشاريع، ومتابعة تطورها إلى غاية النضج والاستقلالية.
- \* المنسقون البيداغوجيون**
- يمثلون الكليات والمعاهد المختلفة.
- يعملون على اكتشاف المواهب الطلابية وتوجيهها نحو المسارات المقاولاتية المناسبة.
- \* مصلحة المرافقة والتكوين**
- تتكفل بتنظيم الورشات، الدورات التكوينية، وحصص التدريب.
- تضمن تعزيز القدرات الريادية للمترشحين والمحتضنين.
- \* مصلحة الدعم الإداري والتقني**
- تؤمن الخدمات اللوجستية، التنظيمية، والوثائقية اللازمة لسير الحاضنة.
- تضمن حسن سير الأنشطة اليومية والبرامج.
- \* المستشارون الخارجيون**
- يتدخلون عند الحاجة لتقديم دعم تقني، قانوني أو تسويقي متقدم.
- يساهمون في تعزيز فرص نجاح المشاريع المحتضنة في السوق.
- 4- المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال الجامعية تبسة**
- منذ نشأتها، تمكنت الحاضنة من تحقيق نتائج ميدانية ملموسة، حيث تم:
  - منح 46 علامة "نموذج مبتكر" (Label Projet Innovant) لفائدة طلبة وفرق بحث.
  - إنشاء مؤسسة ناشئة حاصلة على لابل "Start-up".
  - مشروع آخر قيد دراسة الحصول على اللابل.
 تشمل المشاريع المحتضنة قطاعات متنوعة، من بينها:
  - التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي.
  - الفلاحة الذكية.
  - البيئة والطاقة المتجددة.
  - التعليم الإلكتروني والتطبيقات التفاعلية.
  - الصناعات التجميلية المستدامة.

- الصحة والتكنولوجيا الحيوية.

تسعى الحاضنة إلى توسعة نشاطها ودعم المزيد من الأفكار الواعدة، مما يكرس دورها كمحرك للتنمية المحلية عبر الاستثمار في الكفاءات الجامعية.

### ثانيا: تقديم حاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس

نحاول التعرف على حاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس من خلال ما يلي:

#### 1- تعريف حاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس

حاضنة الأعمال الجامعة سوق أهراس هي فضاء يجتمع فيه الطلبة أصحاب الأفكار من جميع المجالات والتخصصات العلمية، بحيث يستفيد الطالب عند الانضمام من رعاية تدريبية خاصة تساعده لإنشاء مؤسسة ناشئة أو الحصول على براءة اختراع.

حاضنة الأعمال لجامعة سوق أهراس هي صرح تعليمي ومركز تدريبي متعدد التخصصات ثري البرامج، تسعى أساسا للاحتضان أفكار الطلبة ومرافقة المقبلين على التخرج منهم، لإنجاز مذكرات التخرج في إطار القرار 1275 شهادة جامعية مؤسسة ناشئة أو براءة اختراع، تأسست بتاريخ 2022/02/14.

تعمل حاضنة الأعمال لجامعة سوق أهراس على تكوين الطلبة بشكل تعليمي نظري وتدريب ميداني متميز في مجال المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وكذا في كيفية الحصول على براءة اختراع، بعد حضور مجموعة من الدورات التعليمية والورشات التدريبية التي يسهر على تقديمها فريق من الأساتذة والمدرسين الأكفاء ذوو الخبرة في المجال. تحصلت على لابل بتاريخ 2023/03/18.

#### 2- خدمات حاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس.

تتولى حاضنة الأعمال مهام مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها خلال فترة الحضانة. وبهذه الصفة، تلتزم بما يأتي:

- توظيف الشركات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة،
- مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة،
- مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل،
- توفير تكوين نوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية،
- وضع الوسائل اللوجيستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والإنترنت عالي التدفق،

☞

- مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج،

- مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق.

#### \* التجهيزات:

من خلال استغلال الميزانية الأولية والإضافية للسنة المالية 2024 تم اقتناء العديد من التجهيزات والعتاد

قصد توفير بيئة عمل جيدة للطلبة حاملي المشاريع تضمنت ما يلي:

- مخبر الإعلام الآلي: تجهيزات قاعة العمل بأجهزة كمبيوتر حديثة (18 جهاز) مع ربطها بالإنترنت، مع اقتناء

سبورة إلكترونية تفاعلية قصد تسهيل عملية تقديم الندوات والورشات.

- مخبر الكيمياء والأحياء: تجهيزات علمية في مجال التحاليل الكيميائية والبيولوجية تم استلامها، على أن يتم

اقتناء طاولات المخبرية وباقي التجهيزات برسم الميزانية الأولية لسنة 2025.

- مخبر الإلكترونيك والارديونو: تم رصد مبلغ من الميزانية الأولية لسنة 2025 لاقتناء تجهيزات ومعدات لإنجاز

مخبر الإلكترونيك والارديونو والدارات الكهربائية لا سيما المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.

#### \* خدمات أخرى للحاضنة:

قصد تسهيل عملية إنشاء أصحاب الأفكار المبتكرة للمنصات والمواقع الإلكترونية لمشاريعهم المقترحة تم

تخصيص خادم أنترنت (SERVEUR) باسم حاضنة الأعمال لتوطين المواقع من خلاله.

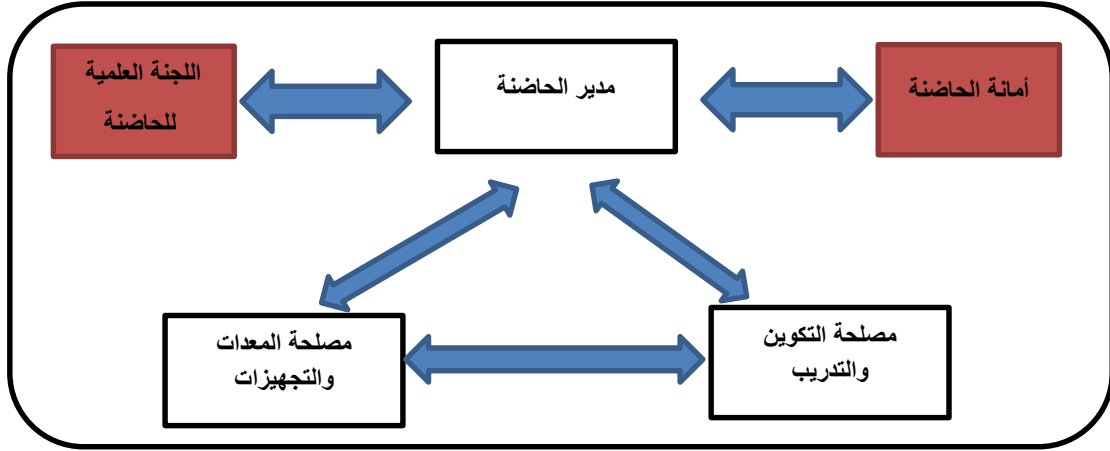
القيام ببرمجة دورة تكوينية لفائدة الطلبة المسجلين في حاضنة الأعمال برسم السنة الجامعية

2025/2024 للاستفادة من التكوين في اللغة الإنجليزية المتخصصة في مجال الأعمال (English for

business Person).

## 3- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس.

## الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

يمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية في سوق أهراس نموذجا إداريا متكاملًا يهدف إلى تنظيم العلاقات والمهام داخل الحاضنة بشكل يضمن الفعالية والتنسيق بين مختلف الوحدات. يتصدر هذا الهيكل مدير الحاضنة، الذي يشرف على جميع الجوانب الإدارية والفنية ويتولى مهمة التنسيق بين الأطراف المختلفة. ويعمل تحت إشرافه المباشر كل من أمانة الحاضنة التي تعنى بالجوانب الإدارية والتنظيمية، واللجنة العلمية التقنية التي تلعب دورا استشاريا من خلال تقييم المشاريع وتقديم الرأي الفني والعلمي. كما يضم الهيكل وحدتين تنفيذيتين أساسيتين: مصلحة التكوين والتدريب، والتي تتولى تنظيم البرامج التأهيلية والدورات التكوينية لفائدة المحتضنين، ومصلحة المعدات والتجهيزات، المسؤولة عن توفير الوسائل التقنية والدعم اللوجستي للمشاريع. وتظهر العلاقات المتبادلة بين هذه المصالح تنسيقا مستمرا وتكاملا وظيفيا يهدف إلى دعم ريادة الأعمال الجامعية بشكل فعال.

## 4- المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال الجامعية سوق أهراس.

## الجدول رقم 9: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023

تسجيل المشاريع	المشاريع التي قبلت بعد التقييم	المشاريع المناقشة	المشاريع التي تحصلت على وسم (لابل) مشروع مبتكر
217	177	49	05

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

## الجدول رقم 10: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2025/2024

تسجيل المشاريع	المشاريع التي قبلت بعد التقييم	المشاريع المناقشة	المشاريع التي تحصلت على وسم (لا بل) مشروع مبتكر
239	152	//	//

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

- توطين مؤسستين ناشئتين على مستوى حاضنة الأعمال الجامعية مع تخصيص مكاتب للانطلاق في العمل والتسويق للمنتجات والخدمات المقدمة من طرفهما.

تعكس الجداول المرفقة أعلاه تطور نشاط حاضنة الأعمال الجامعية بسوق أهراس في إطار مشروع 1275، حيث سجل خلال السنة الجامعية 2024/2023 ما مجموعه 217 مشروعاً من طرف الطلبة، قبل منها 177 مشروعاً بعد التقييم، وتمت مناقشة 49 مشروعاً، في حين تحصل 5 مشاريع فقط على وسم "مشروع مبتكر"، ما يدل على وجود معايير دقيقة للحصول على هذا التصنيف. أما في السنة الجامعية 2025/2024، فقد ارتفع عدد المشاريع المسجلة إلى 239 مشروعاً، مع قبول 152 مشروعاً منها بعد التقييم، بينما لم تسجل بعد بيانات المشاريع المناقشة أو الحاصلة على الوسم، ربما لكونها لا تزال قيد المعالجة. وتجدر الإشارة إلى توطين مؤسستين ناشئتين فعلياً داخل الحاضنة، حيث تم تخصيص مكاتب لهما للانطلاق في النشاط المهني والتسويق للمنتجات والخدمات، ما يعكس النتائج الملموسة لمجهودات الحاضنة في دعم ريادة الأعمال الجامعية.

## ثالثاً: تقديم حاضنة الأعمال الجامعية خنشلة

نحاول التعرف على حاضنة الأعمال الجامعية خنشلة من خلال ما يلي:

## 1- تعريف حاضنة الأعمال الجامعية خنشلة

حاضنة أعمال جامعة خنشلة هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تهتم برواد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية الطلبة والباحثين، القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع ومؤسسات ناشئة **STARTUPS** ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع خدمات، منتجات، نماذج عمل، أو اختراعات ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي الصناعة، التجارة، الصيدلة والطب الصحة الاتصالات تكنولوجيا المعلومات الطاقة والطاقات المتجددة، الرسكلة والبيئة. أو أي تقنية تهدف إلى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة **STARTUPS**، نجاحها، وتطوير عملها لترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق وإقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة.

وعليه فإن حاضنة جامعة خنشلة هي هيئة متخصصة في دعم الطلاب الذين يحملون مشاريع مبتكرة، مما يوفر بيئة مواتية للابتكار وبرنامجا شاملا لإنشاء وتطوير ونمو الشركات الناشئة من خلال توفير دعم كامل وموارد مشتركة وشبكة من الخبراء لمساعدة الطلاب على تحويل أفكارهم إلى واقع وتحقيق إمكاناتهم التجارية.

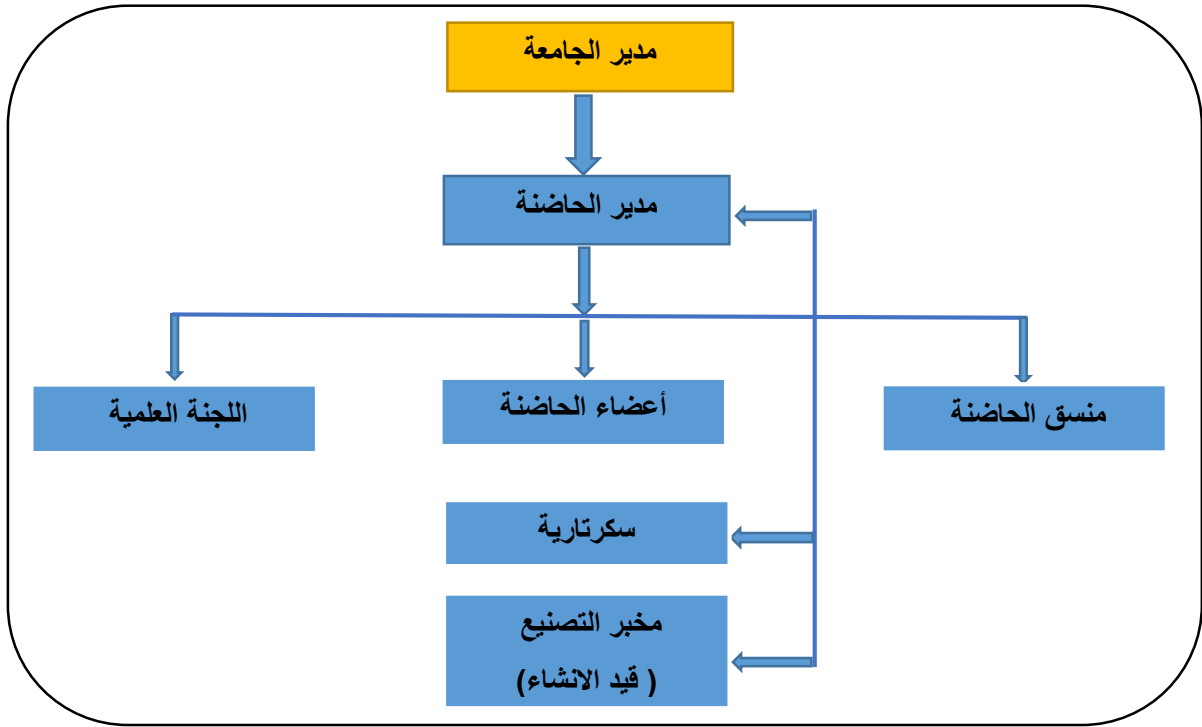
تم إنشاء حاضنة الأعمال بجامعة عباس لغرور خنشلة بموجب مقرر رقم 2022/03 بتاريخ 16 ففري 2022، تم من خلال المقرر تنصيب الدكتور مصباح عماد الدين مدير للحاضنة المقرر المؤقت للحاضنة كان في مكتب بالطابق السادس بمبنى المديرية، وابتداء من 08 نوفمبر 2022 تم تخصص مقرر للحاضنة ضمن فضاء الأعمال والابتكار بالطب الجامعي عبد الحق رفيق برارحي الطابق الثاني، وفي 16 مارس 2023 تم حصول الحاضنة على لابل مشروع مبتكر.

## 2- خدمات حاضنة الأعمال الجامعية خنشلة: تتمثل في الآتي:

- توطين المشاريع: توفر الحاضنة مساحة للعمل المشترك (مكاتب، مخابر، مساحات عمل مشتركة) يمكن للشركات الناشئة الاستفادة منها.
- رأس المال المعرفي: نصائح قيمة من أعضاء الحاضنة الدائمين وشركائها.
- الدعم والمساعدة: تستفيد الشركات الناشئة من دعم مخصص طول رحلتها الريادية من خلال مساعدتها في تحضير الملفات والبحث عن التمويل.
- التدريب والتوجيه: تقدم الحاضنة دورات تدريبية وورش عمل عملية من قبل خبراء يساعدون في تصميم نماذج الأعمال وخطة العمل للمشاريع.

## 3- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية خنشة

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية خنشة



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

\* **مدير الجامعة:** يمثل أعلى سلطة إشرافية على الحاضنة.

- يعنى بالمصادقة على السياسات العامة والتوجيهات الكبرى للحاضنة.
- يتبع له مدير الحاضنة بشكل مباشر.

\* **مدير الحاضنة:** هو المسؤول التنفيذي عن تسيير الحاضنة ومتابعة نشاطاتها اليومية.

- يشرف مباشرة على كل الفرق والوحدات المذكورة أدناه.
- يعتبر حلقة وصل بين إدارة الجامعة وباقي مكونات الحاضنة.

\* **مكونات الحاضنة تحت إشراف مباشر من مدير الحاضنة:**

أ- **اللجنة العلمية:** هيئة استشارية تعنى بتقييم المشاريع، اقتراح البرامج، وضمان جودة التوجيه العلمي للمشاريع المحتضنة.

ب- **أعضاء الحاضنة:**

- يشمل الطاقم الأكاديمي والإداري الذي يعمل داخل الحاضنة.
- مسؤولون عن تأطير ومرافقة الطلبة والمشاريع.

كـ

## ج- منسق الحاضنة:

- ينسق بين مختلف المصالح داخل الحاضنة.
- يسهل التواصل بين الطلبة، الأعضاء، والمدير.
- يتابع تنفيذ الخطط والأنشطة.
- د- سكرتارية: تقوم بالأعمال الإدارية اليومية (مراسلات، أرشفة، تنظيم الاجتماعات...).

## هـ- مخبر التصنيع (قيد الإنشاء)

- وحدة مخصصة لتطوير النماذج الأولية للمشاريع.
- تهدف لدعم الابتكار بتوفير وسائل تصنيع وتجريب المنتجات.
- هي في طور التأسيس، ما يدل على التوجه المستقبلي لتطوير الحاضنة نحو دعم أعمق للتطبيق العملي.

والخلاصة أن الهيكل يعكس تنظيماً شبه هرمي مع صلاحيات موزعة بشكل متوازن، كذلك الاهتمام بتأسيس مخبر تصنيع يبرز توجه الحاضنة لدعم الابتكار والنمذجة الأولية، وهو توجه حديث ومهم في حاضنات الجامعات، وجود لجنة علمية يظهر الحرص على الجانب الأكاديمي والتقني في تقييم الأفكار.

## 4- عدد المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال الجامعية خنشلة

## الجدول رقم 11: عدد المؤسسات الناشئة المتواجدة بحاضنة الأعمال الجامعية خنشلة

ملاحظات	2025/2024	2024/2023	2023/2022	
-	-	17	32	المشاريع التي تمت مناقشتها
-	-	1	5	الحاصلة على وسم لابل مشروع مبتكر
-	-	-	1	الحاصلة على وسم لابل مؤسسة ناشئة
لم تناقش بعد	21	-	-	المشاريع المسجلة المقبولة 2025/2024

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

الجدول المرفق في الوثيقة بعنوان "إحصائيات" يقدم نظرة عامة على وضعية المؤسسات الناشئة والمشاريع المحضنة في حاضنة الأعمال الجامعية - جامعة عباس لغرور خنشلة خلال السنوات الجامعية الأخيرة، خصوصا 2023/2022 و 2024/2023، مع إشارة تحضيرية لسنة 2025/2024.

هناك انخفاض ملحوظ في عدد المشاريع المناقشة بين 2023/2022 و 2024/2023 بنسبة تفوق 45%، وقد يعود ذلك إلى تأخر في المناقشات أو تغيير في السياسة البيداغوجية.

- سنة 2024/2023: تم منح 6 وسوم (1 + 5) لمشاريع مبتكرة، هذا يدل على وجود مستوى جيد من الابتكار في المشاريع قيد التقييم، ما يعكس نضجا متزايدا في نوعية الأفكار، كما سجلت مؤسسة ناشئة واحدة فقط حصلت على الوسوم وهو إنجاز مهم يؤشر إلى بداية تحويل المشاريع الجامعية إلى كيانات اقتصادية، ويشير أيضا إلى الحاجة لدعم أقوى في مرحلة ما بعد الحضانة. أيضا سنة 2024/2025 بأن: 21 مشروعا تم تسجيلهم، لكن لم تناقش بعد. هذا الرقم ينبئ بوجود حركية مقبلة، ويتوقع أن ترتفع أرقام المناقشة والتحويل خلال النصف الثاني من هذا العام الجامعي.

#### رابعا: تقديم حاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي

نحاول التعرف على حاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي من خلال ما يلي:

#### 1- تعريف حاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي

حاضنة أعمال جامعة أم البواقي هي مؤسسة تعليمية وتطويرية تابعة لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي في الجزائر، تهدف حاضنة الأعمال إلى دعم وتعزيز روح ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الناشئة في المجتمع الجامعي والمجتمع المحلي بشكل عام.

تعتبر حاضنة الأعمال مكانا يوفر الدعم والموارد اللازمة للطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يهتمون بتأسيس مشاريعهم الخاصة، تتضمن الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال مساحات العمل المشتركة مكاتب ومساحات عمل مشتركة، وورش العمل والتدريب والمشورة والإرشاد من قبل الخبراء، والوصول إلى شبكة من رواد الأعمال والمستثمرين.

تهدف حاضنة الأعمال أيضا إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز روح المبادرة وتوفير الدعم الفني والتقني للمشاريع الناشئة. تعمل الحاضنة على توفير بيئة ملائمة للابتكار وتبادل الأفكار والتعاون بين الأعضاء وتشجيعهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية ناجحة.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز حاضنة الأعمال روابطها مع الشركات والمؤسسات الأخرى والجهات الحكومية لتسهيل عملية التواصل والتعاون وتوفير فرص العمل والتمويل للمشاريع الناشئة.

باختصار، تعد حاضنة أعمال جامعة أم البواقي مركزا لتشجيع ودعم رواد الأعمال وتعزيز ثقافة الابتكار والمؤسسات الناشئة.

## 2- خدمات حاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي

تعمل حاضنة أعمال الجامعة على تقديم الدعم اللازم للطلبة من خلال توفير مجموعة من الخدمات الممكنة عبر الطرق المتاحة لمساعدتهم على إنشاء مشاريعهم الخاصة وتطويرها.

### الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها حاضنة الأعمال للطلبة.

تقوم حاضنة أعمال جامعة أم البواقي بتقديم عدد من الخدمات والدعم للطلاب الراغبين في تطوير مشاريعهم الخاصة، وهي كالاتي:

- مساحات العمل المشتركة توفر الحاضنة مساحات للعمل المشتركة مثل مكاتب مشتركة ومناطق للتجمع والتفاعل بحيث تمكن الطلاب من استخدام هذه المساحات للعمل على مشاريعهم والتفاعل مع زملائهم المهتمين بزيادة الأعمال:

- ورش العمل والتدريب تنظم الحاضنة ورش عمل وبرامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تطوير مهارات الطلاب في مجال ريادة الأعمال. يمكن أن تشمل هذه الورش على سبيل المثال التسويق، وإدارة المشاريع التمويل، والابتكار.

- المشورة والإرشاد يتلقى الطلاب الدعم والمشورة من قبل الخبراء وأساتذة الجامعة المختصين في ريادة الأعمال. يمكن للطلاب استشارة هؤلاء الخبراء بشأن تطوير أفكارهم، وتحديد الخطوات اللازمة للتقدم في مشاريعهم

- الشبكات والروابط تعمل الحاضنة على بناء شبكة من رواد الأعمال والمستثمرين والمؤسسات والشركات الأخرى، حيث توفر الفرصة للطلاب للتواصل والتفاعل مع هؤلاء الأفراد والمشاركة في فعاليات وأنشطة تروج للتعاون وتوفير فرص العمل والتمويل.

### الفرع الثاني: طريقة دعم ومتابعة حاضنة الأعمال للطلبة.

توفر وسائل متابعة إلكترونية للطلاب عبر الجانب الإلكتروني نذكر منها:

- منصة الحاضنة الافتراضية: للحاضنة منصة إلكترونية خاصة startup.dz تسمح للطلاب بالتسجيل للحصول على مشروع مبتكر والتي تسمح بالحصول على تمويل من الصندوق الوطني:

- البريد الإلكتروني: يستخدم البريد الإلكتروني للتواصل المباشر بين الحاضنة والطلاب. يمكن أن يرسل الطلاب استشاراتهم واستفساراتهم عبر البريد الإلكتروني، ويمكن للحاضنة توفير الإجابات والمعلومات اللازمة عبر هذه الوسيلة.

☞

- المنصات الاجتماعية للحاضنة منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، تويتر وغيرها من خلال هذه المنصات يمكن للحاضنة نشر المحتوى المفيد والأخبار والفعاليات، والتفاعل مع الطلاب والإجابة على استفساراتهم وتوفير المشورة.

### 3- الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية أم البواقي



المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة.

الشكل رقم يمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة الأعمال الجامعية بجامعة أم البواقي، وهو هيكل بسيط وواضح

يظهر توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية داخل الحاضنة موضحا كما يلي:

#### - مدير الحاضنة

يوجد في قمة الهرم التنظيمي، وهو المسؤول الأول عن إدارة الحاضنة، ويشرف على جميع الأنشطة،

ويتخذ القرارات الاستراتيجية، ويتابع سير العمل في مختلف الفروع، توضح مهامه كما يلي:

- الإشراف على أداء الفروع.

- التواصل مع الجامعة والشركاء الخارجيين.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الحاضنة ودعم المشاريع المحتضنة.

#### - فرع صيانة الأمن والأجهزة العلمية

يقع تحت إشراف مباشر من مدير الحاضنة، وهو المسؤول عن الجوانب التقنية واللوجستية المتعلقة

بالأجهزة والبنية التحتية العلمية، توضح مهامه كما يلي:

☞

- صيانة المعدات العلمية والتقنية.

- ضمان أمن الأجهزة والمرافق.

- دعم الفرق التقنية للمشاريع المحتضنة.

- فرع هندسة إدارة الأعمال

أيضا تحت إشراف مدير الحاضنة، ويهتم بالجوانب الاقتصادية، الإدارية، والتجارية توضح مهامه كما

يلي:

- دعم المشاريع من حيث إعداد خطط الأعمال.

- تقديم الاستشارات في التسويق والتمويل.

- تنظيم ورشات تكوين في ريادة الأعمال وإدارة المشاريع.

4- عدد الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023

الجدول رقم 12: الطلبة المسجلين في إطار 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023

المجموع	الدورة الثانية	الدورة الأولى	الأقسام	الكلية
38	2	4	علوم الطبيعة والحياة	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
	3	26	الرياضيات والإعلام الآلي (إعلام الي)	
	0	3	علوم المادة	
7	1	2	هندسة ميكانيكية	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
	0	3	هندسة كهربائية	
	0	1	كهرو ميكانيك	
	0	0	قسم الهندسة الهيدروليكية	
19	4	5	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
	0	5	علوم اقتصادية	
	2	0	علوم تجارية	
	1	2	مالية ومحاسبة	
5	0	1	علوم إنسانية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
	1	3	علوم اجتماعية	

المجموع	الدورة الثانية	الدورة الأولى	الأقسام	الكلية
0	0	0	حقوق	كلية الحقوق والعلوم السياسية
	0	0	علوم سياسية	
3	1	1	قسم الجغرافيا والتهيئة العمرانية	كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية
	0	1	قسم الجيولوجيا	
	0	0	قسم الهندسة المعمارية	
6	0	2	لغة إنجليزية	كلية الآداب واللغات
	0	1	لغة فرنسية	
	3	0	أدب عربي	
9	3	6	تسيير التقنيات الحضرية	معهد تسيير التقنيات الحضرية
0	0	0	النشاط البدني والرياضي والمدرسي	معهد النشاطات الرياضية
	0	0	تحضير بدني رياضي	
6	0	1	تسيير المؤسسات والإدارات	معهد التكنولوجيا عين مليلة
	0	2	الشبكات والاتصالات	
	1	2	الهندسة البيولوجية	
93	مجموع الطلبة ←			

المصدر: من إعداد الباحث حسب المعلومات المقدمة من طرف مدير الحاضنة

الجدول المرفق أعلاه يمثل إحصائية شاملة بعدد الطلبة المسجلين في حاضنة الأعمال الجامعية لجامعة أم البواقي في إطار القرار رقم 1275 خلال السنة الجامعية 2024/2023، بحيث سجل عدد الطلبة الإجمالي المسجلين 93 طالبا، موزعين على مختلف الكليات والمعاهد في الجامعة، وتشمل التسجيلات كل من الدورة الأولى والدورة الثانية ويمكن تسجيل النقاط التالية:

- أعلى نسبة تسجيل كانت في الرياضيات والإعلام الآلي (26 طالبا)، تليها علوم التسيير (9 طلاب) وتسيير التقنيات الحضرية (9 طلاب).
- بعض التخصصات لم تسجل أي مشاركة (مثل الحقوق، الهندسة المعمارية، والهندسة الهيدروليكية).

كـ

- توزيع جيد بين الشعب العلمية والتقنية من جهة، والاقتصادية والإنسانية من جهة أخرى، مما يدل على تنوع المشاريع الطلابية.

### المبحث الثاني: تحضير الدراسة الميدانية

يشكل هذا المبحث الأساس المنهجي للدراسة، حيث يحدد الإطار العملي للبحث بدءاً من تعيين المجتمع والعينة، مروراً بآليات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى ضمان جاهزيتها للتحليل.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من أصحاب المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنات الأعمال بالشرق الجزائري، حيث يبلغ عددهم وفق معلومات مسؤولين من الحاضنات (580) مؤسسة ناشئة تقريباً، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن (Herbert Arkin)، حيث تنص المعادلة عليها:<sup>1</sup>

$$n = \frac{p(1 - p)}{(E \div Z) + [p(1 - p) \div N]}$$

حيث أن:

N هي حجم المجتمع

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

E هي نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة وكانت النتيجة تقارب 231، وفيما يلي توضيح لعدد

الاستبانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال ما يلي:

الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	231	100
التي تم استرجاعها	210	90.9
الصالحة للتحليل	181	78.35

المصدر: من إعداد الباحث.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 78.35% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1- شكيب بثمانى، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 90.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية

يهدف هذا المطلب إلى إيضاح الأساليب المتبعة في جمع البيانات الأولية والثانوية، بالإضافة إلى الطرق الكمية المستخدمة في معالجتها. كما يسلط الضوء على أهمية التناغم بين تصميم أدوات القياس، مثل استبانة الدراسة، واختيار المنهجيات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث.

#### أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1. الوثائق الداخلية لحاضنات الأعمال محل الدراسة.
  2. المواقع الإلكترونية لحاضنات الأعمال محل الدراسة.
  3. مقابلات مع مدراء الحاضنات وأصحاب المؤسسات الناشئة.
  4. الاستبانة: تخدم أهداف الدراسة وما تم طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبانة موجهة إلى أصحاب المؤسسات الناشئة التابعة لحاضنات الأعمال محل الدراسة. حيث تعتبر الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تضم مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه.
- بعد ترميز وتفريغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS V<sup>29</sup>)، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:  $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

#### الجدول رقم 13: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1]-1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.81- 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.61- 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.21- 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

#### ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى طبيعة مقياس إدارة المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V<sup>29</sup>) وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبانة لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.7 كانت الأداة أكثر ثباتا وتعتبر الاستبانة مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

كـ

- معامل ارتباط بيرسون وهو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين. يتراوح قيمته بين -1 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة طردية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة عكسية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع توزيعا محددًا (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي النظري.

- معامل التحديد  $R^2$  هو مقياس إحصائي يستخدم في تحليل الانحدار لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. يتراوح  $R^2$  بين 0 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى أن النموذج يفسر جميع التباين في المتغير التابع، بينما تشير القيمة 0 إلى أن النموذج لا يفسر أي تباين في المتغير التابع.

### المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة

يركز هذا المطلب على تقييم جودة البيانات ومدى توافقها مع متطلبات التحليل الإحصائي، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

#### 1. الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها،<sup>1</sup> وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه المحور ككل، ومدى تغطيته العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم، وتبعا إلى توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظاته تم تعديل الاستبانة حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.

#### 2. صدق الاتساق البنائي:

يقيس بصدق الاتساق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

1- أنظر الملحق رقم (2).

## الجدول رقم 14: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p: 25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

## الجدول رقم 15: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

الدرجة الكلية	
904**	حاضنات الأعمال
0.001 >	قيمة الارتباط
181	مستوى الدلالة
	العينة
886**	المؤسسات الناشئة
0.001 >	قيمة الارتباط
181	مستوى الدلالة
	العينة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يمكن تحليل مدى تحقق الأهداف المرجوة من أداة

الدراسة وفقا لما يلي:

تظهر قيم معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة ("حاضنات الأعمال" و"المؤسسات الناشئة") ارتباطا طرديا قويا جدا مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث بلغت قيمة المعامل (0.904) لمحور حاضنات الأعمال، و(0.886) لمحور المؤسسات الناشئة، مع دلالة إحصائية عالية المستوى ( $p < 0.001$ ) لكلا المحورين، مما يؤكد تماسكا بنائيا متميزا بين الأسئلة الفرعية والمجموع الكلي، ويعكس اتساقا داخليا في قياس المفاهيم البحثية، حيث تعبر هذه المؤشرات عن قدرة الأداة على النقاط الأبعاد الجوهرية للمتغيرات بدقة عالية، وهو ما يثبت أن المحاور صممت لقياس ما وضعت له دون انزياح أو تشتت.

وتشير القيم القريبة من - (1) والتي تجاوزت (0.8) في كلا المحورين - إلى تكاملية عالية بين

مكونات الأداة، حيث تتفاعل الأسئلة بشكل مترابط لرصد العلاقة التبادلية بين حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة، مما يبرهن على تماسك الإطار النظري الذي استند إليه في بناء الاستبانة، ويؤكد فعالية صياغة الفقرات

ك

في تمثيل السياق المحلي للمؤسسات الناشئة، خصوصا مع حجم العينة (N=181) الذي يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن الحدود المدروسة.

### 3. اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد الطريقة التالية:

**طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's:** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

#### الجدول رقم 16: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.858	40	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ للمحور الإجمالي للدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.858**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7). هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **40** عبارة، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها. إذا، يمكن استنتاج أن المحور الإجمالي للدراسة يظهر ثباتا عاليا في قياس مفهومها، ولا يخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

### 4. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

تم التأكد من طبيعة توزيع عينة الدراسة لاختيار ما يناسب من أدوات التحليل كما يلي:

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov:

#### الجدول رقم 17: نتائج اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV

المؤسسات الناشئة	حاضنات الأعمال	
181		العينة
0.234	0.199	قيمة الاختبار
0.200	0.200	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (حاضنات الأعمال) تساوي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (المؤسسات الناشئة) تساوي 0.200، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الرابع: دراسة وتحليل المقابلات مع مديري الحاضنات

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل المقابلات مع مديري الحاضنات بهدف استقصاء آرائهم وتقييمهم للوظائف التي تؤديها الحاضنة، خصوصاً فيما يتعلق بالمحاور الأساسية التالية: الدعم المالي، الدعم الإداري، الدعم الفني، الوصول إلى الأسواق، تقييم الأثر، والرؤية المستقبلية.

## 1- محور الدعم المالي

أظهرت نتائج المقابلات أن غالبية الحاضنات لا توفر تمويلًا مباشرًا للمؤسسات الناشئة، سواء كان ذلك في شكل قروض أو استثمارات. وإنما يتمثل دورها في تقديم دعم غير مباشر عبر تخفيض تكاليف الإيجار أو توفير فضاءات عمل مجهزة بالخدمات الأساسية مثل الكهرباء، الإنترنت، والسكرتارية. كما تقدم بعض الحاضنات مرافقة إرشادية في إعداد ملفات التمويل لتوجيه المحتضنين نحو أجهزة الدعم العمومية مثل ANSEJ، ANGEM، وCNAC.

وتستند الحاضنات في منح هذا الدعم إلى جملة من المعايير، منها: مدى ابتكار الفكرة، الجدوى الاقتصادية، الخلفية الأكاديمية لصاحب المشروع، ومدى التزامه. ورغم ذلك، فقد أجمع المديرون على محدودية هذا المحور، نتيجة غياب صناديق استثمارية داخل الحاضنات، وغياب آليات فعالة لرأس المال المخاطر. وفي ضوء هذه المعطيات، يمكن القول إن دور الحاضنة يظل محصورًا في تيسير ظروف الانطلاق، دون التمكن من مرافقة المشاريع في مرحلة التوسع أو النضج، وهو ما يشكل أحد أبرز مواطن الضعف في المنظومة الحالية.

## 2- محور الدعم الإداري:

تعد الخدمات الإدارية المقدمة من طرف الحاضنات من بين الجوانب الأكثر فعالية، حسب رأي مديري هذه المؤسسات. وتتمثل هذه الخدمات في مرافقة شاملة لتأسيس الكيان القانوني للمؤسسة (السجل التجاري، النظام الأساسي، البطاقة الجبائية)، بالإضافة إلى تقديم استشارات قانونية متعلقة بالعقود، قوانين العمل، والمعاملات الرقمية.

وتُعزّز هذه المرافقة بتنظيم ورشات في المحاسبة، إعداد الميزانيات، والتخطيط المالي، غالبًا بالتعاون مع أساتذة جامعيين أو مختصين متطوعين. وقد أبرز المديرون أهمية هذا النوع من الدعم، نظرًا للقصور المعرفي الكبير الذي يعاني منه معظم المحتضنين في هذه الجوانب.

ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة إلى مأسسة هذه الخدمات ضمن منظومة رقمية موحدة، وتوفير مستشارين مقيمين بشكل دائم، بما يضمن استمرارية المرافقة وجودتها على المدى الطويل.

### 3- محور الدعم الفني:

كشف المحور الفني عن تفاوت ملحوظ في الإمكانيات بين الحاضنات. إذ لا تتوفر أغلبها إلا على تجهيزات بسيطة، في حين تفتقر أخرى للبنية التحتية الضرورية لدعم مشاريع ذات طابع تكنولوجي أو صناعي. في المقابل، فإن عددًا محدودًا جدًا من الحاضنات يوفر تجهيزات متقدمة مثل الطابعات ثلاثية الأبعاد أو مخابر أولية للتجريب.

أما من حيث التكوين التقني، فهو غالبًا غير منظم ويعتمد على توفر شركاء ظرفيين. وتركز المواضيع المقدمة على البرمجة، التسويق الرقمي، التصميم، ومنهجيات الإدارة الرشيقة (Lean Startup). غير أن هذه المبادرات تصطدم بتحديات متعددة، منها: ضعف التمويل، صعوبة استقطاب خبراء، وغياب استمرارية البرامج. وبناءً عليه، فإن تطوير هذا المحور يتطلب استراتيجية استثمارية موجّهة، تربط الحاضنات بمراكز التكوين المهني والمخابر الجامعية، وتستند إلى شركات وطنية ودولية دائمة.

### 4- محور الوصول إلى الأسواق:

يمثل هذا المحور إحدى أبرز نقاط الضعف في أداء الحاضنات، إذ تبين أن أغلب الحاضنات لا تملك برامج ممنهجة لتشبيك المحتضنين مع الأسواق أو المستثمرين. وتتحصر الأنشطة في تنظيم صالونات محلية أو أيام مفتوحة بمشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين.

كما لا توجد اتفاقيات رسمية مع منصات استثمارية، ولا يتم استغلال الأدوات الرقمية المتاحة لتوسيع الشبكات التجارية. وغالبًا ما يعتمد على علاقات شخصية، وهو أمر غير كافٍ ولا يعكس مهنية مؤسساتية. وبالتالي، فإن فعالية الحاضنة في هذا الجانب تظل محدودة، مما يستدعي وضع آلية وطنية للتشبيك، تشمل بناء شبكات اتصال دائمة مع المستثمرين، وتوفير حوافز تشجيعية لدعم اندماج المؤسسات الناشئة في السوق.

### 5- محور تقييم الأداء:

تشير المقابلات إلى غياب آليات مؤسساتية لرصد ومتابعة المؤسسات المحتضنة بعد نهاية فترة الحضانة. حيث يتم التقييم بشكل غير منهجي، ولا توجد قواعد بيانات أو منصات رقمية تسمح بتعقب أثر الحاضنة على المسار المهني والتجاري للمحتضنين.

وتتراوح نسبة استمرارية المشاريع بين 30% و60% وفق تقديرات المديرين، مع الإشارة إلى أن المؤسسات الناجحة غالبًا ما ترتبط بطابع رقمي أو بتكوين جامعي نوعي.

لذلك، فإن تطوير مؤشرات أداء دقيقة وإطلاق منصات تتبع وطنية يُعدان ضرورة لتحسين مستوى المتابعة وضمان قياس الأثر الحقيقي للحاضنات.

#### 6- محور التحديات والرؤية المستقبلية:

يُجمع مدراء الحاضنات على وجود تحديات بنيوية تعيق أداء هذه الهياكل، من أبرزها: محدودية التمويل، التعقيدات الإدارية، ضعف التنسيق البيئي، تغيير السياسات العامة، وغياب إطار قانوني منظم وواضح. ومن بين أبرز المقترحات المطروحة: إنشاء هيئة وطنية تشرف على تنظيم القطاع، ربط الحاضنات بالمؤسسات الجامعية، تقديم حوافز جبائية للمؤسسات الداعمة للمحتضنين، وإطلاق صناديق دعم خاصة بمرحلة ما بعد الحضانة.

كما أكدوا على ضرورة إدراج الحاضنات ضمن التشريعات الوطنية كمؤسسات مستقلة قانونيا وماليا، تخضع لدفتر شروط يُنظم العلاقة بينها وبين المحتضنين والمستثمرين، بما يضمن الشفافية والفعالية. وفي الختام، يتضح أن تطوير دور الحاضنات في الجزائر يتطلب إصلاحا هيكليا شاملا، يستند إلى رؤية استراتيجية، إرادة سياسية، وتمويل مستدام، مع بناء شبكات تشبيك حقيقية تربط الحاضنة بالنسيج الاقتصادي الوطني والدولي.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

يشكل هذا المبحث مرحلة تحليلية أساسية، حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى استنتاجات علمية من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة، وتحليل إجابات المشاركين لرصد الاتجاهات العامة ومدى توافقها مع الفرضيات. كما يتم اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

## المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

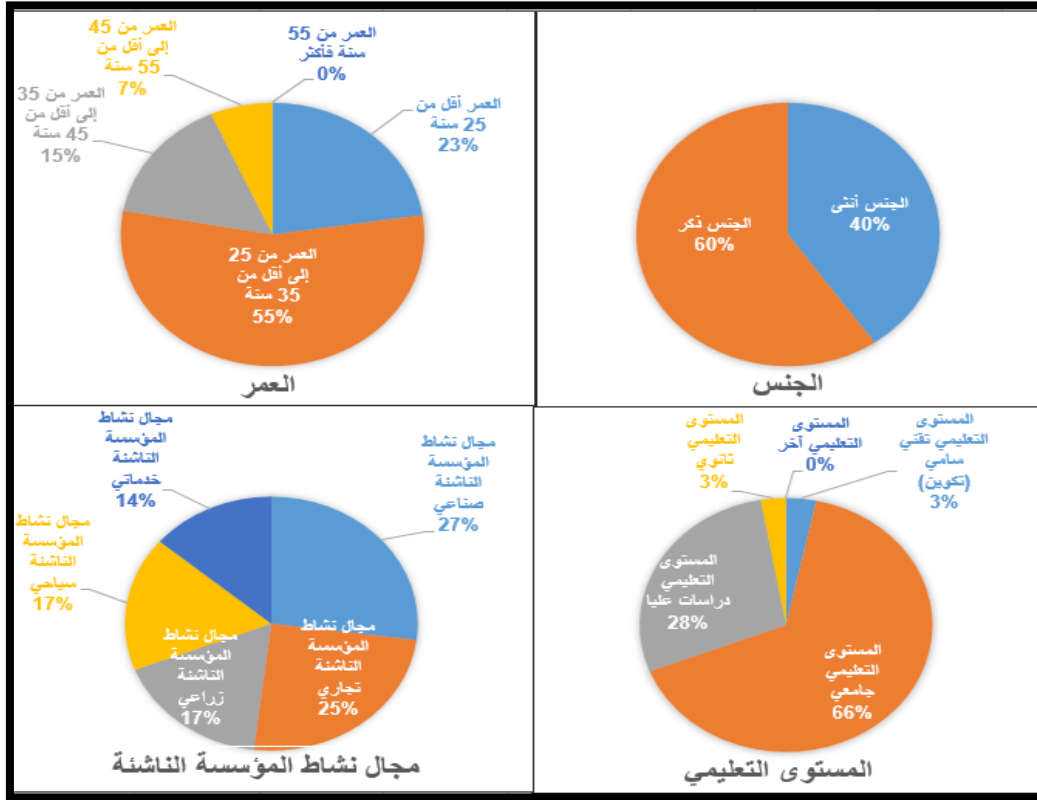
سيتم فيما يلي عرض البيانات الشخصية لعينة البحث:

## الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار		
40.3%	73	أنثى	الجنس
59.7%	108	نكر	
22.7%	41	أقل من 25 سنة	العمر
55.2%	100	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
15.5%	28	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
6.6%	12	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
0.0%	0	من 55 سنة فأكثر	
3.3%	6	تقني سامي (تكوين)	المستوى التعليمي
65.7%	119	جامعي	
28.2%	51	دراسات عليا	
2.8%	5	ثانوي	
0.0%	0	آخر	
27.1%	49	مجال نشاط المؤسسة الناشئة صناعي	مجال نشاط المؤسسة الناشئة
24.9%	45	تجاري	
17.1%	31	زراعي	
17.1%	31	سياحي	
13.8%	25	خدمي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الشخصية للعينة، تتضح النتائج التالية:

**الجنس:** تظهر النتائج هيمنة نسبية للذكور بنسبة (59.7%) مقابل (40.3%) للإناث، مما يشير إلى وجود فجوة جندرية في المشهد المقاولاتي المدروس على الرغم من كون نسبة الإناث أعلى نسبيا مقارنة ببعض الدراسات السابقة، حيث تؤكد هذه النسبة على ضرورة تعزيز سياسات حاضنات الأعمال لاستقطاب ودعم المقاولات بشكل أكثر فعالية لضمان استفادة النظام المقاولاتي من الطاقات والرؤى المتنوعة والتي تعزز بدورها قدرة المؤسسات الناشئة على الابتكار والمنافسة والاستدامة.

**العمر:** تتركز الغالبية العظمى من المؤسسين في فئة الشباب (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة مرتفعة بلغت (55.2%)، مما يبرز دور حاضنات الأعمال كحاضنة رئيسية لطاقات الشباب الطموح والقادر على خوض تجربة المقاولاتية، تليها فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (15.5%) والتي تمثل رواد أعمال لديهم قدر من الخبرة، بينما تشكل فئة (أقل من 25 سنة) نسبة ملحوظة (22.7%) مما يعكس انفتاح الحاضنات على المؤسسين في مراحل عمرية مبكرة وقدرتها على توفير الدعم والمواكبة اللازمة لهم، في حين تبقى مشاركة الفئة الأكبر سنا (45 سنة فأكثر) محدودة جدا (6.6%)، وهو ما قد يعكس تحديات تتعلق بقلة الفرص أو آليات الاستقطاب

المناسبة لهذه الفئة ذات الخبرات الواسعة والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات الناشئة ونضجها إذا تم استقطابها ودعمها بشكل فعال من قبل الحاضنات.

**المستوى التعليمي:** تهيمن المؤهلات العليا بشكل واضح على عينة الدراسة، حيث يشكل الحاصلون على الشهادة الجامعية النسبة الأكبر (65.7%) يليهم حاملو شهادات الدراسات العليا (28.2%)، مما يؤكد الارتباط الوثيق بين المستوى التعليمي المتقدم وانخراط الأفراد في المقاولاتية وقدرتهم على الاستفادة من خدمات حاضنات الأعمال المتخصصة، حيث توفر هذه المؤهلات أساسا معرفيا ومهاريا يتناسب مع متطلبات تأسيس وإدارة المؤسسات الناشئة في بيئة تنافسية، بينما تظل نسب الحاصلين على التعليم التقني السامي (3.3%) والثانوي (2.8%) متدنية جدا، مما قد يعكس إما توجه بيئة الحاضنات نحو مشاريع تتطلب تأهيلا أكاديميا عاليا، أو يشير إلى وجود حاجة لبرامج توعية وتأهيل تستهدف هذه الفئات المؤهلة تأهيلا تقنيا أو مهنيا لتمكينها من الاستفادة من خدمات الحاضنات ودخول مجال المقاولاتية بثقة أكبر.

**مجال نشاط المؤسسة الناشئة:** يظهر توزيع مجالات النشاط تنوعا ملحوظا مع حضور قوي للقطاع الصناعي بنسبة (27.1%) يليه التجاري (24.9%)، ثم القطاعان الزراعي والسياحي بنفس النسبة (17.1% لكل منهما)، وأخيرا القطاع الخدماتي (13.8%)، مما يعكس بوضوح قدرة حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري على دعم مشاريع في قطاعات اقتصادية متنوعة وحيوية للمنطقة، حيث يشير هذا التنوع إلى نجاح الحاضنات - إلى حد ما - في تجاوز النمط التقليدي المرتبط بقطاعات محددة والتكيف مع خصوصيات الاقتصاد المحلي واحتياجات التنمية في الشرق الجزائري، خصوصا في دعم القطاعات الإنتاجية (الصناعة والزراعة) والاستفادة من الفرص السياحية المتاحة، كما يبرز هذا التنوع أهمية تصميم برامج دعم ومواكبة داخل الحاضنات تكون مخصصة وقادرة على استيعاب الاحتياجات المتباينة لكل قطاع لتعظيم أثر الحاضنات في دعم نمو واستدامة هذه المؤسسات الناشئة المتنوعة.

تسلط البيانات السابقة الضوء على الخصائص المميزة لأصحاب المؤسسات الناشئة المدعومة بحاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، والتي تتمحور حول شباب متعلم تعليما عاليا من الجنسين مع بقاء التفوق العددي للذكور، ويعملون في قطاعات متنوعة تعكس الإمكانات والفرص الاقتصادية المحلية (صناعة، تجارة، زراعة، سياحة، خدمات)، مما يؤكد على دور الحاضنات كآلية داعمة للشباب المؤهل أكاديميا في مراحل تأسيس مشاريعهم، مع الإشارة إلى التحديات المتمثلة في سد الفجوة الجندرية، واستقطاب المقاولين من الفئات العمرية الأكثر نضجا (+45 سنة) والاستفادة من خبراتهم، وتعزيز اندماج الحاصلين على تأهيل تقني أو مهني في منظومة المقاولاتية

عبر الحاضنات، ومواصلة تطوير آليات الدعم المقدمة لضمان فعاليتها وملاءمتها لتنوع القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات الناشئة المدعومة، مما يسهم في النهاية في تعزيز دور حاضنات الأعمال كرافد أساسي لتنمية المؤسسات الناشئة والاقتصاد المحلي في منطقة الشرق الجزائري.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل إجابات المبحوثين نحو العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية الملائمة.

#### - وصف وتحليل محور حاضنات الأعمال

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور حاضنات الأعمال

#### الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور حاضنات الأعمال

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. توفر الحاضنة التمويل الأولي اللازم لانطلاق المشروع.	2.08	0.37	3	منخفضة
2. تساهم الحاضنة في تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل خارجية.	3.99	0.11	2	مرتفعة
3. تقدم الحاضنة قروضا أو منحا مالية تساعد في تخطي التحديات المالية.	2.01	0.24	4	منخفضة
4. توفر الحاضنة استشارات مالية لمساعدة المؤسسات الناشئة في إدارة مواردها.	4.00	0.00	1	مرتفعة
5. توفر الحاضنة آليات تمويل متنوعة (كالفروض، المنح، والاستثمار).	2.00	0.30	5	منخفضة
<b>الدعم المالي</b>	2.82	0.14		متوسطة
6. تقدم الحاضنة برامج تدريبية في الإدارة والمحاسبة.	4.15	0.36	5	مرتفعة
7. تساهم الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية للفريق المؤسس.	4.24	0.43	4	مرتفعة جدا
8. توفر الحاضنة خدمات استشارية تساعد في وضع خطط عمل واضحة.	4.35	0.48	2	مرتفعة جدا
9. تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار.	4.29	0.47	3	مرتفعة جدا
10. تقدم الحاضنة توجيهها إداريا يساعد في مواجهة التحديات الإدارية.	4.40	0.50	1	مرتفعة جدا
<b>الدعم الإداري</b>	4.29	0.35		مرتفعة جدا
11. توفر الحاضنة تجهيزات تقنية وبنية تحتية تساعد في تطوير المشروع.	4.27	0.45	3	مرتفعة جدا
12. تقدم الحاضنة خدمات تقنية حديثة تسهل عمل المؤسسات الناشئة.	4.28	0.45	2	مرتفعة جدا
13. توفر الحاضنة مساحات مكتبية مجهزة بتقنيات العمل الحديثة.	4.31	0.46	1	مرتفعة جدا
14. تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار.	4.24	0.43	5	مرتفعة جدا
15. تقدم الحاضنة استشارات فنية لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.	4.25	0.43	4	مرتفعة جدا

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الدعم الفني	4.27	0.34		مرتفعة جدا
16. تساعد الحاضنة في فتح أسواق جديدة للمؤسسات الناشئة.	4.15	0.51	4	مرتفعة
17. تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لتحسين استراتيجيات الترويج.	4.23	0.45	1	مرتفعة جدا
18. تسهل الحاضنة الوصول إلى شبكة علاقات واسعة من الشركاء والمستثمرين.	4.20	0.40	3	مرتفعة
19. تدعم الحاضنة المؤسسات الناشئة في تطوير استراتيجيات البيع.	4.15	0.36	5	مرتفعة
20. تساهم الحاضنة في التعريف بالمنتجات أو الخدمات وزيادة قاعدة العملاء.	4.21	0.41	2	مرتفعة جدا
الوصول إلى الأسواق	4.19	0.30		مرتفعة
حاضنات الأعمال	3.89	0.17		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص محور حاضنات الأعمال وأبعاده الفرعية:

### 1- تحليل محور الدعم المالي:

**العبارة 1 (توفر الحاضنة التمويل الأولي اللازم لانطلاق المشروع):** سجلت هذه العبارة أدنى متوسط حسابي بين فقرات المحور (2.08) مع انحراف معياري منخفض (0.372)، مما يشير إلى اتفاق شبه عام بين المؤسسات الناشئة على محدودية دور الحاضنة في توفير التمويل التأسيسي، حيث يعكس هذا المستوى المنخفض فجوة واضحة بين حاجة المؤسسات الناشئة الملحة لرأس المال البادئ وقدرة حاضنات الأعمال بالمنطقة على تلبيتها، وهو ما قد يعزى إلى ضعف الموارد المالية الذاتية للحاضنات أو أولويتها لخدمات الدعم غير المالية في المراحل الأولى.

**العبارة 2 (تساهم الحاضنة في تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل خارجية):** سجلت هذه العبارة متوسطا مرتفعا (3.99) مع انحراف معياري منخفض جدا (0.105)، مما يؤكد إجماعا قويا على فعالية الحاضنات كوسيط مالي يساعد المؤسسات الناشئة في التعرف على المستثمرين والمؤسسات التمويلية الخارجية (مثل البنوك، صناديق الاستثمار، المستثمرين الملائكيين)، حيث يبرز هذا الدور كبديل أو مكمل للتمويل المباشر، مما يعكس كفاءة الحاضنات في بناء الشبكات والشراكات الداعمة لاستدامة المؤسسات الناشئة.

**العبارة 3 (تقدم الحاضنة قروضا أو منحا مالية تساعد في تخطي التحديات المالية):** جاء متوسط هذه العبارة منخفضا جدا (2.01) مع انحراف معياري منخفض (0.235)، مما يعزز النتيجة السلبية للعبارة (1) ويؤكد ضعف المساهمة المالية المباشرة للحاضنات (قروض/منح) في مواجهة الصعوبات المالية التي تعترض المؤسسات الناشئة بعد التأسيس، وهو ما قد يشير إلى تركيز الحاضنات على "الوساطة التمويلية" بدلا من كونها "ممولا مباشرا"، أو يعكس قيودا هيكلية في سياسات التمويل المتبعة.

**العبارة 4 (توفر الحاضنة استشارات مالية لمساعدة المؤسسات الناشئة في إدارة مواردها):** حققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في المحور (4.00) مع انعدام التشتت (0.000)، مما يظهر رضى تاما وإجماعا مطلقا على تميز الخدمات الاستشارية المالية التي تقدمها الحاضنات، حيث تؤكد هذه النتيجة على نجاح الحاضنات في تعزيز القدرات المالية الداخلية للمؤسسات الناشئة من خلال تقديم الإرشادات المتخصصة في التخطيط المالي، إدارة التدفقات النقدية، والجوانب المحاسبية، مما يعوض جزئيا عن ضعف الدعم المالي المباشر.

**العبارة 5 (توفر الحاضنة آليات تمويل متنوعة - كالقروض، المنح، والاستثمار):** سجلت أدنى متوسط مع العبارات المالية المنخفضة (2.00) مع انحراف معياري منخفض (0.298)، مما يكشف عن محدودية تنوع أدوات التمويل المباشر المتاحة فعليا عبر حاضنات الأعمال، على الرغم من الأهمية النظرية لمثل هذه الآليات، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نموذج التمويل المعتمد لا يزال تقليديا أو غير قادر على تلبية الاحتياجات التمويلية المتباينة للمؤسسات الناشئة في المنطقة.

\* **تحليل البعد الكلي (الدعم المالي):** سجل البعد متوسطا عاما (2.82) مع انحراف معياري منخفض (0.137)، مما يعكس تقييما متوسطا إلى منخفض لفعالية الدعم المالي المقدم من حاضنات الأعمال، حيث يظهر التحليل تناقضا واضحا بين:

- قوة الأدوار غير التمويلية المباشرة: كالوساطة للتمويل الخارجي (العبارة 2) والاستشارات المالية (العبارة 4) اللتين حصلتا على تقييم مرتفع جدا.
- ضعف الأدوار التمويلية المباشرة: كتوفير التمويل الأولي (العبارة 1)، القروض/المنح (العبارة 3)، وتنوع الآليات (العبارة 5) التي سجلت مستويات متدنية.

هذا التناقض يشير إلى طبيعة وسيطة غير ممولة بشكل كاف تعتمد عليها حاضنات الشرق الجزائري حاليا، حيث تبرع في التوجيه وفتح الأبواب لكنها تعجز عن سد فجوة التمويل المبكر الماسة، مما يستدعي تطوير

ك

سياسات وشراكات تعزز قدراتها التمويلية المباشرة والمتنوعة لتحقيق دعم مالي متكامل يلبي كافة مراحل نمو المؤسسات الناشئة.

## 2- تحليل محور الدعم الإداري:

من خلال بيانات العينة الخاصة بمحور الدعم الإداري المقدم من حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري، تبرز النتائج التالية:

**العبارة 6 (تقدم الحاضنة برامج تدريبية في الإدارة والمحاسبة):** سجلت هذه العبارة متوسطا مرتفعا (4.15) مع انحراف معياري مقبول (0.357)، مما يظهر رضى واضحا عن جودة البرامج التدريبية التي تعزز الكفاءات الإدارية والمحاسبية للمؤسسات الناشئة، حيث تعكس هذه النتيجة نجاح الحاضنات في تصميم برامج تلبي الاحتياجات العملية لإدارة الموارد والعمليات المالية، وهو ما يعد ركيزة أساسية لتعزيز استدامة المؤسسات في مرحلتها الحرجة.

**العبارة 7 (تساهم الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية للفريق المؤسس):** حققت متوسطا مرتفعا جدا (4.24) مع انحراف معياري محدود (0.427)، مما يؤكد فعالية الحاضنات في بناء قدرات الفرق المؤسسة وتطوير مهاراتها القيادية والتخطيطية، حيث يبرز هذا الدور مساهمة نوعية في سد الفجوة بين الخبرات الأكاديمية للمؤسسين ومتطلبات الإدارة العملية للمشاريع المقاولاتية في بيئة تنافسية.

**العبارة 8 (توفر الحاضنة خدمات استشارية تساعد في وضع خطط عمل واضحة):** سجلت ثاني أعلى متوسط في المحور (4.35) مع تشتت ضئيل (0.478)، مما يشير إلى تميز الحاضنات في تقديم الاستشارات التخطيطية التي تسهم في صياغة رؤى استراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، حيث تعد هذه الخدمة حاسمة لتفادي مخاطر التشتت وضبط مسار النمو خصوصا في المراحل التأسيسية الهشة.

**العبارة 9 (تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار):** جاء متوسطها مرتفعا جدا (4.29) مع انحراف معياري منخفض (0.468)، مما يعكس دور الحاضنات الفاعل في دمج البعد التقني مع الإدارة الحديثة لتحفيز الابتكار، حيث تظهر النتيجة قدرة الحاضنات على توظيف الخبرات التقنية المتخصصة لدعم صنع القرار الإداري المستنير القائم على البيانات والآليات الرشيدة.

**العبارة 10 (تقدم الحاضنة توجيهها إداريا يساعد في مواجهة التحديات الإدارية):** حققت أعلى متوسط على الإطلاق (4.40) مع تشتت محدود (0.502)، مما يؤكد المقاولاتية الواضحة للحاضنات في تقديم المواكبة

ك

الإدارية الشاملة، حيث تقدم هذه الخدمة حلولاً استباقية وإرشادات عملية قادرة على تحويل التحديات إلى فرص نمو، وهو ما يعكس نضجاً في منهجية دعم المؤسسات الناشئة بالمنطقة.

\* تحليل البعد الكلي (الدعم الإداري): سجل المحور متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً (4.285) مع انحراف معياري ضيق (0.346)، مما يظهر تميز حاضنات الأعمال بالشرق الجزائري في تقديم حزمة متكاملة وفعالة من خدمات الدعم الإداري، حيث يلاحظ من خلال التفاصيل أن الحاضنات تركز على تطوير قدرات المؤسسين (العبارات 6، 7، 10) ودعم عمليات التخطيط الاستراتيجي (العبارة 8) وربط الإدارة بالابتكار (العبارة 9) بشكل متوازن، مما يعكس فهماً عميقاً لاحتياجات المؤسسات الناشئة في بيئة الاقتصاد الجزائري، كما يشير التماسك بين نتائج الفقرات (جميعها فوق 4.15) إلى نجاح الحاضنات في تبني نموذج دعم إداري شمولي يغطي كافة المراحل التأسيسية والتشغيلية، وهو ما يضعها كرافد أساسي لتعزيز الاحترافية والكفاءة التنظيمية للمؤسسات الناشئة في المنطقة.

### 3- تحليل محور الدعم الفني:

تظهر نتائج عينة الدراسة لمحور الدعم الفني المقدم من حاضنات الأعمال للمؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري تميزاً لافتاً، حيث تتدرج تفاصيلها على النحو التالي:

**العبارة 11 (توفر الحاضنة تجهيزات تقنية وبنية تحتية تساعد في تطوير المشروع):** سجلت متوسطاً مرتفعاً جداً (4.27) مع انحراف معياري ضيق (0.446)، مما يؤكد كفاءة الحاضنات في توفير البنية التحتية والتقنيات الأساسية التي تمثل حاجة ملحة للمؤسسات الناشئة غير القادرة على تحمل تكاليفها، حيث تسهم هذه التجهيزات في تخفيض التكاليف الرأسمالية وتمكين المؤسسات من التركيز على تطوير منتجاتها وخدماتها دون معوقات مادية.

**العبارة 12 (تقدم الحاضنة خدمات تقنية حديثة تسهل عمل المؤسسات الناشئة):** حققت متوسطاً مرتفعاً جداً (4.28) مع تشتت محدود (0.448)، مما يعكس قدرة الحاضنات على مواكبة التطورات التقنية وتقديم حلول عملية تسهم في تبسيط العمليات التشغيلية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وهو ما يظهر التزام الحاضنات بدورها كداعم فاعل لمواجهة التحديات التقنية اليومية.

**العبارة 13 (توفر الحاضنة مساحات مكتبية مجهزة بتقنيات العمل الحديثة):** سجلت أعلى متوسط في المحور (4.31) مع انحراف معياري منخفض (0.464)، مما يبرز تفوق الحاضنات في تصميم بيئات عمل

محفزة ومجهزة بالكامل تلبي متطلبات العمل الحديثة، حيث تعد هذه المساحات عامل جذب رئيسي للمؤسسات الناشئة لما توفره من تكامل بين المرونة التشغيلية والاحترافية التقنية.

**العبارة 14 (تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار):** جاء متوسطها مرتفعا جدا (4.24) مع تشتت ضئيل (0.427)، مما يظهر دور الحاضنات الاستباقي في تحويل التحديات التقنية إلى فرص ابتكارية، وذلك من خلال توفير الخبرات التقنية المتخصصة التي تساعد المؤسسات على تطوير نماذج أولية وتحسين جودة مخرجاتها، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.

**العبارة 15 (تقدم الحاضنة استشارات فنية لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات):** سجلت متوسطا مرتفعا جدا (4.25) مع انحراف معياري محدود (0.433)، مما يؤكد أهمية الاستشارات الفنية المتخصصة كرافد نوعي لضمان الجودة والتميز، حيث تسهم هذه الاستشارات في تقويم المسار التقني للمشاريع الناشئة وتطوير آليات ضبط الجودة بما يتوافق مع المعايير المحلية والدولية.

\* **تحليل البعد الكلي (الدعم الفني):** حقق المحور متوسطا عاما مرتفعا جدا (4.269) مع تجانس ملحوظ في الآراء (انحراف معياري 0.343)، مما يضع هذا المحور في صدارة أبعاد الدعم المقدمة، حيث تظهر النتائج تمكن حاضنات الأعمال بالشرق الجزائري من تقديم منظومة دعم فني شاملة ومتكاملة تبدأ من البنية التحتية والتجهيزات المادية (العبارات 11، 13) مرورا بالخدمات التشغيلية الحديثة (العبارة 12) ووصولاً إلى الحلول الابتكارية والاستشارات المتخصصة (العبارتان 14، 15)، وهو ما يعكس نضجا في فهم الاحتياجات التقنية العميقة للمؤسسات الناشئة وقدرة على توظيف الموارد التقنية المتاحة لسد الفجوات التي تعيق نموها، كما يشير التناغم بين جميع مؤشرات المحور إلى تبني الحاضنات لاستراتيجية واضحة في تحويل الدعم الفني من مجرد خدمة مساندة إلى ركيزة أساسية لبناء قدرات تنافسية مستدامة للمؤسسات الناشئة في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

#### 4- تحليل محور الوصول إلى الأسواق:

تؤكد نتائج العينة الخاصة بمحور دعم حاضنات الأعمال في مجال الوصول إلى الأسواق للمؤسسات الناشئة بالشرق الجزائري على تميز هذا البعد، وذلك وفق التفاصيل التالية:

**العبارة 16 (تساعد الحاضنة في فتح أسواق جديدة للمؤسسات الناشئة):** سجلت متوسطا مرتفعا (4.15) مع انحراف معياري محدود (0.511)، مما يظهر فعالية الحاضنات كقنوات استكشافية تسهل اختراق أسواق غير تقليدية أو جغرافيات جديدة، حيث تعكس هذه النتيجة قدرتها على تحطيم الحواجز السوقية التي تواجهها المؤسسات الناشئة محدودة الموارد والخبرة التسويقية.

**العبارة 17 (تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لتحسين استراتيجيات الترويج):** حققت أعلى متوسط في المحور (4.23) مع تجانس في الآراء (0.445)، مما يبرز الدور الاستراتيجي للحاضنات في صقل الأدوات التسويقية للمؤسسات الناشئة عبر تحليل السوق المستهدف وتصميم حملات ترويجية فعالة، وهو ما يعد رافدا أساسيا لبناء الهوية التجارية وزيادة الحصة السوقية.

**العبارة 18 (تسهل الحاضنة الوصول إلى شبكة علاقات واسعة من الشركاء والمستثمرين):** جاء متوسطها مرتفعا جدا (4.20) مع انحراف معياري ضئيل (0.404)، مما يؤكد تفوق الحاضنات في بناء جسور التواصل مع الجهات الفاعلة في النظام المقاولاتي (موردين، موزعين، مستثمرين)، حيث تعد هذه الشبكات عامل تمكين حاسم لتحقيق النمو المستدام والاستفادة من الفرص التعاونية.

**العبارة 19 (تدعم الحاضنة المؤسسات الناشئة في تطوير استراتيجيات البيع):** سجلت متوسطا مرتفعا (4.15) مع تشتت منخفض (0.363)، مما يظهر نجاح الحاضنات في تعزيز المهارات البيعية عبر تصميم نماذج بيع تلائم طبيعة المنتج والجمهور المستهدف، وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين معدلات التحويل والإيرادات.

**العبارة 20 (تساهم الحاضنة في التعريف بالمنتجات وزيادة قاعدة العملاء):** حافظت على متوسط مرتفع جدا (4.21) مع انحراف معياري مقبول (0.408)، مما يعكس كفاءة الحاضنات كمنصات تشهيرية ترفع درجة الظهور السوقي للمؤسسات الناشئة وتعزز ولاء العملاء من خلال مشاركتها في المعارض أو الفعاليات الترويجية المشتركة.

**\* تحليل البعد الكلي (الوصول إلى الأسواق):** سجل المحور متوسطا مرتفعا (4.189) مع تجانس ملحوظ في الاستجابات (انحراف معياري 0.304)، مما يوضح تمكن حاضنات الأعمال من أداء دور "الوسيط السوقي" الحيوي الذي يربط المؤسسات الناشئة ببيئتها الخارجية، حيث تجسد هذه النتيجة نجاح الحاضنات في تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم تشمل فتح القنوات التوزيعية (العبارة 16)، التطوير الاستراتيجي (العبارات 17، 19)، بناء الشراكات (العبارة 18)، والتسويق الفعال (العبارة 20)، وهو ما ينم عن فهم عميق للعقبات السوقية في السياق الجزائري ويظهر قدرة الحاضنات على تحويل هذه التحديات إلى فرص نمو ملموسة تدعم استدامة المؤسسات الناشئة وتمكينها من المنافسة بفعالية.

## - التحليل الكلي لمحور حاضنات الأعمال:

سجل المحور الشامل متوسطا مرتفعا (3.89) مع انحراف معياري منخفض (0.174)، مما يعكس تقييما إيجابيا عاما لأداء حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، حيث تظهر النتائج التفصيلية تباينا واضحا بين قوة الأبعاد غير المالية وضعف البعد المالي المباشر، إذ تميزت أبعاد الدعم الإداري (4.285) والدعم الفني (4.269) والوصول إلى الأسواق (4.189) بمستويات عالية جدا من الرضا، مما يؤكد كفاءة الحاضنات في تقديم حزم متكاملة من الخدمات المعرفية واللوجستية والاستشارية، بينما ظل بعد الدعم المالي (2.82) عند مستوى متوسط إلى منخفض، مما يكشف عن فجوة جوهرية في قدرة الحاضنات على توفير التمويل المباشر أو تنويع آلياته رغم تفوقها في الوساطة التمويلية والاستشارات المالية.

هذه الثنائية تشير إلى هيمنة نموذج الحاضنة الميسرة الذي يركز على تمكين المؤسسات الناشئة عبر المعرفة والبنى التحتية وبناء الشبكات، مع تراجع ملحوظ في دورها كعمول مباشر، وهو ما يطرح تحديات تتعلق باستدامة هذا النموذج في ظل الاحتياجات التمويلية الحرجة للمراحل التأسيسية، كما يبرز ضرورة تطوير سياسات تمويلية تشاركية تعزز التكامل بين القوة الحالية للحاضنات في التنمية البشرية والتقنية والسوقية وبين سد الفجوة التمويلية التي تعد التحدي الأبرز لبقاء المؤسسات الناشئة، وذلك عبر آليات مثل شراكات استراتيجية مع صناديق الاستثمار المحلية، أو حوكمة منح حكومية موجهة، أو تصميم صيغ تمويلية مبتكرة تتلاءم مع طبيعة كل قطاع من قطاعات المؤسسات الناشئة المدعومة.

يستنتج من ذلك أن حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري تقوم بدور حيوي في بناء القدرات التنظيمية والابتكارية للمؤسسات الناشئة، إلا أن تعظيم أثر هذا الدور على التنمية الاقتصادية بالمنطقة يتطلب تحقيق توازن استراتيجي بين تمكين الكفاءات (المجال الذي تتفوق فيه الحاضنات حاليا) وضمان السيولة المالية (المجال الأكثر احتياجا للتطوير)، مما سيدعم تحولها من حاضنات للخدمات إلى حاضنات شاملة قادرة على قيادة دورة النمو الكاملة للمؤسسات الناشئة منذ مرحلة التأسيس حتى النضج.

## المطلب الثالث: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المؤسسات الناشئة

## - وصف وتحليل محور المؤسسات الناشئة

## الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور المؤسسات الناشئة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21. تحقق المؤسسة الناشئة أرباحا مستدامة نتيجة للدعم الذي تلقته.	2.84	0.53	20	متوسطة
22. أصبحت المؤسسة الناشئة أقل اعتمادا على التمويل الخارجي.	3.93	0.33	19	مرتفعة
23. تحرص المؤسسة الناشئة على تحسين إدارتها المالية.	4.06	0.23	12	مرتفعة
24. تسعى المؤسسة الناشئة إلى تحقيق استقرار مالي طويل الأمد.	4.03	0.36	13	مرتفعة
25. يعكس أداء المؤسسة المالي قدرتها على الاستمرار والنمو.	4.03	0.18	14	مرتفعة
26. تعمل المؤسسة الناشئة على تطوير حلول جديدة.	4.03	0.18	14	مرتفعة
27. تسعى المؤسسة الناشئة إلى تعزيز الابتكار في بيئتها.	4.11	0.31	11	مرتفعة
28. تمكنت المؤسسة الناشئة من تطوير منتجات أو خدمات جديدة.	4.18	0.39	9	مرتفعة
29. تمكنت المؤسسة الناشئة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل السوق المستهدفة.	4.27	0.45	4	مرتفعة جدا
30. تحرص المؤسسة الناشئة على تبني أحدث التقنيات والأساليب.	4.26	0.44	5	مرتفعة جدا
31. تمكنت المؤسسة الناشئة من دخول أسواق جديدة.	4.26	0.44	5	مرتفعة جدا
32. يساهم دعم المؤسسة الناشئة في توسيع نطاق السوق وزيادة قاعدة العملاء.	4.18	0.38	10	مرتفعة
33. تساهم المؤسسة الناشئة في تسهيل عملية التوسع المحلي أو الدولي.	4.20	0.40	8	مرتفعة
34. حصلت المؤسسة الناشئة على فرص جديدة من خلال توسيع شبكتها.	4.24	0.43	7	مرتفعة جدا
35. يعزى نجاح المؤسسة الناشئة في التوسع إلى الموارد والعلاقات التي توفرها الحاضنة.	4.29	0.46	3	مرتفعة جدا
36. تسعى المؤسسة الناشئة إلى توسيع فريق العمل بشكل مستدام.	4.34	0.47	2	مرتفعة جدا
37. ساعدت المؤسسات الناشئة على توسيع فرق العمل بشكل مستدام.	4.36	0.48	1	مرتفعة جدا
38. استطاعت المؤسسة الناشئة توظيف عمالة متخصصة نتيجة للدعم الفني.	4.00	0.00	16	مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
39. ساهمت المؤسسة الناشئة في توفير الموارد لتدريب وتطوير الموظفين.	4.00	0.00	16	مرتفعة
40. يعكس نمو المؤسسة الناشئة قدرتها على تحقيق فرص التوظيف.	4.00	0.00	16	مرتفعة
المؤسسات الناشئة	4.08	0.16		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص العبارات المرتبطة بمحور المؤسسات الناشئة:

تظهر نتائج العينة الخاصة بالأداء المالي للمؤسسات الناشئة المدعومة من حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري ديناميكية ملحوظة، حيث سجلت العبارة (21) "تحقق المؤسسة أرباحا مستدامة نتيجة للدعم" متوسطا حسابيا متوسطا (2.84) مع انحراف معياري مرتفع نسبيا (0.529)، مما يشير إلى تباين في تجارب المؤسسات في تحقيق الربحية رغم الدعم المقدم، حيث تعكس هذه النتيجة تحديا جوهريا في تحويل خدمات الحاضنات إلى عوائد مالية ملموسة، وهو ما قد يعزى إلى ضغوط السوق أو عدم كفاية فترة الدعم لتحقيق الاستقرار المالي.

في المقابل، أظهرت العبارة (22) "أصبحت المؤسسة أقل اعتمادا على التمويل الخارجي" متوسطا مرتفعا (3.93) مع انحراف معياري منخفض (0.334)، مما يؤكد نجاح الحاضنات في تعزيز الاستقلالية التمويلية للمؤسسات عبر تحسين كفاءة إدارة الموارد، حيث تعد هذه النتيجة مؤشرا إيجابيا على نضج المؤسسات في مراحل ما بعد التأسيس.

أما العبارات (23، 24، 25) المتعلقة بتحسين الإدارة المالية والاستقرار طويل الأمد وارتباط الأداء المالي بالنمو، فقد سجلت جميعها متوسطات مرتفعة (4.06، 4.03، 4.03 على التوالي) مع انحرافات معيارية ضيقة (0.229، 0.364، 0.180)، مما يبرز تأثيرا واضحا لخدمات الحاضنات الاستشارية والتدريبية في ترسيخ الثقافة المالية الرشيدة، حيث تعكس هذه النتائج وعي المؤسسات بأهمية الضبط المالي كأساس للاستمرارية، رغم التحديات في تحقيق الأرباح الفورية، وهو ما يتوافق مع طبيعة نمو المؤسسات الناشئة التي تحتاج لوقت أطول لتحقيق الجدوى الاقتصادية الكاملة.

تظهر البيانات تناقضا بين صعوبة تحقيق ربحية مستدامة في الأمد القصير (العبارة 21) وتمكن المؤسسات من بناء أسس مالية متينة (العبارات 22-25)، مما يشير إلى أن حاضنات الأعمال نجحت في تعزيز

ك

“الكفاءة المالية” عبر تحسين الإدارة والاستقلالية التمويلية، لكنها لم تتمكن بعد من نقل جميع المؤسسات إلى مرحلة “الربحية المستدامة”، وهو ما يستدعي تعزيز آليات الدعم المتعلقة بدراسات الجدوى التسويقية وتطوير نماذج الأعمال القادرة على تحويل الكفاءة إلى عوائد مالية في البيئة التنافسية بالشرق الجزائري.

كشفت نتائج العينة عن أداء متميز للمؤسسات الناشئة في مجال الابتكار، حيث سجلت العبارة (26) “تعمل المؤسسة على تطوير حلول جديدة” متوسطا مرتفعا (4.03) مع انحراف معياري منخفض (0.180)، مما يعكس وجود ثقافة ابتكارية مؤسسية تترجم الأفكار إلى مشاريع قابلة للتطبيق، رغم أن هذا المتوسط يعد الأقل بين مؤشرات الابتكار مما قد يشير إلى تحديات في استمرارية عملية الابتكار.

في المقابل، حققت العبارة (27) “تسعى المؤسسة لتعزيز الابتكار في بيئتها” متوسطا أعلى (4.11) مع تشتت محدود (0.314)، مما يؤكد دور المؤسسات الناشئة كحاضنات فرعية للابتكار تتقل الممارسات الإبداعية لمحيطها التنظيمي، حيث تظهر هذه النتيجة وعيا بأهمية خلق بيئة محفزة للابتكار كاستراتيجية تنافسية.

أما العبارة (28) “تمكنت المؤسسة من تطوير منتجات/خدمات جديدة” فسجلت متوسطا مرتفعا (4.18) مع انحراف معياري مقبول (0.387)، مما يبرز قدرة المؤسسات على التحول من التخطيط الابتكاري إلى التنفيذ الفعلي، وهو ما يعكس نضجا في إدارة دورة الابتكار بدعم من الخدمات الفنية والاستشارية التي تقدمها الحاضنات.

وتأتي العبارة (29) “تمكنت المؤسسة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل السوق” كأعلى مؤشر ابتكاري في المحور (4.27) مع تجانس في الآراء (0.446)، مما يؤكد فعالية الابتكار الموجه بالسوق الذي يركز على معالجة احتياجات العملاء الحقيقية، حيث تظهر هذه النتيجة نجاح المؤسسات في توظيف الدعم الاستشاري والبحثي المقدم من الحاضنات لتحقيق مطابقة بين الحلول التقنية والمتطلبات السوقية.

وختاما، سجلت العبارة (30) “تحرص المؤسسة على تبني أحدث التقنيات والأساليب” متوسطا مرتفعا جدا (4.26) مع انحراف معياري ضيق (0.440)، مما يعكس توجهها استباقيا نحو التحديث التقني المستمر، حيث يعد هذا المؤشر دليلا على نجاح حاضنات الأعمال في غرس ثقافة التكيف مع التطورات التقنية كأسلوب حياة تنظيمي.

تظهر النتائج تمكن المؤسسات الناشئة من تحويل الدعم الفني والاستشاري المقدم من الحاضنات إلى مخرجات ابتكارية ملموسة، بدءا من تطوير الحلول (العبارة 26) وصولا إلى معالجة مشاكل السوق (العبارة 29) وتبني التقنيات الحديثة (العبارة 30)، مع الإشارة إلى أن ارتفاع جميع المتوسطات فوق 4.03 يؤكد أن الابتكار يعد سمة جوهرية لهذه المؤسسات في الشرق الجزائري، مما يعكس جدوى استثمار الحاضنات في تنمية القدرات

ك

التقنية والبحثية، كما يشير التدرج الصاعد في المتوسطات من العبارة (26) إلى (29) إلى تطور قدرة المؤسسات على توظيف الابتكار لخدمة أهداف سوقية عملية، وهو ما يعد مؤشرا على نضج النظام المقاولاتي الإقليمي في تبني نماذج أعمال قائمة على الابتكار المستدام.

كشفت نتائج العينة عن ديناميكية استثنائية في قدرة المؤسسات الناشئة على التوسع السوقي بدعم حاضنات الأعمال، حيث سجلت العبارة (31) "تمكنت المؤسسة من دخول أسواق جديدة" متوسطا مرتفعا جدا (4.26) مع انحراف معياري محدود (0.440)، مما يظهر نجاحا لافتا في اختراق الحدود السوقية التقليدية، حيث يعكس هذا الأداء قدرة الحاضنات على تمكين المؤسسات من تحويل الفرص النظرية إلى وجود فعلي في نطاقات جغرافية أو قطاعية جديدة، وهو ما يعد مؤشرا حاسما على تجاوز مرحلة النمو الأولي.

في السياق ذاته، حققت العبارة (32) "يساهم الدعم في توسيع نطاق السوق وزيادة قاعدة العملاء" متوسطا مرتفعا (4.18) مع تشتت ضئيل (0.383)، مما يؤكد فعالية آليات الحاضنات في تعزيز الحصة السوقية عبر استراتيجيات تستهدف تحويل الدعم إلى قنوات توزيعية أوسع وعلاقات عملاء أكثر استقرارا، حيث تبرز هذه النتيجة التكامل بين الدعم التسويقي المقدم والنتائج الميدانية المتحققة.

أما العبارة (33) "تساهم المؤسسة في تسهيل التوسع المحلي أو الدولي" فسجلت متوسطا مرتفعا (4.20) مع انحراف معياري مقبول (0.400)، مما يسلط الضوء على دور المؤسسات الناشئة كفواعل تنموية في الاقتصاد الإقليمي، رغم الإشارة الضمنية إلى تفوق التوسع المحلي على الدولي في سياق الشرق الجزائري، وهو ما قد يعكس تحديات لوجستية أو تشريعية تواجه العولمة الناشئة.

وتأتي العبارة (34) "حصلت المؤسسة على فرص جديدة من خلال توسيع شبكتها" بمتوسط مرتفع جدا (4.24) مع تجانس في الآراء (0.427)، مما يعكس الأثر التراكمي لشبكات العلاقات التي توفرها الحاضنات في خلق تحالفات استراتيجية وشراكات نوعية تفتح آفاقا غير تقليدية للنمو، حيث تعد هذه الشبكات رافدا أساسيا لتحقيق التميز التنافسي في الأسواق المكتظة.

وختاما، سجلت العبارة (35) "يعزز نجاح التوسع إلى الموارد والعلاقات التي توفرها الحاضنة" أعلى متوسط في المحور (4.29) مع انحراف معياري ضيق (0.456)، مما يؤكد الارتباط المباشر بين خدمات الحاضنات ونجاح التوسع السوقي، حيث تظهر هذه النتيجة أن الحاضنات تمثل محركا رئيسيا لا غنى عنه لاختراق الأسواق، خصوصا في توفيرها للشبكات التخصصية والموارد المعرفية التي تختصر سنوات من الجهد الفردي.

تبرز البيانات تحول المؤسسات الناشئة من لاعبين محليين إلى فواعل مؤثرة في المشهد الاقتصادي الإقليمي، مع إظهار أن حاضنات الأعمال بالشرق الجزائري نجحت في بناء جسر متين بين القدرات الداخلية للمؤسسات والفرص السوقية الخارجية، حيث تجسد العبارتان (31) و(35) معا قصة نجاح تكاملية تبدأ بدخول الأسواق الجديدة وتنتهي بالإقرار بدور الحاضنة المحوري، مع الإشارة إلى أن ارتفاع جميع المتوسطات فوق 4.18 يؤشر على نضوج نموذج دعم حاضنات الأعمال في هذا المجال، رغم الحاجة لتعزيز آليات التوسع الدولي التي لا تزال نسبيا دون مستوى التوسع المحلي، وهو ما يفتح آفاقا لتطوير برامج متخصصة في التصدير والامتثال التشريعي الدولي تدعمها الحاضنات لتعظيم أثر التوسع.

كشفت نتائج العينة عن تميز ملحوظ في أداء المؤسسات الناشئة في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث سجلت العبارة (36) "تسعى المؤسسة إلى توسيع فريق العمل بشكل مستدام" متوسعا مرتفعا جدا (4.34) مع انحراف معياري محدود (0.474)، مما يعكس تبني استراتيجيات توظيف مسؤولة تراعي التوازن بين النمو والاستقرار المالي، حيث تظهر هذه النتيجة وعيا متقدما بأهمية الاستدامة في سياسات التوظيف بدلا من التوسع العشوائي.

وتصدرت العبارة (37) "ساعدت المؤسسات على توسيع فرق العمل بشكل مستدام" المحور بأعلى متوسط (4.36) مع تشتت ضئيل (0.481)، مما يؤكد فعالية نماذج العمل المطبقة في تحويل النمو الكمي إلى تنمية نوعية للقوى العاملة، حيث يعكس هذا الأداء نجاح المؤسسات في توظيف الدعم الإداري والاستشاري من الحاضنات لبناء هياكل تنظيمية متينة.

أما العبارات (38، 39، 40) فقد سجلت جميعها متوسطا موحدا (4.00) مع انعدام تام للتشتت (0.000)، مما يشير إلى تحقيق مستوى عال من التماسك في تجارب المؤسسات، حيث تؤكد العبارة (38) "توظيف عمالة متخصصة نتيجة الدعم الفني" على نجاح الحاضنات في ربط التطور التقني بتحسين المهارات الوظيفية، بينما تظهر العبارة (39) "توفير موارد لتدريب الموظفين" التزام المؤسسات باستثمار جزء من عوائدها في تنمية رأس المال البشري، في حين تعكس العبارة (40) "نمو المؤسسة يعزز فرص التوظيف" الدور الاجتماعي للمؤسسات الناشئة كمنصة لتوليد الوظائف ذات القيمة المضافة في الاقتصاد المحلي.

تبرز النتائج تحول المؤسسات الناشئة إلى حاضنات بشرية مصغرة تتبنى نمودجا ثلاثي الأبعاد يشمل التوسع المستدام (العبارات 36-37)، والتخصص الوظيفي (العبارة 38)، والاستثمار في التدريب (العبارة 39)، مما يعكس نضجا في فهم ترابط النمو التنظيمي مع التنمية المجتمعية، مع الإشارة إلى أن الدعم الفني والإداري

ك

المقدم من حاضنات الأعمال قد أسهم بشكل محوري في تمكين هذه المؤسسات من تطوير نظم إدارة موارد بشرية متكاملة، رغم التحديات المالية المسجلة في المحاور السابقة.

#### - التحليل الكلي لمحور المؤسسات الناشئة:

سجل المحور الشامل متوسطا مرتفعا (4.08) مع انحراف معياري منخفض (0.160)، مما يعكس تقييما إيجابيا لأداء المؤسسات الناشئة المدعومة بحاضنات الأعمال في الشرق الجزائري، حيث تظهر النتائج التفصيلية تباينا في أداء الأبعاد الفرعية، إذ تميزت أبعاد الموارد البشرية (4.30) والابتكار (4.16) والتوسع السوقي (4.22) بمستويات متقدمة تعكس نجاح الحاضنات في تعزيز القدرات التنظيمية والتقنية والتسويقية، بينما ظل البعد المالي (3.96) عند مستوى أدنى نسبيا رغم ارتفاع مؤشرات الكفاءة المالية كالاستقلالية التمويلية (العبارة 22)، في مقابل ضعف الربحية المستدامة (العبارة 21).

هذا التناقض يكشف عن فجوة جوهرية بين "تمكين القدرات" و"تحقيق الجدوى الاقتصادية"، حيث تتفوق المؤسسات في توظيف الدعم غير المالي (الإداري، الفني، والتسويقي) لبناء كفاءات تنظيمية متميزة، لكنها تواجه صعوبات في تحويل هذه المكاسب إلى عوائد مالية مستقرة، وهو ما يعزى لثلاثة عوامل رئيسية تشمل قصر دورة دعم الحاضنات التي قد لا تغطي مرحلة النضج المالي، وطبيعة الاقتصاد الإقليمي في الشرق الجزائري المتميز بضعف القوة الشرائية أو المنافسة غير المتكافئة، بالإضافة إلى عدم توافق خدمات الحاضنات مع الاحتياجات التمويلية طويلة الأمد.

يترتب على ذلك حاجة ملحة لتحويل الحاضنات من منصة دعم مرحلي إلى شريك استراتيجي يعزز التكامل بين الأبعاد عبر تطوير برامج متابعة لما بعد التخرج من الحاضنة، وتصميم آليات تمويل مدمجة مع خطط النمو كالصناديق الاستثمارية التابعة للحاضنات، وبناء شراكات مع مؤسسات دعم أكبر لسد الفجوة بين التمكين التنظيمي والاستدامة المالية، مما سيدفع نحو تحقيق التوازن بين "التمكين الكفؤ" و"الربحية المستدامة" كشرطين أساسيين لتعزيز دور حاضنات الأعمال في قيادة التنمية الاقتصادية بالمنطقة.

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة.

لاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (المؤسسات الناشئة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (حاضنات الأعمال)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

## الجدول رقم 21: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.674	1	1.674	102.484	<.001
الخطأ	2.924	179	0.016		
الإجمالي	4.598	180			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل $\beta$ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.923	0.213		9.013	<.001
حاضنات الأعمال	0.555	0.055	0.603	10.123	<.001
معامل الارتباط: 0.603		معامل التحديد: 0.364		المتغير التابع: المؤسسات الناشئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صلاحية النموذج الإحصائي لاختبار الفرضية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (102.484) مستوى دلالة (Sig=0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أن العلاقة بين حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بدقة إحصائية عالية.

وتكشف النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.603$ )، مما يشير إلى أن تحسين خدمات حاضنات الأعمال يرتبط بتحسين أداء المؤسسات الناشئة. كما يوضح معامل التحديد ( $R^2=0.364$ ) أن 36.4% من التباين في أداء المؤسسات الناشئة يعزى إلى دعم حاضنات

ك

الأعمال، بينما تعزى النسبة المتبقية (63.6%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج كالبينة التنظيمية أو الموارد الذاتية للمؤسسات.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير حاضنات الأعمال غير المعياري ( $B=0.555$ ) ذو دلالة إحصائية عالية ( $Sig=0.000$ )، حيث تشير قيمة  $t$  المحسوبة (10.123) إلى أن المعامل يبتعد عن الصفر بمقدار 10.1 انحراف معياري، مما يؤكد ثبات التأثير رغم تشتت البيانات. أما المعامل المعياري ( $\beta=0.603$ ) فيبرز أن زيادة دعم الحاضنات بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.603 انحراف معياري في أداء المؤسسات الناشئة.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة:

$$\text{نجاح المؤسسات الناشئة} = 1.923 + 0.555 \times \text{دعم حاضنات الأعمال}$$

حيث يشير الثابت (1.923) ذو الدلالة الإحصائية ( $Sig<0.001$ ) إلى وجود تأثير أساسي للمتغيرات الخارجية، بينما يؤكد معامل الانحدار (0.555) أن كل تحسن وحدة واحدة في دعم الحاضنات يرتبط بتحسين متوقع مقداره 0.555 وحدة في أداء المؤسسات.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم المؤشرات الإحصائية - خاصة قيمة  $t$  المرتفعة (10.123) ومستوى الدلالة المنخفض - ( $<0.001$ ) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة. وتستدعي النتائج تعزيز هذا الدور عبر تطوير آليات الدعم المالي المباشر كإنشاء صناديق استثمارية تابعة للحاضنات لمعالجة الثغرة التمويلية التي كشفت عنها التحليلات السابقة، مع ضرورة تعزيز التكامل بين الخدمات الإدارية والفنية والسوقية المقدمة، إلى جانب تصميم برامج متابعة لما بعد التخرج لضمان استمرارية الدعم خلال مراحل النضج، وذلك لتحويل الحاضنات من داعم مؤقت إلى شريك استراتيجي فاعل في تنمية الاقتصاد الإقليمي.

## 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الدعم المالي الذي تقدمه حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم 22: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	200.	1	.002	.083	.774
الخطأ	4.596	179	.026		
الإجمالي	4.598	180			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل $\beta$ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.151	.245		16.938	<.001
الدعم المالي	-.025	.087	-.022	-.288	.774
معامل الارتباط: 0.022		معامل التحديد: 0.000		المتغير التابع: المؤسسات الناشئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم دلالة إحصائية للنموذج ككل، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (0.083) مستوى دلالة مرتفع (Sig=0.774) يفوق مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين الدعم المالي ونجاح المؤسسات الناشئة بشكل مجد.

وتكشف النتائج عن غياب علاقة ارتباطية ذات معنى بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.022) قريبا من الصفر، مما ينفي وجود تأثير جوهري للدعم المالي في شكله الحالي على نجاح المؤسسات الناشئة. كما يظهر معامل التحديد ( $R^2=0.000$ ) أن 0% من التباين في نجاح المؤسسات الناشئة يعزى للدعم المالي، بينما تعزى النسبة الكاملة (100%) لعوامل أخرى خارج النموذج كالدعم الإداري أو الفني.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الدعم المالي غير المعياري (B=-0.025) يفنقر للدلالة الإحصائية (Sig=0.774)، حيث تشير قيمة t المحسوبة (-0.288) إلى ضآلة التأثير وعدم اختلافه إحصائيا عن الصفر. أما المعامل المعياري ( $\beta=-0.022$ ) فيؤكد أن تغير الدعم المالي بمقدار انحراف معياري لا يحدث تأثيرا ملموسا في نجاح المؤسسات الناشئة.

ويمكن التعبير عن العلاقة بالمعادلة:

$$\text{نجاح المؤسسات الناشئة} = 4.151 - 0.025 \times \text{الدعم المالي}$$

حيث يظهر الثابت (4.151) ذو الدلالة العالية ( $\text{Sig} < 0.001$ ) هيمنة العوامل الخارجية، بينما يؤكد معامل الانحدار السالب (-0.025) عدم فعالية آليات الدعم المالي الحالية.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى ثقة 95%، حيث تشير المؤشرات الإحصائية - خاصة مستوى الدلالة المرتفع (0.774) وقيمة t الضئيلة (-0.288) - إلى غياب أثر ذي دلالة إحصائية للدعم المالي المقدم من حاضنات الأعمال في نجاح المؤسسات الناشئة. وتتسق هذه النتيجة مع التحليلات الوصفية السابقة التي كشفت ضعف خدمات التمويل المباشر (كالقروض والمنح)، وتؤكد الحاجة لإعادة هندسة آليات الدعم المالي عبر تطوير صيغ تمويلية مبتكرة تتناسب مع مراحل نمو المؤسسات، وتعزيز التكامل بين الدعم المالي والخدمات غير المالية (كالإرشاد التسويقي والاستشارات الفنية) لخلق تأثير تراكمي، وتصميم برامج تمويل مدعومة بشراكات مع المؤسسات المالية لضمان الاستمرارية، حيث تستهدف هذه التوصيات تحويل الدعم المالي من خدمة هامشية إلى ركيزة فاعلة في منظومة دعم حاضنات الأعمال.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم الإداري الذي تقدمه حاضنات الأعمال ونجاح المؤسسات الناشئة.

### الجدول رقم 23: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	637.	1	.376	15.961	<.001
الخطأ	4.221	179	.024		
الإجمالي	4.598	180			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل $\beta$ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.515	.142		24.749	<.001
الدعم الإداري	.132	.033	.286	3.995	<.001
معامل الارتباط: 0.286		معامل التحديد: 0.082		المتغير التابع: المؤسسات الناشئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صلاحية النموذج الإحصائي، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (15.961) مستوى دلالة منخفض جدا ( $\text{Sig} < 0.001$ ) دون مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يؤكد قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين الدعم الإداري ونجاح المؤسسات الناشئة بدقة.

وتكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة لكن ضعيفة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.286$ )، مما يشير إلى أن تحسين الدعم الإداري يرتبط نوعا ما بنجاح المؤسسات الناشئة. ويوضح معامل التحديد ( $R^2=0.082$ ) أن 8.2% فقط من التباين في نجاح المؤسسات يعزى للدعم الإداري، بينما تعزى النسبة الأكبر (91.8%) لعوامل أخرى كالدعم الفني أو خصائص المؤسسة نفسها.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الدعم الإداري غير المعياري ( $B=0.132$ ) ذو دلالة إحصائية عالية ( $Sig<0.001$ )، حيث تشير قيمة t المحسوبة (3.995) إلى أن المعامل يبتعد عن الصفر بمقدار 4 انحرافات معيارية. أما المعامل المعياري ( $\beta=0.286$ ) فيبرز أن زيادة الدعم الإداري بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.286 انحراف معياري في نجاح المؤسسات.

ويمكن التعبير عن العلاقة بالمعادلة:

$$\text{نجاح المؤسسات الناشئة} = 3.515 + 0.132 \times \text{الدعم الإداري}$$

حيث يظهر الثابت (3.515) ذو الدلالة العالية ( $Sig<0.001$ ) تأثيرا قويا للمتغيرات الخارجية، بينما يؤكد معامل الانحدار (0.132) أن كل تحسن وحدة واحدة في الدعم الإداري يرتبط بتحسين متوقع مقداره 0.132 وحدة في نجاح المؤسسات الناشئة.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم المؤشرات الإحصائية - خاصة قيمة t الملحوظة (3.995) ومستوى الدلالة المنخفض - ( $<0.001$ ) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم الإداري في نجاح المؤسسات الناشئة. وتستدعي النتائج تعزيز هذا الدور عبر تطوير آليات تكميلية تركز على تعميق التكامل بين الدعم الإداري والخدمات الأخرى، خصوصا أن معامل التحديد (8.2%) يشير إلى محدودية التأثير المنفرد للدعم الإداري، مما يستوجب تصميم برامج متكاملة تجمع بين التمكين الإداري والتمويل المستهدف والابتكار التقني لتعظيم الأثر، مع الحفاظ على جودة الخدمات الإدارية التي حظيت بتقييم مرتفع في التحليل الوصفي السابق (المتوسط 4.285).

تتسق هذه النتيجة مع التحليل الوصفي الذي أظهر تفوق تقييم المؤسسات الناشئة للدعم الإداري (المتوسط 4.285)، كما تفسر قيمة الثابت المرتفعة (3.515) دور العوامل المشتركة غير المدرجة في النموذج، ويعد الأثر الإيجابي المعتدل ( $\beta=0.286$ ) تأكيدا لأهمية الخدمات الإدارية كرافد أساسي لنجاح المؤسسات، رغم الحاجة لتعزيز تأثيرها عبر دمجها مع محاور الدعم الأخرى.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

الدعم الفني الذي تقدمه حاضنات الأعمال وقدرة المؤسسات الناشئة على الابتكار

الجدول رقم 24: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.203	1	1.203	63.412	<.001
الخطأ	3.395	179	0.019		
الإجمالي	4.598	180			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل $\beta$ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.064	0.128		23.942	<.001
الدعم الفني	0.238	0.030	0.511	7.963	<.001
معامل الارتباط: 0.511		معامل التحديد: 0.262		المتغير التابع: المؤسسات الناشئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صلاحية إحصائية عالية للنموذج، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (63.412) مستوى دلالة منخفض جدا ( $\text{Sig} < 0.001$ ) دون مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يؤكد قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين الدعم الفني ونجاح المؤسسات الناشئة بدقة.

وتكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.511$ )، مما يشير إلى أن تحسين الخدمات الفنية يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين أداء المؤسسات. ويوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.262$ ) أن 26.2% من التباين في نجاح المؤسسات يعزى للدعم الفني، بينما تعزى النسبة المتبقية (73.8%) لعوامل أخرى كالبينة التنظيمية أو كفاءة الفريق المؤسس.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الدعم الفني غير المعياري ( $B = 0.238$ ) ذو دلالة إحصائية عالية ( $\text{Sig} < 0.001$ )، حيث تشير قيمة t المحسوبة (7.963) إلى أن المعامل يبتعد عن الصفر بمقدار 8 انحرافات معيارية تقريبا. أما المعامل المعياري ( $\beta = 0.511$ ) فيبرز أن زيادة الدعم الفني بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.511 انحراف معياري في نجاح المؤسسات.

ويمكن التعبير عن العلاقة بالمعادلة:

$$\text{نجاح المؤسسات الناشئة} = 3.064 + 0.238 \times \text{الدعم الفني}$$

حيث يظهر الثابت (3.064) ذو الدلالة العالية ( $\text{Sig} < 0.001$ ) تأثيرا قويا للمتغيرات الخارجية، بينما يؤكد معامل الانحدار (0.238) أن كل تحسن وحدة واحدة في الدعم الفني يرتبط بتحسن متوقع مقداره 0.238 وحدة في النجاح.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم المؤشرات الإحصائية - خاصة قيمة t المرتفعة (7.963) ومستوى الدلالة المنخفض ( $< 0.001$ ) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم الفني في نجاح المؤسسات الناشئة. وتستدعي النتائج تعظيم هذا التأثير عبر تعزيز التكامل بين الدعم الفني والمحاور الأخرى، خصوصا أن معامل التحديد (26.2%) يكشف عن إمكانية تطويره، وذلك من خلال ربط التطوير التقني بالتمويل المستهدف (كصناديق دعم الابتكار)، ودمج الخدمات الفنية مع استراتيجيات التوسع السوقي لتحقيق تأثير أشمل، مع الحفاظ على تميز الخدمات الفنية التي حصلت على أعلى تقييم وصفي (المتوسط 4.269).

تتوافق هذه النتيجة مع تفوق التقييم الوصفي للدعم الفني، كما تفسر قيمة الثابت (3.064) دور العوامل المشتركة المساندة، ويعد الأثر القوي ( $\beta = 0.511$ ) تأكيدا لمحورية البنية التحتية التقنية والاستشارات المتخصصة في دعم الابتكار، وهو ما يرتبط مباشرة بضعف الربحية المستدامة في التحليلات السابقة، حيث يشير إلى أن تحويل الميزة التقنية إلى مكاسب مالية يتطلب سياسات تمويلية مكاملة.

## 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين دعم حاضنات الأعمال في الوصول إلى الأسواق ونجاح المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم 25: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.087	1	1.087	55.442	<.001
الخطأ	3.511	179	.020		
الإجمالي	4.598	180			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل $\beta$ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.009	.144		20.854	<.001
الوصول إلى الأسواق	.256	.034	.486	7.446	<.001
معامل الارتباط: 0.486		معامل التحديد: 0.236		المتغير التابع: المؤسسات الناشئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صلاحية إحصائية للنموذج، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (55.442) مستوى دلالة منخفض جدا ( $\text{Sig} < 0.001$ ) دون مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يثبت قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين دعم الوصول إلى الأسواق ونجاح المؤسسات الناشئة بدقة عالية.

وتكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.486$ )، مما يشير إلى أن تحسين خدمات الوصول إلى الأسواق يرتبط بنجاح المؤسسات الناشئة. ويوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.236$ ) أن 23.6% من التباين في نجاح المؤسسات يعزى لدعم الوصول إلى الأسواق، بينما تعزى النسبة الأكبر (76.4%) لعوامل أخرى كالكفاءة التشغيلية أو البيئة التنافسية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير دعم الوصول غير المعياري ( $B = 0.256$ ) ذو دلالة إحصائية عالية ( $\text{Sig} < 0.001$ )، حيث تشير قيمة t المحسوبة (7.446) إلى أن المعامل يبتعد عن الصفر بمقدار 7.4 انحراف معياري. أما المعامل المعياري ( $\beta = 0.486$ ) فيبرز أن زيادة دعم الوصول بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.486 انحراف معياري في نجاح المؤسسات.

ويمكن التعبير عن العلاقة بالمعادلة:

$$\text{نجاح المؤسسات الناشئة} = 0.256 \times \text{دعم الوصول إلى الأسواق} + 3.009$$

حيث يظهر الثابت (3.009) ذو الدلالة العالية ( $Sig < 0.001$ ) تأثيراً قوياً للمتغيرات الخارجية، بينما يؤكد معامل الانحدار (0.256) أن كل تحسن وحدة واحدة في دعم الأسواق يرتبط بتحسن متوقع مقداره 0.256 وحدة في نجاح المؤسسات الناشئة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم المؤشرات الإحصائية - خاصة قيمة t المرتفعة (7.446) ومستوى الدلالة المنخفض ( $< 0.001$ ) - وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوي لدعم الوصول إلى الأسواق في نجاح المؤسسات الناشئة. وتستدعي النتائج تعزيز هذا البعد الحيوي عبر تطوير آليات تكميلية تركز على تعميق التكامل بين الدعم السوقي والمحاور الأخرى، لا سيما الربط بين فرص التوسع السوقي والتمويل المستهدف (كصناديق دعم التصدير)، ودمج الخدمات التسويقية مع الابتكار التقني لتحقيق تأثير تنافسي أشمل، مع الحفاظ على جودة الخدمات السوقية التي حصلت على تقييم وصفي مرتفع (المتوسط 4.189)، حيث يعد هذا التكامل ضرورياً لتحقيق الاستفادة القصوى من الميزة التنافسية التي يوفرها الدعم السوقي.

تتسق هذه النتيجة مع تفوق التقييم الوصفي لدعم الوصول إلى الأسواق (المتوسط 4.189)، كما تفسر قيمة الثابت (3.009) دور العوامل المشتركة المساندة، ويعد الأثر القوي ( $\beta = 0.486$ ) تأكيداً لمحورية دور الحاضنات كوسيط سوقي فعال، خاصة في سياق الاقتصاد الجزائري الذي يعاني من صعوبات في قنوات التوزيع، وهو ما يرتبط مباشرة بنتائج الفرضية الفرعية الثالثة (الدعم الفني) حيث يشير التكامل بين الميزة التقنية والقدرة السوقية إلى مسار تطوري مثالي لتعظيم الربحية المستدامة.

#### • الاستنتاج العام وتفسير نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الأربع المرتبطة بها صورة متكاملة لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة بالشرق الجزائري، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية بقوة ( $F=102.484, \beta=0.603, Sig < 0.001$ ) مما يؤكد الأثر الإيجابي الكلي للحاضنات، إلا أن تحليل الفرضيات الفرعية كشف عن تباين جوهري في فعالية محاور الدعم المختلفة، فبينما تم رفض الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالدعم المالي ( $F=0.083, \beta=-0.022, Sig=0.774$ ) لغياب الدلالة الإحصائية، تم قبول الفرضيات الثلاث المتبقية: الدعم الإداري ( $F=15.961, \beta=0.286, Sig < 0.001$ )، والدعم الفني ( $F=63.412, \beta=0.511, Sig < 0.001$ )، ودعم الوصول إلى الأسواق ( $F=55.442, \beta=0.486, Sig < 0.001$ ) بدلالة إحصائية عالية.

هذا التباين يشير إلى تفكك في نموذج الدعم الحالي، حيث تتفوق الحاضنات في الأدوار غير المالية (الإدارية والفنية والسوقية) التي تمثل جوهر النموذج الوسيط، بينما تعجز عن تقديم دعم مالي مباشر فعال، وهو ما يتسق مع النتائج الوصفية السابقة التي أظهرت ضعف خدمات التمويل المباشر (متوسط الدعم المالي 2.82 مقابل +4.2 للمحاور الأخرى). كما يفسر معامل التحديد المنخفض للدعم المالي ( $R^2=0.000$ ) مقابل قيم معتبرة للمحاور الأخرى ( $R^2=0.082-0.262$ ) هيمنة العوامل غير المالية في نجاح المؤسسات.

#### • التفسير الاستراتيجي للنتائج:

1. فجوة التمويل كعائق حاسم: يعكس رفض الفرضية الفرعية الأولى إشكالية هيكلية في نموذج عمل الحاضنات، حيث يظل الدعم المالي المباشر (تمويل أولي، قروض، منح) محدوداً رغم كفاءة الوساطة التمويلية، مما يحول دون تحويل المكاسب التنظيمية (الكفاءة الإدارية، الابتكار الفني، التوسع السوقي) إلى ربحية مستدامة.
  2. التكامل بين المحاور الداعمة: تفسر قوة تأثير الدعم الفني ( $\beta=0.511$ ) والسوقي ( $\beta=0.486$ ) التكامل الوظيفي بينهما، حيث تترجم البنية التحتية التقنية (الدعم الفني) إلى فرص سوقية ملموسة (الدعم السوقي) عبر آليات مثل تطوير منتجات جديدة أو اختراق أسواق، وهو ما يدعم فرضية "التأثير التكاملي" بين المحاور غير المالية.
  3. هيمنة الثوابت الإحصائية: تشير القيم المرتفعة والدالة للثوابت في جميع معادلات الانحدار ( $-3.009$  إلى  $4.151$ ) إلى تأثير بارز لعوامل خارجية غير مشمولة في النموذج، مثل كفاءة الفريق المؤسس أو البيئة التنظيمية، مما يؤكد أهمية تبني نموذج دعم شامل يتجاوز حدود الحاضنات.
- توصيات تحويلية:**

تستلزم هذه النتائج تحولاً استراتيجياً في سياسات حاضنات الأعمال بالشرق الجزائري يركز على:

- إعادة هندسة الدعم المالي عبر إنشاء صناديق استثمارية تابعة للحاضنات تستهدف سد فجوة التمويل المبكر، مع تطوير شراكات مع مؤسسات التمويل المحلية والدولية لضمان استمرارية التمويل في مراحل النمو.
- تعظيم التكامل بين المحاور الداعمة من خلال تصميم برامج متداخلة تربط بين التطوير الفني والتوسع السوقي (مثل حزم دعم تقني-تسويقي)، ودمج الإرشاد الإداري مع آليات التمويل الذكي لتعزيز الربحية.

- تحويل الحاضنات إلى منصات شمولية عبر إطلاق برامج "ما بعد التخرج" تركز على متابعة المؤسسات في مرحلة النضج، مع إنشاء مرصد لرصد الاحتياجات المستجدة للمؤسسات الناشئة في السياق الاقتصادي المتغير.

هذه الآليات ستمكن الحاضنات من تجاوز نموذج الوساطة التقليدي نحو نموذج "الشريك الاستراتيجي" القادر على قيادة دورة النمو الكاملة، مما يعزز مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية عبر تحويل المؤسسات الناشئة من كيانات هشة إلى محركات ابتكار وتوظيف مستدامة في الشرق الجزائري.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نشاط المؤسسة الناشئة) على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة .

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية كالتالي:

#### 1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير الجنس على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال اختبار Independent Samples Test للفروق في

إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 26: نتائج اختبار العينات المستقلة

دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة					
الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
أنثى	73	3.9784	0.005	-0.482	.631
ذكر	108	3.9894			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) أن الفروق في تقييم المبحوثين

لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة لا تعزى إلى متغير الجنس، حيث سجلت قيمة t المحسوبة

هـ

(-0.482) بمستوى دلالة (Sig=0.631) أعلى من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما ينفي وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لهذا الدور. ويلاحظ تقارب شديد في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، حيث بلغ متوسط تقييم الإناث (3.978) مقابل (3.989) للذكور، مع انحراف معياري متجانس كما تؤكد قيمة F غير الدالة (0.005، Sig>0.05).

يعكس هذا التجانس في التقييمات أن تصورات المقاولين حول فعالية حاضنات الأعمال متشابهة بغض النظر عن الجنس، مما قد يعزى إلى تجانس الخدمات المقدمة من الحاضنات أو تشابه التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري (كضعف التمويل أو صعوبات الوصول للأسواق) والتي تؤثر على جميع الفئات بشكل متساو. كما تشير النتيجة إلى أن عوامل أخرى - كالمستوى التعليمي أو مجال النشاط أو طبيعة الدعم المقدم - قد تلعب دورا أكثر حسما في تشكيل هذه التصورات مقارنة بالجنس.

من الناحية التطبيقية، تبرز هذه النتيجة أن سياسات تطوير حاضنات الأعمال لا تحتاج إلى تمايز جوهري بناء على الجنس، بل يمكن أن تصمم برامج دعم شمولية تركز على الاحتياجات المشتركة لجميع المؤسسات الناشئة، مع التأكيد على أهمية مراعاة الفروق الكمية في المشاركة بين الجنسين (59.7% ذكور مقابل 40.3% إناث) التي كشفت عنها البيانات الوصفية السابقة لضمان تكافؤ الفرص. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، مع التوصية بالتركيز على متغيرات أكثر تأثيرا كمرحلة نمو المؤسسة أو القطاع الاقتصادي، إلى جانب تعزيز دراسات نوعية لاستكشاف أسباب التجانس في التقييمات رغم اختلاف الخصائص الديموغرافية، وذلك في إطار استراتيجية متكاملة لتعظيم أثر حاضنات الأعمال في تنمية المشهد المقاولاتي بالمنطقة.

## 2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير العمر على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات

العينة حسب متغير العمر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة				
الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 25 سنة	41	3.9652	1.086	.356
من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	3.9987		
من 35 إلى أقل من 45 سنة	28	3.9884		
من 45 إلى أقل من 55 سنة	12	3.9292		
المجموع	181	3.9849		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن الفروق في تقييم المبحوثين لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة لا تعزى إلى متغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.086) بمستوى دلالة (Sig=0.356) أعلى من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييمهم لهذا الدور. ويلاحظ تقارب ملحوظ في المتوسطات الحسابية لجميع الفئات، حيث سجلت الفئة (25-35 سنة) أعلى متوسط (3.9987) تلتها الفئة (35-45 سنة) بمتوسط (3.9884) ثم الفئة (أقل من 25 سنة) بمتوسط (3.9652)، بينما سجلت الفئة (45-55 سنة) أدنى متوسط (3.9292)، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الفئة الأخيرة تمثل أصغر عينة (12 مشاركا فقط) مما قد يؤثر على دقة تمثيلها الإحصائي.

يعكس هذا التجانس أن تصورات المقاولين حول فعالية الحاضنات لا تتأثر بالاختلافات العمرية، مما قد يعزى إلى تجانس التحديات الهيكلية التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الشرق الجزائري (مثل محدودية التمويل المباشر أو صعوبات التوسع السوقي) والتي تؤثر على جميع الفئات العمرية بشكل متشابه، كما قد يشير إلى نضج بيئة المقاولاتية بالمنطقة حيث أصبحت خدمات الحاضنات معيارية تلبي احتياجات الأجيال المختلفة. ورغم الانخفاض النسبي في تقييم فئة (45-55 سنة)، فإن صغر حجم هذه العينة (12 فردا) يحول دون تعميم النتيجة، بل يقتضي دراسات مستقبلية لاستكشاف سياقها الخاص.

تؤكد هذه النتيجة أن سياسات تطوير حاضنات الأعمال لا تحتاج إلى تمايز كبير بناء على العمر، بل يمكن تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات الأساسية (كالدعم الفني والتمويلي) التي تخدم جميع الفئات، مع مراعاة خصوصية الفئات العمرية الأقل تمثيلا في البيانات (كفئة +45 سنة) لضمان شمولية الدعم. وبالتالي، يتم

☞

رفض الفرضية الفرعية الثانية مع التوصية بالتحول نحو نموذج دعم قائم على مرحلة نمو المؤسسة أو قطاعها الاقتصادي بدلا من الخصائص الديموغرافية للمقاولين، وذلك في إطار تعزيز دور الحاضنات كأداة تنمية شاملة لاقتصاد المنطقة.

### 3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير المستوى التعليمي على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 28: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة				
المستويات التعليمية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
تقني سامي (تكوين)	6	3.9583	0.750	.524
جامعي	119	3.9765		
دراسات عليا	51	4.0010		
ثانوي	5	4.0550		
المجموع	181	3.9849		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن الفروق في تقييم المبحوثين لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة لا تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (0.750) بمستوى دلالة (Sig=0.524) أعلى من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما ينفي وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييمهم لهذا الدور. ويلاحظ تقارب لاف في المتوسطات الحسابية عبر جميع المستويات، حيث تراوحت بين (3.958) للحاصلين على التعليم التقني و(4.055) لخريجي الثانوية، مع تماسك ملحوظ بين الفئتين الأكبر حجما (الجامعيون 3.976، خريجو الدراسات العليا 4.001)، مما يعكس تجانسا في التصورات رغم تنوع الخلفيات التعليمية.

يعكس هذا التجانس أن تصورات المقاولين حول فعالية الحاضنات مستقلة عن المستوى الأكاديمي، مما قد يعزى إلى نجاح حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري في تقديم خدمات متوازنة تلبي احتياجات المؤسسات الناشئة بغض النظر عن خلفية مؤسسيها التعليمية، كما قد يشير إلى أن التحديات المشتركة التي تواجهها المؤسسات (كضعف التمويل أو صعوبات التوسع) تطغى على الفروق المعرفية بين الرواد. ورغم الارتفاع النسبي في تقييم فئة الثانوي، فإن ضآلة حجم العينة (5 أفراد) تحول دون اعتبارها نمطا عاما، بل تفتح آفاقا لدراسات نوعية حول أسباب رضى هذه الفئة المحدودة.

تؤكد هذه النتيجة أن سياسات تطوير حاضنات الأعمال لا تحتاج إلى تمييز جوهري بناء على المؤهلات التعليمية، بل يمكن تعزيز نموذج دعم شامل يركز على الاحتياجات الوظيفية للمؤسسات (كمرحلة النمو أو القطاع الاقتصادي)، مع الحفاظ على المرونة الكافية لاستيعاب الفروق الفردية في الخبرات. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، مع التوصية بالاستفادة من هذه النتيجة لتعزيز شمولية الخدمات عبر تبني آليات دعم قائمة على الاحتياجات العملية بدلا من التقسيمات الأكاديمية، وذلك تماشيا مع هدف تعميم فرص التنمية المقاولاتية في المنطقة.

#### 4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور حاضنات الأعمال ودعم المؤسسات الناشئة تعزى لمتغير مجال نشاط المؤسسة الناشئة على مستوى حاضنات الأعمال محل الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات

العينة حسب متغير نشاط المؤسسة الناشئة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم 29: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة

دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة				
نشاط المؤسسة الناشئة	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
صناعي	49	4.0179	1.766	.138
تجاري	45	3.9767		
زراعي	31	3.9968		
سياحي	31	3.9298		
خدمي	25	3.9890		
المجموع	181	3.9849		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن الفروق في تقييم المبحوثين لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة لا تعزى إلى متغير قطاع النشاط الاقتصادي، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (1.766) مستوى دلالة (Sig=0.138) أعلى من المستوى المعياري ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما ينفي وجود فروق دالة إحصائية بين القطاعات في تقييمهم لفعالية الحاضنات. ويلاحظ تقارب ملحوظ في المتوسطات الحسابية لجميع القطاعات، حيث سجل القطاع الصناعي أعلى متوسط (4.0179) يليه القطاع الزراعي (3.9968) فالتجاري (3.9767) فالخدمي (3.9890) بينما سجل القطاع السياحي أدنى متوسط (3.9298)، مع فروق طفيفة لا تتجاوز (0.0881) وحدة قياسية.

يعكس هذا التجانس أن تصورات المقاولين حول جودة خدمات الحاضنات متشابهة بغض النظر عن طبيعة نشاط مؤسساتهم، مما قد يعزى إلى قدرة حاضنات الشرق الجزائري على تقديم حزمة خدمات أساسية موحدة (توفير مساحات عمل، استشارات إدارية، وساطة تمويلية) تلبي الاحتياجات المشتركة لمختلف القطاعات، رغم عدم تخصصها في معالجة التحديات القطاعية الفريدة كتنقلات الطلب السياحي أو متطلبات التصنيع. ورغم الانخفاض النسبي في تقييم القطاع السياحي، فإن حجم العينة المتوازن نسبيا (31 مشاركا) يضيء مصداقية على النتيجة، مما يشير إلى حاجة هذا القطاع لبرامج دعم أكثر تخصصا.

تؤكد هذه النتيجة أن سياسات تطوير حاضنات الأعمال يجب أن تركز على تعميق التخصص القطاعي في الخدمات بدلا من افتراض اختلاف التقييمات، وذلك عبر تصميم برامج دعم فني وإداري مخصصة (كحاضنات سياحية أو صناعية) مع الحفاظ على الجودة الموحدة للخدمات الأساسية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، مع التوصية بتحويل التجانس الملاحظ في التقييمات إلى فرصة لتعزيز التكامل بين الخدمات العامة والخاصة بكل قطاع، خصوصا للقطاعات الحيوية ذات التقييم الأقل (كقطاع السياحة) والتي تحتاج لآليات دعم تتناسب مع طبيعتها الموسمية واحتياجاتها التسويقية الفريدة، وذلك في إطار استراتيجية شاملة لتحويل الحاضنات إلى محركات تنمية قطاعية.

• الاستنتاج العام وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية الأربع اتساقا لافتا في دحض وجود فروق دالة إحصائية في تقييم دور حاضنات الأعمال تعزى للمتغيرات الديموغرافية والقطاعية، حيث تم رفض جميع الفرضيات الفرعية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، قطاع النشاط) بدلالة إحصائية ( $Sig > 0.05$ ) لكل منها، مما يؤكد تجانسا منهجيا في تصورات المقاولين بغض النظر عن خصائصهم أو طبيعة مؤسساتهم.

يعكس هذا التجانس في التقييمات (التي تراوحت متوسطاتها بين 3.93 و4.06) قدرة حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري على تقديم خدمات أساسية متوازنة تلبي الاحتياجات المشتركة لجميع الفئات، خاصة في الجوانب الإدارية والفنية التي حظيت بتقييم مرتفع في التحليلات السابقة، حيث يعد هذا مؤشرا على نجاح النموذج الشمولي الحالي في تحقيق العدالة النسبية في تقديم الخدمات، رغم أن هذا التجانس قد يخفي حاجة بعض القطاعات لبرامج دعم متخصصة، كما يتضح من الانخفاض النسبي في تقييم القطاع السياحي (3.93) الذي يشير إلى عدم كفاية الدعم المخصص لهذا القطاع الحيوي ذي الخصوصية الموسمية.

يفسر تقارب التقييمات سيادة معوقات موحدة على المشهد المقاولاتي بالمنطقة، أبرزها ضعف التمويل المباشر وصعوبات التوسع السوقي التي أظهرتها التحليلات السابقة، حيث تغطي هذه التحديات الهيكلية على الفروق الفردية بين المستفيدين، كما يؤكد التجانس أن تطوير حاضنات الأعمال يجب أن يركز على التمييز الوظيفي (حسب مرحلة نمو المؤسسة ونوع التحدي) بدلا من التمييز الديموغرافي، وهو ما يتوافق مع طبيعة الاقتصادات الناشئة التي تتميز بوحدة التحديات رغم تنوع الفاعلين.

تستدعي هذه النتائج تحولا استراتيجيا يركز على تعميق التخصص القطاعي في الخدمات مع الحفاظ على جودة الخدمات الأساسية، وذلك عبر تطوير برامج مصممة خصيصا للقطاعات الأكثر حساسية كالصناعة والسياحة، مثل صناديق التمويل الموسمية للقطاع السياحي أو الحاضنات الصناعية المتخصصة في حلول سلاسل التوريد، مع تخصيص نسبة من الموارد لابتكار حلول قطاعية تكميلية، إلى جانب إنشاء مرصد لرصد الفروق النوعية غير الظاهرة إحصائيا، خصوصا للقطاعات ذات التمثيل العيني المحدود كالزراعي والسياحي، مما يمكن الحاضنات من تحويل هذا التجانس الملاحظ إلى فرصة لتعزيز تأثيرها كأداة تنموية شاملة تدعم تنوع القاعدة الاقتصادية الإقليمية.

### • الاستنتاج العام لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية:

تؤكد نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية صورة متكاملة لدور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة بالشرق الجزائري، حيث أظهر اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لدعم الحاضنات بشكل عام ( $\beta=0.603$ ،  $\text{Sig}<0.001$ )، إلا أن هذا الأثر يتفكك عند تحليل محاور الدعم الفرعية، فبينما سجلت الفرضيات الفرعية للدعم الإداري والفني والوصول إلى الأسواق دلالة إحصائية قوية ( $\beta=0.286-0.511$ )، انفراد الدعم المالي بعدم دلالة تأثيره ( $\beta=-0.022$ ،  $\text{Sig}=0.774$ )، مما يكشف عن تناقض جوهري بين فاعلية الخدمات غير المالية وعجز الحاضنات عن تقديم دعم مالي مباشر فعال، وهو ما يتسق مع الضعف الوصفي المسجل سابقاً في تقييم المؤسسات للدعم المالي (المتوسط 2.82 مقابل +4.2 لباقي الأبعاد). في المقابل، أظهر اختبار الفرضية الثانية تجانسا لافتاً في تقييمات المستفيدين، حيث رفضت جميع فروضها الفرعية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، قطاع النشاط) بدلالة إحصائية ( $\text{Sig}>0.05$ )، مما يؤكد أن تصورات المقاولين حول جودة خدمات الحاضنات لا تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية أو قطاعات مؤسساتهم، حيث تراوحت المتوسطات في نطاق ضيق (3.93-4.06)، وهو ما يعكس نجاح الحاضنات في تقديم خدمات أساسية متجانسة، لكنه يخفي في الوقت ذاته محدودية تخصص الخدمات لاسيما في القطاع السياحي (الأدنى تقيماً بمتوسط 3.93).

تتشابك هاتين النتيجتين لتكشف عن تحديين مركزيين: الأول يتمثل في فجوة التمويل التي تضعف تحويل المكاسب التنظيمية (الإدارية، الفنية والسوقية) إلى ربحية مستدامة، والثاني يكمن في الطبيعة العامة للخدمات التي توحد التقييمات رغم تنوع الاحتياجات القطاعية، مما يستدعي تحولا استراتيجيا يركز على محورين: تعزيز التمويل المباشر عبر صناديق استثمارية قطاعية متخصصة، وابتكار حزم دعم نوعية تلائم خصوصيات القطاعات الحيوية كالصناعة والسياحة، مع الحفاظ على جودة الخدمات الأساسية التي حظيت بتقييم متجانس، وذلك لتحويل الحاضنات من منصات خدمات عامة إلى شركاء استراتيجيين فاعلين في تنمية الاقتصاد الإقليمي.

يبرز هذا الاستنتاج أن تطوير حاضنات الأعمال بالمنطقة يجب أن يتجاوز النموذج التقليدي القائم على "التوحيد الخدمي" و"الوساطة التمويلية"، نحو نموذج متكامل يجمع بين التميز في الخدمات غير المالية، والابتكار في الصيغ التمويلية، والتخصص في معالجة التحديات القطاعية، مما سيسهم في سد الفجوة بين "تمكين المؤسسات" و"تحقيق الاستدامة المالية"، ويدعم دورها كرافد أساسي لتنوع القاعدة الإنتاجية في الشرق الجزائري.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذه الدراسة الميدانية لمجموعة من الحاضنات الجزائرية، يتضح أن الحاضنات أصبحت تشكل اليوم أداة استراتيجية لدعم المؤسسات الناشئة، وتسريع اندماجها في النسيج الاقتصادي الوطني. وقد أظهرت حاضنة Innoest بولاية تبسة نموذجاً متقدماً في تنوع الخدمات واتساع مجالات الابتكار المحضنة، بينما عكست كل من محضنة عنابة وأوركيدز مقاربات مختلفة تتراوح بين الدعم المؤسسي التقليدي والمرافقة ذات البعد الاجتماعي والثقافي.

أما على مستوى الحاضنات الجامعية، فقد برز دورها كحلقة وصل حيوية بين الجامعة وسوق العمل، مساهمة في تحويل الأفكار الأكاديمية إلى مشاريع اقتصادية قابلة للتجسيد، وهو ما تجسد بوضوح في حاضنات تبسة، سوق أهراس، خنشلة وأم البواقي. رغم حداثة التجربة، أظهرت هذه الحاضنات الجامعية قدرة متنامية على استقطاب الطلبة، توفير التكوين المناسب، ومرافقة المشاريع نحو التأسيس.

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية أن حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري تلعب دوراً إيجابياً في دعم المؤسسات الناشئة بشكل عام، حيث ثبت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لدعم الحاضنات. غير أن هذا الأثر يختلف حسب نوع الدعم؛ إذ تبين أن الدعم الإداري والفني ودعم الوصول إلى الأسواق فعال ومؤثر إحصائياً، في حين لم يُسجل الدعم المالي أي تأثير معنوي، ما يكشف عن ضعف واضح في قدرة الحاضنات على توفير تمويل مباشر، مقارنة بجودة خدماتها غير المالية.

كما أظهرت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المستفيدين لخدمات الحاضنات تبعاً للخصائص الديموغرافية أو قطاع النشاط، مما يدل على تجانس مستوى الخدمات المقدّمة. إلا أن هذا التجانس يعكس في المقابل محدودية التخصص القطاعي، خاصة في بعض القطاعات مثل السياحة.

وتكشف هذه النتائج عن تحديين أساسيين: أولهما فجوة التمويل التي تعيق تحويل الدعم التنظيمي إلى استدامة مالية، وثانيهما الطابع العام للخدمات الذي لا يراعي اختلاف الاحتياجات القطاعية. وعليه، يؤكد الاستنتاج العام ضرورة الانتقال إلى نموذج أكثر تكاملاً، يقوم على تعزيز آليات التمويل المباشر، وتطوير خدمات متخصصة حسب القطاعات، مع الحفاظ على جودة الخدمات الأساسية، بما يعزّز دور حاضنات الأعمال في دعم التنمية الاقتصادية الإقليمية بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

الخاتمة العامة

## 1- تمهيد:

أضحى موضوع المؤسسات الناشئة في السنوات الأخيرة محطّ اهتمام واسع، لما لها من قدرة على تجديد النسيج الاقتصادي ودفع عجلة الابتكار. فهي تمثل شكلاً تنظيمياً مرناً، يختلف عن المؤسسات التقليدية من حيث سرعة التكيف، الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتبني نماذج عمل غير تقليدية. غير أنّ هذه الديناميكية الإيجابية تقابلها هشاشة واضحة في البدايات، حيث تواجه هذه المؤسسات عوائق تمويلية وتنظيمية وتسويقية تحدّ من فرص بقائها. وقد بينت الأدبيات النظرية أنّ نسبة كبيرة من المؤسسات الناشئة تتعثر خلال السنوات الثلاث الأولى من عمرها، وهو ما يجعل مسألة الدعم والمرافقة شرطاً أساسياً لتحويل الأفكار المبتكرة إلى كيانات اقتصادية مستقرة وفاعلة

في هذا السياق، برزت حاضنات الأعمال كإحدى أهم الآليات المؤسسية لتأطير هذه المشاريع الناشئة، حيث تقدم فضاءً متكاملًا يجمع بين التمويل الجزئي، الاستشارات الإدارية، التوجيه الفني، وتوفير شبكات علاقات مع المستثمرين والأسواق. وتكمن أهميتها في كونها لا تقتصر على توفير الموارد، بل تعمل أيضاً على تقليص مخاطر الفشل عبر تكوين رواد الأعمال وإكسابهم المهارات اللازمة لتسيير مشاريعهم. التجارب الدولية الرائدة، سواء في أوروبا أو آسيا أو حتى بعض الدول العربية، أظهرت أنّ الحاضنات ساهمت في تقليص نسب الإخفاق، وزادت من جاذبية بيئة الاستثمار، وهو ما يجعل تطوير هذا النموذج محلياً خياراً استراتيجياً. أما في الحالة الجزائرية، فرغم الخطوات التي اتخذتها الدولة بإنشاء حاضنات جامعية ومؤسسية، فإن التحديات ما تزال قائمة في ما يتعلق بفعالية الخدمات، محدودية التمويل، وغياب آليات متابعة بعد مرحلة الاحتضان. أما على المستوى التطبيقي، فقد عكست نتائج الدراسة الميدانية حول مجموعة من الحاضنات في الشرق الجزائري صورة مركبة بين النجاحات والتحديات. فحاضنة إينواست تبسمة برزت بتنوع برامجها واستقطابها لمشاريع مبتكرة في مجالات متعددة، بينما اتسمت محضنة عنابة وحاضنة أوركيديز بمقاربات متفاوتة تراوحت بين الدعم المؤسسي التقليدي والمرافقة ذات الطابع الاجتماعي والثقافي. أما الحاضنات الجامعية، فقد برهنت على قدرتها على لعب دور محوري كجسر بين الجامعة وسوق العمل، حيث ساهمت في تحويل مشاريع بحثية وأفكار طلابية إلى مبادرات اقتصادية قابلة للتجسيد. ورغم محدودية الإمكانيات وضعف الخبرة التسييرية في بعض الحالات، أثبت التحليل الإحصائي أنّ لهذه الحاضنات أثراً إيجابياً ملموساً على فرص نجاح المؤسسات الناشئة، سواء عبر رفع مستوى جاهزية المشاريع أو عبر تقليص فترة المخاطر التي تميز المرحلة الأولى من حياة المؤسسة.

2- نتائج الدراسة: تُظهر المقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي أنّ حاضنات الأعمال في الجزائر، ورغم أنها في طور التأسيس والتجريب، بدأت تؤدي أدواراً ملموسة في دعم المؤسسات الناشئة، غير أنّ استدامة أثرها تتوقف على قدرتها على تجاوز التحديات التنظيمية والمالية والهيكلية.

## 2-1- النتائج النظرية:

من خلال الجانب النظري، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية:

- أهمية المؤسسات الناشئة كفاعل اقتصادي جديد: برزت المؤسسات الناشئة كآلية استراتيجية لإعادة تشكيل الاقتصاد العالمي والوطني على حد سواء، حيث تسهم في خلق قيمة مضافة من خلال الابتكار، المرونة، وتوليد فرص العمل. غير أنّ ضعف بنيتها التحتية في المراحل الأولى يجعلها بحاجة إلى دعم مؤسسي منظم.

- الحاضنات كمنظومة متكاملة للدعم: أثبتت الأدبيات أنّ حاضنات الأعمال ليست مجرد فضاءات لتقديم خدمات لوجستية، بل منظومات متكاملة تجمع بين التمويل، التكوين، الإرشاد، والتشبيك مع الفاعلين الاقتصاديين. وهي بهذا المعنى تشكل حلقة وصل بين الفكرة الأولية وبين التأسيس الفعلي لمؤسسة اقتصادية قابلة للاستمرار.

- الدروس المستفادة من التجارب الدولية والعربية: أظهرت التجارب الرائدة في أوروبا وآسيا وأمريكا أنّ وجود حاضنات قوية وفعالة يساهم في تقليص نسب فشل المؤسسات الناشئة إلى مستويات دنيا، خاصة عبر توفير التمويل المبدئي وخدمات التوجيه. أما التجارب العربية فقد أبانت عن نجاحات متفاوتة، مع بروز تحديات مرتبطة بالتمويل والثقافة الريادية. هذه الدروس تقدم إطاراً مرجعياً يمكن للجزائر الاستفادة منه لتطوير منظومتها.

## 2-2- النتائج التطبيقية:

أما على المستوى التطبيقي، فقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتدعم ما توصلت إليه الجوانب النظرية، مع إبراز بعض الخصوصيات المحلية:

- تباين أداء الحاضنات محل الدراسة: أظهرت حاضنة إينواست تبسة تقدماً ملحوظاً من حيث تنوع الخدمات واستقطاب مشاريع مبتكرة، بينما أبانت محضنة عنابة وحاضنة أوركيديز عن مقاربات مختلفة بين الدعم التقليدي والمرافقة ذات الطابع الاجتماعي والثقافي.

- الحاضنات الجامعية كجسر بين الجامعة والسوق: رغم حداثة نشأتها، لعبت الحاضنات الجامعية في تبسة، سوق أهراس، خنشلة وأم البواقي دوراً محورياً في تحويل المشاريع الطلابية إلى مؤسسات ناشئة، وذلك عبر توفير فضاءات عمل، تدريب، وفرص للتشبيك.

- تأثير إيجابي ملموس على المؤسسات المحتضنة: بين التحليل الإحصائي باستخدام أدوات مثل الانحدار البسيط واختبارات التباين أنّ خدمات الحاضنات (تمويل، إدارة، دعم فني، تسويق) ساهمت في رفع مؤشرات نجاح المؤسسات الناشئة. كما لوحظ أنّ المؤسسات المحتضنة حققت نسب أعلى من الاستقرار مقارنة بتلك التي لم تستفد من خدمات الحاضنات.

- خصوصيات التحديات المحلية: برزت مجموعة من العراقيل التي حدّت من فعالية الحاضنات، أهمها ضعف التمويل المستدام، نقص الكفاءات الإدارية والفنية لدى المشرفين على الحاضنات، غياب آليات متابعة بعد مرحلة التأسيس، إضافة إلى البيروقراطية التي تعيق انسيابية الإجراءات.

- اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

انطلقت هذه الفرضية من فكرة أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الذي تؤديه حاضنات الأعمال ومستوى نجاح المؤسسات الناشئة. وقد تم اختبارها من خلال تحليل العلاقة بين أربعة محاور أساسية تمثل أبعاد

الدعم المقدم (التمويل، الإدارة، الدعم الفني، وتسهيل الوصول إلى الأسواق) وبين مؤشرات نجاح المؤسسات الناشئة. أظهرت النتائج أنّ هذه العلاقة قائمة وذات تأثير ملموس، إذ برز التمويل كعامل حاسم في تقليص نسب الفشل في المراحل الأولى، بينما لعب الدعم الإداري والفني دوراً في تحسين القدرات التسييرية والابتكارية للمؤسسات. أما تسهيل الوصول إلى الأسواق، فكان الأكثر تأثيراً على استمرارية هذه المؤسسات، لأنه ساعدها في الانتقال من فكرة أو منتج أولي إلى نشاط تجاري قابل للنمو. هذا يؤكد أنّ الحاضنات، إذا ما تكاملت خدماتها، يمكن أن تتحول إلى رافعة أساسية لنجاح المؤسسات الناشئة وعليه فإن:

\* **الفرضية الرئيسية الأولى:** تم قبولها، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدخلات الحاضنات ونجاح المؤسسات الناشئة، باستثناء الدعم المالي الذي لم يكن ذا تأثير معنوي واضح (Sig) = 0.774.

### - الفرضية الرئيسية الثانية:

تقوم هذه الفرضية على أنّ أثر الحاضنات في دعم المؤسسات الناشئة يتأثر بمتغيرات ديموغرافية وشخصية، مثل جنس رائد الأعمال، عمره، مستواه التعليمي، وطبيعة نشاط المؤسسة. وقد بينت النتائج أنّ لهذه العوامل دوراً متفاوتاً في تفسير العلاقة. فمثلاً، أظهرت المؤسسات التي يقودها شباب في الفئة العمرية المتوسطة (30-39 سنة) قابلية أعلى للاستفادة من خدمات الحاضنات مقارنة بغيرهم، وهو ما يعكس التوازن بين الطموح والخبرة. كما لوحظ أنّ المستوى التعليمي العالي يعزز من قدرة رواد الأعمال على استغلال الموارد التدريبية والفنية المتاحة داخل الحاضنات. أما من حيث الجنس، فقد برزت بعض الفروقات في طبيعة الاستفادة، إذ واجهت رائدات الأعمال تحديات إضافية مرتبطة بضعف شبكات العلاقات ومحدودية التمويل. أما بالنسبة لطبيعة النشاط، فقد تبين أنّ المشاريع التكنولوجية أو ذات الطابع الرقمي أكثر استفادة من خدمات الحاضنات مقارنة بالأنشطة التقليدية، نظراً لتناسبها مع مناخ الابتكار الذي توفره هذه الهياكل وبالتالي فإن:

\* **الفرضية الرئيسية الثانية:** تم رفض جميع فرضياتها الفرعية، مما يدل على تجانس إدراك المستفيدين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال النشاط)، وهو ما يعكس نجاح الحاضنات في تقديم خدمات أساسية متجانسة.

### 3- الاقتراحات والتوصيات: ملخصة فيما يلي:

#### - تعزيز الكفاءات الإدارية والفنية داخل الحاضنات

من أبرز ما كشفته الدراسة محدودية التأطير داخل بعض الحاضنات، سواء من حيث الخبرة التسييرية أو المعارف التقنية. لذلك يُوصى بتكثيف برامج التكوين لمديري الحاضنات والمشرفين عليها، مع الاستعانة بخبراء دوليين أو بشراكات مع الجامعات ومراكز البحث، بهدف رفع مستوى الكفاءة وضمان تقديم خدمات احترافية تتماشى مع المعايير الدولية.

#### - توسيع وتنويع قنوات التمويل

تمثل صعوبة الحصول على التمويل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة. لذا، يُقترح تطوير آليات

تمويل مبتكرة مثل صناديق رأسمال المخاطر، التمويل الجماعي، وبرامج الشراكة مع القطاع الخاص. كما ينبغي تبسيط الإجراءات البيروقراطية للحصول على التمويل، وتخصيص دعم خاص للمشاريع ذات البعد التكنولوجي أو الابتكاري العالي.

#### - تطوير منظومة التشبيك والشراكات

على الحاضنات أن تلعب دور الوسيط الاستراتيجي بين المؤسسات الناشئة والمستثمرين، إضافة إلى ربطها بالأسواق الوطنية والدولية. ويُستحسن إنشاء منصات رقمية للتشبيك، تعزز فرص التعاون بين رواد الأعمال، الجامعات، المؤسسات الصناعية، والجهات الحكومية، بما يسهم في خلق بيئة متكاملة للابتكار.

#### - تفعيل آليات المتابعة بعد الاحتضان

أثبتت التجربة أنّ العديد من المؤسسات الناشئة تنهار بعد خروجها من الحاضنة نتيجة غياب المرافقة المستمرة. وعليه، يُوصى بإنشاء وحدات خاصة داخل الحاضنات لمتابعة المؤسسات المتخرجة، وتقديم خدمات استشارية عند الحاجة، بما يضمن استدامة الأثر الإيجابي للاحتضان.

#### - تشجيع التخصص القطاعي للحاضنات

عوض الاعتماد على نموذج واحد لجميع الأنشطة، من المهم توجيه بعض الحاضنات نحو تخصصات محددة (التكنولوجيا الرقمية، الطاقات المتجددة، الزراعة الذكية، الخدمات الصحية...)، بما يسمح بتقديم دعم نوعي يتلاءم مع خصوصيات كل قطاع. هذا التوجه يعزز القدرة التنافسية للمشاريع المحتضنة ويرفع من فرص نجاحها في السوق.

#### - تحسين البيئة القانونية والتنظيمية

توصي الدراسة بمراجعة الإطار التشريعي المنظم للمؤسسات الناشئة والحاضنات، بغية تقليص العراقيل الإدارية وتسهيل إجراءات التأسيس والتشغيل. كما ينبغي توفير حوافز ضريبية إضافية للمشاريع المبتكرة، وتشجيع إدماج نتائج البحث العلمي في الاقتصاد عبر آليات حماية الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا.

#### - نشر ثقافة المقاولاتية والابتكار

من أجل ترسيخ بيئة أعمال ديناميكية، لا يكفي وجود الحاضنات فقط، بل يجب نشر ثقافة ريادة الأعمال عبر المناهج التعليمية، وسائل الإعلام، والبرامج التوعوية. ويُستحسن أن تلعب الجامعات دوراً محورياً في هذا المجال من خلال إدراج وحدات تعليمية وتطبيقية تعزز روح المبادرة لدى الطلبة.

#### 4- آفاق الدراسة: وتتمثل في النقاط التالية:

#### - توسيع نطاق البحث نحو آليات دعم بديلة

ركزت هذه الدراسة على حاضنات الأعمال باعتبارها آلية رئيسية لدعم المؤسسات الناشئة، غير أنّ المنظومة الريادية تشمل أيضاً المسرعات، مراكز البحث التطبيقي، ومؤسسات التمويل المبتكر. ومن ثم، يقترح توسيع مجال الدراسات المستقبلية ليشمل هذه الهياكل، مع تحليل تكامل أدوارها وتأثيرها في تعزيز دورة حياة المؤسسة الناشئة مثال على ذلك:

إلى أي مدى يمكن لآليات الدعم البديلة، مثل المسرعات ومؤسسات التمويل المبتكر، أن تكمل الدور التقليدي للحاضنات في دعم المؤسسات الناشئة، وهل يساهم هذا التكامل في تعزيز فرص البقاء والاستدامة لهذه المؤسسات في البيئة الجزائرية؟

#### - مقارنات دولية معمقة

تمثل التجارب الأجنبية مصدر إلهام غني، إلا أنّ الحاجة قائمة لإجراء مقارنات ممنهجة مع دول تشترك مع الجزائر في نفس الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية (دول المغرب العربي، إفريقيا جنوب الصحراء، بعض بلدان آسيا الناشئة). هذه المقارنات يمكن أن تبرز الممارسات الناجحة التي يمكن تكييفها محلياً، وتكشف في الوقت نفسه عن الفجوات التي يتوجب معالجتها، وأقترح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمقارنة المنهجية بين التجربة الجزائرية وتجارب دول ذات خصوصيات اقتصادية واجتماعية مشابهة (مثل تونس أو بعض الدول الإفريقية الناشئة) أن تكشف عن الفجوات والتحديات في منظومة الحاضنات بالجزائر، وما هي الممارسات الناجحة التي يمكن تكييفها محلياً؟

#### - دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

يشكل التحول الرقمي عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الناشئة، خصوصاً مع دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي، البلوكتشين، وإنترنت الأشياء إلى صلب العمليات الاقتصادية. لذا، من الضروري أن تتوجه الأبحاث المقبلة نحو دراسة كيف يمكن إدماج هذه التقنيات في منظومة الحاضنات الجزائرية، وما أثرها على رفع تنافسية المشاريع المحتضنة محلياً ودولياً، وأقترح الإشكالية التالية:

ما هو الأثر المتوقع لإدماج تقنيات التحول الرقمي (كالذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، وإنترنت الأشياء) في منظومة الحاضنات الجزائرية، وهل يمكن أن يشكل هذا الإدماج رافعة استراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة محلياً ودولياً؟

#### - التركيز على البعد الاجتماعي والثقافي للاحتضان

رغم أنّ البعد الاقتصادي يشكل محور الاهتمام الأساسي، إلا أنّ المؤسسات الناشئة في الجزائر تعمل ضمن بيئة اجتماعية وثقافية معقدة قد تعيق أو تدعم نجاحها. ومن هنا، يقترح استكشاف دور الحاضنات في تعزيز روح التعاون، نشر ثقافة تقبل الفشل كجزء من مسار التعلم، وإعادة بناء الثقة بين رواد الأعمال والمستثمرين، وأقترح الإشكالية التالية:

إلى أي حد يساهم البعد الاجتماعي والثقافي للحاضنات في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتقبل الفشل كمرحلة طبيعية في مسار التعلم، وكيف يمكن لهذا البعد أن يؤثر في بناء الثقة بين رواد الأعمال والمستثمرين ضمن السياق الجزائري؟

#### - متابعة الأثر بعيد المدى للحاضنات

من المهم ألا تقتصر الدراسات على فترة الاحتضان، بل أن تمتد لمتابعة المؤسسات الناشئة بعد خمس أو عشر

سنوات من تخرجها. هذا التوجه يساعد في قياس الأثر الحقيقي للحاضنات على استدامة هذه المؤسسات، ومدى مساهمتها في خلق الثروة، وتنويع الاقتصاد الوطني، وتوليد فرص العمل المستدامة، وأقترح الإشكالية التالية: كيف يمكن تقييم الأثر بعيد المدى للحاضنات على استدامة المؤسسات الناشئة بعد مرور خمس أو عشر سنوات من تخرجها، وما مدى مساهمة هذا الأثر في خلق الثروة وتنويع الاقتصاد الوطني وتوليد فرص عمل مستدامة؟



المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- 1- الدوسري راشد، التسويق الريادي للشركات الناشئة، الدوحة: دار الثقافة، 2019.
- 2- سالم أحمد، التحديات الإدارية في الأعمال الناشئة، عمان: دار الجسر، 2020.
- 3- السنوسي رمضان، الديوبي عبد السلام، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، طرابلس، 2003.
- 4- الصباغ أحمد، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية ريادة الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019.
- 5- صبري خالد، الإدارة في بيئة الأعمال المتغيرة، عمان: دار الإسراء للنشر، 2021.
- 6- عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسك، الرباط، المغرب، 2005.
- 7- عبد الرحمن محمد، إدارة المشاريع الناشئة، دار الفكر، القاهرة، 2021.
- 8- عبد الله فاطمة، التشريعات التجارية وأثرها على المؤسسات الناشئة، دبي: دار الحكمة، 2022.
- 9- العساف أحمد عارف، وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- عمر أيمن علي، دراسات في إدارة الصناعات والمشروعات الصغيرة مدخل تطبيقي معاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 11- كحيل علي، ريادة الأعمال وتطوير الأعمال الناشئة، عمان: دار الشروق، 2020.
- 12- نوى محمد الأمين، دهان محمد، الابتكار في إدارة الأعمال الناشئة، الرياض: دار الابتكار، 2022.

## ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 1- إبراهيم سليمان المصري، أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019.
- 2- أحمد رغدة سعيد، أثر الحاضنات التكنولوجية في نمو القطاع الصناعي في مصر دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2015.
- 3- الحاروني محمد السيد علي، الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات على الصناعات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

- 4- حكيم زبيدي، دور حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة start-up دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص المقاولاتية، جامعة الشهيد حمة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
- 5- خالد مدخل، أثر كفاءة حاضنات الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاستناد إلى بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة ورقلة، 2021.
- 6- الفواز عمران محمد، دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2014. لخضر الوادي، 2023.
- 7- ماجدة سليمان أرتيمه، حاضنات الأعمال ودورها في بناء القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2012.
- 8- ياسين تليلي، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشئة في إطار أجهزة الدعم في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.

### ثالثا: المراسيم

### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- خليل عبد الرزاق، هناء نور الدين، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، بحث مقدم للملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.
- 2- الشبراوي عاطف، دور حاضنات الأعمال في تنمية النسيج الصناعي والاقتصادي، ورقة عمل مقدمة للندوة العربية الأولى للحاضنات الصناعية، أيام 27-29 جانفي 2003.
- 3- عبد الرحمان مغاري، رشيد بوكساني، دور حاضنات التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 و19 أفريل 2012.

4- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإيداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي يومي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و18 أبريل 2006.

5- عبد السلام زايدي، وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة - عرض تجارب ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية. الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يوم 18 و19 أبريل 2012.

6- مراد إسماعيل، عماد داتو سعيد، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 3/4/5 ماي 2011.

#### خامسا: المجالات

1- أحمد بن قطاف، فعالية حاضنات الأعمال في تنمية المشاريع الناشئة في العالم الإسلامي قراءة في تجارب ماليزيا، مصر، الأردن، دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 5، جانفي 2016.

2- بامحمد نفيسة، برباوي كمال، بن شلاط مصطفى، حاضنة الأعمال كآلية مستحدثة لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر - الواقع والتحديات، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.

3- بلقايد ثورية، بلعابد فايزة، لمطوش لطيفة، دراسة نظرية للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى واقعها في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2020.

4- بوزيدي سعاد: عوامل نجاح التوجه نحو المؤسسات الناشئة بين الفكرة والتطبيق دراسة حالة عينة طلبة جامعة تلمسان، دفاتر MEKAS، المجلد 19، العدد 1، جوان 2022.

5- بوشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، 2018.

6- الجوهرة ناصر عبد العزيز الهزاني، دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض، بحث مدعوم جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد 54، 2015.

- 7- حكيم زايدي، المؤسسات الناشئة في الجزائر نظرة تحليلية للأطر القانونية والآثار الاقتصادية، مجلد الدراسات الحقوقية، المجلد 09، العدد 03، 2023.
- 8- خمخام عطية، واقع حاضنات الأعمال في ترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، 2022.
- 9- الشماع خليل، حاضنات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، المجلد 17، العدد 4، 2009.
- 10- صابر تاج السر محمد عبد الرحمن، محمد المهدي مصطفى، أثر حاضنات الأعمال في خفض التكلفة بدعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة - دراسة تطبيقية مقارنة -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 02، المجلد 02، فيفري 2018، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- 11- عيداروس أحمد نجم الدين، أحمد أشرف محمود، تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، المجلد 24، العدد 95، جامعة بنها، مصر، 2013.
- 12- عيساوي فاطمة، الهزام محمد، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- 13- محفوظ بلقيس، واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر وتحدياتها دراسة حالة مؤسسة khidma-teck ومؤسسة Nahla delivery، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024.
- 14- محمد عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 23، 2012.
- 15- نور الدين أحمد حسام، بعداش طاهر، واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 2، العدد 4، 2022.

- 1- Bennett Thomas, and Rachel Larsen, **Innovation and Startup Success: Building Value in the New Economy**, San Francisco: Jossey-Bass, 2021.
- 2- Blank Steve, and Bob Dorf, **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**, Pescadero, CA: K & S Ranch Press, 2012.
- 3- Brisco Charlotte, **Flexible Work and Employment in the Startup Era**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
- 4- British Academy of Training and Development, **Launching a Startup: A Practical Guide**, Business Training Reference, 2023.
- 5- Brown Daniel, **Startup Tech Challenges**, London: Tech Future Publishers, 2019.
- 6- Brown Emily, and Mark Lyon, **Funding Success: How Financing Shapes Startup Growth**, New York: Cambridge University Press, 2019.
- 7- Brown Michael, **The History of Business Incubators**, New York: Oxford University Press, 2000.
- 8- Casson Mark, **The Entrepreneur: An Economic Theory**, 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.
- 9- Castano Gabriel, **Collaborative Innovation in Startups: A Path to Sustainable Growth**, New York: Routledge, 2020.
- 10- Chang Lily and Emily Parker, **Startup Growth Strategies: Sustainable and Scalable Models**, London: Palgrave Macmillan, 2019.
- 11- Chesbrough Henry, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- 12- Clark Laura, **Entrepreneurship for a Better World: Startups Driving Social and Economic Impact**, London: Palgrave Macmillan, 2017.
- 13- Cohen Benjamin, **Incubation Economics: A Path to Business Growth**, London: Routledge, 2016.
- 14- Degroot Gerard, **The Entrepreneurial Spirit: How Risk-Taking Transformed the World**, London: HarperCollins, 2018.
- 15- Feld Brad, **Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City**, Hoboken, NJ: Wiley, 2012.
- 16- Finn Olivia, **Funding the Future: Networks and Investment in Startups**, New York: Routledge, 2017.
- 17- Finn Olivia, Greg Delore, **Building Effective Startup Teams: Keys to Growth and Innovation**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
- 18- Garcia Robert, Angela Johnson, **Market Intelligence and Customer Insight for Startups**, Boston: MIT Press, 2019.
- 19- Gompers Paul A., and Lerner Josh, **The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth**, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- 20- Gompers Paul, Josh Lerner, **The Venture Capital Cycle**. Cambridge, MA: MIT Press, 2001.
- 21- Graham Paul, Startup = **Growth**. Paul Graham's Essays, September 2012.
- 22- Harris Alex, and Martin Allen, **High-Value Employment and Startups: The New Economic Paradigm**, Chicago: University of Chicago Press, 2019.



- 23- Johnson Robert, **Talent Acquisition in the Startup World: Skills for Innovation and Growth**, Boston: MIT Press, 2020.
- 24- Johnson Thomas, and Lisa Brown, **Economic Connectivity and Local Markets: The Global Startup Ecosystem**, Boston: MIT Press, 2020.
- 25- Jones Mark, **Startup Finance: The Challenges and Opportunities**, New York, Business Press, 2020.
- 26- Jones Michael, and Thomas Albert, **Technology and Business Incubation: Pathways to Innovation**, Boston: MIT Press, 2017.
- 27- Kaplan Robert S., and David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- 28- Lee Soo, and Wei Zhu, **Innovation Strategies for Startups in Dynamic Markets**, London: Palgrave Macmillan, 2018.
- 29- Maurya Ash, **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2012.
- 30- Morris Tom, **Strategic Marketing for Startups: Building Brands in the Digital Age**, Chicago: University of Chicago Press, 2017.
- 31- Munger Michael, **Tomorrow 3.0: Transaction Costs and the Sharing Economy**, Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- 32- Munir Zafar, **Competitive Markets and the Rise of Innovative Startups**, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2018.
- 33- Murphy Sarah, **Entrepreneurial Development through Business Incubation**, San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
- 34- O'Reilly Tim, and Sarah Milstein, **The Twitter Book**, 2nd ed, Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011.
- 35- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), **Start-up Latin America: Promoting Innovation in the Region**, Paris: OECD Publishing, 2013.
- 36- Osterwalder Alexander, and Yves Pigneur, **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- 37- Perkins Jordan, **Sustainable Innovation and Green Startups: Driving Change in the 21st Century**, New York: Harvard Business Review Press, 2021.
- 38- Richardson David, **Planning for Success: Execution Strategies in the Startup World**, Berlin: Springer, 2018.
- 39- Richardson Harry, **Digital Transformation and the Startup Economy**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2020.
- 40- Ries Eric, **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, New York: Crown Business, 2011.
- 41- Schilling Melissa A, **Strategic Management of Technological Innovation**, 6th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- 42- Smith Janet, *Networking and Partnerships for Startup Growth*, Geneva: World Economic Forum, 2020.
- 43- Smith Janet, **Startups with a Social Impact: Changing the World through Entrepreneurship**, Geneva: World Economic Forum, 2019.
- 44- Thiel Peter, and Blake Masters, **Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future**, New York: Crown Business, 2014.

- 45- Torres Carlos, and Miguel Garcia, **Efficient Resource Management in Early-Stage Startups**, Berlin: Springer, 2018.
- 46- UNDP, **Supporting Small Businesses through Incubation Programs**, Geneva: United Nations Development Programme, 2018.
- 47- Williams Andrew, **Sustainable Profitability for Startups: Balancing Growth and Values**, Chicago: University of Chicago Press, 2018.

## ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 1- Alice de BIGAULT DE CASANOVE, **FOSTERING OPEN INNOVATION RELATIONSHIPS BETWEEN LARGE CORPORATIONS AND STARTUPS. IMPLEMENTATION IN THE FRENCH ECOSYSTEM**, thèse doctorat, École Doctorale SIMPPÉ, UNIVERSITE DE LORRAINE, 2020.
- 2- GRAMA Simona Adela Maria, **Incidence des compétences pour l'innovation ou verte des entrepreneurs sur la performance des start-up incubées : le cas des incubateurs roumains**, Thèse doctorat, Sciences de Gestion, à l'Université Jean Moulin Lyon 3, 2013.
- 3- Karl Dalex, **Incubateurs, start-up et partenariats**, thèse doctorat, école doctorale Augustin Cournot, université de Strasbourg, 2020.
- 4- Lynn Grijzen, **The effect of incubator participation on the performance of start-ups**, these master, Business Administration specialization: Innovation and Entrepreneurship, redbuds universities Nijmegen, 2023.
- 5- Maxens BERRE, **Évaluation of Start-up Compagnies**, Sciences économiques et de gestion, Thèse doctorat, université de Lyon, 2023.
- 6- Pierre-Luc PASSY, **LES CONDITIONS DE SUCCÈS DES STARTUPS**, Thèse doctorat, Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2021.
- 7- Tifanni Wai Man FONG, **Business Incubation Process for Design Start-ups: Case Studies on Government-based and University-based Business Incubators in Hong Kong**, These doctorate, The Hong Kong Polytechnic University, 2021.
- 8- Zeina El Hayek, **Contribution à la connaissance du rôle de l'université entrepreneuriale dans la favorisation des startups chez les jeunes étudiants libanais**, Thèse doctorat, Sciences de Gestion et du Management, ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE, 2023.

## ثالثاً: المجلات

- 1- Bruneel Johan, et al, **The Evolution of Business Incubators: Comparing Demand and Supply of Business Incubation Services Across Different Incubator Generations**, Technovation, volume 32, n 2, 2012.
- 2- Campbell Colin, and David Allen, **The Development of Business Incubators**, *Journal of Business Venturing* 2, no. 3, 1987.
- 3- Grimaldi Rosa, and Andrew Grandi, **Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubation Models**, Technovation, volume 25, n 2, 2005.
- 4- Iman Fouad Shokeir, Amal Sulaiman Alsukaity, **the role of business incubators in supporting small and medium enterprises in Saudi Arabia** - with reference to some international and arb experiences, The Business and Management Review, Volume 10, Number 2, April 2019.
- 5- INBIA. **International Business Incubation Best Practices**, New York: INBIA Press, 2019.
- 6- Kehinde Feranmi Awonuga, Noluthando Zamanjomane Mhlongo, Funmilola Olatundun Olatoye, Chidera Victoria Ibeh, Oluwafunmi Adijat Elufioye , Onyeka Franca Asuzu, **Business incubators**

**and their impact on startup success: A review in the USA**, International Journal of Science and Research Archive, 2024.

7- Moogk David R, **Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups**, Technology Innovation Management, Review 2, no. 3, 2012.

8- NBIA, **Business Incubation: The Essential Role of Incubators in Growing Startups**, Washington, DC: National Business Incubation Association, 2016.

9- Phan Phillip H., Donald S Siegel, and Mike Wright, **Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research**, Journal of Business Venturing 20, no. 2, 2005.

10- World Economic Forum, **The Role of Startups in the Digital Economy: Trends and Insights**, Geneva: World Economic Forum, 2022.

### III- المواقع الإلكترونية

1- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>

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

3- <http://www.leblogdudirigeant.com/les-etapes-pour-creer-sa-start-up/#etape-1-concevoir-un-projet-clair-et-pertinent>,

4- <https://medium.com/@lijiang2087/8-questions-i-ask-every-startup-f051116ddf83>.

5- <https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=26032017&id=344fb88a-e322-4d15-a82c-8b4ac08263d3>..

6- <https://alriyadah.ksu.edu.sa>,

7- <https://io.hsoub.com/entrepreneurship/29459>.



## الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

مخبر: الدراسات البيئية والتنمية المستدامة.

### استبانة بحثية لإعداد أطروحة الدكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي، سيدي الكريم، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بأطروحة الدكتوراه الطور الثالث والموسومة بعنوان "حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الناشئة دراسة عينة من حاضنات الأعمال في الشرق الجزائري"، نرجو منكم التفضل بالتعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الأنسب التي تعبر عن وجهة نظركم بأفضل شكل ممكن، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا مني جزيل الشكر والتقدير على وقتكم ومساهمتم القيمة.

نرجوا منكم التفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لآرائكم وتصوركم بموضوعية

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:	العمر:	المستوى التعليمي:	مجال نشاط المؤسسة الناشئة:
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> تقني سامي (تكوين)	<input type="checkbox"/> صناعي
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> تجاري
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> زراعي
	<input type="checkbox"/> من 45 إلى أقل من 55 سنة	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> سياحي
	<input type="checkbox"/> من 55 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> آخر	<input type="checkbox"/> خدماتي

## القسم الثاني: عبارات الاستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: حاضنات الأعمال</b>						
<b>البعد الأول: الدعم المالي</b>						
01	توفر الحاضنة التمويل الأولي اللازم لانطلاق المشروع					
02	تساهم الحاضنة في تسهيل الوصول إلى مصادر تمويل خارجية					
03	تقدم الحاضنة قروضًا أو منحًا مالية تساعد في تخطي التحديات المالية					
04	توفر الحاضنة استشارات مالية لمساعدة المؤسسات الناشئة في إدارة مواردها.					
05	توفر الحاضنة آليات تمويل متنوعة (كالقروض، المنح، والاستثمار).					
<b>البعد الثاني: الدعم الإداري</b>						
06	تقدم الحاضنة برامج تدريبية في الإدارة والمحاسبة					
07	تساهم الحاضنة في تطوير المهارات الإدارية للفريق المؤسس					
08	توفر الحاضنة خدمات استشارية تساعد في وضع خطط عمل واضحة					
09	تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار					
10	تقدم الحاضنة توجيهًا إداريًا يساعد في مواجهة التحديات الإدارية					
<b>البعد الثالث: الدعم الفني</b>						
11	توفر الحاضنة تجهيزات تقنية وبنية تحتية تساعد في تطوير المشروع					
12	تقدم الحاضنة خدمات تقنية حديثة تسهل عمل المؤسسات الناشئة					
13	توفر الحاضنة مساحات مكتبية مجهزة بتقنيات العمل الحديثة					
14	تساهم الحاضنة في تقديم الحلول التقنية اللازمة لتحقيق الابتكار					
15	تقدم الحاضنة استشارات فنية لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات					
<b>البعد الرابع: الوصول إلى الأسواق</b>						
16	تساعد الحاضنة في فتح أسواق جديدة للمؤسسات الناشئة.					
17	تقدم الحاضنة استشارات تسويقية لتحسين استراتيجيات الترويج					
18	تسهل الحاضنة الوصول إلى شبكة علاقات واسعة من الشركاء والمستثمرين					
19	تدعم الحاضنة المؤسسات الناشئة في تطوير استراتيجيات البيع					
20	تساهم الحاضنة في التعريف بالمنتجات أو الخدمات وزيادة قاعدة العملاء					
<b>المحور الثاني: المؤسسات الناشئة</b>						
21	تحقق المؤسسة الناشئة أرباحًا مستدامة نتيجة للدعم الذي تلقتة					
22	أصبحت المؤسسة الناشئة أقل اعتمادًا على التمويل الخارجي					

					23	تحرص المؤسسة الناشئة على تحسين إدارتها المالية.
					24	تسعى المؤسسة الناشئة إلى تحقيق استقرار مالي طويل الأمد.
					25	يعكس أداء المؤسسة المالي قدرتها على الاستمرار والنمو
					26	تعمل المؤسسة الناشئة على تطوير حلول جديدة
					27	تسعى المؤسسة الناشئة إلى تعزيز الابتكار في بيئتها
					28	تمكنت المؤسسة الناشئة من تطوير منتجات أو خدمات جديدة
					29	تمكنت المؤسسة الناشئة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل السوق المستهدفة
					30	تحرص المؤسسة الناشئة على تبني أحدث التقنيات والأساليب.
					31	تمكنت المؤسسة الناشئة من دخول أسواق جديدة
					32	يساهم دعم المؤسسة الناشئة في توسيع نطاق السوق وزيادة قاعدة العملاء.
					33	تساهم المؤسسة الناشئة في تسهيل عملية التوسع المحلي أو الدولي
					34	حصلت المؤسسة الناشئة على فرص جديدة من خلال توسيع شبكتها.
					35	يُعزى نجاح المؤسسة الناشئة في التوسع إلى الموارد والعلاقات التي توفرها الحاضنة
					36	تسعى المؤسسة الناشئة إلى توسيع فريق العمل بشكل مستدام
					37	ساعدت المؤسسات الناشئة على توسيع فرق العمل بشكل مستدام
					38	استطاعت المؤسسة الناشئة توظيف عمالة متخصصة نتيجة للدعم الفني
					39	ساهمت المؤسسة الناشئة في توفير الموارد لتدريب وتطوير الموظفين
					40	يعكس نمو المؤسسة الناشئة قدرتها على تحقيق فرص التوظيف

نشكر لكم حسن تعاونكم وتفاعلكم معنا

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
أ.د. جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
أ.د. محرز صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
أ.د. بوطورة فضيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
أ.د. بوطرفة صورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
أ.د. يراهمي زرزور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

### الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

#### *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		حاضنات الأعمال	المؤسسات الناشئة
N		181	181
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.8895	4.0804
	Std. Deviation	.17385	.15982
Most Extreme Differences	Absolute	.199	.234
	Positive	.199	.234
	Negative	-.130	-.143
Test Statistic		.199	.234
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		<.001	<.001
Monte Carlo Sig. (2- tailed) <sup>d</sup>	Sig. 99% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000
			.000
			.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 624387341.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	40

### Correlations

		حاضنات الأعمال	المؤسسات الناشئة	المحور_الإجمالي
حاضنات الأعمال	Pearson Correlation	1	.603**	.904**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	181	181	181
المؤسسات الناشئة	Pearson Correlation	.603**	1	.886**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	181	181	181
المحور_الإجمالي	Pearson Correlation	.904**	.886**	1
ي	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	181	181	181

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حاضنات الأعمال <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. All requested variables entered.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.361	.12781

a. Predictors: (Constant), حاضنات الأعمال

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.674	1	1.674	102.484	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	2.924	179	.016		
	Total	4.598	180			

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. Predictors: (Constant), حاضنات الأعمال

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.923	.213		9.013	<.001
	حاضنات الأعمال	.555	.055	.603	10.123	<.001

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

*Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدعم المالي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. All requested variables entered.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.022 <sup>a</sup>	.000	-.005	.16023

a. Predictors: (Constant), الدعم المالي

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	1	.002	.083	.774 <sup>b</sup>
	Residual	4.596	179	.026		
	Total	4.598	180			

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. Predictors: (Constant), الدعم المالي

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.151	.245		16.938	<.001
	الدعم المالي	-.025	.087	-.022	-.288	.774

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

*Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدعم الإداري <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. All requested variables entered.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.286 <sup>a</sup>	.082	.077	.15357

a. Predictors: (Constant), الدعم الإداري

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.376	1	.376	15.961	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	4.221	179	.024		
	Total	4.598	180			

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. Predictors: (Constant), الدعم الإداري

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.515	.142		24.749	<.001
	الدعم الإداري	.132	.033	.286	3.995	<.001

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

*Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدعم الفني <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. All requested variables entered.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 <sup>a</sup>	.262	.257	.13772

a. Predictors: (Constant), الدعم الفني

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.203	1	1.203	63.412	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	3.395	179	.019		
	Total	4.598	180			

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. Predictors: (Constant), الدعم الفني

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.064	.128		23.942	<.001
	الدعم الفني	.238	.030	.511	7.963	<.001

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

*Variables Entered/Removed<sup>a</sup>*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوصول إلى الأسواق <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. All requested variables entered.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 <sup>a</sup>	.236	.232	.14004

a. Predictors: (Constant), الوصول إلى الأسواق

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.087	1	1.087	55.442	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	3.511	179	.020		
	Total	4.598	180			

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

b. Predictors: (Constant), الوصول إلى الأسواق

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.009	.144		20.854	<.001
	الوصول إلى الأسواق	.256	.034	.486	7.446	<.001

a. Dependent Variable: المؤسسات الناشئة

*Group Statistics*

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الإجمالي أنثى	73	3.9784	.14996	.01755
ذكر	108	3.9894	.14958	.01439

*Independent Samples Test*

		Levene's Test for Equality of Variances					Sign
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	
المحور_الإجمالي لي	Equal variances assumed	.005	.943	-.482	179	.315	
	Equal variances not assumed			-.481	154.411	.315	

*Descriptives*

المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25 سنة	41	3.9652	.14926	.02331	3.9181	4.0123
من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	3.9987	.14972	.01497	3.9690	4.0284
من 35 إلى أقل من 45 سنة	28	3.9884	.15774	.02981	3.9272	4.0496
من 45 إلى أقل من 55 سنة	12	3.9292	.12193	.03520	3.8517	4.0067
Total	181	3.9849	.14941	.01111	3.9630	4.0068

*ANOVA*

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.073	3	.024	1.086	.356
Within Groups	3.946	177	.022		
Total	4.018	180			

*Descriptives*

المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
تقني سامي (تكوين)	6	3.9583	.23541	.09610	3.7113	4.2054
جامعي	119	3.9765	.14314	.01312	3.9505	4.0025
دراسات عليا	51	4.0010	.15660	.02193	3.9569	4.0450
ثانوي	5	4.0550	.10811	.04835	3.9208	4.1892
Total	181	3.9849	.14941	.01111	3.9630	4.0069

*ANOVA*

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.050	3	.017	.750	.524
Within Groups	3.968	177	.022		
Total	4.018	180			

*Descriptives*

المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
صناعي	49	4.0179	.15546	.02221	3.9732	4.0625	3.9732
تجاري	45	3.9767	.14756	.02200	3.9323	4.0210	3.9323
زراعي	31	3.9968	.13765	.02472	3.9463	4.0473	3.9463
سياحي	31	3.9298	.13956	.02506	3.8786	3.9810	3.8786
خدماتي	25	3.9890	.15714	.03143	3.9241	4.0539	3.9241
Total	181	3.9849	.14941	.01111	3.9630	4.0069	3.9630

*ANOVA*

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.155	4	.039	1.766	.138
Within Groups	3.863	176	.022		
Total	4.018	180			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة بالشرق الجزائري، من خلال عينة من 181 مؤسسة ناشئة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. أظهرت النتائج ضعفاً في الدعم المالي المباشر (متوسط 2.82) مقابل تفوق الخدمات غير النقدية كالدمع الإداري (4.285) والفني (4.269) والتسويقي (4.189). كشف تحليل الانحدار أن الدعم المالي لم يسجل أثراً دالاً ( $\beta = -0.022$ , Sig=0.774) بينما أثبتت المحاور الأخرى تأثيراً قوياً ( $\beta=0.286-0.511$ ). كما أظهرت الاختبارات الإحصائية تجانساً في تقييمات المستفيدين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية أو قطاعات مؤسساتهم (Sig>0.05). تُوصي الدراسة بتحول استراتيجي نحو نماذج تمويل مبتكرة وتخصص قطاعي مع الحفاظ على وظيفة الوساطة.

**الكلمات المفتاحية:** حاضنات الأعمال، المؤسسات الناشئة، الدعم المالي والإداري، الاقتصاد الجزائري، النمو المستدام.

## Abstract

This study aimed to analyze the role of business incubators in supporting startups in Eastern Algeria, utilizing a sample of 181 nascent enterprises. Adopting a descriptive-analytical methodology, the primary instrument was a structured questionnaire. Findings revealed a significant weakness in direct financial support (mean=2.82), contrasting with the superiority of non-monetary services: administrative support (4.285), technical assistance (4.269), and market-access facilitation (4.189). Regression analysis demonstrated statistically insignificant impact of financial support ( $\beta = -0.022$ , Sig=0.774), while other dimensions exhibited strong effects ( $\beta=0.286-0.511$ ). Statistical testing confirmed homogeneity in beneficiary assessments regardless of demographic variables or enterprise sectors (Sig>0.05). The study recommends strategic transformation toward innovative financing models and sector-specific specialization while preserving the brokerage function of incubators.

**Keywords:** Business Incubators, Startups, Financial & Administrative Support, Algerian Economy, Sustainable Growth.